

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GELİŞTİRME KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zerrin ÖNEN

GAZİANTEP
OCAK 2016

T.C.
UNIVERSITY OF GAZİANTEP
GRADUATE SCHOOL OF EDUDATIONAL SCIENCES
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

**FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS' VIEWS
ABOUT THE CONCEPT OF SELF-DEVELOPMENT**

MASTER'S OF ART THESIS

Zerrin ÖNEN

GAZİANTEP
JANUARY, 2016

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GELİŞTİRME KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zerrin ÖNEN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet SİNCAR

GAZIANTEP
OCAK 2016

T.C.
UNIVERSITY OF GAZİANTEP
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

**FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS' VIEWS
ABOUT THE CONCEPT OF SELF-DEVELOPMENT**

MASTER'S OF ART THESIS

Zerrin ÖNEN

Supervisor: Assoc. Prof. Mehmet SİNCAR

GAZİANTEP
JANUARY 2016

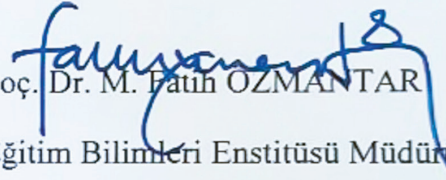
T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

Kadın Okul Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Kavramına İlişkin Görüşleri

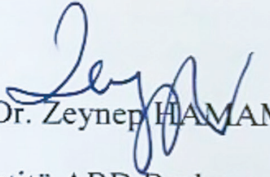
ZERRİN ÖNEN

Tez Savunma Tarihi: 20/01/2016

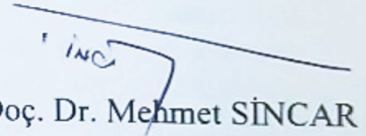
Eğitim Bilimleri Enstitü Onayı


Doç. Dr. M. Fatih OZMANTAR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niceliği açısından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Mehmet SİNCAR
Tez Danışmanı



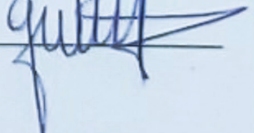
Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niceliği açısından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri :

Doç. Dr. Mehmet SİNCAR (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Habib ÖZGAN

Yrd. Doç. Dr. Gülfem MUŞLU KAYGISIZ

İmzası




ÖZET

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GELİŞTİRME KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

ÖNEN, Zerrin

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet SİNCAR
Ocak 2016, 75 + vii sayfa

Bu araştırmada kadın okul yöneticilerinin kendini geliştirme kavramına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Cevap aranacak problem cümlesi “Kadın okul yöneticilerinin kendini geliştirme kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkâmil ilçeleri ile Kahramanmaraş ili 12 Şubat, Dulkadiroğlu ve Pazarcık ilçelerindeki okul öncesi, ilk okul, orta okul ve liselerde çalışan 10 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma bulguları kadın okul yöneticilerinin kendilerine yönelik mevcut olumsuz algıyı yıkmak ve varlıklarını hissettirmek için kendilerini geliştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Araştırma sonucunda insan ilişkileri ve duygu yönetimi kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kadın okul yöneticilerine yönelik eğitimler organize edilip katılımları sağlanabilir. Böylece hem ihtiyaç duyulan alanlarda kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir hem de kadın olarak özgüven geliştirebilirler.

Anahtar kelimeler: Kendini geliştirme, yönetici, kadın okul yöneticileri

ABSTRACT**FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS' VIEWS ABOUT THE CONCEPT OF SELF-DEVELOPMENT**

ÖNEN, Zerrin

Master's of Art Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Mehmet SİNCAR

January, 2016, 75 + vii pages

It was aimed to determine female school administrators' views about the concept of self development in this study. Problem statement to search was determined as "What are the female school administrators' views about the concept of self development?". This study was carried out in the context of phenomenology which is a type of qualitative research methods. The sampling of this study is composed of 10 women school administrators working at nursery schools, primary, secondary and high schools in the districts of Şahinbey and Şhitkamil in Gaziantep and Dulkadiroğlu, 12 Şubat and Pazarcık in Kahramanmaraş in 2014-2015 educational year. The study group was determined using snowball sampling method. Semi structured interview form was used as data collection tool in the study. The data were analyzed through content analysis method. The findings point a need to clear the current negative perceptions toward the women administrators and to improve themselves to make others feel their presence. Moreover human relations and management of feelings have come to the fore as the fields female school administrators need to improve themselves. According to the study results, training for school female administrators can be organized and their participation can be provided. So they can both be provided to improve themselves at the needed areas and improve self-confidence as a woman.

Key words: Self development, administrators, female school administrators

ÖNSÖZ

Kadınlar tarihten bu yana toplumsal olarak sürekli bir var olma savaşı vermişlerdir. Fakat 21. yy bilgi ve teknoloji dünyası, kadınların eğitim sayesinde bir anlamda can buldukları bir dönem olmuştur. Kadınlar eğitim imkânlarından istifade ederek kendilerinin ve potansiyellerinin farkına varıp yönetim kademelerine kadar ilerlemişlerdir. Ancak yönetim kademesinde yer alan kadınların oranı hâlâ istenilen düzeyde değildir. Bu durum, kadınların kendilerini geliştirme süreçlerinde yeteri kadar aktif rol almadıklarından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, kadın yöneticilerin kendilerini geliştirme kavramına ilişkin görüşlerini belirleyip hem daha üst yönetim kademelerinde yer almalarının hem de kendisini geliştirmiş başarılı bir kadın yönetici imajı çizerek çevresindekilere örnek olmalarının sağlanması amacıyla yürütülmüştür. Çünkü yıllardır süre gelen “yöneticilik erkek işidir” algısı 21. yy dünyasına yakışmamakta, bu algıyı yıkmak ve artık okul yönetimlerine kadın elinin değmesi gerekmektedir.

Araştırmaya tüm samimiyetleriyle destek veren katılımcılara, çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşan, değerlendirme ve önerileri ile yardımlarını esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet SİNCAR’a, beni hayata hazırlayan ve bugüne gelmemde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili annem Ayşe ÖNEN ve babam Şiho ÖNEN’e teşekkür ederim.

Ocak, 2016
Zerrin ÖNEN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. GİRİŞ	1
1.2. PROBLEM DURUMU.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE PROBLEM CÜMLESİ	6
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	6
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLI KLARI	7
1.7. TANIMLAR	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
KURAMSAL ARKA PLAN	8
2.1. GİRİŞ	8
2.2. KENDİNİ GELİŞTİRME	9
2.2.1. Yöneticilerde Kendini Geliştirme	19
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	24
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	24
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	26
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
YÖNTEM	37
3.1. ARAŞTIRMA DESENİ	37
3.2. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ	38
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	38
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	38
3.5. GEÇERLİK-GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI	40
3.5.1 Geçerlik Çalışmaları	40
3.5.1.1. Uzun Süreli Etkileşim	40
3.5.1.2. Derin Odaklı Veri Toplama	40
3.5.1.3. Uzman İncelemesi	41
3.5.1.4. Katılımcı Teyidi	41
3.5.1.5. Amaçlı Örnekleme.....	41
3.5.1.6. Ayrıntılı Betimleme	41
3.5.2. Güvenirlik Çalışmaları	42
3.5.2.1. Tutarlık İncelemesi	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	44
BULGULAR VE TARTIŞMA	44
4.1. İÇERİK ANALİZİ SONUÇLARI	44
4.1.1. Eylem	44
4.1.2. Kendini Gerçekleştirme	46
4.1.3. Kimlik	48
4.1.4. Yetkinlik	51
4.1.5. Toplum	53
4.1.6. Araçlar	55
4.2. TARTIŞMA	58
4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER	63
4.3.1. Sonuçlar	63
4.3.2. Öneriler	65
4.3.2.1. Araştırmacılar için Öneriler	65
4.3.2.2. Uygulayıcılar için Öneriler	65
KAYNAKLAR	66
EKLER	72
EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU	73
EK 2. ÖZGEÇMİŞ	75

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1. Katılımcıların özellikler.....	38
Tablo 3.2. Görüşmelerden elde edilen kategori ve kodlar.....	43
Tablo 4.1. Eylem	44
Tablo 4.2. Kendini Gerçekleştirme	47
Tablo 4.3. Kimlik	48
Tablo 4.4. Yetkinlik	51
Tablo 4.5. Toplum	54
Tablo 4.6. Araçlar	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Kendini geliştirme süreci	16
Şekil.2.2.Kendini geliştirme döngüsü	29
Şekil 2.3.Kendini geliştirmek için stratejik bir model	31
Şekil 2.4. Çalışanların kendilerini geliştirmelerini ön görmede kavramsal bir çerçeve	34

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ve beraberinde getirdiği kentleşme, göç, sosyal ve ekonomik yapıdaki değişim ve gelişmeler kadının çalışma yaşamında bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Sanayi devrimi öncesinde; temizlik, çocuk bakımı, annelik gibi görevlerinin yanı sıra özellikle tarım alanlarında eşlerinin yanında çalışan ve ücretsiz ev işçisi olarak anılan kadınların çalışma yaşamı sanayi devrimi sonrasında evden endüstriyel üretimde çalışmaya doğru kayan bir seyir izlemiştir.

Endüstrinin bir parçası olarak kadının bir ücret karşılığında çalışmaya başlaması ilk olarak dokuma ve tekstil sanayisinde gerçekleşmiştir (Humphries, 2001; Munoz, 2014). Bu süreçte niteliksiz iş gücü olarak düşük ücretlerle istihdam edilen kadınlar tarihsel süreç içerisinde farklı coğrafyalarda yaşanan sosyal, siyasi ve ekonomik gelişmelerden de etkilenerak iş yaşamının vazgeçilmezleri arasına girmişlerdir. Örneğin, savaş dönemlerinden hemen sonra erkeklerin sayısında bir azalma yaşanmış ve bu durum kadın iş gücüne ihtiyaç duyulmasına ortam hazırlamıştır (Güldal, 2006; Humphries, 2001; Munoz, 2014; McDonald, 2004; Palmer ve Hyman, 1993; Yorgun, 2010). Ancak bir süre sonra çalışan erkek nüfusunun artması kadını tekrar sahne gerisine itmiştir (Humphries, 2001; McDonald, 2004). Toplumun çalışan kadına bakış açısı ve kadından beklenen toplumsal roller bir yandan bu geriye itilmenin örtük sebebi iken diğer taraftan kadının iş yaşamında önlerine çıkan birer engel oldukları ve kadınların bunlardan olumsuz bir şekilde etkilendikleri söylenebilir. Çalışma yaşamına herhangi bir bilgi birikimi gerektirmeyen işlerde başlayan kadınlar bu tür engeller karşısında boyun

eğmemiş, zamanla değişen şartlar ve eğitim imkânlarından istifade etmeleriyle daha nitelikli işlerde çalışmaya başlayarak kendilerini geliştirme ihtiyacı duymuşlardır (Asar, 2014; Moraloğlu, 2010). Bu doğrultuda gerek kişisel gerek profesyonel yani mesleki gelişim süreçlerinin bir parçası olan kadınlar iş yerlerinin yönetim kademelerine kadar uzanan zorlu bir süreçten başarıyla çıkmışlar ve bu durum iş yaşamında kadının artan bir oranla temsil edilmesinin de önünü açmıştır (Ardak, 1994, akt: Örucü vd., 2007).

Son yıllarda kadınların çalışma yaşamında ön plana çıkmasıyla birlikte kadın çalışanlar ile ilgili yapılan çalışmalar artmış ve bu çalışmalarda kadın çalışanların lehine sonuçlar elde edilmiştir (Can, 2004; Irechukwu, 2010; Negiz ve Yemen, 2011; Özan ve Akpınar, 2002). Çalışma yaşamlarında bir dönüm noktası olan sanayileşme ile birlikte kadınlar, iş ayrımı yapmaksızın birçok farklı sektörde ve konumda çalışmışlardır. Erkeklerin daha çok yer aldığı yöneticilik de kadınların çalıştığı alanlardan bir tanesini oluşturur. Yöneticiliğin çoğunlukla bir erkek mesleği olarak anılmasının aksine Negiz ve Yemen (2011) risk alma, cesaret ve rekabete yatkınlık gibi özelliklerin doğası gereği erkeklerde daha fazla var olmasının yöneticiliği bir erkek mesleği olarak adlandırmaya yetmeyeceğini, mantıksal olarak bakıldığında ise yöneticiliğin bir cinsiyetin olmaması gerektiğini savunur. Kadın ve erkek yöneticilerle ilgili yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticiler kadar etkili ve başarılı oldukları hatta insan ilişkileri, motivasyonu artırma gibi konularda da daha başarılı oldukları sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir (Negiz ve Yemen, 2011; Özan ve Akpınar, 2002; Özdevecioğlu vd., 2003).

1.2. PROBLEM DURUMU

Sanayi devrimi ile birlikte üretimin ev ekonomisine nazaran daha büyük ölçekli olarak gerçekleşmeye başlaması, nüfusun kent merkezlerinde yoğunlaşmasına neden olmuş ve bu süreçte iş gücü ihtiyacı erkekler kadar kadınların da üretime katılmasının sağlanmasıyla giderilmeye çalışılmıştır (Butschek, 2006; Donovan, 2014; Güler, 1991; Goldin ve Sokoloff, 1982; Horrell ve Humphries, 1995; Siengthai ve Leelakulthanit, 1993; Verick, 2014). Birçok konuda dönüm noktası olarak ifade edilen endüstrileşme, ev ve iş arasında keskin bir iş bölümü yaratmış ve o güne kadar ücretsiz ev işçisi olarak anılan kadınlar için de bir başlangıç noktası olmuştur.

Tarihsel açıdan incelendiğinde kadınların farklı statü ve biçimlerde ekonomik faaliyetlerde bulunduğu görülmüştür (Humpries, 2001). İlk dönemlerde düşük ücretlerle herhangi bir bilgi birikimi gerektirmeyen yün, pamuk, dokuma gibi sektörlerde işe başlayan kadınların işinin doğası, yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile sosyal ve siyasal haklarda görülen iyileşmelerle değişime uğramıştır. Bu değişimler çalışan kadınların işinin doğasını radikal bir biçimde değiştirerek (Humpries, 2001; McDonald, 2004; Yorgun, 2010) daha nitelikli ve yüksek ücretlerle çalışmasını sağlamıştır (Güldal, 2006).

Gelişen süreçte kadınların yer aldığı iş kolları artmış, farklılaşmış ve kadının toplumsal yapı içerisindeki konumu da güçlenmeye başlamıştır (Butschek, 2006; Horrell ve Humphries, 1995). Bir ekonomik gelire sahip çalışan kadınların belli bir statü ve bağımsızlık kazanmaları (Sağ, 2001) onların toplum içerisindeki rolüne dair keskin bir değişikliği gözler önüne sermektedir (Humpries, 2001). Araştırma sonuçları, iş yaşamında yer almaya başlayan kadınların toplumsal rollerinin değişmeye başladığını; kendine güven, aile planlaması, sesini duyurabilme, haklarını savunma gibi konularda da bilinç düzeylerinin arttığını göstermektedir. Onlar artık ücretsiz ev işçileri olarak değil, birer anne olmanın yanında hem evin içinde hem evin dışında seslerini duyuran, bilinçli, bir erkek kadar eve gelir getiren kişiler olarak anılmaya başlanmıştır.

Kadınların yedek iş gücü olarak görüldüğü, yöneticilik ve işveren konumlarında ise erkeklerin egemen oldukları iş piyasalarından; zamanla kadın çalışanların temel iş gücü olduğu, girişimci, yönetici, yatırımcı, işveren konumuna doğru bir dönüşüm yaşanmış ve bu zaman zarfında eğitim kilit bir rol oynamıştır (Humpries, 2001; Yorgun, 2010). Küreselleşen dünyada yaşanan gelişmeler ve değişimler ile birlikte eğitim imkânları artmış ve sanayi devrimi ile birlikte çalışma yaşamına başlayan kadınların bu eğitim imkânlarından istifade etmesiyle çalıştıkları işlerin nitelikleri de değişmiştir (Güldal, 2006). Farklı sektörlerde çalışan kadınların ücretlerinin ve çalışma koşullarının farklılaştığını; daha iyi koşullarda ve yüksek ücretlerle çalışan kadınların çoğunlukla belli bir eğitim düzeyinde oldukları, eğitim düzeyi yükseldikçe iş gücüne katılım oranının da arttığı yapılan araştırmaların sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Butschek, 2006; Fahimi ve Moghadam, 2003; Kavak, 1997; Palaz, 2005; Verick, 2014).

Gerçekleştirilen araştırmalar, kadının eğitim düzeyi ile iş yaşamına katılım oranı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Can, 2004; Çelikten, 2004; Evans ve Saraiva, 1993; Fahimi ve Moghadam, 2003; Güldal, 2006; Kavak, 1997; Özbey, 2004; Palaz, 2005; Verick, 2014; Yorgun, 2010). Bu bağlamda kadının iş yaşamında giderek daha fazla yer almaya ve güçlenmeye başlamasının dinamiklerinden birisinin eğitim olduğu söylenebilir (Butschek, 2006; Fahimi ve Moghadam, 2003; Kingdon, 2002).

Kadınların eğitim düzeylerinin artması ve buna paralel olarak üst düzey yönetim konumlarında yer alan kadın yöneticilerin sayısındaki artış ve yönetim anlayışındaki mevcut egemen paradigmanın değişmesi kadın yöneticilere karşı yaygın olan algıyı değiştirmiş ve kadının yönetim kadrolarında yer almasının önünü açmıştır (Güldal, 2006). Eğitim, çalışan kadınların çalışma konumlarında farklılık getirmekle birlikte kadınların sadece yönetilen değil, yöneten rolünü de başarıyla yerine getirdiklerini göstermektedir. Eğitimli kadınlar, bilinç düzeylerinin artmasıyla kendini daha fazla geliştirmiş ve zamanla yer aldıkları yönetim kademelerinde de etkili olmuşlardır. Artan eğitim düzeyi ile birlikte kadınların erkek egemen bir meslek olarak bilinen yönetim kademelerinde erkeklerle rekabet eder hale geldikleri de görülmektedir (Acuner ve Sallan, 1993; Broadbridge ve Hearn, 2008; Can, 2008; Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007; Özan ve Akpınar, 2002; Tan, 1996).

Yönetim kadrolarında bulunan erkek ve kadın yöneticiler ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla değişime ve farklı düşüncelere daha açık oldukları, değişim sürecinde erkeklere göre daha çok yer aldıkları, insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzı benimsedikleri, kadınların yöneticilik yaptığı kurumlarda görev yapan personelin iş tatminleri ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu, dönüşümsel liderlik özelliklerini daha çok taşıdıkları ve kendilerini yenilemeye ve geliştirmeye daha açık oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Boss ve Avalio, 1994; Can, 2004; Ersoy, 2009; Özdevecioğlu vd., 2003).

Yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik değişim ve gelişmeler ile üretim tarzı, sanayi sektöründen hizmetler sektörüne doğru kaymaya başlamıştır (Humpries, 2001; Yorgun, 2010). Bir ücret karşılığında çalışmaya dokuma ve tekstil sanayide başlayan kadın, ilerleyen süreçte hizmet ve kamu sektörlerinde çalışmaya devam etmiştir. Kadının çalışma yaşamındaki konumunu ücretsiz ev işçisi olmaktan çıkarıp, temel iş

gücü, girişimci, yönetici konumlarına taşıyan toplumsal ve ekonomik gelişmeler kadınların yoğunlukla istihdam edildikleri kamu kurumları üzerinde de etkili olmuştur. Bu durum iş yaşamında yoğunlukla yer alan kadınların çalışma tercihlerini özel sektörden ziyade kamu kurumlarından yana kullanmasını sağlamıştır (Güldal, 2006; Humpries, 2001; Özkaya, 2005).

Çalışma hayatının hemen hemen her alanında yer almaya başlayan kadınların bazı meslek gruplarında yoğunlaştıkları gözlenmektedir. Bu meslek gruplarından bir tanesi de öğretmenliktir. Eğitim iş kolunda çalışan kadın sayısı oldukça yüksek olmasına rağmen yönetim kademelerinde çok düşük düzeylerde temsil edilmektedirler ve bu durumun arzu edilen bir durum olmadığı yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır. Köroğlu (2006) eğitim kurumlarının yönetim kadrolarında yer alan kadın yöneticilerin sayısının istenilen düzeyde olmadığını ancak bu durumun zamanla eğitim kurumlarında çalışan kadınların lehine ilerlemeye başladığını belirtir. Eğitim kurumlarının yönetici konumunda yer alan kadınların sayılarının her geçen gün artmasında sergiledikleri başarılı performanslarının etkisi büyüktür. Cook (2007) liselerde yönetici olarak çalışan kadınlar üzerine yaptığı çalışmada başarılı kadın yöneticilerin hikâyelerinin paylaşılması ve onların deneyimlerinden yararlanma ile diğer kadınların da yöneticilik görevi konusunda özendirilebileceği sonucuna ulaşmıştır. Irechukwu (2010) ise son zamanlarda kadınların insan kaynakları yönetimi ve özellikle eğitim kurumlarının gelişimine anlamlı katkılar sağlamaya çalıştıklarının gözlendiğini belirtmektedir. Ünal (2003) ise kadın yöneticilerin hemcinslerinden aldıkları bir yönetim geleneği olmadığını, kendisi için biçilen toplumsal rollere başkaldırarak egemen yönetim kültüründe bir dönüşüm başlatabileceğini iddia etmektedir.

Kadın okul yöneticilerinin göstermekte oldukları bu ilerlemenin altında yatan nedenlerin neler olduğu sorusuna verilecek cevaplardan birisinin kadın yöneticilerin kendini geliştirme süreçlerinin incelenmesi sonucunda ortaya çıkacağı öngörülebilir. Ulaşılabilen araştırmalar incelendiğinde, kadın yöneticiler ve kendini geliştirme süreçlerinin incelenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda kadın yöneticilerin kendilerini geliştirme süreçlerinin nasıl işlediği ve kadın yöneticilerin kendilerini geliştirme süreçlerine ilişkin bakış açılarının neler olduğu araştırılması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE PROBLEM CÜMLESİ

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kadınların kendini geliştirme kavramına ilişkin görüşlerini belirleyerek bu kavrama ilişkin bir farkındalık oluşturmak ve kadın yöneticilerin kendini geliştirme süreçlerine rehberlik edecek ve alanda çalışan araştırmacılara temel bir kaynak teşkil edecek bilimsel bir çalışma ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma sürecinde cevap aranacak problem cümlesi, “kadın okul yöneticilerin kendini geliştirme kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çağın gerektirdiği nitelikli insan gücü ihtiyacı, eğitilmiş insan gücünü ve eğitilmiş kadın istihdamını doğurmuştur. Güldal (2006) yaptığı çalışmada eğitilmiş kadın sayısı ile yönetici kadın sayısı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca gelişmiş ülkelerdeki yönetici pozisyonlarında kadınların temsil oranının yüksek olması gerçeğinden hareketle gelişmekte olan ülkemizdeki kadın yönetici sayısındaki artışın 21. yüzyıl bilgi çağında olumlu bir gelişme olduğu ve bu bağlamda yapılacak çalışmaların da kadın yönetici sayısını arttırmasında önemli bir rol oynayacağı söylenebilir (Güldal, 2006; Köroğlu, 2006).

Eğitim örgütleri ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, örgütlerde yasa ve yönetmeliklerin uygulayıcısı konumunda olan yöneticilerin örgütlerin etkililiğinin ve verimliliğinin arttırılmasında kilit rol oynadıkları, yaşanan değişim ve gelişmelerden etkilendikleri, dolayısıyla kendilerini geliştirmeleri, eksik ve yetersiz kalan özelliklerini terk etmeleri gerektiği belirtilir (Özan ve Akpınar, 2002; Çınar, 1999; Esen, 1996). Konuya eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler açısından bakıldığında da kendini geliştirmede, eksik ve yetersiz kalan yönlerini terk etme gibi eylemlerin bir zorunluluk olduğu açıkça söylenebilir. Bu bağlamda bu araştırma, eğitim kurumlarında yer alan kadın yöneticilerinin kendilerini geliştirme kavramına ilişkin bakış açılarını anlama ve buldukları görevlerde daha yüksek ve sürdürülebilir bir performans sergilemelerine yardımcı olacak sonuçlar üretmesi açısından önemli görülmektedir.

1.5. SAYILTILAR

Bu çalışma, araştırmaya katılımlarıyla destek veren okul yöneticilerinin, görüşme formunda yer alan sorulara samimiyetlerini yansıtacak biçimde cevap

verdikleri varsayımına dayalı olarak yürütülmüş ve sonuçlandırılmıştır.

