



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇALIŞAN
BAYAN YÖNETİCİLERİN KARIYER
YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI

GÜLŞAH ATEŞ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2019

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇALIŞAN BAYAN YÖNETİCİLERİN
KARİYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülşah ATEŞ

Antalya,2019

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇALIŞAN BAYAN YÖNETİCİLERİN
KARİYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülşah ATEŞ

Danışman:
Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI

Antalya,2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans Tez Çalışması olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.



14/06/2019

Gülşah ATEŞ

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gülşah ATEŞ 'in bu çalışması **05.07.2019** tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi** Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan

: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN

(Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



Üye (Danışman) :

Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI

(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

(Unvan, Ad, SOYAD)

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Son yıllarda kadınların oranının iş dünyasında giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında aynı artışın olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok etmen olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışma ile bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşleri ele alınarak kariyer planlamalarını yaparken ne tür güçlüklerle karşılaştıklarını tespit etmek ve bu güçlüklerden hangi yollarla kurtulabileceklerine dair çözüm önerileri bulunmaya çalışılmıştır.

Bu projenin planlanması, hazırlanması ve uygulanması aşamalarında destek ve yardımlarını esirgemeyen,engin bilgi birikimi ve tecrübeleriyle her zaman yol göstericim olan değerli proje danışmanım Prof. Dr. İlhan Günbayı'na teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgilerinden, tecrübelerinden yararlandığım beni her konuda cesaretlendiren ve desteklerini hep arkamda hissettiğim hocalarım; Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU, Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI, Dr.Öğrt.Üyesi Türkan AKSU, Prof.Dr. Ali Sabancı, Doç.Dr.Çiğdem APAYDIN ve Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Projemi hazırlama evresinde desteğini benden esirgemeyen okul müdürlerim Mehmet Emin KURALAY ve HasanAli ÇETİN'e, yüksek