1.6. SINIRLILIKLAR

- Araştırma sürecinde elde edilen veriler, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan kadın okul yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Bu çalışma kadın okul yöneticilerinin kendini geliştirme kavramı ile ilgili görüşleriyle sınırlıdır.
- Bu araştırmanın örneklem grubu kamuda çalışan kadın okul yöneticileri ile sınırlıdır. Özel okullarda çalışan kadın okul yöneticilerinin araştırmaya dahil edilmemiş olması ve dolayısıyla bir karşılaştırmanın yapılamayacak olmasının bir sınırlılık olduğu söylenebilir.

1.7. TANIMLAR

Yönetici: Kendilerine yasal olarak verilen yetki sayesinde (aynı zamanda sorumluluk da üstlenen) mevcut olan kuralları uygulayarak işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürütmesini sağlayan temel bir ögedir (Güney, 2013:7-8).

Yönetim: Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verme, bunları kullanma ve kontrol etme süreçleridir (Bursalıoğlu, 2012:15).

Kendi: Arzuların, çatışmaların, kaygıların ve bunları çözmenin ve kontrol altına alınmasının yanı sıra hareket, düşünce, his, karakter özellikleri, beceri, yetenek, fikir ve ahlaki değerleri kapsayan bir kavramdır.” (Levinson, 1978, akt: Scheie, 2003:38).

Kendini geliştirme:“Bireyin değişime ayak uydurmak, başarı elde etmek, etkin, verimli ve anlamlı bir yaşam sürmek amacıyla sorumluluklarının bilincinde ve bir vizyona bağlı olarak fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal yönden gizil güçlerini açığa çıkararak bilgi ve becerilerini yenilemeye, arttırmaya yönelik çabalarıdır” (Çınar, 1999:91). Ayrıca bireylerin ya da grupların mesleki ya da kişisel öğrenmelerini desteklemek için gerekli olan kaynakları organize etme ve kullanmaya yönelik inisiyatif almaları (Phillips, 1993:3) olarak da tanımlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ARKA PLAN

Bu bölümde genel olarak kendi ve kendini geliştirme kavramının tanımı ve yöneticilerde kendini geliştirme üzerinde durulmuştur. Ayrıca kendini geliştirme ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yapılan çalışmaların bir özeti sunulmuştur.

2.1. GİRİŞ

Var olduğu günden itibaren gerek hayatta kalmak gerekse toplumun bir parçası olmak amacıyla çaba harcayan insanoğlu bir bakıma zorunlu olarak da ifade edilebilecek bir ilerleme ve gelişme süreci içerisinde olmuştur (Blackmar, 1926; Kaplan, vd. 2000; Ünal, 2009). Örneğin ilk toplumsal yapı olarak da ifade edilebilecek ilkel toplumlarda daha çok temel ihtiyaçları karşılamak amacıyla çeşitli davranış örüntülerinin sergilendiği (Arklan ve Taşdemir, 2008); zora karşı hayatta kalmak için verilen çabalarla zihinsel yeteneklerin geliştiği, toplumsallaşma zemininde sorumluluk alındığı ve alet üreterek doğayla bir ilişkiye geçildiği söylenebilir (Kurul, 2013). Nihayetinde, ilk insanlardan günümüze kadar geçen süreçte, iş hayatında ve toplumsal yaşam düzeninde birçok değişikliği ve yeniliği beraberinde getiren toplumsal ve ekonomik gelişmelerin insanların yaşamlarını etkilediği (Ünal, 2009; Weichold ve Barber, 2009) insanların yaşamlarında bir değişim yarattığı, yaşanan bu değişimlere ayak uydurmak için ise bir gelişme sürecini gerekli kıldığı görülmektedir (Blackmar, 1926; Cunningham, 2004).

Tarihsel süreç incelendiğinde insanoğlunun var olduğu ilk günden bugüne kadar devrim olarak nitelendirilebilecek çok çeşitli süreçlerden geçtiği ve her defasında kendisine bir şeyler katarak geliştiği görülmektedir. Çelik'e (1996) göre "insan durağan değildir, aksine sürekli gelişir ve buna paralel olarak insan zihni de sürekli bir gelişme içerisinde". Bu açıdan bakıldığında gelişme insanlar için yeni

olmayıp (Çelik, 1996; Çınar, 1999; Fındıkçı, 1996) var olduğu günden itibaren bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde içerisinde yer aldıkları bir kavramdır (Çınar, 1999). Gelişme kavramı alan yazında mesleki gelişim, kişisel gelişim ve kendini geliştirme alt boyutlarında ele alınmıştır (Budde, 2011; Çelik, 1996; Çoruk, 2012; Phillips, 1993; Shankar, 2014; Shumack, 2007). Günümüzde sıklıkla ifade edilen kendini geliştirme kavramı ise yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren gündeme gelmeye başlamış ve çok sayıda araştırmaya konu olmuştur (Antonacopoulou, 2000; Stickland, 1996; Li, 2014; Xu, 2007).

2.2. KENDİNİ GELİŞTİRME

21. yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler kendini geliştirmeyi bir alternatif olmaktan çıkarıp bir ihtiyaç haline getirmiştir (Cunningham, 2004; Çınar, 1999; Fındıkçı, 1996). Bununla beraber, örgütler ve işlerin doğası değişiyorsa kişiler de değişmelidir (Cunningham, 2004) anlayışının, kendini geliştirme kavramına daha fazla eğilim gösterilmesini sağladığı söylenebilir.

David ve Pedler (1992) yaptıkları çalışmada gelişmenin öz motivasyonu içeren, örgütsel ve bireysel düzeyde olmak üzere daha bütüncül, uzun süreli ve doğru bir cevabın olmadığı durumlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kendini geliştirme ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ise kişiyi kendini geliştirmeye iten birçok faktör olduğu görülmektedir. Örneğin Fındıkçı (1996) başarı güdüsünün kişiyi kendini geliştirmeye iten önemli bir etken, öğrenme isteğinin kendini geliştirme davranışının zemini, bilgi eskimesinin ise kendini geliştirmenin altında yatan en temel nedenlerden biri olduğunu, kişinin benlik algısının olumsuz olmasının kişiyi kendini geliştirmeye iten başka bir neden olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca örgütlerin büyümesi, değişikliklere ve ihtiyaca cevap verebilme, bilgi toplumuna geçiş, bilginin önem kazanması gibi faktörler kendini geliştirmeyi gerekli kılan diğer nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Deosthali, 2012; Fındıkçı, 1996; Phillips, 1993). Çoruk (2012) bilme ihtiyacının kişiyi kendini geliştirmeye ittiğini belirtmektedir. Bunların yanı sıra kişiyi kendini geliştirmeye yönelten başka etmenlerden de söz edilebilir. Örneğin Torun (1996) çevresinde olup bitenleri anlama ihtiyacının kişiyi kendini geliştirmeye iten temel etken olduğunu belirtmektedir. Cüceloğlu (2003) ise kişinin mevcut durumu ile ulaşmak istediği hedef arasındaki farkın kişide bir gerginlik yarattığını ifade etmekte ve bu gerginliğe 'gelişim gerginliği' adını vermektedir. Cüceloğlu gelişim gerginliğinin kişileri bir gelişme çabasına ittiğini,

dolayısıyla kişilerin gelişmeye ve öğrenmeye yöneldiklerini vurgulamaktadır. Konuya bir başka açıdan bakan Çınar (1999) ise kişinin kendisine dair olumsuz algısı ve başarılı olma arzusunun kişiyi kendini geliştirmeye yönelttiğini iddia etmektedir.

Kendini geliştirme (self development) kavramını açıklamadan önce kendini geliştirme ile yakından ilgili olduğunu düşünülen kendi (self) ifadesini açıklamanın yararlı olacağı söylenebilir. Felsefe ya da sosyal teori alanlarında kendi (self) ile ilgili ortak bir görüşe rastlanmamaktadır (Li, 2014). Sadece bireysel düzeyde değil toplumsal düzeyde de ele alınan bir konu olarak kendi (self) kavramı (Robbins, 2014) psikoloji, sosyoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplin alanlarında çalışma konusu olmuştur (Li, 2014; Hymel ve Marette, 1999; Robbins, 2002). Psikanalitik teori sadece içsel süreçlerden bahsederken sosyolojik teori sosyal ve kültürel beklenti normların bireysel yorumlanmalarından, sosyal psikoloji kişinin göze çarpan bireysel ya da sosyal kendi'nin dış sosyal çevre ile ilişkisine bağlı bir öz olduğu açıklamalarını yapmaktadır (Robbins, 2002). Li (2014:342) yaptığı çalışmasında katılımcıların “kendi kavramının durağan olmadığını, hiçbir zaman tamamen yakalanmayan sürekli bir hareketliliğin olduğu” yönünde görüş bildirdiklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Hoffmann vd. (2008) ‘kendi’ kavramının durağan olmaktan ziyade sürekli değişip duran bir süreç içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Robbins (2002) “kendini” (self) bireysel ve sosyal etkilerin bir kombinasyonu olarak tanımlarken Holler (2015) ise kendi kavramını bir gelişim ve değişim aracı olduğunu, kişinin kendisine ve başkalarına nasıl yardım edeceği konusunda etkili ve gelişmeye açık bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Kendi kavramına biraz daha bireysel açıdan bakan Scheie’a (2003) göre kişilerin kim oldukları, kişileri belirgin bir şekilde diğerlerinden ayırarak onu biricik-tek yapan bir kavramdır. Nefretimizin, korkularımızın, sevgimizin bir modeli olan neyi sevip sevmediğimiz, nereye ve kime ait olduğumuz neye inandığımız ve kim olduğumuz ile ilgilidir. “Kendi kavramı arzuların, çatışmaların, kaygıların ve bunları çözenin ve kontrol altına alınmasının yollarını kapsar. Hareket, düşünce, hisler, karakter özellikleri, beceri, yetenek, fikirler ve ahlaki değerleri kapsar.” (Levinson, 1978, akt: Scheie, 2003:38). Safken (1998) kendini geliştirmede bir araç olarak tasavvuf hikayeleri adlı çalışmasında katılımcıların ‘kendilerini’ korkularının ve arzularının toplamından daha fazla gördüklerini belirtmektedir. Kendini (self) kişinin iç dünyasında var olan ve yaşattığı iç diyalogdaki farklı bakış açılarının birleşmesi olarak tanımlayan Alma (2008) kendi kavramının bünyesinde bir süreklilik taşıdığını ve bu sürekliliğin ise farklı seslerden

oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu seslerden bazıları diğerlerinden daha önemli olabilirken, bazılarının ihmal edilebilir hatta bazen önlenemez olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte bunlar birbirini etkiler ve bu etkileşim ile beraber kendi (self) kavramı yeni ya da daha geniş bakış açıları kazanarak zenginleşir (Alma, 2008). Kendini geliştirmeye ruhani açıdan bakan Li'ye (2014) göre kendini geliştirme Tanrı ile birleşmeye ya da birbirine bağlılığa doğru bir süreçtir. Bu bağlamda “kendi” kavramının son derece ruhani ve kendini geliştirme ile ruhani gelişmenin esasen birbirinin aynısı olduğunu iddia etmektedir. Kişinin kendisine dair algısı yaşamındaki tüm deneyimlerinin temelidir (Whisler, 1991). Dolayısıyla bireyin kendisine dair olumlu algısı kişiyi kendini geliştirmeye iter (Fındıkçı, 1996). Gelişimde önemli bir faktör olan isteklilik (Antonacopoulou, 2000) ve motivasyon kendi (self) kavramının etki alanı içerisindedir. Kendi (self) kavramı, motivasyonun oluşmasında ve öğrenmede kritik bir rol oynamaktadır (Whisler, 1991). Kendi kavramı, gelişmeye yönelik aktivitelerle ilgilenmek için gerekli olan isteklilik ve motivasyonu oluşturur, hedefleri açık ve kesin bir şekilde ifade etmeyi sağlar, edinilen bilgiyi işlemeye yönlendirir ve denetler (Whisler, 1991:18). Toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile insanların ‘kendi’ anlayışında olduğu, insanların kimliklerini, sınırlarını anlamaya başladıkları ve bilinçli deneyimlerini organize etmeye başladıkları belirtilmektedir (Anderson, 1999). Tüm bu açıklamalara bakıldığında “kendi” ile kendini geliştirmenin iç içe geçtikleri görülmektedir. Kendi kavramında olduğu gibi kendini geliştirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde de net bir tanımın yapıldığı görülmemekle birlikte birbirinden farklı tanımlara rastlanmıştır. Bunlar:

- “Bireyin değişime ayak uydurmak, başarı elde etmek, etkin, verimli ve anlamlı bir yaşam sürmek amacıyla sorumluluklarının bilincinde ve bir vizyona bağlı olarak fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal yönden gizil güçlerini açığa çıkararak bilgi ve becerilerini yenilemeye, arttırmaya yönelik çabalarıdır” (Çınar, 1999:91).
- Kişinin farklı bakış açılarına sahip olması ve bunları kendi (self) kavramını oluşturan iç diyalogda birleştirmesidir (Alma, 2008:60).
- Kişinin hem çevresinde hem de kendi iç dünyasında meydana gelen değişim ve gelişmeleri izlemesi, özümsemesi ve kendi hayatında uygulamasına yönelik gayretidir (Fındıkçı, 1996:67)

- Kendini geliştirme sürekli devam eden bir öğrenme ve büyüme sürecidir (Li, 2014:344).
- Bireylerin ya da grupların mesleki ya da kişisel öğrenmelerini desteklemek için gerekli olan kaynakları organize etme ve kullanmaya yönelik inisiyatif almalarıdır (Phillips, 1993:3).
- Yöneticinin kendini geliştirmesi kişinin sınırları ile başa çıkmak için bilinçli ve kasıtlı çabalarıdır (Kaplan vd., 1987:195).
- Kişinin benlik bütünlüğüne ulaşabilmek için gösterdiği çabaların bütünüdür (Çelik, 1996:243).
- Kişinin kendi öğrenme sorumluluğunu kendisinin taşıdığı, hedeflerine ulaşmak için kullanacağı yöntemleri kendisinin seçtiği bir kişisel gelişmedir (Pedler, vd., 2001:5).

Kendini geliştirme ikinci bir beceriyi geliştirirken başka bir becerinin de edinildiği birikimli ilerleyen bir süreçtir (Young, 1994). Kendini geliştirmenin sürekli bir ilerleme ve gelişme süreci olduğu vurgusunun yapıldığı çalışmalara ek olarak Joan (2007) yaşadıkça ve düşünebildikçe kişilerin kendilerini yenileyebileceklerini belirtmektedir. Şems-i Tebriz ise bu konuyu doğa kanunları kadar evrensel gördüğü 40 kuralın otuz sekizincisinde şöyle dile getirmektedir:

“Yaşadığım hayatı değiştirmeye, kendimi dönüştürmeye hazır mıyım?” diye sormak için hiçbir zaman geç değil. Kaç yaşında olursak olalım, başımızdan ne geçmiş olursa olsun, tamamen yenilenmek mümkün. Tek bir gün bile öncekinin tıpatıp tekrarıysa, yazık. Her an her nefeste yenilenmeli. Yepyeni bir yaşama doğmak için ölmekten önce ölmeli.” (Şafak, 2009:400).

Joan (2007) kendini yenileme kavramının aslında kendini geliştirme ifadesinden farklı olmadığını belirtmektedir. Joan kendini yenilemenin değişime açık olmakla başlayan pozitif yönde bir dönüşüm ve kişisel gelişimi kapsayan önemli bir öğrenme aracı olduğunu; devasa bir değişimin yaşandığı günümüzde sadece kendini yenilemenin çok akıllıca olmayacağını, aksine uygulanabilecek çok iyi bir strateji olabileceğini ifade etmektedir. Konuya bir başka açıdan bakan Chickering (1994) akademik danışmanlar olarak öğrencilerine hayat boyu kendini geliştirme becerisi kazandırmak gerektiğini, gelişmenin mezun olmakla bitmediğini ve hatta kişi durma noktasına geldiğinde bir anlamda ‘öleceğini’, başarılı bir kariyer ve iyi bir yaşamın sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Kendini geliştirmenin eski ya da yetersiz bilgilerin terk edilmesi, yeni bilgi

ve becerilerin eklenmesi yoluyla mevcut durumun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olduğunu belirten Çınar (1999) kendini geliştirmenin sadece bir meslek ya da zümreyle ilgili olmadığını, herkesle ve her şeyle ilgili olabileceğini vurgular. Ayrıca eğitim düzeyi ne olursa olsun herkesin kendisini geliştirebileceği de belirtilmektedir (Cüceloğlu, 2003; Fındıkçı, 1996; Joan, 2007). Fındıkçı (1996) kendisini geliştiren bir kişinin bilgi ve becerilerini artırma yönünde çaba göstererek öğrendiklerini içselleştirip bunları davranışlarına dökebileceğini vurgulamaktadır. Çelik (1996) ise bu değişimi kendini geliştiren kişinin önceki durumu ile kıyaslandığında kişide bir farklılık olacağı şeklinde açıklamaktadır.

Kişi kendisini tanımadan kendisini hangi yönde ve ne şekilde geliştireceğini tam olarak bilemez. Kişinin kendini tanıması ile olumlu yönde ilerleme kaydetmesi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Aslan, 1992). Zaten kendini geliştirme yaklaşımına göre kendini potansiyelini fark eden kişi o doğrultuda hareket ederek ilerleme kaydedebilir (Çelik, 1996). Kendini geliştirme daha ileriki yaşlarda kendini tanıma ile eş düzeyde gitmekte (Aslan, 1992: 8) ve kişinin kendisini tanıması kişisel gelişimin temelini oluşturmaktadır (Çoruk, 2012:235). Kendini bilmek gelişmeye yönelik bir iştir (Holler, 2015). Dolayısıyla kendini geliştirmede önemli bir nokta kendini bilmedir (Safken, 1998). Yunus Emre'nin "ilim ilim bilmektir/ ilim kendin bilmektir /sen kendini bilmezsen/ ya nice okumaktır" dizelerinde vurguladığı gibi bilginin amacının önce kendini tanımak olduğu ifade edilebilir. Bu dizelerden kişi öğrendikçe "kendi" bilincini geliştireceği ve edinilen bilginin kişide bir değişim yaşanmasını sağlayacağı aksi takdirde hiçbir anlamının olmayacağı açıkça ifade edilmektedir. Tüm bu vurgulara ek olarak kendini geliştirme kavramı için Çınar (1999) bir sorumluluk temelinde yaşam boyu öğrenme çabası; Gilleard (1996) doğuştan öğrenmenin sürekli bir şekli; Torun (1996) planlı ve bilinçli bir süreç ve Fındıkçı (1996) da sorumluluk bilinciyle bir değişme çabası, çok yönlü, karmaşık ve dinamik bir süreç vurgusunu yapmaktadırlar.

Kendini geliştiren kişiyi Fındıkçı (1996) çağa ayak uyduran, işiyle ilgili gelişmeleri yakından takip eden, hayatını daha etkili yaşayan, yaşam boyu öğrenmeyi alışkanlık haline getiren; Boyce vd. (2010) gelişmenin odağını belirleyen, bunun sorumluluğunu taşıyan ve gelişme sürecini açıkça belirten; Cüceloğlu (2003) ise kendisiyle birlikte çevresindekileri ve nihayetinde çalıştığı kurumu da geliştiren, bir vizyon sahibi, kendi kalıplarının dışına çıkan ve kendi 'ben'in ötesine geçen kişi olarak tanımlamaktadır. Maxwell ve Dornan (2001) ise kendini geliştiren kişilerin

başkalarının hayatlarına değer katarak çoğaldıklarını ifade etmektedir. Başarıya odaklanmak, düşünmek ve yansıtmak, sistematik terki uygulamak, dört duvarın dışına çıkmak gibi Drucker'ın kendini geliştirme ile ilgili fikirlerini merkeze alan bir kişi tatmin edici kişisel ilişkiler ile farkı alanlara yönlendirilmiş çok boyutlu bir yaşam planlayabilir (Rosenstein, 2010).

Kendini geliştirme yaklaşımına göre kişi kendi kapasitesini fark edip o yönde harekete geçer ve ilerleme sağlar. Böylece kişinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha anlamlı ve verimli bir hayat sürdürebileceği belirtilir (Çelik, 1996).

Kendini geliştirme hem örgütlere hem bireylere yararlı olan bir gelişme stratejisidir (Antonacopoulou, 2000:494). Bir süreç olan kendini geliştirme için kişi öncelikle değişime ihtiyaç duymalıdır (Cunningham, 2004; Çelik, 1996). Kendini geliştirmede kritik nokta değişim penceresini aralamaktır (Hymel ve Moretti, 1999). Kendini geliştirme için bir süreç ve değişim vurgusu yapan Cunningham'a (2004) göre bu süreçte kişi; olası başarısızlıklarını kabul etme, eksikliklerini ve kapasitesini fark etme; değişim için isteklilik duyma, güdülenme, değişime dair uzun vadeli söz verme, kendini analiz etme ve değişim sürecine atılma davranışlarını sergilemelidir. Kendini geliştirme süreci ise "kişinin girişimci bir ruh geliştirmesini, risk almaya istekli olmasını, bilinmeyene karşı hoşgörülü olmasını, esnek olmasını, kendilerine ve işlerine karşı zihniyetlerini ve tutumlarını değiştirmesini gerektirir" (Cunningham, 2004:174). Kendini geliştirmeyi kendi kendine başlatılan bir öğrenme süreci olarak açıklayan Antonacopoulou'a (2000) göre kendini geliştirmede kişi ön plandadır ve kişinin işe dair bilgi ve becerileri ile hislerinin, niyetinin ve eylemlerinin birleşmesi gerekmektedir. Kişinin kendi öğrenme sorumluluğunu kendisinin taşıdığını belirten Chickering'e (1994) göre gelişmede kişi önce önünü görebilmeli ve ikinci aşama olarak da yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerini dikkate almalıdır.

Fındıkcı (1996) kendini geliştirmenin çıkış noktasının benlik algısı olduğunu ancak kendini geliştirmenin sadece bireyin kendisiyle sınırlı olmadığını, kendi dışındaki dünya içinde kendini geliştirmek durumunda olduğunu vurgular. Neden yöneticiler ve çalışanlar kendilerini geliştirmeliler sorusuna London ve Smither (1999) günümüz örgütlerinde yaşanan değişikliklere ayak uydurmak için; Reichard ve Johnson (2011) teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlediği ve küreselleşmenin yaşandığı günümüzde ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için; Çelik (1996) ise örgütler için en uygun kararları almak ve rekabet avantajlarından

yararlanmak için cevaplarını vermişlerdir.

Kendini geliştirme sadece bireysel ya da sadece çevresel boyutu olan tek yönlü bir kavram değil aksine bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenen çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır (Fındıkçı, 1996). Cunningham'a (2004) göre gelişme çok yönlüdür ve örgütsel gelişme ile paralellik gösterir. Kendini geliştirme için gereklerine ve örgütsel gelişmeye ayna tutmalıdır.

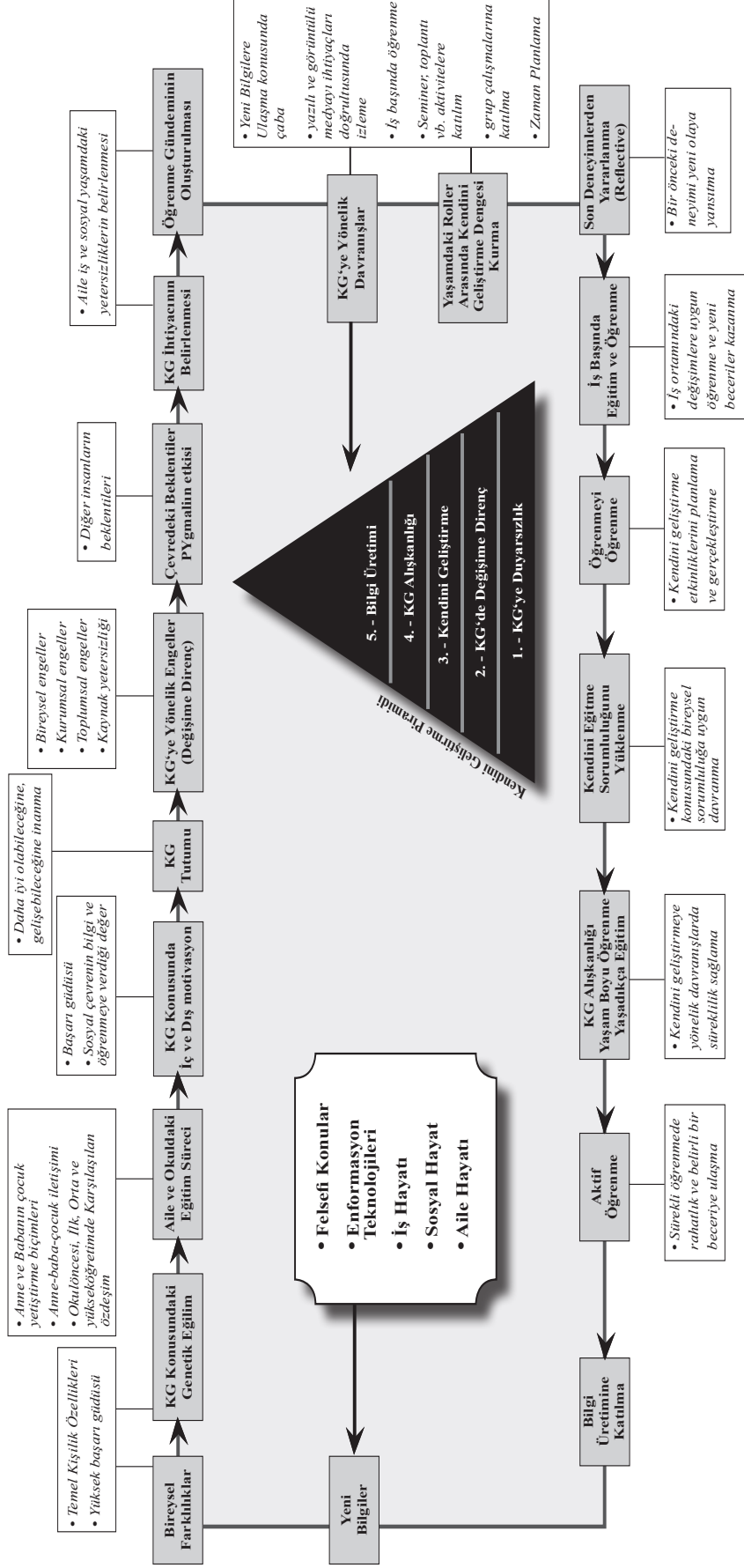
Kendini geliştirme sonlu bir durum değildir. Cüceloğlu (2003) bu durumu kendini geliştiren bireyde 'artık erdim' ifadesinin yer almadığını, Çınar (1999) gelişmenin olduğu yerde 'son nokta' diye bir şey olmadığını, Li (2014) ise yaptığı çalışmasında katılımcıların kendini geliştirme ile ilgili olarak diyalektik hareketleri de kapsayan ve hiçbir zaman son bulmayan (never-ending) bir süreç olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Kendini geliştirme bireysel farklılıklara dayanan kişiye özgü bir süreçtir (Cunningham, 2004; Çelik, 1996; Fındıkçı, 1996; Joan, 2007; Safken, 1998) dolayısıyla bu süreç için tek tip genel geçer bir yöntem ya da teknikten söz edilemez. İhtiyaçlar, gereksinim duyulan konular farklılık göstereceğinden saptanacak amaçlar ve uygulanacak yöntem ve teknikler de farklı olacaktır (Cunningham, 2004; Çelik, 1996).

Kendini geliştirme süreci 'kendini keşfetme' ve 'gelişim çabası' olmak üzere 2 ana düzeyde gerçekleşir (Torun, 1996). Kendini keşfetme düzeyini Fındıkçı (1996) kişinin olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmesi, gelişme çabasını ise işine yarayan ve yaramayan bilgileri ayıklama, belirli bir amaca yönelik aktif bir öğrenme durumu olarak açıklar. Boyce vd. (2010) liderlik kendini geliştirme eğilimi için motivasyon ve becerinin olması gerektiğini, Çelik (1996) kendini geliştirmede isteklilik ve ihtiyacın ön koşul olduğunu, Cunningham (2004) ise kendini geliştirmek için kişinin önce kendini geliştireceği alanın eksikliğini hissetmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Fındıkçı (1996) çalışmasının teorik kısmında yaptığı açıklamaları göz önünde bulundurarak kendini geliştirme sürecini daha anlaşılır kılmak için kendini geliştirme sürecini görselleştirmiştir (Şekil 2.1).

KENDİNİ GELİŞTİRME (KG) SÜRECİ



Şekil 2.1. Kendini geliştirme süreci (Fındıklı, 1996:107).

Şekil 2.1. kendini geliştirmenin temel olarak bireysel farklılıklara dayandığını, ancak aile ve okuldaki eğitim sürecinden kendini geliştirme tutumuna ve çevredeki beklentilere kadar birçok faktörden etkilendiğini göstermektedir. Edinilen yeni bilgiler yeni bir kendini geliştirme sürecinin başlangıcını oluştururken, kendini geliştirmeye yönelik davranışlar ise iş başında öğrenme ve deneyimlerden de etkilenererek daha üst beceriler olan öğrenmeyi öğrenme, aktif öğrenme, kendini eğitime sorumluluğunu üstlenme gibi alışkanlıklar kazanmasına yol açmaktadır. Kendini geliştirme piramidi adı altında verilen kendini geliştirmeye yönelik davranışlar bütün insanların az ya da çok sahip olduğu kendini geliştirmeye duyarsızlıktan başlayıp en üst beceri olan bilgi üretimi ile sonlanan davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Kendini geliştirme bir sorumluluk bilinciyle (Antonacopoulou, 2000) hayat boyu süren bir anlayış ve bir yaşam biçimidir (Cunningham, 2004; Fındıkçı, 1996). Mevcut durumun analiz edilerek eskiyen bilgilerin terk edilmesi, yeni bilgiler öğrenmeye gayret edilmesi ve potansiyelin geliştirilmesi açılarından bakıldığında kendini geliştirmenin bir anlamda kendini “güncelleme” olduğu söylenebilir. Başarıda önemli bir anahtar olan kendini geliştirme kendini yenileme ile yakın anlamlıdır (Bey, 1995; Joan, 2007). Zaman ve şartlara göre kişi kendisini sürekli yenilemeli, eski bilgilerle hareket etmemelidir. Bunu en iyi Peter Drucker’ın “kargaşa zamanlarındaki en büyük tehlike kargaşanın kendisi değil- dünün mantığıyla hareket etmektir.” (Drucker, 1980, akt: Huddart, 2010:221) ifadesi açıklamaktadır. Çelik’e (1996) göre kendini geliştiren kişi öğrendiği davranışları içselleştirir ve önceki durumu ile kıyaslandığında kişide bir farklılık yaşanır.

Gelişmeyi bireyden ve örgütten bağımsız olarak görmeyen David ve Pedler (1992:26) gelişmeyi kendileri ve yaşamları için nitel öneme sahip, bir eşiği geçebilecek örgütler ya da bireyler ile çalışma olarak tanımlamaktadırlar. Gilleard (1996) kendini geliştirme eğiliminin yaratılmasında bireysel ve örgütsel bağlam olmak üzere iki nokta üzerinde durmaktadır. Bireysel bağlamı, kişiyi geliştirmeye iten ve kişinin doğuştan getirdiği karakteristik özellikleri; örgütsel bağlamı ise gelişme ve kendini geliştirme anlayışının hakim olduğu bir örgüt kültürünün oluşturulması ile açıklamaktadır. Çelik (1996) ise kişinin kendini geliştirme sürecinde hem bireysel hem de çevresel faktörlerden olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Orviss ve Leffler (2011) kendini geliştirmenin

temelde bir gönüllülük eylemi (Orvis ve Ratwani, 2010; Xu, 2007) olduğunu, ancak çevresel faktör olarak adlandırılabilir olan iş yeri desteği; deneyime açıklık, dürüstlük gibi kişilik özelliklerinin de kendini geliştirme ile etkileşim halinde olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde London ve Smither (1999) de çevreden gelecek desteğin kendini geliştirme sürecini desteklediğini ifade etmektedir. Stickland (1996) ise destekleyici bir çevrenin örgütlerin başarısı ve kendini geliştirme için kilit bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Antonacopoulou (2000) gelişme merkezleri, kendini geliştirme planları gibi destekleyici aktivitelerin hem örgütlerin kendilerini geliştirmelerini pekiştirdiğini hem de örgütlerin ve bireylerin karşılıklı gelişmelerine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Garavan vd. (1999) son yıllarda gerçekleşen teknolojik gelişmeler, küreselleşme, tüketici taleplerinin sürekli değişebilir olması gibi durumların radikal çevresel değişimleri hızlandığını, bu durumun örgütlere liderlik yapan ve örgütleri yöneten kişilerin kendini geliştirme kavramına daha stratejik yaklaşımlarını gerekli kıldığını vurgulamaktadır. Çünkü çalışanların kendilerini geliştirmelerinin, daha üretici, yenilikçi ve değişim odaklı olmalarının buna bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Örgütün başarısında bireyler kadar yöneticilerde etkili olmaktadır. Kişi davranış modeli olarak görülüyorsa kendini geliştirme daha da önem kazanmaktadır (Rosenstein, 2010). Orvis (2007) yaptığı çalışmada kendini geliştirme ile geri bildirim arasında doğru orantılı bir ilişki saptayarak yöneticilerin uygun dönütler vererek çalışanların kendini geliştirme seçeneklerini olumlu bir şekilde yönlendirebileceğini belirtir. Aksi takdirde Rosenstein'in (2010:9) Drucker'ın felsefesine dayanarak ifade ettiği "kişi kendisini geliştirmeden başkasını gelişmesine yardım edemeyeceği" düşüncesinden hareketle örgütlerde istenilen gelişme düzeyinin yakalanamayacağı söylenebilir. Kendini geliştirme yönelimini performans ve becerilerin daha fazla geliştirilmesi için girişimde bulunulması olarak tanımlayan Rodney (2005), büyük şirketlerin iyi liderlerden çok daha fazlasına sahip olduğunu, bunun da gelişen liderler olduğunu belirtmektedir.

Liderlerin karakteristik özellikleri kendilerini geliştirmeleri ile ilgili karar vermede bütüncü bir rol oynamaktadır (Orvis ve Ratwani, 2010). Boyce vd. (2010) liderlik özelliklerinin kendini geliştirme eğilimine ilişkin çalışmada kendi kendisine yeten, dürüst, açık ve hedef eğilimli kişilik özelliklerinin kişinin kendini geliştirme noktasında etkili olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu çalışmada kendini geliştirmeye düşük ya da orta seviyede eğilimli olan liderler için örgütsel

desteğin kendini geliştirme sürecini olumlu yönde etkilediğini, yüksek derecede eğilimli olan kişiler için ise aynı şeylerin söylenemeyeceğini, bunun onlar için zaman kaybı olduğunu ve örgütsel destek olmadan daha çok performans sergileyebileceklerini vurgulamaktadır. Ayrıca örgütsel desteğin yanı sıra erişim kolaylığının, kültürün ve aile desteğinin de kendini geliştirme sürecinde etkili olabileceğini belirtmektedir.

2.2.1. Yöneticilerde Kendini Geliştirme

Sürekli değişen ve kalite yönelimli olan günümüz örgütlerinde kendini geliştirme son derece önemlidir (London ve Smither, 1999). Cunningham (2004) kendini geliştirmenin daha fazla güç demek olduğunu belirtirken; Scheie (2003) ise kişinin güçlendikçe bilgisinin artacağını, dolayısıyla davranışlarının ve hislerinin değişeceğini ve bunun da örgütlere yansıtacağını vurgulamaktadır. Benzer şekilde bir örgüt stratejisi olarak kendini geliştirme yaklaşımı desteklenirse sadece bireysel düzeyde değil örgütsel ve toplumsal düzeyde de bir ilerlemeden söz edilebilir (Antonacopoulou, 2000; Cunningham, 2004; Cüceloğlu, 2003; Fındıkcı, 1996; Deosthali, 2012; Reichard ve Johnson, 2011). Örgütler, çevrelerinde yaşanan sosyal, politik, ekonomik değişiklikleri kontrol altında tutabilmek için insan kaynaklarına yatırım yapmalıdır (Antonacopoulou, 2000).

Yönetim geliştirmeyi, insan kaynaklarına yapılacak uzun süreli bir yatırım olarak görülebileceğini belirten Garavan vd. (1999) yönetim geliştirmenin öğrenme aktiviteleri, koçluk yapma, kendini geliştirme ve mentörlük gibi aktiviteler üzerinde durmaya doğru bir eğilim gösterdiğini, böylelikle kişinin belirli bir davranışı öğrenmekten ziyade bir bütün olarak gelişeceğini altını çizmektedir. Yapılacak bu yatırımlardan bir tanesi de kendini geliştirmedir. Kendini geliştirme örgütlerin büyümesi, başarısı ve örgütlere rekabet avantajı sağlaması açısından son derece önemlidir (Deosthali, 2012; Putter, 2010). Çünkü gelişme sadece bir becerinin kazanılması değil aynı zamanda daha derin anlayış kazandıran bir süreçtir (Boyce vd., 2010). Bu durumu Reichard ve Johnson (2011) bir kişiye balık tutup verirken bir gün beslemiş olursun ama ona balık tutmayı öğretirsen onu bir ömür beslemiş olursun ifadesiyle açıklamaktadır. Yani kişiyi belli bir eğitime tabi tutarsan ona sadece hedeflenen o bilgiyi öğreteceğini kişiye kendisini nasıl geliştireceğini ve kendini geliştirmeyi destekleyen örgütsel bir çevreyi nasıl sağlayacağını öğretirsen kişinin sürekli bir gelişim içerisinde olacağını vurgular.

Bazı çalışmalarda örgütsel destek ile kendini geliştirme arasında anlamlı bir fark tespit edilmezken (Orviss ve Leffler, 2011) kimi çalışmalarda ise anlamlı bir fark saptanmıştır (Boyce vd., 2010; Xu, 2007). Phillips (1993) kendini geliştirme faaliyetinden faydalanan örgütlerin mükemmel bir yaratıcılığın ve bağlılığın adresi olduğunu vurgular. Bagshaw ve Bagshaw (2002:194) kendini geliştirme ile örgütsel gelişimin iç içe geçtiğini ve insanlara yatırım yapmanın örgütlere yatırım yapmak anlamına geldiğini ifade etmektedir. Örgütlerin çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri yönünde destekledikçe çalışanlarının örgüte bağlılıklarının artacağı, öz yeterlilik ve güven geliştirerek gelişme aktivitelerine daha fazla katılım sağlayacak tutuma sahip olacakları iddia edilmektedir (Deosthali, 2012; Putter, 2010). Böylece işi yapabilmek için gerekli olan yeni becerileri öğrenerek maliyeti azaltıp etkililiği ve üretimi geliştireceği vurgulanır (Deosthali, 2012).

Sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde ‘eskimemek’ adına örgütler, yenilikleri benimseyen kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu anlamda kendini geliştirme örgütler için daha fazla önem kazanan bir kavram olmaktadır (Bagshaw ve Bagshaw, 2002). Gerek gelişmenin küresel düzeyde kişilerin refahlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı (King, 2008) gerekse örgütsel başarıyı yakalamak için çalışanların kendini geliştirme adına insan kaynaklarına yatırım yapmak gerektiği vurgulanmaktadır (Antonacopoulou, 2000; Bagshaw ve Bahshaw, 2002). Ancak bu kişilerin gelişime ihtiyaç ve isteklilik duymaları gerekmektedir (Antonacopoulou, 2000). Çünkü kasıtlı kendini geliştirme uygulamaları kişinin hedeflere ulaşmak için kendisinin planladığı, yönlendirdiği ve değerlendirdiği bir süreçtir (Pappas ve Pappas, 2011). Rosenstein (2010) Peter Drucker’ın felsefesinden hareketle “kendini geliştirme” başlıklı çalışmasında, Drucker’ın felsefesinin başkasının gelişmesine yardım edecek kişinin önce kendisini geliştirmesi gerektiği üzerine kurulu olduğunu belirtmektedir. Garavan vd. (1999) örgütlerin gelişmeyi destekleyecek bir çalışma ortamı yaratması gerektiğini dile getirmektedir. Xu (2007) ise sadece çalışma ortamı yaratmakla çalışanların kendilerini geliştirmelerinde istenilen düzeyde başarılı olunmayacağını ifade etmektedir. Bunun örgütlerde;

1. uygun fırsatların sunulması
2. kendisini geliştirmek isteyen olan kişilerin tespit edilmesi ve söz konusu kişilere destek sunulması
3. dönüt verme noktasında yöneticinin etkin olması

ile mümkün olabileceğinin altını çizmektedir. Buradan hareketle örgütlerde

yöneticilere önemli görevler düştüğü söylenebilir. Deosthali (2012:149) çalışanların kendini geliştirme etkinlikleri ile ilgilenmeleri için örgütlerin;

a) yönetici kararlarının adil olduğu düşünülen bir ortam yaratmak b) kendini geliştirme davranışlarının değerli olarak algılandığı ve çalışanların inançlarının desteklendiği bir ortam yaratmak c) gelişme aktivitelerine devam ettirmek için çalışanların öz- yeterliliklerini artırmak d) başarı, dürüstlük ve çalışanların kendilerine karşı tutumları gibi kişilik özelliklerinin önemini daha iyi anlamak e) çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli kaynakları temin etmek gibi sorumlulukları olduğunu ifade etmektedir. Aslında yöneticilerin böyle bir sorumluluk üstlenmesinin altında yatan temel neden, gelişmenin kişinin kendi sorumluluğunda olmasına rağmen tek başına yürütebileceği bir süreç olmadığı gerçeğidir (David ve Pedler, 1992).

Kendini geliştirmenin temelinde bireyin kendisi olduğundan (Bagshaw ve Bahshaw, 2002; Rodney, 2005) başarılı yöneticiler eksiklikleri düzeltmekten ziyade kişilerin güçlü yanlarına odaklanıp onun üzerine bir şeyler inşa ederek (Kaplan vd., 1987) doğru ve etkili dönütler verirse hem kişisel hem de örgütsel düzeyde elde edilebilecek bir başarıdan söz edilebilir (Orvis, 2007). Örgütte çalışan bireylere özellikle vurgu yapan Stickland'a (1996) göre varsa bir savaş bunun örgütteki bütün insanların zihinlerini ve yüreklerini kazanmadan kazanılamayacağıdır. Çünkü çalışanların kendilerini geliştirmeleri mevcut iş yükünün ötesinde içsel etmenlerden daha çok etkilenir (Xu, 2007). Kendini geliştirmenin temel felsefesini bireyin kendisine indirgeyen Bagshaw ve Bahshaw (2002) kişinin performansını nasıl geliştireceğini en iyi bilecek kişi kendisi olduğundan kişiler bu anlamda cesaretlendirilirse yeteneklerini geliştireceklerini, yeni sorumluluklar alacaklarını ve örgütün başarısını daha çok sahipleneceklerini belirtmektedir.

Kendini geliştirme kişiye bir öz değerlendirme kontrol listesi verip tamamlamak ya da programlanmış bir öğrenme metni ile iş yapmak kadar basit bir mesele değil aksine neyi neden öğrenmesi gerektiği, sonuçları yorumlamayı içeren, doğrusal olmayan tekrarlamalı bir süreçtir (Phillips, 1993). Kendini geliştirme kişinin kendi öğrenme sorumluluğunu kendisinin taşıdığı (Antonacopoulou, 2000; Boyce vd., 2010; Cunningham, 2004; Çelik, 1996; Çınar, 1999; London ve Smither, 1999), sonraki öğrenmelere kaynaklık ederek öğrenme ihtiyaçlarını belirlediği (Phillips, 1993) ve kişilerin neyi öğrenmeleri gerektiği, hangi bilgi ve becerilere gereksinim duydukları konusunda kendilerinin karar verdiği yeni bir eğitim yönetimi

yaklaşımıdır (Çelik, 1996:4).

Bireyin toplumsal yaşamda oynadığı rol, bulunduğu statü ve mesleği kişinin kendini geliştirmeye duyacağı gereksinimi ve kendini geliştirme sürecini etkilemektedir (Fındıkçı, 1996:109). Dünya ekonomisinin küreselleşmesi işin doğasını ve örgütleri değiştirdiğinden 21. yy. dünyasında gelişme ve kendini geliştirme eskiye oranla daha da gereksinim duyulan bir alan olmuştur (Cunningham, 2004). Çınar (1999) 'eskime' kavramının yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini zorunlu kıldığını, olumsuz örgütsel koşulların yöneticinin kendini geliştirmelerini engellediğini belirtirken; Kaplan vd. (1987) yönetimin, gücü yüksek oranda elinde tutmak istemesi ve iç gözlem yapmaması gibi kendini geliştirmeyi sekteye uğratan birtakım engellerin varlığına rağmen yöneticiler için keşfedilmeye değer bir nokta olduğunu; London ve Smither (1999) ise sürekli öğrenme kültürünün kendini geliştirme sürecini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Maxwell ve Dornan (2001:148) “sürekli öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi kendisi için bir hedef olarak belirleyenlerin hiçbir zaman “tükenmeyen” kişiler olacaklarını, her zaman için “pillerini dolduran” kişiler olarak işlerini yoluna koymak üzere daha iyi yollar bulacaklarını” belirtmektedir.

Kişilik özellikleri de kendini geliştirme sürecinde etkili olabilmektedir (Boyce vd., 2010; Çelik, 1996; Fındıkçı, 1996; Kaplan vd., 1987; London ve Smither, 1999; Orvis ve Leffler, 2011; Reichard ve Johnson, 2011; Xu, 2007). Örneğin dürüstlük, açıklık gibi kişilik özellikleri sürekli öğrenmede etkilidir. Güç, başarı, uzmanlık, hırs, yetenek gibi özellikler yöneticilerin kendilerini geliştirme olasılıklarını etkiler (Kaplan vd., 1987). Benzer şekilde iç gözlem yoluyla kendini geliştirmeye karşı olumlu bir tutum geliştirilebileceği de belirtilmektedir (Kaplan vd., 1987). Öğrenen örgütler olarak bilinen örgütlerde kendini geliştirme, çalışanların işlerini yaparken birbirinden öğrenen ve birbirlerini destekleyen takımlardan oluşan ve içsel motivasyon kaynağına sahip bireylerin özellikleri olan proaktif kavramı ile sağlanır (Phillips, 1993). Gilleard (1996) kendini geliştirme sürecini kolaylaştırmak için proaktif olunması gerektiğini belirtmektedir. Young (1994) ise kişinin reaktif olması ve öğrenme ihtiyacı duymaması durumunda gelişmeye yönelik ya çok az adım atacağı ya da hiç adım atmayacağını, aksine proaktif kişilerin sürekli bir öğrenme ihtiyacı içerisinde olduklarını ve bu yönde ilerleme göstereceklerini kaydetmektedir. Proaktif davranış geri bildirim verme, sorumluluk alma gibi bir dizi davranış ile sınırlı olmayan daha ziyade planlama, öngörebilme, çevresindekileri

etkileme gibi eylemleri de kapsayan ileriye yönelik değişim odaklı bir süreçtir (Grant ve Ashford, 2008). Proaktif kişilik özelliğine sahip kişinin yapabileceğine dair inanç geliştirmesi Safken'in (1998) çalışmasında kişinin kendini geliştirme ile ilgili algısının kendini geliştirmede etkili olabildiği şeklinde ifade edilmektedir.

Kendini geliştirme sadece yöneticilerin değil bütün insanların çok az yararlandığı, özellikle yöneticiler için biraz daha zor olan, ancak yöneticinin eksikliği ile başa çıkabilmede işe yarar bir yoldur (Kaplan vd., 1987). Kendini geliştirmeye niyetlenen bir yöneticinin kendisini değerlendirmesinin sonucunda kendini geliştirmeye dair bir plan ortaya çıkaracağı için (Young, 1994) öncelikle değerlendirme yapma, bu doğrultuda amaç belirleme, eylem planı yapma, öğrenme etkinliklerini belirleme, sabır ve kararlılıkla uygulama süreçlerinden geçmelidir. Bu doğrultuda kendini geliştiren bir yönetici yeni bakış açıları kazanan, sorumluluk sahibi, ahlâki değerleri, bilgi ve becerileri olan bir kişi olarak daha etkili olur ve bu etki gittikçe büyür (Fındıkçı, 1996). Fındıkçı kendini geliştirmenin yöneticinin yönetim sürecini olumlu yönde etkilediğini belirtirken Çelik (1996) ise yöneticinin performansını etkileyen birçok sorunun da yöneticinin kendini geliştirmesi ile çözülebileceğini ifade etmektedir.

Çelik (1996) kendini geliştirmede amacın, bir yandan yöneticinin yaşam kalitesini arttırmak, yöneticinin gizil güçlerini ortaya çıkarmak, değişen zamana ayak uydurmak ve başarılı olmak için iş ve sosyal yaşam arasında dengeyi sağlamak olduğunu belirtirken; Young (1994) yönetimi geliştirmenin amacının etkililiği, iş doyumunu, yönetim tekniklerindeki ve işin gerektirdiği değişimi takip etmek için yeteneği arttırmak olduğunu vurgulamaktadır. Pedler vd. (2001:5) ise kendini geliştirmenin anlam ve amacını a) kariyer geliştirme ve ilerleme b) mevcut işteki performansını artırma c) belirli özellik ve becerilerin geliştirilmesi d) potansiyelinin bütününe erişme ya da kendini gerçekleştirme şeklinde açıklamaktadır. London ve Smither (1999) kendini geliştirmenin, öğrenmenin sürekliliğini sağlama açısından önemli olduğunu vurgularken; Phillips (1993) ise günümüz örgütlerinde koçluk yapma, kaynakları sunma, dönüt verme gibi öğrenme sürecinde aktif rol alması beklenen yöneticilerin bu anlamda kendini geliştiren kişiler olmasının beklendiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde insanların ilerlediğini görmekten zevk almak, personelin gelişmesinden kendisini sorumlu tutmak, öğrendiklerini paylaşmada istekli olmak ve insanlara bir birey olarak davranmak gibi yönetsel özellikler başarılı bir kendini geliştirme için ön koşul olarak gösterilebilir (Phillips,

1993). Bununla beraber kendini geliştirme de iç gözlem yapmanın gerek başkalarından gelebilecek eleştirileri anlamlandırabilmek gerekse kişinin kendisiyle ilgili yeni bir kavrayış elde edebilmesi için gerekli bir adım olduğu söylenebilir (Kaplan vd., 1987).

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Çelik (1996) kendini geliştirme konusunda çalışma yapan araştırmacılara veri sağlamak, odak grup görüşmesine ve kendini geliştirme kavramının önem ve işlevine dikkat çekmek amacıyla bir yönetici geliştirme yöntemi olarak kendini geliştirme başlıklı bir araştırma yürütmüştür. Araştırmanın çalışma grubu akademisyenler, eğitim yöneticileri ve özel eğitim kurumları üst düzey yöneticilerinden oluşan toplam 33 kişiden oluşmaktadır. Veriler biri pilot olmak üzere toplam beş oturumdan oluşan odak grup görüşmesi yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda;

- kişinin kendini geliştirme sorumluluğunu kendisinin taşıdığı; kendini geliştirmenin kişinin pasif olmadığı tam tersine etkin, kararlı ve bilinçli bir biçimde kişinin kendisi tarafından yürütülen bir süreç olduğu,
- kendini geliştirmenin, insanın yaşamının her alanında dengeye kavuşması olarak tanımlanabileceği,
- kendini geliştirmenin bireysel bir süreç olduğu,
- kendini geliştiren kişinin zorunlu olmamakla beraber çevresine yararlı olabileceğinin, yararlı olmuyorsa da zararının dokunmayacağı düşünülüyor; çevresine zarar veren bir kimsenin kendini geliştiren bir kişi olarak anılamayacağı,
- kişinin kendisini mükemmel olarak görmesinin kendini geliştirme açısından önemli bir engel olduğu,
- kendini geliştirme yaklaşımının bencilce bir yaklaşım olmadığı aksine karşılıklı etkileşim ve paylaşımı gerektirdiği,
- kişinin işine, kendisine ve çevresine yabancılaşmasında önemli birer etken olan monotonluk duygusundan kurtulmak ve yaratıcılığın geliştirilebilmesi için kendini geliştirmenin gerekli olduğu,
- kendini geliştirmede geri bildirim alınacak bir ortamın yaratılmasının önemli olduğu,

- okumak kadar yazmanın da yöneticinin kendini geliştirmesinde önemli bir teknik olduğu,
- ümitli olmanın kendini geliştirme için gerekli bir nitelik olduğu,
- kendini geliştirmede elverişli koşullar, fırsatlar ve olanakların bir noktaya kadar geçerli bir gerekçe olarak görülebileceği fırsat ve olanakların oluşturulmasında biraz da kişinin kendisinin sorumlu olduğu,
- kendini geliştirme için kişinin önce kendisine sonra çevresine karşı sorumluluklarının bilincinde olması gerektiği,
- çocukluktan itibaren eğitim yoluyla kazandırılan içten denetimli olma özelliği ile kendini geliştirmenin yakından ilişkili olduğu,
- gelişmenin var olan kalıplara başkaldırabilmeyi ve onları kırabilmeyi gerektirdiği sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür.

Fındıkçı (1996) bilgi toplumuna geçiş sürecinde eğitim yöneticilerinin kendini geliştirme düzeylerini, kendini geliştirmeye dair tutumlarını, kendini geliştirme aktivitelerine katılıp katılmadıklarını, bu yönde ne tür çalışmalar yaptıklarını tespit etmek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada ayrıca bu kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetici eğitimi alıp almamaları gibi değişkenler ile kendini geliştirme arasındaki ilişkinin saptanması da amaçlanmıştır. Fındıkçı tarafından yürütülen bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme başlıklı araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ilinde çalışan yaşları çoğunlukla 36-50 arasında değişen kamu eğitim kurumundaki yöneticiler ile özel öğretim kurumundaki yöneticiler, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez teşkilatı yöneticileri ve İstanbul'da yer alan sigorta işletmelerinin alt orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan toplam 303 yönetici oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda;

- Kendini geliştirme tutumunun eğitim düzeyinden kısmen etkilendiği,
- Kamu eğitim, özel eğitim ve sigorta sektörü yöneticileri arasından kendini geliştirmeye en çok ihtiyaç duyan grubun kamu eğitim kurumu olduğu,
- Yönetici olarak çalışma süresinin ve yönetici eğitimi alıp almamasının kendini geliştirme tutumunu sınırlı bir biçimde etkilediği,
- Kendini geliştirmede zaman problemi yaşandığı,
- Kendini geliştirmek gereken ikinci alanın genel olarak insan ilişkileri olduğu,
- Kendini geliştirme konusunda yöneticinin kendisinde bireysel yetersizlikler gördüğü,

- Kendini geliştirmede başarı isteği ve rekabetin önemli bir yer tuttuğu,
- Eğitim yöneticilerinin kendini geliştirme yönündeki çabalarını yeterli görmedikleri,
- Her 3 yöneticiden 2'sinin stresle başa çıkma tekniklerini öğrenmek istedikleri,
- 1-5 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan katılımcıların stresle başa çıkmada daha çok bilgi ve beceriye ihtiyaç duydukları,
- Orta düzey yönetim kademesinde yer alan bireylerin kendini geliştirme ihtiyacını en çok hisseden yöneticiler oldukları,
- Yaş ilerledikçe işe yönelik kendini geliştirme ihtiyacı ve bu yöndeki çabaların azaldığı,
- Eğitim düzeyi yükseldikçe kendini geliştirme arzusu ve bu yöndeki çabanın arttığı,
- Kamu eğitim yöneticilerinin kendilerini geliştirmeyi kaynak yetersizliği ve örgütsel engeller gibi kendileri dışındaki faktörlere bağladıkları,
- Kamu eğitim yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının arzulanan düzeyde olmadığı ve bunun da kendini geliştirme sürecini olumsuz etkilediği, kendini geliştirme ile ilgili bireysel yatkınlığın yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

Çınar (1999) tarafından örgüt kültürü ile yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada örneklem grubunu elektronik ve tekstil sektörleri olmak üzere altı işletmede görev yapan toplam 105 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sürecinde veriler kendini geliştirme envanteri, gözlem ve görüşme yoluyla toplanmış ve araştırma sonucunda örgüt kültürü ile kendini geliştirme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütlerin kültürel olarak farklılıklar gösterdiği, erkeklerin manevi boyutta kendini geliştirme düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna da ulaşıldığı belirtilmiştir.

2.3.2.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Mimbs'in (2002:23) öğretmenlerin kendilerini geliştirme açısından liderlik gelişim algılarını inceleyen çalışmasında örneklem grubunu atölye çalışmalarına daha önce katılmış 25 lider öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin açık uçlu sorular ve günlük kayıtlardan oluşan yazılı yansıtıcı aktiviteler aracılığı ile analizler yapılarak

elde edildiği belirtilmektedir. Yapılan çalışma sonucunda kendini geliştirme ile liderliğin bir bütün oluşturduğu vurgusu yapılmaktadır. Ayrıca çalışmada kendini geliştirme ile ilgili olarak katılımcıların genellikle kullandıkları kelime ve ifadelerden kendini geliştirmenin;

- Yansıtıcı bir süreç olduğu, öz farkındalığı arttırdığı, kişinin kendisini değerlendirdiği,
- yeteneği geliştirdiği öz saygıyı ve öz güveni arttırdığı,
- kişisel ve mesleki gelişimdeki büyüme ve gelişme için gereken değişimi gerçekleştirdiği,
- kişilerin sınırlarını aştığı ve isteyerek risk almaya yönelttiği
- mesleki açıdan gelişmeyi, kendini gerçekleştirmeyi ve mükemmeli aramaya odaklanmayı sağladığı sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

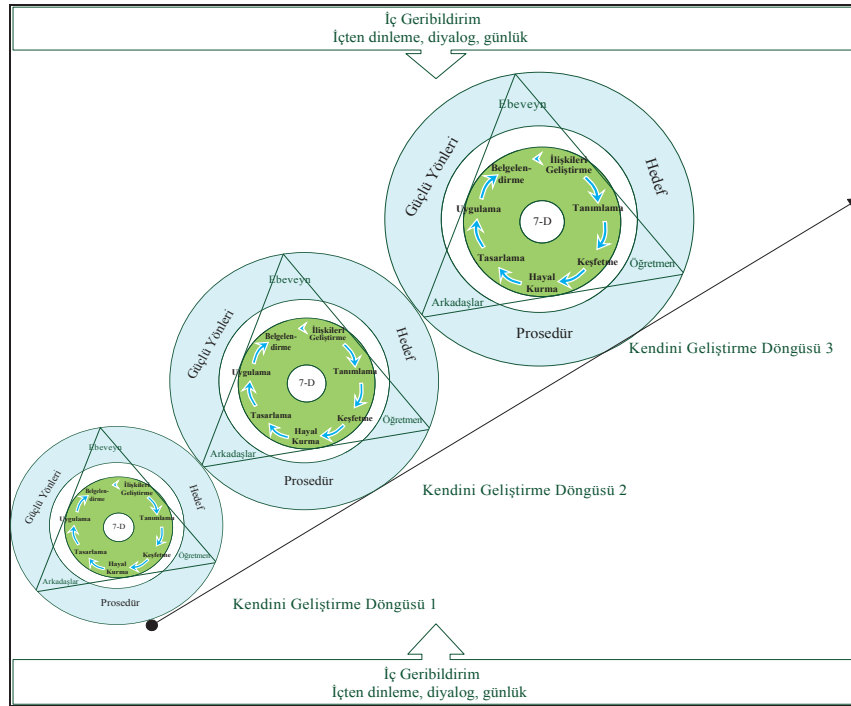
Bir değişim yönetim yaklaşımı olan ve alan yazına “appreciative inquiry” olarak geçen ve değişim-karar verme-analiz süreçlerini içeren araştırma yöntemi örgüt geliştirmede yeni bir paradigma olarak ilk defa 1987’de Cooperrider ve Srivasta tarafından geliştirilmiştir. Mevcut durumun olumlu yönlerine odaklanan, problem çözmeyi aşırı kullanmanın yararlı olmadığı ve daha çok problemin kendisine odaklanmak gerektiği sayılına dayanmaktadır (Bushe, 1999). Tosati vd. (2015) yaptıkları çalışmada öğrencilerin kendilerini tanımalarını ve yeteneklerini geliştirmelerini desteklemek amacıyla geleceğe dair hedef belirlerken öğrencilerin potansiyellerinin ve mevcut durumlarının avantajlarını tespit etmeleri amaçlanmıştır. Bunun için de bu değişim yönetim yaklaşımı ile değerlendirme kavramlarını birleştiren bir değerlendirme süreci geliştirilmiştir. Veriler doküman analizi ve yönetici, öğretmen ve eğitimcilerden oluşan 6 kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilmiştir. Öğrencilerin kendilerini bilme ve geliştirmeleri doğrultusunda yapılan çalışmada öğrencilerin kendilerini geliştirmeleri ile ilgili 7 evreden oluşan bir 7D modeli geliştirilmiştir. Bu model şu bileşenleri içermektedir (Tosati vd., 2015:755-756):

- a. İlişkileri geliştirme (Develop relations): Hem öğretmen-öğrenci arasında hem de öğrenci-öğrenci arasında ideal bir iletişim sağlandığı, öğrencilerin açık görüşlülük ve güven besledikleri kendini geliştirme süreci için hazırlandıkları evredir. Birinci evrenin tamamının sürecin temeli olduğu düşünülmektedir.
- b. Değerlendirme konusunu tanımlama (Define the subject of assessment):

Öğrencilerin geliştirmek istedikleri konu ile ilgili düşündükleri, seçim yaptıkları ve bu konuyu tanımladıkları evredir.

- c. Güçlü yanlarını keşfetme (Discover strengths): Öğrencilerin potansiyellerini ve yeteneklerini fark etmeye yönelik araştırma yaptıkları, diğer katılımcıların ve öğretmenlerin koordinasyonları ile öğrencinin kendisini tarafsız bir şekilde incelediği evredir.
- d. Gelecek ile ilgili hayal kurma (Dream about the future): Öğrencilerin hedeflerini belirledikleri, belirlenen hedeflerin aşırı uç olmayan açık, net ve kısa dönemli hedefler oldukları, potansiyellerine göre arzuladıkları geleceklerini zihinlerinde canlandırdıkları evredir.
- e. Çalışma planını tasarlama (Design work plans): Öğrencilerin bir eylem planı tasarladıkları, gerekli araç-gereç, ilgili kişi, zaman, kaynak ve beklenen sonuçların tasarlandığı evredir.
- f. Planı uygulama (Deploy the plans): Öğrencilerin planlarını uyguladıkları, planı uygularken başarıyı yakalamak için yapılması gerekenlerin, saptanan problemlerin ve elde edilen sonuçların gözden geçirildiği ve incelendiği evredir.
- g. Sonuçları ve öğrenmeleri yansıtan kanıtları belgelendirme (Document evidence reflecting the results and yielded learning): Öğrencilerin kendini geliştirme sürecince neler öğrendikleri, hangi sonuçları çıkardıkları ve bunlarla ilgili sentez yaptıkları son evredir.

Tosati vd. (2015) yaptıkları araştırma sonrasında geliştirdikleri kendini geliştirme döngüsü şekil 2.2.'de verilmiştir.



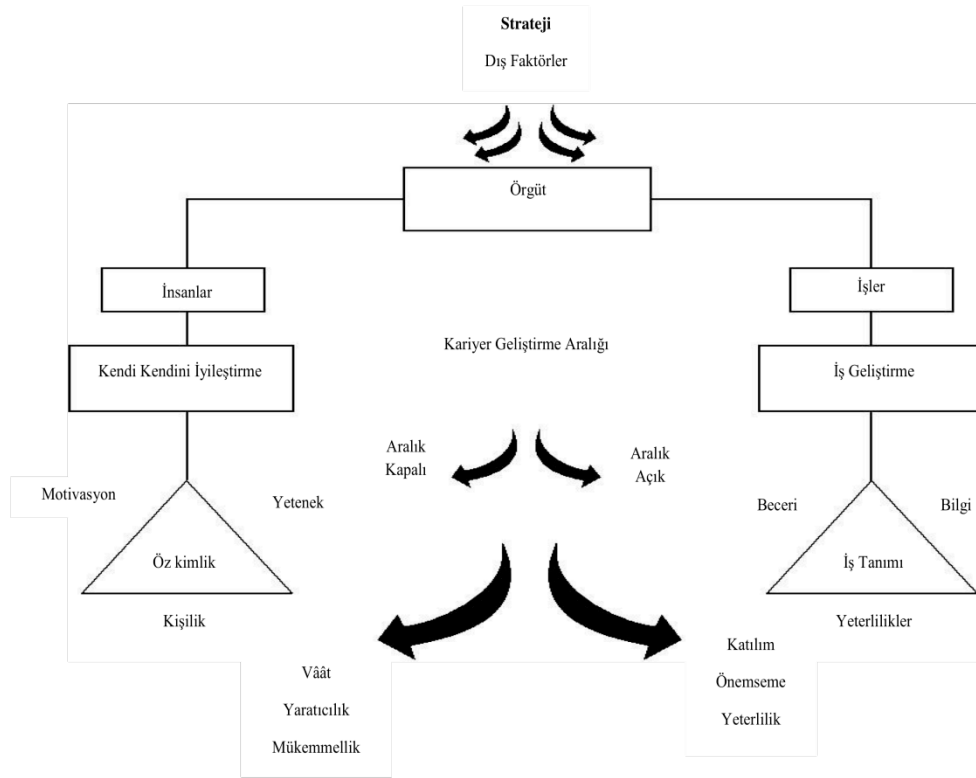
Şekil 2.2. Kendini geliştirme döngüsü (Tosati vd., 2015:756)

Bu yedi evre bir araya geldiğinde öğrenci gelişiminde önemli olduğu düşünülen beceri ve ilgileri geliştirmenin yanı sıra fiziksel, duygusal ve sosyal açıdan da kendini tanıma becerisini arttırmak için bir kendini tanıma ve geliştirme süreci döngüsü oluşturulmuştur.

London vd. (1999) geri bildirimini kendini geliştirme ile ne oranda ilişkili olduğunu saptamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında çalışanlardan alınan geri bildirim ile yöneticilerin kendini geliştirme ve iş performanslarını karşılaştırmıştır. Bununla beraber kişinin kendine dair inancı, çevresindeki kişilerin kendisine dair algısı ve güçlü olma duygusu ile kendini geliştirme ve performansı arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırmanın katılımcı grubunu Danimarka’da yer alan bir bankada çalışan yönetici ve çalışanlardan oluşan 115 kişi oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda geri bildirim “olumlu pekiştirici, değerlendirici geri bildirim, tehdit ve gelişme odağı” olmak üzere dört boyutunun olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, gençlerin kendini geliştirme aktivitelerine daha çok katıldıkları ayrıca yaşlı olanlarla kıyaslandığında ise gençlerin kendilerini daha çok geliştirdikleri gözlenmiştir. Kendini daha çok geliştiren bu kişilerin daha fazla olumlu pekiştirici alan, tehditkar geri bildirim almayan ve performanslarından dolayı yüksek puan alarak özgüven geliştiren kişiler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda olumlu pekiştirecin diğer geri bildirim faktörlerinden daha önemli olduğu da belirlenmiştir. Tüm bunların yanında şaşırtıcı olduğu düşünülen bir kaç farklı sonuca da ulaşıldığı çalışmanın sonuç bölümünde ifade edilmektedir. Bunlardan bir tanesinin kişinin hedeflerini kendisinin belirlemesi, geri bildirim algısı üzerine odaklanması ve yöneticinin kişinin fikirlerini önemseyip önemli karar alma süreçlerinde aktif rol almasını sağlaması olarak ifade edilen “güçlü olma” kavramının kendini geliştirme ile bir ilişkisinin olmadığıdır. Bir diğer şaşırtıcı olduğu düşünülen sonucun ise kişinin kendisi dışında yöneticisinden ya da danışmanından gelebilecek destek olarak ifade edilen “destekleyici bir çevrenin” kendini geliştirme fikrini desteklemediğidir. Ancak destekleyici bir çevrenin kendini geliştirme fikrini desteklememesinde başka faktörlerin de rol oynayabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak geri bildirim ile kendini geliştirme arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşıldığı vurgulanmaktadır.

Stickland (1996) örgütte kendini geliştirme başlıklı çalışmasında, İngiltere’de 1992 yılında başlatılan ve personelin değişen sürece katılmasını teşvik etmeyi önemseyen bir yönetim tarzı hayata geçirmek, insanların hızlı ve sürekli yaşanan değişimle başa çıkmada kendilerine daha çok güvenmelerine yardım etmek amacı taşıyan bir uygulamayı incelemiştir. Bu uygulama İngiltere’nin finansal hizmet sektöründe personelin gelişmesine yönelik olarak atölye çalışmaları ile başlayan, deneyim ve değerlendirmelerle gün yüzüne çıkan ihtiyaçlarla genişleyen dinamik bir süreç olarak üç yıl sürmüştür. Uygulama; kendini geliştirme atölye çalışması, kendini geliştirme el kitapçıkları, bireysel gelişim planları, eğitim atölye çalışması rehberi, kariyer atlası, kütüphane servisi, kariyer danışma ve içsel iyileştirme boyutlarını içermektedir. 1993 yılı başından 1995’e kadar 1200 kişi kendini geliştirme atölye çalışmalarına katılmakla beraber bu durum 200 kişinin bire bir kariyer analizi ve rehberlik seansları ile desteklenmiştir. Program yöneticiler için iki takım üyeleri için bir atölye çalışmasına odaklanmaktadır. Bu çalışmada kendini geliştirme süreci örgütsel ve bireysel düzeyde olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Örgütsel boyutu, bireylere öğrenmeyi öğrenme alışkanlığı kazandırarak işle ilgili karşılaşılan problemlere uyum sağlama ve esnek olabilmeyi; bireysel boyutu ise örgüt olsun ya da olmasın bireyi kimlik temelinde motivasyon, kişilik ve yetenek bağlamında ele almaktadır. Kendini geliştirme örgütsel strateji olarak desteklendiğinde bu iki boyutun uzlaştırılması gerektiği belirtilmektedir. Stickland (1996) bireysel ve örgütsel boyutu tek bir yapıda ele alan bir model sunmaktadır.



Şekil 2.3. Kendini geliştirmek için stratejik bir model (Stickland, 1996:32)

Modelin merkezinde örgüt ve sürekli değişme ve belirsizliğe cevap verebilecek gereksinimler yer almaktadır. Stickland'ın (1996:32) kendini geliştirme modelinde sağ kanat örgütsel boyutu sol kanat ise bireysel boyutu kapsamaktadır. Sağ kanat geleneksel örgüt bakış açısını yansıtır. Bu kanat iş, işi geliştirme ve iş tanımı süreçlerini kapsamaktadır. İş; yetenek, bilgi ve beceri boyutlarında incelenmekte ve iş tanımı da bu çerçevede yapılmaktadır. Sol kanat ise kendi geliştirme ve motivasyon ile yetenek ve kişilik kavramlarını kapsayan ve bütün bunlar için yine bir hazne görevi gören öz kimlik süreçlerini içermektedir. Kendi kimliğinin bir bileşeni olarak motivasyon, doyum ve zevk verme; bir diğer bileşen olarak yetenek, başarı ve kabiliyet; diğer bir bileşen olarak kişilik ise şartlar ve insanlarla uyumdur. Sol kanatta insanlar kendilerini işlerindeki rollerine bağlı olarak dar bir çerçeveden görmezler. Daha ziyade daha geniş ve zengin bir bağlamda görürler ve kendi kimliklerinin bebeklik, çocukluk, okul, iş ve ilişkiler evrelerinin bir bütünü olduğunu düşünürler. Öz kimlik ile iş tanımı arasında kariyer gelişim aralığı bulunmaktadır. İdeal olanı bu ikisi arasındaki mükemmel eşleşmedir ancak sürekli

değişen bir çevrede bu durum çok da olası değildir. Yöneticinin görevi bu ikisi arasındaki aralığı kapatmaktır. Kariyer gelişim aralığı açık olursa iş tanımını ve kimlik iyi bir şekilde eşleşmez ve kişiler rutin bir şekilde işlerini yaparlar. Ancak gelişim aralığının kapalı olması durumunda kişilik ve iş tanımını eşleşir ve başarıyı yakalamak isteyen örgütlerde arzu edilen ve değişim yönelimli insanların özellikleri olan bağlılık, yaratıcılık ve mükemmellik gelişir. Model bireylerin kendi kimliklerini tanımlamak ve kariyerlerini yönetmek için bilgi ve becerinin yanında çalıştıkları kurumun destek ve teşvikine ihtiyaç duyarlar. Benzer şekilde yöneticiler de insanlara rehberlik yapmak ve onları anlamak için dinleme ve yardım etme becerilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Sonuç olarak insanlar kişisel gelişimleri ile ilgilendikleri için kendilerini geliştirmeye yönelik davranışlarda bulunabileceği belirtildiğinden bu durumun örgütlerde işe yarayabileceği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında fırsatların sunulması gerektiği aksi takdirde arzu edilen bağlılık seviyesinin yakalanamayacağı ifade edilmektedir. Bunun yapılamaması durumunda arzu edilen bağın kurulamayacağı, örgütteki her bir bireyin kalbinin ve beyninin kazanılmadan kurumsal savaşın kazanılmayacağı vurgulanmaktadır.

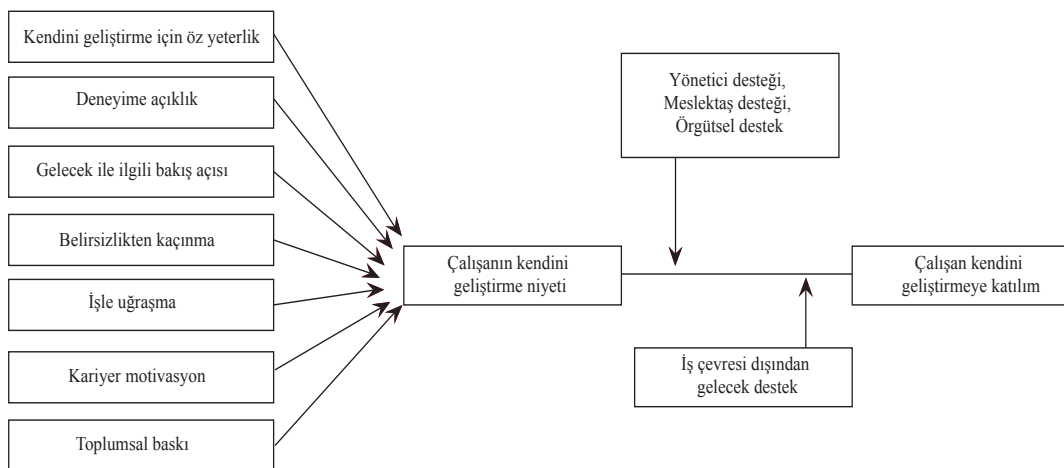
Young (1994) küçük ölçekli işletme yöneticileri arasında yönetim kademesinde yer alan kişilerin yönetimin bir parçası olarak kendilerini geliştirme kavramını araştırmak amacıyla küçük ve orta ölçekli işletmelere odaklanan çalışmalardan hareket ederek Halifax-Darmouth bölgesinde çalışan sekiz küçük işletme yöneticisiyle açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan görüşme formları kullanarak çeşitli görüşmeler gerçekleştirmiştir. Young çalışmasında yönetim kademelerinde yer alan kişilerin kendilerini geliştirmeleri ile ilgili basit bir model geliştirmiştir. Kendini geliştirmenin daha çok birey yönelimli olduğunu ve öğrenme ihtiyaçlarına odaklandığını belirten Young (1994:35) modeli a.) Birey b.) Gelişim Planı c.) Sonuçlar d.) Gelişme Engelleri olmak üzere dört ana başlık altında ele almaktadır. Kendini geliştirme için başlangıç noktası olan birey boyutu kişinin güçlü ve güçsüz yanları ile ilgili kendi farkındalığının gelişeceği alandır. İkinci aşama olarak da ifade edilebilecek gelişim planı boyutu güçlü ve güçsüz özelliklerin belirlenmesinin gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı; bunun yanı sıra isteklilik durumu ile açık hedeflerin saptandığı ve bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin (kaynaklar, metotlar) belirlendiği aşamadır. Bu bağlamda hedeflerin saptanması, stratejilerin belirlenmesi ve planın tamamlanması için bir zaman aralığı

belirlenmesinin gerektiği belirtilir. Modelin üçüncü aşaması olan sonuçlar boyutu bireysel, örgüt ve öğrenen örgüt alt başlıkları altında ele alınmaktadır. Bireysel olarak ifade edilen başlık bilgi, beceri, davranış, öğrenme tarzı ile ilgili farkındalığın artması; örgüt olarak ele alınan başlık kârın artması, yöneticinin bir şeyler bilmesinin yeterli olmadığı harekete geçmede etkili olması; öğrenen örgüt olarak ifade edilen başlık ise örgütte bulunan her düzeydeki kişi için öğrenmeyi destekleyen bir havanın oluşması ile ilgilidir. Bu modelin son ana başlığı olan gelişme engelleri ise iki alt boyutta incelenmektedir. Bunlardan birinci alt boyutun kendini geliştirmeye dair verilecek bir başlama kararını etkileyecek engeller, ikinci alt boyutun ise kendini geliştirmenin etkililik derecesini etkileyecek engeller olduğudur. Bu gelişme engellerinin genel olarak risk, içinde bulunulan çevre (patron, iş arkadaşları, ödül sistemi, örgüt kültürü, yönetimin gelişmesi ile ilgili geçmiş deneyimler) ve yönetsel işlerin doğası (iş odaklı, kriz odaklı) olduğu ifade edilmektedir.

Çalışanların kendilerini geliştirmelerini anlamada etkileşimsel bir yaklaşım olarak bireysel ve bağlamsal faktörlerin incelendiği çalışmada Orvis ve Leffler (2011) kendini geliştirme için bağlamsal bir faktör olan iş yeri desteği ve deneyime açıklık gibi beş tane bireysel özellik arasındaki kişi-durum etkileşimini incelemiştir. Çalışmada ayrıca kendini geliştirme literatüründe çok az vurgulanan ancak umut verici bir bireysel özellik olduğu düşünülen kendini geliştirmeye katılma ile proaktif kişilik arasındaki ilişki incelenmektedir. Proaktif kişi fırsatları gözetken, girişimde bulunan, yaşadığı olumsuzluklar karşısında pes etmeyip sonuna kadar direnen, tepki gösteren, uyum sağlayan, çevresinden nispeten bağımsız hareket eden ve çevresini etkileyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Crant, 1993). Araştırmadan elde edilen bulgular hedef yönelimli öğrenme, deneyime açıklık ve dürüstlük ile iş yeri desteği arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Bu özelliklere düşük oranda sahip olan çalışanlar için kendini geliştirmeye katılım oranı ile iş yeri desteği arasında olumlu ve güçlü bir bağ saptanmamıştır. Hedef yönelimli öğrenme, deneyime açık olma ve dürüstlük gibi kişilik özelliklerine sahip kişilerin mevcut desteği göz ardı ettikleri görülmüştür. Bunda söz konusu kişilerin gönüllü olarak gelişme etkinliklerine katılmalarının ve ayrıca bununla ilgili olarak zaten içsel bir eğilime sahip olmalarının etkili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla söz konusu dış desteğin bu özelliklere sahip kişiler için oldukça önemsiz olduğu vurgulanmaktadır. Kendini geliştirme ile proaktif kişilik özelliği arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişkinin tespit edildiğinin öne sürüldüğü çalışmaların aksine iş yeri

desteği ile proaktif kişilik özelliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirtilmektedir.

Xu (2007) bireysel ve bağlamsal değişkenlerin çalışanların kendilerini geliştirmeleri üzerine etkisini incelediği araştırmasının örneklem grubunu işletme yönetimi alanında master yapan, bu alandan mezun olan ve aynı iş yerinde çalışıp herhangi bir işletme yönetimi programına kayıtlı olmayan ya da söz konusu programa ait bir derecesi olmayan toplam 418 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada rneklem grubunu oluşturan kişilerin proaktif bir kişiliğe ve kendini geliştirme aktivitelerine katılmaya yönelik bir hedefe sahip olup olmadıklarına dikkat edilmiştir. Çalışanların kendilerini geliştirme amacının şekillenmesinde gelişime dair öz yeterlik, deneyime açıklık, gelecekle ilgili bakış açısına sahip olma, belirsizlikten kaçınma, bir işle uğraşma, başarabileceğine dair bir inanca sahip olma ve toplumsal baskı değişkenlerinin rol oynadığını ifade etmektedir. Toplumsal baskının bu süreçte çok etkili olmadığı, kişinin başarabileceğine dair bir inanca sahip olması ve öz yeterlilik değişkenlerinin çalışanların eylemlerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiye sahip oldukları sonuçlarına ulaşıldığını ayrıca belirtmektedir. Bu değişkenlerle birlikte kendini geliştirmeye niyetlenen kişiye yönetici, (cesaretlendirme, becerilerini geliştirmeye yardım etme, kariyer planını geliştirme), meslektaşları ve örgüt tarafından verilecek destek ve bunun yanı sıra iş çevresi dışından gelecek destek ile çalışanların kendilerini geliştirmeye katılımı arasında anlamlı yönde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Xu'nun (2007:76) alışmasında ele aldığı model aşağıda belirtilmiştir.



şekil 2.4. Çalışanların kendilerini geliştirmelerini öngörmede kavramsal bir ereve (Xu, 2007:76)

Bunların dışında kendini geliştirme yaş, cinsiyet ve medeni durum

değişkenleri açısından incelendiğinde yaş ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, cinsiyet açısından bakıldığında ise kadınların erkeklerden daha yüksek oranda kendini geliştirme sürecine katılım gösterdikleri, kadınların erkeklere göre geleceğe dair daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları medeni durum açısından bakıldığında ise evlilerin bekarlara göre kendini geliştirme çalışmalarına daha fazla katılım gösterdikleri sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

Antonacopoulou'nun (2000) yaptığı çalışmanın odağını İngiltere'de yer alan üç büyük bireysel bankada çalışan kişilerin gelişim girişimleri oluşturmaktadır. Araştırmada temel amaç bireysel ve örgütsel öncelikler arasındaki iletişim doğasını vurgulamak ve çalışanların gelişim girişimini destekleyen bazı durumlara dikkat çekmek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini evrenin genelini yansıtacağı düşüncesiyle basit örneklem yöntemiyle seçilen 78 kişi oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formlarının yanı sıra gözlem, kritik olay tekniği ve anket yöntemiyle toplanmıştır. Kritik olay tekniği, daha önceden tanımlanmış kriterler çerçevesinde insan davranışlarının direk gözlemlenmesi yoluyla veri toplanması ve elde edilen verilerin yaşanan problemlerin çözümünde yardımcı olması beklenen prosedürler dizisidir (Flanagan, 1954). Nihayetinde her bankadan altı ile sekiz arasında yönetici ile görüşme yapılmış ve araştırmanın sonucunda;

- öğrenme ve gelişmeye karşı eğilimi ve isteği olan kişilerin gelişme etkisini genişlettikleri,
- üst yönetimde yer alan kişilerin, gelişmeye karşı tutumlarının çalışanların kendini geliştirme girişimlerini nasıl yürüteceklerini ve bu girişimlerin söz konusu kişiler tarafından nasıl algılanacağını önemli oranda etkilediği,
- iş yerinde yürütülen politikanın kişilerin kendini geliştirme girişimlerini etkilediği,
- örgütlerin esneklik ihtiyacının kendini geliştirme yaklaşımını desteklediği,
- iş sektöründeki gelişmelerin örgütlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile ilgili olarak kafa karışıklığına sebep olabildiği,
- örgütlerin bakış açısıyla bireylerin bakış açısının her zaman aynı olamayacağı bu anlamda kullanılacak dilin önem arz ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

1960'lı yıllarda feminist hareket ile birlikte kadınlarla ilgili çalışmalara bir yönelim gözlenmiş 1970li yıllardan itibaren ise ulusal ve uluslar arası düzeyde kadın çalışmalarına ilgi artarak devam etmiştir (Ndeda, 2015). Konuya gelişen ve gelişmekte olan ülkeler açısından bakıldığında ise gelişmekte olan ülkelere kadın

yöneticiler ile ilgili çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu bunun aksine gelişmiş ülkelerde eğitim yönetimindeki kadınlar ile ilgili çalışmaların 1980’li yıllardan itibaren önemli bir çalışma alanını oluşturduğu gözlenmektedir (Oplatka, 2006). İngiltere’nin kuzeyindeki büyük bir yerel yönetimde çalışan kadınların gelişme ihtiyaçlarını araştırmak amacıyla Mallon ve Cassell’in (1999) yürüttükleri araştırma sonucunda kadınlar

- iş yerinde kendilerine karşı takınılan cinsiyetçi tutuma karşı aktif bir şekilde savaştıklarını,
- örgütteki mevcut egemen tutuma karşı yorulduklarını, kızgın olduklarını,
- uzun çalışma saatlerinden rahatsız olduklarını,
- kadınlar da dahil olmak üzere üst yönetimde onların da bulunması için hemen hemen hiç yardım almadıklarını,
- cinsiyetçi ayrımcılığın önlerinde bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla beraber araştırma sonucunda ayrıca:
- özellikle çocuklu bayanlarda güven eksikliğinin yüksek olduğu,
- kadınların rol ve yeteneklerine ilişkin olarak aile ve çocuk bakımından sorumlu olma, yönetim kademelerinde kadınların erkekler kadar başarılı olmayacağı ve kurumda egemen olan “kadın işi-erkek işi” algısı gibi derinden kökleşmiş varsayımların kadınların ilerlemelerinin önünde birer temel engel olarak algılandığı,
- tutumlardaki değişikliğin uygulamalara yansımadağı,
- örgütlerin kadınlara eğitim vermeyi sadece önemli görmekle kalmayıp; kadınların kendilerini geliştirmeleri ile ilgili girişimlerini izleme, kendilerini geliştirmeleri ile ilgili çalışmalarını engellemek isteyenlere karşı yaptırım uygulama gibi konularda da örgüte görevler düştüğü,
- iş yerine yansıtacak radikal sosyal değişimlere ihtiyaç olduğu sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA DESENİ

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecine destek veren katılımcılar Gaziantep ve Kahramanmaraş'ta görev yapan kadın okul yöneticileri arasından kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Örneklem grubunu oluşturan on kadın yöneticiden altısı Kahramanmaraş, dördü ise Gaziantep'te görev yapmaktadır. Katılımcıların belirlenmesi sürecinde “okul yöneticisi olarak çalışıyor olmak” temel kriter olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını arasından seçilmesi hedeflenmiştir. Ancak Türk Eğitim Sistemi içerisinde kadın okul yöneticilerinin sayısının azlığı katılımcıların belirlenmesi sürecindeki sınırlılıklardan birisi olarak karşımıza çıkmıştır. Bu süreçteki bir başka sınırlılık ise deneyimli kadın okul yöneticisinin sayısının azlığı olarak öne çıkmıştır. Araştırma sürecine destek veren katılımcıların özellikleri tablo 3.1'de verilmiştir.

3.2. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ

Tablo 3.1. Katılımcıların özellikleri

Kıdem	Görev		Kıdem						Çalıştığı okul türü				Branş	Medeni Durumu			
	Müdür	Müd. Yrd.	Meslek			Yöneticilik			Okul Öncesi	İlkokul	Orta-okul	Lise		Eyl	Bekar	Yaş	Çocuk
			0 - 12 Ay	01 - 10 Yıl	10 yıl - +	0 - 12 Ay	01-10 Yıl	10 yıl - +									
K1		X			X			X				X	Biyoloji	X		47	3
K2		X		X			X					X	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	X		34	2
K3	X				X		X		X				Okul Öncesi	X		38	2
K4		X			X	X				X			Sınıf Öğretmeni	X		46	4
K5		X		X		X						X	İngilizce		X	37	-
K6		X			X		X					X	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	X		34	-
K7		X		X		X					X		Bilişim Teknolojiler		X	29	-
K8	X			X			X		X				Okul Öncesi		X	27	-
K9	X				X		X		X				Okul Öncesi		X	48	3
K10		X			X	X					X		Türkçe	X		37	2

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma sürecinde veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Bu bağlamda görüşme sorularının yer aldığı form oluşturulurken Çelik (1996) tarafından oluşturulan görüşme soruları ve gündem maddeleri referans alınmıştır. Bununla beraber görüşme soruları hazırlanırken uzmanlık alanı eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi olan bir öğretim üyesinin görüşlerine de başvurulmuş; bir dil uzmanı ve yine bir kadın okul yöneticisi tarafından da görüşme sorularının incelenmesi sağlanmıştır. Bu süreçlerden sonra son şekli verilen görüşme formu; yaş, kıdem, medeni durum gibi katılımcı özellikleri ile ilgili soruların yer aldığı birinci bölüm ile kendini geliştirme ile ilgili toplam beş sorunun yer aldığı ikinci bölümden oluşmuştur.

3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılar ile telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiş, araştırma ile ilgili derinlemesine bilgilendirme yapıldıktan sonra araştırma sürecine katılımlarıyla destek verip vermeyecekleri sorulmuştur. Bu bağlamda öncelikli olarak on iki okul yöneticisi ile telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte bir okul yöneticisi daha önceden kabul ettiği halde tatile çıkmak üzere olduğunu gerekçe göstererek araştırma sürecinde destek

veremeyeceğini ifade etmiştir. Görüşmelerden önce görüşme sorularının yanı sıra süreç ile ilgili bilgilerin de yer aldığı görüşme formu öncelikle e-posta kullanılarak ve isteyen katılımcılara da Whatsapp üzerinden gönderilmiştir. Bu noktada her bir katılımcının görüşme formunu detaylı olarak incelemesi sağlanmış ve görüşme formunda yer alan ifadeler ile ilgili görüş, eleştiri ve önerileri olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılara görüşmelerin bir ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı, bu kayıtların bilgisayar ortamında deşifre edileceği, yazılı bir doküman haline getirildikten sonra da bu dokümanların kendilerine teyit amaçlı gönderileceği ifade edilmiştir.

Görüşmelere başlanmadan önce görüşme esnasında olası eksik ya da aksayacak yönleri belirlemek amacıyla bir katılımcı ile denemelik (pilot) görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonrasında gerekli önlemler alınmış ve akabinde veri toplama sürecine başlanmıştır. Tüm bu bilgilendirme süreçlerine rağmen görüşmelere başlamadan önce iki katılımcı fikir değiştirdiklerini ifade etmişler ve ses kaydı yapılmamasını talep etmişlerdir. Bununla beraber araştırmacı tarafından görüşmelerden elde edilen verilerin etik ilkeler doğrultusunda sadece araştırma sürecinde kullanılacağı ve herhangi bir ikinci şahıs tarafından bu kayıtlara erişilemeyeceği yeniden ifade edilmiştir. Bu noktada her iki katılımcı da ikna olduklarını ifade etmişler ve görüşmelerde ses kaydı yapılmasına müsaade etmişlerdir.

Görüşmelerin yapılacağı yer seçilirken katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri ve ulaşımda herhangi bir sorun yaşamayacakları uygun bir ortam hazırlanmıştır. Bununla beraber katılımcıların tamamı görev yaptıkları okullarda görüşme yapmak istemişlerdir. Benzer şekilde bir katılımcı, izinli olduğu bir günde ve kendisi için uygun bir zaman diliminde görüşme yapabileceğini belirtmesine rağmen görüşmenin gün ve saatini son anda değiştirmiştir.

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara beş soru sorulmuş ve görüşmeler yaklaşık 25-30 dakika sürmüştür. Görüşmelerde üç katılımcının çok heyecanlı olduğu gözlenmiştir. Bu katılımcılar görüşme esnasında birkaç kez kaydın durdurulmasını istemişler ve bunun yanı sıra yedi katılımcının görüşme soruları ile ilgili kısa kısa notlar aldıkları görülmüştür.

3.5. GEÇERLİK-GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARI

Lincoln ve Guba (1985) bilimsel bir araştırmada elde edilen verilerin geçerlik çalışmasının iç geçerlik (inandırıcılık) ve dış geçerlik (aktarılabirlik) yoluyla sağlanabileceğini belirtmektedir. Lincoln ve Guba güvenirlilik kavramı yerine tutarlılık kavramını öne sürmekte ve iç güvenirlilik (tutarlık) ve dış güvenirlilik (teyit edilebilirlik) yoluyla araştırmanın güvenirlilik çalışmasının yapılabileceğini önermektedir.

3.5.1. Geçerlik Çalışmaları

Lincoln ve Guba (1985) iç geçerliği (inandırıcılığı) sağlamak için uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi, aktarılabirliği sağlamak için ise ayrıntılı betimleme ve amaçlı örneklem yöntemlerinin uygulanabileceğini önermektedir. Bu araştırmada elde edilen verilerin geçerlik çalışması uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme yoluyla sağlanmıştır.

3.5.1.1. Uzun süreli etkileşim

Görüşmelerde karşılıklı bir güven ortamının oluşması ve görüşülen kişiler açısından araştırmacının olası etkisinin azaltılması için araştırmacının katılımcı ve ortam gibi veri kaynakları ile etkileşim içerisinde olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada bu, araştırmacının görüşmeye başlamadan önce katılımcılar ile telefon görüşmesi gerçekleştirilmesi, araştırmacının görüşmenin yapılacağı yere en az yarım saat önce gitmesi, katılımcılar ile sohbet edilmesi ve daha sonra gerçekleştirilen yüz yüze detaylı görüşmeler ile sağlanmıştır.

3.5.1.2. Derin odaklı veri toplama

Birbirinden bağımsız olarak deşifre edilen metinlerin detaylı olarak incelenmesi, karşılaştırma yapılması, yorumlanması ve bir örüntünün ortaya çıkartılmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada da kayıtların deşifre edilmesiyle elde edilen metinler incelenmiş, karşılaştırılmış, yorumlanmış ve aralarındaki ilişki saptanmıştır. Metinler incelendikten sonra elde edilen kategoriler ve kodlar tablo 3.2’de sunulmuştur.

3.5.1.3. Uzman incelemesi

Araştırma bağlamı dışında yer alan ancak araştırma konusu ve araştırma yöntemleri konusunda uzman bir kişi tarafından araştırma deseni, verilerin toplanması, incelenmesi ve analizi konularında araştırmacıya geri bildirimde bulunulması ve uzman kişi tarafından sunulan önerilerle araştırmanın niteliğinin artırılmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada uzman incelemesi eğitim yönetimi teftiş planlaması ve ekonomisi alanında uzman bir kişinin araştırmanın deseni, verilerin toplanması, incelenmesi, analizi ve sunulması ile ilgili araştırmacının yaptığı çalışmaları incelemesi ve verdiği dönütlerle sağlanmıştır.

3.5.1.4. Katılımcı teyidi

Katılımcı teyidi, görüşme kayıtlarının deşifre edilmesiyle elde edilen metinlerin katılımcılara yollandığı, bunların katılımcılar tarafından incelendiği, araştırmacının yorumlarının, açıklamalarının ya da tanımlamalarının doğruluğunun test edildiği süreçtir (Miles ve Huberman, 1994). Bu çalışmada da katılımcı teyidi deşifre edilen metinlerin görüşmenin gerçekleştirildiği kişiye elektronik ortamda gönderilmesi, araştırmacının çıkarımlarının ve yorumlamalarının katılımcı tarafından onaylanması ile sağlanmıştır.

3.5.1.5. Amaçlı örnekleme

Nitel araştırmalarda evrene genelleme amacının olmadığı, genele ait bilgileri ortaya koymak yerine hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşma eğilimi vardır. Dolayısıyla nitel araştırmalarda aktarılabilişliği sağlamak için araştırmaya dahil edilen veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak biçimde seçilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:305). Bu çalışmada da amaçlı örnekleme, araştırmanın örnekleme grubunu oluşturan kişilerin farklı okul tür ve derecelerinde çalışan kişilerden oluşmasına dikkat edilmesi ile sağlanmıştır.

3.5.1.6. Ayrıntılı betimleme

Araştırmada aktarılabilişliğin sağlanması ise ayrıntılı betimleme stratejisinin uygulanması ile sağlanmıştır. Ayrıntılı betimleme, elde edilen ham verilerin temalara göre yeniden düzenlenmesi ve herhangi bir yorum katmadan doğrudan alıntı yapılarak aktarılmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada ayrıntılı betimleme, elde edilen veriler temalara göre düzenlendikten sonra katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak sağlanmıştır.

3.5.2. Güvenirlik Çalışmaları

Güvenirlik, yapılan bir ölçümün birkaç defa tekrar edilmesi durumunda aynı sonucu vermesidir. Nitel araştırmalarda da olay ve olguların tekrar edilebilirliği pek mümkün olmadığından güvenilirliği sağlamının zor olduğu vurgulanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bununla birlikte Lincoln ve Guba (1985) güvenilirlik kavramı yerine tutarlılık kavramını öne sürmekte ve iç güvenilirlik (tutarlık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) yoluyla araştırmanın güvenilirlik çalışmasının yapılabileceğini önermektedir. Bu araştırmada güvenilirlik çalışması tutarlık incelemesi yoluyla sağlanmıştır.

3.5.2.1. Tutarlık incelemesi

Tutarlık incelemesi kodlayıcılar arası güvenilirlik olarak da adlandırılan iki veya daha fazla kişi tarafından birbirinden bağımsız olarak aynı araştırma sonuçlarının analiz edildiği, analizler sonucu elde edilen çıkarımların karşılaştırıldığı ve bunların birbiri ile ne derece tutarlı olduğu ile ilgili güvenilirlik çalışması yöntemidir. (Springer, 2010). Bu araştırmada eğitim yönetimi alanında uzman bir kişi kodlayıcı olarak yer almıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler araştırmacı ve uzman kişi tarafından birbirinden bağımsız olarak analiz edilmiş ve kodlamalar yapılmıştır. Kodlar aracılığı ile kategoriler oluşturulmuş ve elde edilen kod ve kategoriler karşılaştırılmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Kodlayıcılar arası güvenilirlik oranı 0,83 çıkmıştır. Hangi kategori ve kodun hangi sıklıkla söylendiği o koda ilişkin görüş bildiren katılımcı sayısı dikkate alınarak belirlenmiştir. Elde edilen kategori ve kodlar tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3. 2. Görüşmelerden elde edilen kategori ve kodlar

Kategoriler	Sıklık	Kodlar	Sıklık
Eylem	9	Tamamlama	5
		Pozitif değişim	3
		Kendini tanıma	3
		Hayat boyu devam etme	3
		Yansıma	2
Kendini gerçekleştirme	7	Etkili bir anne olma	5
		Mutlu olma	3
		Gelişime ihtiyaç duyma	2
		Rutinden kurtulma	2
Kimlik	10	İstekli olma	10
		İletişim	9
		Özgüven	6
		Empati	6
		Kararlı olma	6
		Sevme	5
		Meraklı olma	3
		Güven verme	3
		Çözüm odaklı olma	3
		Cesur olma	3
		Hoşgörülü olma	2
		Karşılaştırma	1
		Öz eleştiri yapma	1
		Özdeşim kurma	1
Yetkinlik	10	Mesleki yeterlik	9
		Psikoloji	7
		Rehberlik	5
		Model olma	3
		Duygu yönetimi	2
		Paylaşım	2
		Çok yönlü olma	2
Toplum	8	Toplumsal cinsiyet	7
		Toplumsal kabul	4
		Ülkenin/toplumun gelişimi	4
		Çağa ayak uydurma	4
Araçlar	9	Kitap	9
		Eğitim	6
		İnternet	6
		Televizyon	5
		Farklı ortamlarda bulunma	5
		Gazete	3
		Cep telefonu	2

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular; eylem, kendini gerçekleştirme, kimlik, yetkinlik, toplum ve araçlar kategorileri altında sunulmuştur.

4.1. İÇERİK ANALİZİ SONUÇLARI

İçerik analizi birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da gerçekleştirilen görüşmeler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda eylem, kendini gerçekleştirme, kimlik, yetkinlik, toplum ve araçlar olmak üzere 6 kategori ve bu kategoriler altında ise toplam 41 kod elde edilmiştir.

4.1.1. Eylem

Bu kategori katılımcıların “kendini geliştirme nedir?” sorusuna ilişkin görüşlerini kapsamaktadır. Tablo 4.1’de ayrıntıları verilen eylem kategorisine ilişkin olarak 9 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde tamamlama, pozitif değişim, kendini tanıma, hayat boyu devam etme ve yansıtma olmak üzere toplam 5 çeşit kod elde edilmiştir. Eylem kategorisi altında en çok tekrarlanan kod beş katılımcı tarafından dile getirilen tamamlama olmuştur.

Tablo 4.1. Eylem

Kod	Sıklık
tamamlama	5
pozitif değişim	3
kendini tanıma	3
hayat boyu devam etme	3
yansıtma	2
Toplam	16

Bu kategori kendini geliştirmenin durağan bir olgu olmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların genel olarak kendini geliştirmenin özünde bir eylem ve hareketlilik barındırdıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Bu kategoriye ilişkin bazı ifadeler aşağıda verilmiştir.

(...)Kendini geliştirme sahip olunan özellikler üzerine bir şeyler ekleme, özelliklerini arttıracak faaliyetler yapma, eksiklerini kapatmaya çalışma, o yönde emek verme, gayret göstermedir...". (K2)

(...)İnsanın kendisinde eksik gördüğü noktalar ile ilgili bilgi edinmesi, araştırma yapması ve eksik gördüğü yanlarını geliştirmesi, tamamlamasıdır. (K10)

(...)İnsanın kendisinde eksik gördüğü yanları varsa bunların üzerine bir şey eklemesidir. Bu giyim kuşam olabilir, dış görünüş olabilir, konuşma tarzı olabilir. Her şeyi kapsayabilir. Genel bir kavramdır. (K7)

Kendini geliştirme kavramının bir tür tamamlama eylemi olduğu bazı katılımcılar tarafından mevcut eksikliğin giderilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca bu tamamlamanın tek bir boyutta ele alınamayacağı, kişinin kendisini eksik gördüğü her konu ile ilgili geliştirebileceği de belirtilmiştir.

Kişinin her konu ile ilgili kendisini geliştirebilmesiyle beraber bunun bir bütünlük taşıdığı ve olumlu yönde olmasının beklendiği de vurgulanmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini şu şekilde dile getirdikleri görülmüştür:

(...)Kendini geliştirmenin bir bütün olduğunu düşünüyorum. Kişinin hem bedensel, hem zihinsel hem de entellektüel açıdan bir devinim, ileriye doğru olumlu değişim yaşamasıdır. (K5)

(...)Bakış açımızı değiştirmek, olaylara geniş ve farklı bir paradigmayla bakabilmektir. Olumlu yönde ilerleme demektir. (K6)

(...)Kendini geliştirme bir noktadan daha iyi bir noktaya gelme olarak tanımlanabilir. (K2)

Kendini geliştirmenin bir tür eylem olduğu bazı katılımcılar tarafından ileriye doğru olumlu değişim yaşama şeklinde açıklanmıştır. Bunun yanı sıra kendini geliştirmenin tek boyutta gerçekleşmeyebileceği, kişinin kendisini her konuda geliştirebileceği ve bir bütün olduğu da ifade edilmiştir.

Kendini geliştirme ile kendini tanıma arasındaki ilişkiye şu şekilde vurgu yapılmıştır:

(...)Kendini geliştirmede kişinin öncelikli olarak güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekiyor. (K3)

(...)İnsan önce bir birey olarak nerede olduğunu bilecek. Kişi kendisini bilirse eksik yönlerini de bilir ve eksik yönlerinin üzerine odaklanır. (K2)

Kişinin kendini tanımasının ve kendisi ile ilgili tam ve doğru bilgiye sahip olmasının kendini geliştirmede önemli ve gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Kendini geliştirmenin sonlu bir durum olmadığı bir katılımcı tarafından şu sözlerle dile getirilmiştir:

(...)Kendini geliştirmede “amaann ben bu kadar biliyorum, yeter burada kalayım” demeyeceğiz. Ne varsa öğreneceğiz. (K9)

Kendini geliştirmenin öğrenme temelinde hayat boyu devam eden bir olgu olduğu belirtilmiştir.

Kendini geliştirmenin bir davranış değişikliği ile sonuçlanması bir katılımcı tarafından şu şekilde örneklendirilmiştir:

(...)Kendini geliştiren kişinin davranışları da değişir. Bu değişim davranışlarına yansır. Örneğin kendini geliştiren kişi, otobüse binışinden dahi belli olur. Sırada beklerken kibar bir şekilde geçer yerine oturur. (K8)

Kendini geliştirmenin bir davranış değişikliğini beraberinde getirdiği ve kendisini geliştiren kişilerin kendisini geliştirmeyen kişilerden farklılaştığı da belirtilmiştir.

Katılımcıların kendini geliştiren kadın yöneticilerin davranışlarında bir değişim yaşanacağı yönündeki görüşü kimlik kategorisine ilişkin olarak kendini geliştiren bir kadın yöneticide güven verme, çözüm odaklı olma, kararlı olma gibi özelliklerin gözlenmesinin beklendiği yönündeki görüşlerini destekler niteliktedir.

4.1.2. Kendini Gerçekleştirme

Bu kategori “kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. Tablo 4.2.’de detayları verilen kendini gerçekleştirme kategorisi ile ilgili kodlar bu konuda görüş bildiren 7 katılımcının ifadelerinden elde edilmiştir. Bu kategori altında ele alınan etkili bir anne olmak için kadın yöneticilerin kendini geliştirmeleri gerektiği katılımcılar tarafından üzerinde en çok durulan kod olmuştur. Bunun yanı sıra gelişime ihtiyaç duyma, rutinden kurtulma ve mutlu olma ifadeleri de bu kategori altında ele alınan diğer başlıklar olarak öne çıkmıştır.

Tablo 4.2. Kendini gerçekleştirme

Kod	Sıklık
etkili bir anne olma	5
mutlu olma	3
gelişime ihtiyaç duyma	2
rutinden kurtulma	2
Toplam	12

Katılımcıların kendini gerçekleştirme kategorisine ilişkin ifadeleri incelendiğinde kendini geliştirmenin kişinin iç dünyası ile yakından ilgili olduğu görülmüştür. Katılımcıların kendini gerçekleştirme kategorisine ilişkin ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

(...)Annelik görevlerini en iyi ne şekilde yapabilirsin, nelere ihtiyaç duyuluyor? Bunları öğrenmek durumundayız çünkü zaman değişiyor, sürekli değişime uğruyorsun. Şimdiki çocukların hayatı bizim çocukluğumuzdaki gibi değil. Biz çocuklarımıza farklı bir yaşam alanı sunmak durumundayız. (K2)

(...)Çocuklarım ayaklarımın üzerinde durduğumu, güçlü ve becerikli olduğumu görmeleri için kendimi geliştirmeliyim. Anne olarak lidersin. Anne her şeydir. Bir yol çiziyorsun o yolda babadan çok anne etkilidir. (K9)

Toplumda yaşanan değişimin annelik olgusu üzerinde etkili olduğuna, yaşanan değişimlerin anneleri kendilerini geliştirmeye ittiğine, annelerin birer rol model oldukları dolayısıyla kadın yöneticilerin çocuklarına örnek olmaları için kendilerini geliştirmeleri gerektiğine işaret edilmiştir.

Kendini geliştirme ile kişinin ruh halinin yakından ilgili olduğu ve kişinin kendisini daha iyi hissetmesi ile kendini geliştirme arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmıştır:

(...)Eksik yönlerimi eğer ki tespit edebiliyorsam kişisel gelişim olarak da kendimi neden bir adım daha ileriye götürmeyeyim ki? Neden daha iyi bir şeyler yapmayayım diye düşünürüm. Bunu yaparak hem psikolojik olarak kendimi daha rahat hissedebilirim hem ortalara girdiğim zaman daha mutlu olabilirim. Gittiğim yerlerde daha etkili bir insan olurum, daha çok söz sahibi olabilirim. (K7)

(...)Ben de sonrasında yüksek lisansa başladım. Şu anda tez dönemindeyim, dersler bitti ama o derslere gitmek bile çok büyük haz veriyordu ya da sınavlara gireceksin o heyecanları yeniden yaşayacaksın, yeniden öğrenci olacaksın. Bunlar özleniyor. Sürekli olarak aynı şeyleri yapmak, tek düze bir hayata devam etmek insanı sıkıyor. (K2)

Kendini gerçekleştirme kategorisine ilişkin olarak katılımcıların kendini geliştirmenin nihai amacı olan mutlu olma durumuna vurgu yaptıkları

görülmüştür. Bir zaman sonra yaşamın sıradanlaştığı, bundan kurtulmak ve mutlu olmak için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Bunun yanı sıra kendini geliştirmek için gelişime ihtiyaç duyulması gerektiği de bu konuda görüş bildiren bir katılımcı tarafından “Kişisel gelişim için kişinin kendisi ihtiyaç duyacak (K6)” şeklinde ifade edilmiştir.

4.1.3. Kimlik

Bu kategori katılımcıların “kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için belirli özelliklere sahip olmaları gerekir mi?” ve “kendisini geliştiren kadın yöneticilerin belirli özelliklere sahip olduğunu düşünüyor musunuz?” sorularına ilişkin görüşlerini kapsamaktadır. Bütün katılımcılar bu kategoriye ilişkin olarak görüş bildirmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen 41 kodun 14 tanesi kimlik kategorisi altında yer almış ve böylece kimlik en çok kodun elde edildiği kategori olmuştur. Detayları tablo 4.3’de verilen kimlik kategorisine ilişkin olarak üzerinde en çok durulan kod bütün katılımcıların görüş bildirdiği istekli olma kodu olmuştur.

Tablo 4.3. Kimlik

Kod	Sıklık
istekli olma	10
iletişim	9
özgüven	6
empati	6
kararlı olma	6
sevme	5
meraklı olma	3
güven verme	3
çözüm odaklı olma	3
cesur olma	3
hoşgörülü olma	2
karşılaştırma	1
öz eleştiri yapma	1
özdeşim kurma	1
Toplam	59

Bu kategoriye ilişkin olarak katılımcıların ifadeleri incelendiğinde kendini geliştirme ile kişilik özelliklerinin birbiri ile yakından ilgili olduğu görülmüştür. Kendini geliştirmek için kişilerin belirli niteliklere sahip olmaları gerektiği bununla birlikte kendini geliştiren kişilerde de belirli özelliklerin gözlenmesinin beklenildiği belirtilmiştir. Katılımcılar kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmek için belirli özelliklere sahip olmaları gerektiğini şu ifadeler ile açıklamışlardır.

(...)60-70 yaşındaki birisi kendisini geliştirmez diye bir şey yok. Yeter ki istesin. İleri yaş bir dezavantaj gibi görünebilir ancak kişi istediği sürece bunu avantaja çevirebilir. İnsan istedikten sonra her şeyi yapabilir. (K9)

(...)İdareci olunca öğretmenler kadar tatil yapamıyorsunuz. Sadece izniniz kullanabiliyorsunuz. Derdiniz nedir dediklerinde ben bu işi seviyorum diyorum. Bunu da en iyi nasıl yerine getirebilirim? Şunları şunları yerine getirerek yapabilirim diyorum. Bu konularda kendimi geliştirmem gerekir diyorum. (K2)

Kendini geliştirme ile sevmeye arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, istekli olmanın kendini geliştirmede olumsuz olarak düşünülen birçok boyutu etkisiz hale getirebildiği vurgulanmıştır. İsteyerek yapılan işlerde kişilerin daha fazla başarılı olacağı gerçeğinden hareketle katılımcıların kendini geliştirmede istekli olmanın önemine dikkat çekmelerinin oldukça yerinde bir saptama olduğu söylenebilir.

Kendini geliştirmek için sahip olunması gereken özelliklerden meraklı olma ögesi bir katılımcı tarafından şu sözlerle dile getirilmiştir:

(...)Kendini geliştirme için kişi öncelikle araştırmacı olacak. Daha sonra meraklı olacak. Merak etmek, araştırmak işimiz bu. “Yönetici olarak burada daha farklı ne yapabilirim, daha çok nasıl yeterli olabilirim” diye düşündüğünüz zaman kendinizi geliştirmeye başlıyorsunuz. (K8)

Kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için meraklı olmaları gerektiği, kişide var olan merak duygusunun kendini geliştirmenin kapılarını aralayacağı belirtilmiştir.

Meraklı olma özelliğinin yanı sıra kendini geliştirmek için kadın yöneticinin sahip olması beklenen eleştiriye açık olma, özgüven sahibi olma ve cesur olma özellikleri ise bu konuda görüş bildiren katılımcılar tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

(...)Kadın yöneticinin eleştiriye açık olması gerekir. Kapalı olmayacaksınız. Karşıdan gelen eleştiriye açık olacaksınız. Sen hata yapıyorsan onu düzelteceksin, kendini yenileyeceksin. Sen kendini hiç eleştirtmiyorsan topluma da kapalısın demektir. Ben buyum herkes beni bu şekilde kabul etsin, ben değişmem düşüncesi yanlıştır. Seni karşıdaki eleştirsün ki sen de otur düşün ona göre kendine çeki düzen ver. (K1)

(...)Kendisini geliştirecek kadın yönetici “ben bunu yapabilirim, başarabilirim” düşüncesine sahip olacak. (K6)

(...)Gelişim karaktere bağlıdır. Kendisini geliştirecek bir kimsenin korkak olmaması gerekiyor. Cabbar, dışa dönük ve risk alabilen bir kişi olması gerekiyor. Bunlar varsa kendini geliştirme zaten olur. (K5)

Kadın yöneticinin kendisini geliştirmesi için eleştiriye açık, öz güven duygusuna sahip ve cesur olması gerektiği ifade edilmiştir. Bunların yanı sıra kendisini geliştiren kadın yöneticilerin öz güveni yüksek, kararlı, güven veren, çözüm odaklı, empati kurabilen ve hoş görülü olma gibi özelliklere sahip olmalarının beklendiği ise şu sözlerle dile getirilmiştir:

(...)Kendisini geliştirmiş bir kadın yönetici, kadın olarak toplumda tek başına dik durabilen bir kimsedir. Çekingen, pısırik, kendisini göstermeyen birisi değildir. (K3)

(...)Kişiler kendisini geliştirdikçe güveni artar. Güveni arttıkça yürüyüşü, duruşu, bakışı, jest ve mimikleri bile değişir.

(...)Kendini geliştiren bir kadın yönetici, yaptığı işi her ne şekilde olursa olsun olumlu ya da olumsuz sonuçlandırabilen kişidir. (K8)

(...)Karşıdaki insanların kendini geliştirmiş kadın yöneticiye güveni gelişmiştir. Öğrencilerle, velilerle güven temelinde bir iletişim var. En azından merkezi ortak sınav tercihi yaparken veli ancak güvendiği idarecini yanına geliyor ve çocuğunun tercihini yapmasını istiyor. (K10)

(...)Kendini geliştirmiş bir kadın yönetici bir sorunu uzatmamalı, büyütmemeli, anında o soruna çözüm bulabilecek pratik bir zekâya sahip olmalıdır. (K6)

(...)Sonuçta bu bir bayandır. Evden sıkıntılı gelmiştir. Çocuğu ağlamıştır, hasta olmuştur bunu düşünmeli. Diğer taraftan erkek personelimiz ile de aynı şekilde evde tartışmıştır. Belki maddi ya da sağlık problemi vardır. Bunları düşünerek insan daha dikkatli davranmalıdır. (K4)

(...)Her görüşe eşit mesafede durabilmeli, saygı göstermeli ön yargılı olmamalıdır. (K8)

(...)Öğretmen çalışma ortamımız içinde bir üste sorununu yansıttığında öğretmenin o sorununa bir çözüm üretmek gerekiyor. Çözüm üretirken de tabi ki bilgi ve tecrübe, deneyimin olması gerekiyor. Ben kendimi daha çok eğitmeliyim, daha çok geliştirmeliyim ki o öğretmenim şöyle düşünmeli: “Ben Süreyya Hoca’ya gittiğimde o bu sorunu çözer,” hani dediğim gibi bu kendini geliştirme ile alakalıdır. (K3)

Kararlı olma, güven verme, çözüm odaklı olma, empati kurabilme ve hoş görülü olma kendini geliştiren kadın yöneticilerde gözlenmesi beklenen özellikler olarak dile getirilmiştir. Bunun yanı sıra kendini geliştirme ile özgüvenin doğru orantılı olduğu ve kendisini geliştiren bir kadın yöneticinin buna paralel olarak özgüveninin de artacağı belirtilmiştir.

Kendini geliştiren kadın yöneticilerde gözlenmesi beklenen iletişim becerisinin yüksek olması özelliği bu konuda görüş bildiren katılımcılar tarafından şu şekilde dile getirilmiştir:

(...)Okulumuzun bir yeri eksik oluyor veya yurdumuza bir çift kanepede alacağız. Gidip esnaf ile görüşüyorsun. Dolayısıyla kendisini geliştirmiş bir kadın yöneticinin onlarla aynı iletişim dilini kullanabilmesi gerekir. (K6)

(...)Gerek öğretmen gerek veliler ile bir yönetici olarak diyalog halindesiniz; bundan dolayı yönetici bu konuda kendisini geliştirmeli, iyi ilişkiler kurma becerisine sahip olmalıdır. (K8)

Kadın yöneticiler kendilerini hangi alanlarda geliştirebilirler sorusuna ilişkin olarak iletişim ögesi ön plana çıkarken aynı oranda da kendini geliştiren kişilerde iletişimin güçlü ve yapıcı olmasının beklenildiği vurgulanmıştır.

4.1.4. Yetkinlik

Bu kategori katılımcıların kendini geliştirme ve yöneticilik görevlerini layıkıyla yapabilmeleri ile ilgili görüşlerini kapsamaktadır. Yetkinlik kategorisi altında yer alan mesleki yeterlik, psikoloji ve duygu yönetimi kodları “kadın yöneticiler kendilerini hangi alanda geliştirebilirler?”, rehberlik, model olma ve paylaşım kodları “kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir?”, çok yönlü olma kodu ise “kendisini geliştiren kadın yöneticilerin belirli niteliklere sahip olduğunu düşünüyor musunuz? sorularına ilişkin olarak verilen yanıtlardan elde edilen kodlar olmuştur. Detayları tablo 4.4.’de verilen yetkinlik kategorisine ilişkin olarak bütün katılımcılar görüş bildirmiştir. Toplam 7 kodun elde edildiği bu kategoride en sık tekrarlanan kod 9 katılımcı tarafından dile getirilen mesleki yeterlik kodu olmuştur.

Tablo 4.4. Yetkinlik

Kod	Sıklık
mesleki yeterlik	9
psikoloji	7
rehberlik	5
model olma	3
duygu yönetimi	2
paylaşım	2
çok yönlü olma	2
Toplam	30

Bu kategoriye ilişkin olarak kadın yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ve başarılı bir performans sergilemelerine olanak sağlayan kişisel yetenek, bilgi, tecrübe ve beceri birikimleri hususunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

(...)Ben pansiyon yönetimindeyim. Çocukların yemek listesini hazırlarken sağlıklı beslenmeye dikkat ediyoruz. Örneğin obezite çağımızın problemlerindedir. Bu gibi durumları takip etmemiz gerekir. (K1)

(...)Kendini geliştirmiş bir kadın yönetici kriz anında olaylara iyi müdahale ediyordur. Doğru kararlar veriyordur. (K7)

Meslekte başarılı olmak için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği, bu bağlamda eylemde bulunup kendini geliştiren kadın yöneticilerin de fark edildiği vurgulanmıştır.

Kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerek alanlardan psikoloji ögesine ilişkin görüş bildiren katılımcılardan bir tanesinin düşüncesini şu sözlerle dile getirdiği görülmüştür:

(...)İnsanlarla çalışıyorsunuz dolayısıyla insan psikolojisini çok iyi anlamamız gerekiyor. (K9)

Kadın yöneticilerin makineler ya da robotlarla çalışmadığı, insanlarla çalıştığı dolayısıyla birlikte çalıştığı insanların yüreklerine hitap etmeleri gerektiği belirtilmiştir. Buradan hareketle kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken bir alan olarak psikolojinin ön plana çıktığı görülmüştür.

Kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerek alanlardan psikoloji ögesinin yanı sıra duygu yönetimi ögesi ise şu şekilde ifade edilmiştir:

(...)Kadın okul yöneticilerinin problem çözme yetenekleri açısından kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünüyorum çünkü bayanlar biraz daha duygusal düşünüyorlar ve bu duygusallık problemler ile karşılaşıldığında kadın yöneticilerin vicdanları ile mantıkları arasında bir ikilem yaşamalarına sebep olabilmektedir. (K3)

Yapıları gereği kadınların daha duygusal oldukları belirtilmiştir. Yönetici olarak bu durumun bir problem yaşandığında dezavantaja dönüştüğü, kadın yöneticilerin mantıkları ile vicdanları arasında kalabildikleri vurgulanmış dolayısıyla duygu yönetimi kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken bir diğer alan olarak ön plana çıkmıştır. Kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken alan olarak mesleki yeterlik, psikoloji ve duygu yönetimi kodları katılımcıların eylem kategorisine ilişkin olarak kendini geliştirmenin mevcut eksikliğin giderilmesi ve bir tür tamamlama olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

Kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir sorusuna ilişkin olarak mesleki bağlamda görüş bildiren katılımcılardan bir tanesinin görüşünü şu şekilde

ifade ettiği görülmüştür:

(...)Öğretmene yol gösterme anlamında ondan daha donanımlı olması gerekiyor. Bir problem olduğunda çocuklara nasıl yaklaşılır, ne yapmak gerekir, hangi durumda ne zaman harekete geçmek gerekir bilmelidir. O tarz şeylerden dolayı öğretmenlerden daha fazla bilgiye sahip olmak gerekir. (K3)

Öğretmenlere ve öğrencilere liderlik yapmak ve yol göstermek için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği de vurgulanan bir diğer öge olmuştur.

Kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir sorusuna ilişkin olarak mesleki bağlamda görüş bildiren bir diğer katılımcının bunu örnek olma ile açıkladığı görülmüştür:

(...)Şu an yönetici olarak çalıştığım okulda personelim performansının iyi olmasını istiyorsam öncelikle benim performansımın iyi olması lazım gerekir. Bundan dolayı kendimi geliştirmek zorundayım. (K4)

Kendini geliştirmenin sadece kişinin kendisi ile sınırlı kalmadığı, kendini geliştiren kişilerin çevresindeki diğer insanların da gelişmelerinde etkili olabileceği, onlara rol model olabileceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir sorusuna ilişkin olarak mesleki bağlamda görüş bildiren bir başka katılımcının ise bunu paylaşım noktasında ele aldığı görülmüştür:

(...)Alanımla ilgili çalışmalarını sürekli takip etmeye çalışıyorum ve bu konuda öğretmenlerimi elimden geldiği kadarıyla haberdar etmeye çalışıyorum. (K8)

Kadın yöneticilerin birlikte çalıştığı öğretmenleri bilgilendirmek ve paylaşımında bulunmak için kendilerini geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Ayrıca kendini geliştiren kişilerin çok yönlü olmalarının ve her şeye yetiştirebilmelerinin beklendiği ise “Elin kolun her taraftan 24 saat her şeye yetebilmeli” (K9) şeklinde ifade edilmiştir.

4.1.5. Toplum

Bu kategori “kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. 8 katılımcının görüş bildirdiği toplum kategorisi altında toplumsal cinsiyet, toplumsal kabul, ülkenin/toplumun gelişimi ve çağa ayak uydurma olmak üzere toplam 4 kod elde edilmiştir. Tablo 4.5.’den de

görüldüğü üzere 7 katılımcı tarafından dile getirilen toplumsal cinsiyet en sık tekrar edilen kod olmuştur.

Tablo 4.5. Toplum

Kod	Sıklık
toplumsal cinsiyet	7
toplumsal kabul	4
ülkenin/toplumun gelişimi	4
çağa ayak uydurma	4
Toplam	19

Bu kategori gerek ülkenin ya da toplumun ilerlemesi gerekse bir birey olarak toplumda varlığını hissettirmek için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Katılımcıların kadın olarak buldukları ortamlarda varlığını hissettirmek için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yaşanan değişimlerin toplumları değiştirdiği dolayısıyla hem o değişimlere ayak uydurmak hem de bu değişimden nasibini alan ülkenin ya da toplumun gelişimi için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirttikleri görülmüştür. Bu kategoride yer alan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir.

(...)İdarecilik sanki sadece erkeklere has edilmiş bir durummuş gibi algılanıyor. Bu sefer size ne zaman bırakıp gidecek, ne zaman pes edecek gözüyle bakıyorlar. O yüzden siz kendinizi geliştirmek zorundasınız. (K2)

(...)Erkekler her işi yapabilir mi yapabilir. Ama bayanlar için bir ön yargı var. Önemli olan bunu kırmak. (K7)

Kadın yöneticilerin toplum tarafından kadına atfedilen rollerin dışına çıkmak için kendilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir sorusuna ilişkin olarak toplumsal kabul bağlamında görüş bildiren katılımcılardan bir tanesinin düşüncesini şu sözlerle dile getirdiği görülmüştür:

(...)Toplumda söz sahibi olmak için kendini geliştirmek zorundasın. Hiçbir konu hakkında bilgin yoksa konuşamazsın. (K1)

Kadın yöneticilerin bulunduğu sosyal çevrede varlığını hissettirmek için kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirttikleri ve bunu da konuşabilmek ya da söz sahibi olabilmek için biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

Kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir sorusuna ilişkin olarak içinde bulunulan topluma faydalı olma bağlamında görüş bildiren bir katılımcı

tarafından şu sözlerle dile getirilmiştir:

(...)Daha iyi hizmet verebilmek, devletimizi güçlendirmek, vatanımıza, milletimize, geleceğimize daha faydalı olmak için kendimizi geliştirmeliyiz. (K9)

Ülkesine karşı sorumluluğu olan, toplumun çalışan bir ferdi olarak üzerine düşen görevi yerine getirmek ve içinde buldukları topluma daha faydalı olmak için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Kadın yöneticiler kendilerini neden geliştirmelidir sorusunu zamansal değişim bağlamında değerlendiren katılımcılardan bir tanesinin bu konudaki görüşünü şu şekilde ifade ettiği görülmüştür:

(...)Zaman değişiyor sürekli değişime uğruyorsun. Bizim çocukluğumuz gibi değil. Şimdi çocukların ellerinde tabletler, cep telefonları var. Biz o nedenle kendimizi mecburen yenilemek durumundayız. (K2)

Günümüz dünyasının sürekli değiştiğine vurgu yapılarak yaşanan değişime ayak uydurmak için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğinin altı çizilmiştir.

4.1.6. Araçlar

Bu kategori “kadın yöneticiler kendilerini geliştirmek için ne tür yöntemler kullanabilirler?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. 9 katılımcının görüş bildirdiği araçlar kategorisi altında kitap, eğitim, internet, televizyon, farklı ortamlarda bulunma, gazete ve cep telefonu olmak üzere toplam 7 kod elde edilmiştir. Tablo 4.6.’da görüldüğü üzere 9 katılımcı tarafından dile getirilen kitap en sık tekrar edilen kod olmuştur.

Tablo 4.6. Araçlar

Kod	Sıklık
kitap	9
eğitim	6
internet	6
televizyon	5
farklı ortamlarda bulunma	5
gazete	3
cep telefonu	2
Toplam	36

Bu kategori kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde ne tür yöntemler uygulayabileceklerini ele almaktadır. Katılımcılar genel olarak kitap,

gazete ya da bir eğitime katılmanın bir yöntem olabileceğini, diğer taraftan da günümüzde yaşanan değişme ve ilerleme ile hayatlarımıza giren cep telefonları televizyon, bilgisayar gibi teknolojik aletlerin de kendini geliştirmede uygulanabilecek yöntemler olabileceğini ifade ettikleri görülmüştür. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

(...)Kitap okumak bence insanın gelişmesinin ve farkındalık sağlamanın ilk adımıdır, temelidir. Kesinlikle kitap okumak şart. (K5)

Kendini geliştirmede kitap okumanın etkili bir yöntem olacağı belirtilmiştir. Kitap okumanın yanı sıra kadın yöneticilerin kendilerini geliştirebileceği bir yöntem olarak eğitime katılma, katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından dile getirilen bir diğer unsur olmuştur.

(...)Kitap okumak önemli ancak konferanslara, çalıştaylara veya çeşitli seminerlere ya da eğitimlere gitmek daha etkili olabilir. Oraya sosyal arkadaşlarınızla gidiyorsunuz. Hem orada daha eğlenceli bir ortam olabilir hem o şekilde öğrendikleriniz daha farklı daha güzel bir şekilde aklınızda yer edebilir. (K7)

Kitap okumanın işe yarayabileceği ancak belirli bir amaç doğrultusunda önceden tasarlanmış seminer, kurs, konferans ya da çalıştay gibi bir etkinlikte yer almanın daha etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Kadın yöneticiler kendilerini geliştirmek için ne tür yöntemler kullanabilirler sorusuna ilişkin olarak internet kullanımını bağlamında görüş bildiren katılımcıların bunu şu sözlerle dile getirdiği görülmüştür:

(...)Facebook/twitter gibi sosyal paylaşım ağlarında kişisel gelişim videoları izleyebilirler. Ahmet Şerif İzgören ya da Üstün Dökmen'nin videolarını izleyebilirler. Bunlar geliştirme açısından insanları yönlendirebiliyor. (K6)

(...)Her şeyin bir avantajı ve bir de dezavantajı var. Bizim bunu nasıl kullanacağımız çok önemli. Örneğin facebook denen bir sosyal paylaşım ağı var. Facebookta birçok arkadaşınız var kimi yediği yemeği, kimi gittiği yeri, kimi eğlendiği, içtiği, gezdiği, tozduğu yeri gösterir. Kimi de sosyal bir paylaşım sağlar. Bu anlamda çok güzel. 5 tane yemek fotoğrafının olduğu yerde bir tane sosyal paylaşım o çocukta farkındalığı mutlaka sağlar. Bu anlamda aşırıya kaçmadan faydalı olacağını düşünüyorum. Boş zamanınızda arkadaşlarınızın toplum hakkında, kişiler hakkında neler paylaştığını görmek bence insanda farkındalık sağlar. (K5)

Sosyal paylaşım ağlarını kullanma kendisini geliştirmek isteyen kadın yöneticilerin uygulayabileceği bir yöntem olarak dile getirilmekle beraber bunun bilinçli kullanılması şartıyla işe yarayabileceği bazı katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır.

Kendini geliştirmede televizyon izlemenin işe yarar bir yöntem olabileceği bir katılımcı tarafından şu şekilde dile getirilmiştir:

(...)Gündemi takip etmek gerekiyor. Birkaç gün televizyon izlemediğinizde, haberleri izlemediğinizde birçok olaydan habersiz oluyorsunuz. Örneğin Afyon'da bir deprem oldu. Televizyon izlemediğinizde depremden habersiz oluyorsunuz. Okulda bir etkinlik ya da kutlama yapılacak. Belki de o kutlamanın yapılmaması gerekiyor ama bizim haberimiz olmazsa yapılmaması gerekirken o kutlamayı yapabiliriz. (K10)

Gündemden haberdar olma ve bu doğrultuda okulda yapılacak etkinlikleri ona göre düzenleme sebebiyle kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde televizyon izlemenin etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Kendini geliştirmek isteyen kadın yöneticilerin farklı çevrelerde bulunmalarının bu süreçte etkili olabileceği ise şu şekilde dile getirilmiştir:

(...)Eğitim seminerleri yapılmıştı. Orada değişik insanlarla değişik forumlarla karşılaştık. Onların çözümünü herkes farklı şekilde yapmış sen farklı yapmışsın. İnsanların farklı kişilik özellikleri var. Onları da görerek kendinizdeki eksik yanlarınızı değiştirebilirsiniz, geliştirebilirsiniz. (K6)

Kendisini geliştirmek isteyen kadın yöneticilerin farklı ortamlarda, çevrelerde ya da aynı konu ile ilişkisi olan kimselerle bir arada bulunmasının etkili olabileceği vurgulanmıştır.

Kendini geliştirmek isteyen kadın yöneticilerin başvurabileceği yöntemlerden birisi olarak gazete başlığının ifade edildiği görölmüştür:

(...)Gazete köşelerinde özellikle kişisel gelişim ile ilgili çok sayıda yazı çıkıyor. Onları okuyabiliriz. (K1)

Kendini geliştirmek isteyen kadın yöneticilerin başvurabilecekleri bir yöntem olarak gazete okumak dile getirilmiştir.

Kendini geliştirmede uygulanabilecek yöntemler ile ilgili olarak cep telefonu kullanımını şu sözlerle ifade edilmiştir:

(...)Hayatımızın her alanında cep telefonları, internet var. Bir tıkla her şeye ulaşılabiliyor. (K6)

Bilgiye ulaşmayı kolaylaştırması bakımından cep telefonlarının kendisini geliştirmek isteyen kadın yöneticiler için başvurulacak bir yöntem olabileceği belirtilmiştir.

Katılımcıların bu kategoriye ilişkin görüşlerinden hareketle kendini

geliştirmede genel geçer tek bir yöntemden bahsedilemeyeceği, kendini geliştirmede birden çok yöntem kullanılabileceği söylenebilir.

4. 2. TARTIŞMA

Bu araştırma kadın okul yöneticilerinin kendini geliştirme kavramına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Alan yazın incelendiğinde kendini geliştirme ile ilgili araştırmaların gerçekleştirildiği, ancak sadece okul yöneticilerinin ve özellikle kadın okul yöneticilerinin kendini geliştirme kavramı ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmadığı görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen bulguların önem arz ettiği söylenebilir.

Araştırma bulguları alan yazında ifade edilen birçok çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Örneğin kendini geliştirme ile istekli olma arasında bir örtüşmenin varlığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bir tanesidir. Kişi kendini geliştirmeye dair ne kadar istekli olursa o kadar çok kendini geliştirme eğiliminde olur. Antonacopoulou (2000)'nın yaptığı çalışmada öğrenme ve gelişmeye karşı eğilim ve isteği olan kişilerin daha fazla gelişme eyleminde bulunmalarından dolayı kendini geliştirmede gelişmeye isteklilik duymak gerektiği sonucu bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Benzer şekilde kendini geliştirme ile istekli olma arasındaki ilişki Çelik (1996)'ın kendini geliştirmede isteklilik ve ihtiyaç bir ön koşuldur şeklindeki ifadesinde kendisini göstermektedir. Diğer taraftan Orvis ve Leffler (2011) kendini geliştirmeyi temelde bir gönüllülük eylemi olarak tanımlarken aslında kendini geliştirmenin isteyerek gerçekleştirilen bir eylem olduğunu vurgulamaktadır. Gönüllü olunan ve dolayısıyla isteyerek yapılan eylemlerde kişilerin daha başarılı olacağı gerçeğinden hareketle kişilerin kendilerini geliştirmeye dair istekli olmaları durumunda daha fazla kendilerini geliştirme eğiliminde olacakları söylenebilir.

Mevcut çalışmada görüldüğü üzere katılımcılar kendini geliştirme için kişinin belirli özelliklere sahip olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada elde edilen *kişilik özellikleri kendini geliştirme sürecinde etkili olmaktadır* sonucu birçok çalışmanın (Boyce vd., 2010; Çelik, 1996; Fındıkçı, 1996; Kaplan vd., 1987; London ve Smither, 1999; Orvis ve Leffler, 2011; Reichard ve Johnson, 2011; Xu, 2007) bulgularını desteklemektedir. Örneğin Orvis ve Leffler (2011) hedef yönelimli öğrenme, deneyime açık olma, dürüstlük gibi kişilik özelliklerinin kendini geliştirme ile etkileşim halinde olduğunu, bu özelliklere sahip kişilerin zaten içsel bir eğilime

sahip oldukları için gönüllü olarak gelişme etkinliklerinde yer aldıkları, kendini geliştirme sürecinde dışarıdan gelecek bir desteği göz ardı ettiklerini iddia etmektedir. Benzer şekilde Boyce vd. (2010) liderlik özelliklerinin kendini geliştirme eğilimine ilişkin çalışmasında kendi kendine yeten, dürüst, açık ve hedef eğilimli kişilik özelliklerinin kişinin kendini geliştirme noktasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırma sonunda katılımcıların kendini geliştirmek için kişinin cesur olma, meraklı olma, eleştiriye açık olma gibi kişilik özelliklerine sahip kadın yöneticilerin daha fazla kendini geliştirme eğiliminde olacaklarını belirttikleri görülmektedir. Kendisini geliştirmek isteyen bir kadın yöneticinin öz eleştiri yapma ve kendisindeki eksik ya da yanlış noktaları görmesi açısından eleştiriye açık olması gerektiği Kaplan vd. (1987)'nin kendini geliştirmede iç gözlem yapmanın dışarıdan gelebilecek eleştirileri anlamlandırabilme ve kişinin kendisiyle ilgili yeni bir kavrayış elde edebilmesi için gerekli bir adım olduğu şeklindeki ifadesi ile örtüşmektedir. Ayrıca bu araştırmada elde edilen kendini geliştirme için kişinin başarabileceğine dair özgüven duygusuna sahip olması gerektiği bulgusu Çelik (1996) ve Xu (2007)'in araştırma sonuçlarında elde ettiği kişinin başarabileceğine dair kendine inanması gerektiği sonucunu desteklemektedir. Benzer şekilde katılımcıların ifade ettikleri kendini geliştirme için kişinin cesur olması gerektiğini Cunningham (2004) risk almak ile açıklamakta ve kendini geliştirmede kişinin risk almaya istekli olması gerektiğini ifade etmektedir.

Diğer taraftan kendini geliştirme için kişinin belirli özelliklere sahip olması kadar kendini geliştiren kişilerin de belirli özelliklere sahip olmasının beklendiği belirtilmektedir. Katılımcıların kendilerini geliştiren kadın yöneticilerin özgüvenlerinin de arttığı Mimbs (2002)'in yaptığı çalışmada elde ettiği “kendini geliştirmenin yeteneği geliştirdiği, öz saygıyı ve öz güveni arttırdığı” şeklindeki bulgu ile paralellik göstermektedir.

Kendini tanıma, kendini geliştirmenin başlangıç noktası olarak düşünülebilir çünkü kişi ancak kendisini tanıdığı zaman güçlü ve zayıf yönlerini bilebilir ve o doğrultuda kendisini geliştirebilir. Bu çalışmada da elde edilen *kendini tanımanın kendini geliştirme açısından son derece önemli ve ilk koşul olduğu* bulgusu kendini geliştirme ile kendini tanıma arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapan birçok çalışmada da dile getirilmiştir. Örneğin bu durumu Holler (2015) kendini bilmek gelişmeye yönelik bir iştir şeklinde açıklarken; Safken (1998), kendini bilme kendini

geliştirmede önemli bir nokta olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Çoruk (2012:235) kişinin kendisini tanımmasının kişisel gelişimin temelini oluşturduğunu ifade ederek kendini tanımanın kendini geliştirme kavramının önemli bileşenlerinden birisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kişinin kendisini tanımadan içerisinde yer alacağı bir kendini geliştirme sürecinin de sağlıklı olacağını söylemek zordur.

Araştırmada kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken bir alan olarak iletişim ögesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Aynı şekilde Fındıkçı (1996)'nın bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme başlıklı araştırmasında yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken ikinci alanın insan ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte alan yazında ifade edilmeyen ancak mevcut araştırma sonucunda katılımcıların kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken alan olarak psikoloji ve duygu yönetimi ögelerine vurgu yaptıkları görülmektedir. Duygu yönetimi ifadesinin örneklem grubu sadece kadınlardan oluştuğu için ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Katılımcıların, kadın yöneticilerin kendilerine atfedilen rollerin dışına çıkmak ve yöneticilikte erkekler kadar başarılı olabileceklerini göstermek için kendilerini geliştirmeleri gerektiği ifadeleri Mallon ve Cassell (1999) tarafından İngiltere'nin kuzeyindeki büyük bir yerel yönetimde çalışan kadınların gelişime dair ihtiyaçlarını araştırmak amacıyla yürüttükleri çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada kadınlara yönelik yöneticilik yapamaz algısı, kadınlara yüklenen ev ve çocuk bakımı sosyal birtakım rolün kadınların gelişmelerinin önünde birer engel olduğu vurgulanmaktadır. Bu durumda *kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinin bir ihtiyaçtan ziyade artık bir zorunluluk haline geldiği* söylenebilir.

Katılımcılar, alan yazında belirtilen kendini geliştirmenin bireysel farklılıklara dayanan kişiye özgü bir süreç olduğu ve dolayısıyla kendini geliştirmede tek tip genel geçer bir yöntem ya da teknikten bahsedilemeyeceği (Cunningham, 2004; Çelik, 1996; Fındıkçı, 1996; Joan, 2007; Safken, 1998) ile ilgili direk görüş bildirmeseler de kadın yöneticilerin kendilerini geliştirebilmeleri için ne tür yöntemler kullanabilecekleri ile ilgili görüşleri bu bulguya gönderme yapmaktadır. Nitekim katılımcılar kendisini geliştirmek isteyen kadın yöneticilerin kitap okumaktan, teknoloji kullanmaya, farklı ortamlarda bulunmaya kadar çok çeşitli yöntemlere başvurabileceklerine değinmişlerdir.

Kendini geliştirme öğrenme doğrultusunda ilerleyen bir olgudur. Öğrenmenin ve gelişmenin sonu yoktur. Dolayısıyla kendini geliştirmede son nokta diye bir kavram yoktur. Bu çalışmada da görüldüğü gibi katılımcılar *kendini geliştirmenin durağan bir olgu olmadığına* vurgu yapmaktadırlar. Elde edilen bu bulguyu destekleyen birçok çalışma mevcuttur. Li (2014:344) kendini geliştirme için hiçbir zaman son bulmayan sürekli devam eden bir öğrenme ve büyüme süreci tanımını yapmaktadır. Bu durumu benzer şekilde Çınar (1999) sorumluluk temelinde yaşam boyu öğrenme çabası, Gilleard (1996) doğuştan öğrenmenin sürekli şekli, Cüceloğlu (2003) ise kendisini geliştiren bireylerde ‘artık erdim’ ifadesinin yer almadığı şeklinde açıklamaktadırlar. Aynı şekilde Cunningham (2004) ve Fındıkçı (1996) da kendini geliştirmenin hayat boyu süren bir anlayış ve yaşam biçimi olduğu vurgusu yapmaktadır. Bu anlamda kişilerin her an her yerde kendilerini geliştirebilecekleri ve bu gelişmenin hiçbir zaman son bulmayacağı söylenebilir.

Pedler’in kendini geliştirme için yaptığı açıklama bu araştırmada kendini gerçekleştirme ve yetkinlik kategorileri altında elde edilen bazı verileri özetler niteliktedir. Pedler, vd. (2001:5)’in kendini geliştirme ile ilgili olarak a) kariyer geliştirme ve ilerleme b) mevcut işteki performansını artırma c) belirli özellik ve becerilerin geliştirilmesi d) potansiyelinin bütününe erişme şeklinde yaptığı açıklama mevcut çalışmada katılımcıların rutinden kurtulmak, işlerini başarıyla yapmak, mutlu olmak için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği bulguları ile örtüşmektedir. Bu bulgu kendini geliştirmenin kişinin iç dünyası ile ilgili olduğunu göstermekte ve bundan dolayı kadın yöneticilerin kendilerini geliştirme ile ilgili eylemde bulunmaları için onların iç dünyalarının anlaşılması gerektiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Kendisini geliştiren kadın yöneticilerin çok yönlü, çevresinde ki insanlara güven veren ve empati kuran kişiler oldukları bu araştırmada elde edilen bir diğer bulgu olmuştur. Bunun yanı sıra *kendisini geliştiren yöneticilerin problemlerle daha iyi baş ettikleri* görüşü mevcut araştırmada elde edilen bulgular arasında yer almıştır. Bu bulgu katılımcılar tarafından kendisini geliştiren kadın yöneticilerin çözüm odaklı oldukları şeklinde ifade edilmiştir. Mevcut araştırmada *kendini geliştirmenin bir davranış değişikliğini beraberinde getirdiği* katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer husus olmuştur. Yani kendisini geliştiren kişilerin davranışlarında da bir değişim olması gerekmektedir. Bu bulguyu ortaya koyan başka çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Fındıkçı (1996) yaptığı çalışmada kendisini geliştiren bir kişinin

öğrendiklerini içselleştirip bunları davranışlarına dökmesi gerektiğini vurgularken benzer şekilde Çelik (1996) ise kendisini geliştiren kişinin kendisini geliştirmeden önceki durumu ile kıyaslandığında kişide bir farklılık olacağını savunmaktadır. Bu araştırmada da katılımcılar kendisini geliştiren kişilerin özgüveni yüksek, çözüm odaklı ve güven veren kimseler olmasının yanı sıra hoş görülmesi, çevresine ve topluma faydalı ve rol model olduklarını da ifade etmişlerdir. Kendini geliştirme ile çevreye ve topluma faydalı olma arasındaki ilişki Çelik (1996)'in çalışmasında da ortaya çıkmıştır. Çelik, kişi kendisini geliştirdikçe çevresine faydalı olacağını, faydası olmuyorsa dahi zararının dokunmayacağını ifade etmiştir. Cüceloğlu (2003) ve Maxwell ve Dornan (2001) da kendisini geliştiren kişilerin çevresine faydalı olduğunun altını çizmektedir. Benzer şekilde Rosenstein (2010)'in vurguladığı kendisini geliştiren kişilerin rol model oldukları görüşü bu çalışmada elde edilen anneler çocukları tarafından rol model olarak görüldükleri için kendilerini geliştirmeleri gerektiği bulgusunu desteklemektedir.

Kişileri kendini geliştirmeye iten birçok faktör olduğu alan yazında sıklıkla ifade edilmektedir. Bu çalışmada da görüldüğü üzere katılımcıların sürekli olarak bir değişimin yaşandığını ve bu değişimin birçok olgu üzerinde etkili olduğunu vurguladıkları görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen *sürekli olarak bir değişimin yaşandığı ve bu değişime ayak uydurmak için kişilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği* bulgusu alan yazında yapılan (Çınar, 1999; Deosthali, 2012; Fındıkçı, 1996; Phillips, 1993) çalışmaları desteklemektedir. Benzer şekilde Cunningham (2004)'de yaşanan değişimlerin kişilerin kendilerini geliştirmelerini bir zorunluluk haline getirdiğini vurgulamaktadır. Garavan (1999) tarafından dile getirilen yaşanan değişim ve gelişmelerin kendini geliştirmeyi zorunlu kıldığı yönündeki vurgusu mevcut araştırmada her gün bir değişim yaşandığından, kanunlar ve yönetmelikler değiştiğinden kadın yöneticiler işlerini yapabilmek için kendilerini geliştirmek durumundalar şeklinde ifade edilmiştir. Diğer taraftan literatürdeki bulgulara farklı bir boyut kazandıran bulgular da elde edilmiştir. Yukarıda ifade edilenlerden farklı olarak katılımcılar, toplumda yaşanan değişimlerin her şeyde olduğu gibi annelik olgusu üzerinde de etkili olduğunu ve yaşanan bu değişimlerin anneleri kendilerini geliştirmeye ittiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu *kadın yöneticilerin etkili bir anne olmak için kendilerini geliştirmeleri gerektiğine* işaret etmektedir.

Katılımcıların kendini geliştirmenin mevcut eksikliğin giderilmesi şeklindeki ifadeleri alan yazında kendini geliştirme ile ilgili yapılan çalışmalar ile

örtüşmektedir. Fındıkçı (1996) yaptığı çalışmada kendini geliştirme için yöneticinin kişisel olarak bir yetersizlik görmesi gerektiğini, Cunningham (2004) ise kendisini geliştireceği alanın eksikliğini hissetmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna paralel olarak kendini geliştirmenin tek boyutta ele alınamayacağı, kişilerin kendilerini her konuda geliştirebilecekleri çünkü kişilerin eksikliğini duyacakları konuların birbirinden farklılık göstereceği ve herkesin eksikliğini hissettiği her konu ya da alan ile ilgili olarak kendilerini geliştirebilecekleri görüşü mevcut çalışmada elde edilen bir bulgu olarak önümüze çıkmaktadır. Bu bulgu Çınar (1999)'ın kendini geliştirmenin sadece bir meslek ya da zümre ile ilgili olmadığını, herkesle ve her şeyle ilgili olabileceği görüşünü desteklemektedir. Ayrıca kendini geliştirme için kişinin gelişime ihtiyaç duyması gerektiği sonucu Cunningham (2004) ve Çelik (1996)'ın kendini geliştirme için kişinin öncelikle değişime ihtiyaç duyması gerektiği, Antonacopoulou (2000)'ın kendisini geliştirmek isteyen kişilerin gelişime ihtiyaç duymaları gerektiği şeklindeki ifadelerini desteklemektedir.

Kendini geliştirmenin odak noktası olarak düşünülen kişinin kendisini ileriye doğru taşıması görüşü katılımcılar tarafından ileriye doğru olumlu değişim yaşama şeklinde ifade edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında *kendini geliştirmede olumlu olması beklenen yeni bilgi, beceri veya davranışlar kazanılmasının hedeflendiği* söylenebilir.

4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına bağlı olarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara, yöneticilere ve uygulayıcılara öneriler sunulmaktadır.

4.3.1. Sonuçlar

21. yy dünyasında kadınların artık evlerinde oturmadıkları her geçen gün sayıları artarak iş dünyasında kendilerini gösterdikleri görülmektedir. İş hayatında daha fazla görmeye başladığımız kadınların sadece işin uygulayıcıları olmadıkları, zamanla yönetim kademelerinde de yer almaya başladıkları, sürekli yaşanan toplumsal, siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin kadınları özellikle yönetim kademesinde yer alan kadın yöneticileri kendilerini geliştirmeye ittiği görülmektedir.

Bu çalışma Gaziantep ve Kahramanmaraş illerinde görev yapan kadın okul yöneticileri ile yürütülmüştür. Türk Milli Eğitim sisteminde kadın yönetici sayısının

azlığı bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmasına rağmen çalışmaya destek veren katılımcıların oldukça önemli saptamalarda buldukları söylenebilir. Örneğin kadına yönelik mevcut algıyı yıkmak için kadın yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği bu çalışmanın en önemli bulgularından bir tanesi olmuştur. Zaten alan yazında kadın ve erkek yöneticiler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde de kadın yöneticiler lehine sonuçların alındığı görülmektedir. Örneğin kadın ve erkek yöneticilerle ilgili yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticiler kadar etkili ve başarılı oldukları hatta insan ilişkileri, motivasyonu artırma gibi konularda da daha başarılı oldukları sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir (Negiz ve Yemen, 2011; Özcan ve Akpınar, 2002; Özdevecioğlu vd., 2003).

Çınar (1999)'ın belirttiği kendini geliştirmenin sadece bir meslek ya da zümreyle ilgili olmadığı, herkesle ve her şeyle ilgili olabileceği vurgusu katılımcıların kadın yöneticilerin kişisel ve mesleki alanın yanı sıra sanat, spor, siyaset gibi birçok alanda da kendisini geliştirebileceği ifadesi ile aynı doğrultudadır. Kendini geliştirme sürekli devam eden bir öğrenme ve büyüme sürecidir (Li, 2014). Bu açıdan bakıldığında bilinçli ya da bilinçsiz olarak sürekli bir öğrenme ve gelişme süreci içerisinde olduğumuz ve kendini geliştirmenin hiçbir zaman son bulacak bir olgu olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Bunların yanı sıra araştırma sonunda ulaşılan diğer sonuçlar şu şekildedir:

- Kendini geliştirme, kişinin kendisine olumlu olması hedeflenen birtakım özellikler katmak amacıyla bilinçli olarak davranış sergilemesidir.
- Kadın okul yöneticilerinin sadece kendileri için ya da meslekte başarılı olmak için değil, bunlarla birlikte toplumun gelişmesi ve ilerlemesi için de kendilerini geliştirmelidir. Hatta her bilinçli yurttaşın bu sorumluluğu taşıması gerekmektedir.
- Duygu yönetimi ve iletişim kadın okul yöneticilerin öncelikli olarak kendilerini geliştirmeleri gereken alanlardır.
- Kendisini geliştiren kadın okul yöneticisi özgüveni yüksek ve buna bağlı olarak dik bir duruş sergileyen kimsedir.
- Kendini geliştirme sürekli değildir.
- Kendini geliştirmek için genel geçer tek bir yöntemden bahsedilmez.
- Kişilik özellikleri kendini geliştirme sürecinde etkilidir.

4.3.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacı ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

4.3.2.1. Araştırmacılar için öneriler

- Bu araştırma Gaziantep ve Kahramanmaraş illerinde çalışan kadın okul yöneticileri kapsamaktadır. Yapılacak yeni bir araştırmada çalışma grubu daha geniş tutulabilir.
- Çalışmanın örneklem grubunu okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır. Yapılacak yeni bir çalışmada üniversitelerin yönetim kadrolarında görev alan kadın yöneticiler de örneklem grubuna dahil edilebilir.
- Araştırmanın çalışma grubu kamuda çalışan kadın okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Yapılacak bir araştırmada özel okullarda çalışan kadın okul yöneticileri de araştırmaya dahil edilip kamu ve özel okullarda çalışan kadın yöneticiler ile ilgili bir karşılaştırma yapılabilir.

4.3.2.2. Uygulayıcılar için öneriler:

- Kadın yöneticilere yönelik kendini geliştirme ile ilgili eğitimler organize edilip kadın yöneticilerin katılımı sağlanabilir. Böylelikle farklı ortamlarda bulunma ve farklı kişilerle tanışma münasebetiyle hem kendilerini geliştirmeleri açısından bir ilerleme kaydetmeleri sağlanabilir hem de kadınlar olarak organize olup özgüven geliştirebilirler.

KAYNAKLAR

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3):77-92.
- Alma, H.A. (2008). Self-development as a spiritual process:The role of empathy and imagination in finding spiritual orientation. *Pastoral Psychol*, 57(168):59-63.
- Anderson, W.T. (1999). The self in global society. *Futures*, 31:804-812.
- Antonacopoulou, E.P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4):491-508.
- Arklan, Ü. ve Taşdemir, E. (2008). Bilgi toplumu ve iletişim:Bilginin yayılması sürecinde kitle iletişim araçları ve internet. *Selçuk İletişim*, 5(3):67-80.
- Asar, R. (2014). *Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Aslan, E. (1992). Benlik kavramı ve bireyin yaşamına etkileri. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4:7-14.
- Bagshaw, C. ve Bagshaw, M. (2002). Radical self-development-a bottom up perspective. *Industrial and Commercial Training*, 34(5):194-197.
- Bateman, T.S. ve Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behaviour: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(2):103-118.
- Blackmar, F.W. (1926). *History of Human Society*. Library of Alexandria.
- Bey, T. M. (1995). African American femalesin academe:Power and self-development. *Innovative Higher Education*, 19(4):287-295.
- Boss, B.M. ve Avalio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers, *Human Resource Management*, 33(4):549-560.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Thematic Analysis and Ccode Development: Transforming Qualitative Information*. Thousands Oaks, London: Sage.
- Boyce, L.A., Zaccaro, S.J. ve Wisecarver, M.Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes:Understanding, predicting and supporting performance of leader self-development. *The leadership Quarterly*, 21:159-178.
- Broadbridge, A., Hearn, J. (2008).Gender and management: New directions in research and Continuing Patterns in Practice. *British Journal of Management*, 19, 38-49.
- Budde, T. T. (2011). *Iowa Teacher Quality Professional Development Funding, Professional Development Strategies and Student Achievement*. Doktora Tezi, Western Illinois University School of Graduate Studies, Illinois.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Akademi 17. Basım, Ankara, ss.15.

- Bushe, G.R. (1999). Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention. *Organization Development Journal*, 17(2):61-68.
- Butschek, F. (2006). The role of women in industrialization. Working Paper Series No:25 by the university of Applied Sciences of bfi Vienna.
- Can, N. (2004). Okul Yöneticilerinin Değişim, Düşünce ve Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları. *Kahramanmaraş Sempozyumu*, s. 973-982.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 35-41.
- Cassell, C. ve Mallon, M. (1999). What do women want?. *Journal of Management*, 18(2):137-154.
- Chickering, A.W. (1994). Empowering life long self-development. *Nacada Journal*, 14(2):50-53.
- Cook, D.R. (2007). *Women In The High School Principalship*. Doktora Tezi, Colorado State Üniversitesi, Fort Collins.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousands Oaks, London: Sage.
- Cunningham, P. (2004). The transformation of work and self-development. *Problems and Perspectives in Management*, 3:170-180.
- Cüceloğlu, D. (2003). *Dayanışma Bilincinin Temeli:İçimizdeki Biz*. Remzi Kitabevi 37. Basım, İstanbul.
- Çelik, A.T. (1996). *Bir Yönetici Geliştirme Yaklaşımı Olarak Kendini Geliştirme Kavramının Odak Grup Yöntemiyle Araştırılması*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdür koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2):91-118.
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme (Elektronik ve tekstil işletmelerinde bir uygulama)* Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çoruk, A. (2012). Öğretmen adaylarının kişisel gelişime yönelik algıları ve kişisel gelişim çabaları. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2):233-245.
- David, M. ve Pedler, M. (1992). Self-development for developers. *Executive Development*, 5(2):26.
- Deosthali, K.V. (2012). *An Empirical Examination of Self-Development Activities: Integrating Social Exchange and Motivational lens*. Doktora Tezi, State University of Newyork School of Business Organizational Studies Program.
- Donovan, J. (2014). *Feminist Teori*. İletişim Yayınları 8. Baskı, İstanbul.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2):209-230.
- Esen, Ş. (1996). *Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Evans, M.D. ve Saraiva, H. (1993). Women's labour force participation and socio economic development: influences of local context and individual characteristics in Brazil. *The British Journal of Sociology*, 44(1): 25 – 51.
- Fahimi, F. R. ve Moghadam, V. (2003). Empowering women, developing society: female education in the Middle East and North Africa. Population Reference Bureau.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları:2, İstanbul.

- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4): 1- 33.
- Garavan, T.N., Barnicle, B. ve Q'Suilleabhain, F. (1999). Management development:Contemporary trends, issues and strategies. *Journal of European Industrial Training*, 23(4):191-207.
- Gilleard, J. (1996). Self-development of peripheral trainers:Deciphering the dichotomies. *Journal of European Industrial Training*, 20(7):17-23.
- Goldin, C. ve Sokoloff, K. (1982). Women, children and industrialization in the early republic: Evidence from the manufacturing censuses. *The Journal of Economic History*, 42(4):741-774.
- Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behaviour*, 28:3-34.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güler, F. D. (1991). Eğitimde kadın. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3):63-80. Güney, S. (2013). Örgütsel Davranış. Nobel Yayınevi 2.Basım, Ankara, ss.7-8.
- Hoffman, L., Stewart, S., Warren, D. ve Meek, L. (2008). Toward a sustainable myth of self:An existential response to the post modern condition. *Journal of Humanistic Psychology*, 20(10):1-39.
- Holler, J.C. (2015). *A Phenomenological Case Study of Finding Meaning Through the Developmental Nature of a Doctoral Programme in Organization Change*. Doktora Tezi, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, California.
- Horrell, S. ve Humphries, J. (1995). Women's labour force participation and the transition to the male-breadwinner family 1790-1865. *Economic History Review*, XLVIII, I: 89-117.
- Huddart, S. (2010). Patterns, principles and practices in social innovation. *The Philanthropist*, 23(3):221-234.
- Humphries,B.(2001). Women and Capitalism. www.marxist.com/women-and-capitalism.htm, (04.04.2015).
- Hymel, S. ve Moretti, M. (1999). Introduction to new directions in theory and research of the developing self. *Merrill-Palmer Quarterly*, 45(4):533-542.
- Irechukwu, N.E. (2010). School management position and women empowerment-A Rwandan Case. *International Journal of Business and Management*, 5(6):180- 187.
- Joan, M. (2007). Self-renewal:The space between our steps. *Interbeing*, 1(1):13-19.
- Kaplan, H., Hill, K., Lancaster, J. ve Hurtado, A.M. (2000). A thory of human life history evaluation :Diet, intelligence and longevity. *Evolutionary Anthropology*, 9(4):156-185.
- Kaplan, R.E, Drath, W.H. ve Kofodimos, J.R. (1987). High Hurdles:The challenge of executive self-development. *The Academy of Management Executive*, 1(3):195-205.
- Kavak, Y. (1997). Eğitim, istihdam ve işsizlik ilişkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13:21-26.
- King, A. (2008). *Democratizing Development:A Gendered Analysis of Global Development*. Doktora Tezi, University of Colorado Faculty of the Graduate School, Colorado.
- Kingdon, G. G. (2002). *Education of Women and Socio-Economic Development, Reason and Revelation: Studies in the Babi and Baha'i Religions*, 13. Los

- Angelos: Kalimat Press. Los Angeles.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kurul, N. (2013). *Marksist Düşüncede Sorgulanan Efsane:İnsan Doğası*. Yaşayan Marksizm. İstanbul:Ezgi Matbaası.
- Li, P. (2014). *Self-Development Toward Freedom:Understanding Self, Identity,A Spirituality and Emancipatory Interest*. Doktora Tezi, Indiana Univeristy School of Education, Indiana.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- London, M., Larsen, H.H. ve Thisted, L.N. (1999). Relationship between feedback and self-development. *Group&Organization Management*, 24(1):5-27.
- London, M. ve Smither, J.W. (1999). Empowered self-development and continious learning. *Human Resource Management*. 38(1):3-15.
- Maxwell, J.C.ve Dornan, J. (2001). *Etkili İnsan Olmak*. Sistem Yayıncılık 5.Basım, İstanbul.
- McDonald, I. (2004). Women in management:an historical perspective. *Employee Relations*, 26(3):307-319.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mimbs, C. (2002). Leadership development as self-development: An integral process. *Action in Teacher Education*, 24(3):2025.
- Moralioğlu, S. K. (2010). *Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Munoz, A. (2014). Women in First World War Britain: Exploitation, revolt and betrayal.www.marxist.com/women-in-the-first-world-britain.htm, (03.04.2015).
- Ndeda, M. (2015). Women's organising for self-improvement in colonial and post colonial Kenya :A historical analysis pathways to African feminism and development. *Journal of African Women's Studies Centre*, 1(1):64-89.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24:195-214.
- Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries. *Journal of Educational Administration*, 44(6):604-624.
- Orvis, K.A. (2007). *Supervisory Performance Feedback as a Catalyst for High Quality Employee Self-Development*. Doktora Tezi, George Mason University Graduate Faculty, Fairfax VA.
- Orvis, K. A. ve Leffler, G., P. (2011) Individual and contextual factors: An interactionist approach to understanding employee self-development. *Personality and Individual Differences*, 51(2):172-177.
- Orvis, K.A. ve Ratwani, K.L. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The leadership Quarterly*, 21:657-674.
- Örücü, E., Kılıç, R.ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2):117-135.
- Özan, M., ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2):219-234.

- Özbey, F.R. (2004). Kadın hakları ve ekonomiye yansımaları. 1.Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, 369-382.
- Özder, N.A. (1995). *Çağdaş Yönetim Anlayışında Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2):117-135.
- Özkaya, M.O. ve Taylan, B. (2001). Factors which affect women's succes in business life. Global awareness society international , tenth annual conference, Accra/Ghana.
- Palaz, S. (2005). Women's labour force participation in Turkey. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50:591-606.
- Pappas, E. ve Pappas, J. (2011). A behavioral approach to building cognitive foundations for effective thought and action . *Innov High Educ*, 36:359-372.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ve Boydell, T. (2001). *A Manager's Guide to Self Development*. McGraw-Hill, 4.basım, UK.
- Phillips, K. (1993). Self-development in organizatons:Issues and actions. *Journal of European Industrial Training*, 17(5):3.
- Putter, S.E. (2010). *Leaders in the Non-Profit Sector: Leader and Organizational Level Predictors of Leader Engagement in Self-Development Activities*. Yüksek Lisans Tezi, Colorado State University Department of Psychology, Fort Collins.
- Reichard, R.J. ve Johnson, S.K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1):33-42.
- Robbins, P.R. (2002). *Autonomy and Relationship in Military Spouses: Women's Experiences of Balancing Relatedness and Individuality in the Construction of Self*. Doktora Tezi, The Fielding Institute Human Development, California.
- Rodney, H. (2005). Self development orientation. *Professional Builder*, 70(11):25.
- Rosenstein, B. (2010). Self-development. *Leadership Excellence*, 27(3):9.
- Safken, A. (1998). *Sufi Stories as Vehicles for Self -Development:Exploration using in- Depth Interviews , of the Self Perceived Effects of the Study of Sufi Stories*. Doktora Tezi, Institute of Transpersonal Psychology in Transpersoanl Psychology, California.
- Sağ, V. (2001). Tarihsel süreç içerisinde Türk kadını ve Atatürk. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1):9-23.
- Scheie, D.M. (2003). *Searching for Personal Growth and Social Justice:A Case Study of a Politically Conscious Congregation*. Doktora Tezi, Union Institute&University, Hamilton.
- Shankar, N. (2014). An analysis of leadership triangle encompassing personal development, skill development and professional development. *International Journal of Management Research&Review*, 4(6):679-683.
- Shumack, K. A. (2007). *Professional Development in Business Education:Status, needs, motivators and impact on instruction*. Doktora Tezi, Mississippi State University Department of Instruction Systems, Leadership and Workforce Development, Mississippi.
- Siengthai, S., Leelakulthanit, O. (1993). Women in management in Thailand: Participation for Natioanl Prosperity, *Int. Studies of Mgt&Org*. 23(4):87-102.

- Springer, K. (2010). *Educational Research*. John Wiley&Sons, Inc. USA, pp.163.
- Stickland, R. (1996). Self-development in a business organization. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7):30-39.
- Şafak, E. (2009). *Aşk*. Doğan Kitabevi 1.Baskı, İstanbul, ss.400.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin, 9. Basım, Ankara, ss.259-306.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetiminde kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4):33-42.
- Torun, O. (1996). *Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosati, S., Lawthang, N. ve Suwanmonkha, S. (2015). Development of an appreciative inquiry and assessment process for student's self-knowing and self- development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191:753-758.
- Ünal, Ş. (2003). İlköğretim okullarında "demokratik okul ortamının" oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum*, 1(2-3):108-123.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi toplumunun tarihçesi. *tarih Okulu*, 5:123-144.
- Verick, S. (2014). Female labour force participation in developing countries, IZA World of Labour 2014:87.
- Xu, Q. (2007). *A Predictive Model of Self Development: The Effects of Individual and Contextual Variables*. Doktora Tezi, University of California Management, Irvine.
- Yorgun, S. (2010). Sömürü, koruma ve pozitif ayrımcılıktan çalışma hayatının eğemen gücü olmaya doğru kadınlar: 21. yüzyıl ve pembeleşen çalışma hayatı. *Sosyoekonomi*, 2010(1):168-189.
- Young, J.D. (1994). *Small Business Owners/Managers: A Framework for Examining Management Self Development*. Doktora Tezi, Dalhousie University Faculty of Graduate Studies, Halifax.
- Weichold, K. ve Barber, B.L. (2009). Introduction to social change and human development. *Bulletin*, 1(55):1-42.
- Whisler, J.S. (1991). The impact of teacher relationships and interactions on self-development and motivation. *The journal of Experimental Education*, 60(1):15-30.

EKLER

EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GELİŞTİRME KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Görüş Formu

Merhaba,

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kadınların kendini geliştirme kavramına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu bağlamda benimle görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Çok yoğun bir çalışma temposuna sahip olmanıza rağmen bu çalışmada gönüllü olarak yer aldığınız için size minnettarım. Başlamadan önce görüşmemizi bir ses kayıt cihazı yardımıyla kaydetmek için izninizi rica ediyorum. Gerçekleştirdiğiniz tüm paylaşımların gizli kalacağını ayrıca belirtmek isterim. Görüşme sırasında talep ettiğiniz takdirde kayıt cihazını kapatabilirim. Görüşmenin kayıt altına alınmasına müsaade ediyor musunuz?

Bugün size araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlamış olduğum bazı sorular olacak. Size yönelteceğim sorulardan cevaplamak istemediğiniz olursa lütfen beni bilgilendiriniz. Görüşmemizin yaklaşık 45 dakika süreceğini düşünüyorum. Size daha önceden e-posta yoluyla göndermiş olduğum görüşme formu elinize ulaştı mı? Eğer ulaşmadıysa, görüşmeye başlamadan önce bu formu birlikte incelememizin bir mahsuru var mı?

Hazırsanız başlıyorum.

Bölüm I

Görüşme sorularına geçmeden önce size kişisel bilgilerinize yönelik olarak birkaç soru sormak istiyorum. Bu sorular birkaç dakikanızı alacaktır. Lütfen cevaplamakta rahat davranınız. Soruların tamamını cevaplamak zorunda olmadığınız belirtmek isterim.

Görüşmecisi Adı-Soyadı:

Görev yaptığınız okul türü: () okul öncesi () ilkököl () Ortaokul () Lise
Branşınız:

Kıdeminiz: ay/yıl

Yöneticilikteki kıdeminiz: Ay/yıl Yaş:

Medeni durum: () Evli () Bekar Çocuk sayısı:

Bölüm II Görüşme Soruları

1. Sizce kendini geliştirme nasıl tanımlanabilir?

2. Kadın okul yöneticileri kendilerini niçin geliştirmelidirler?

kişisel olarak (ör: bir kadın olarak, anne olarak, vatandaş olarak)
örgütsel/mesleki

3. Kadın okul yöneticileri kendilerini hangi alanlarda geliştirebilirler?

4. Kadın okul yöneticilerinin kendilerini geliştirebilmeleri için belirli temel özelliklere sahip olmaları gerekir mi?

Cevabınız evet ise bunlar neler olabilir?

Cevabınız hayır ise, neden böyle düşündüğünüzü bizimle paylaşabilir misiniz?

5. Kendini geliştirmiş bir kadın okul yöneticisinin belirli niteliklere sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Cevabınız evet ise bu nitelikler neler olmalıdır?

Bu nitelikleri sağlamak için kadın okul yöneticileri ne tür yöntemler kullanabilir?

Görüşlerinizi metin haline getirdikten sonra kontrol etmeniz için yeniden size göndereceğim. Eğer yöneltmek istediğim başka sorular olursa, sizinle tekrar temas kurmamın bir mahsuru var mı? Bana sormak istediğiniz herhangi bir soru olursa, tereddüt etmeden benimle iletişime geçebilirsiniz. Göstermiş olduğunuz iyi niyet ve katkılarınız için tekrar teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Zerrin ÖNEN

Gaziantep Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
zonen83@hotmail.com

EK 2. ÖZGEÇMİŞ (VITAE)**ÖZGEÇMİŞ**

Zerrin ÖNEN 1983 yılında Kahramanmaraş'ta doğdu. 2002 yılında Kilis Anadolu Öğretmen Lisesi'nden, 2007 yılında Çukurova Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. 2007 yılında Adıyaman Karacaoğlan ilköğretim okulunda İngilizce öğretmeni olarak çalışmaya başladı ve 2011 den beri Kahramanmaraş Çimko Orta Okulunda İngilizce öğretmeni olarak çalışmaktadır.

VITAE

Zerrin ÖNEN was born in Kahramanmaraş in 1983. She graduated from Kilis Anatolian Teacher Training High School in 2002 and from Çukurova University, English Language Teaching Department in 2007. She started to work as a teacher of English at Adıyaman Karacaoğlan Primary school in 2007 and has been teaching English at Kahramanmaraş Çimko secondary school since 2011.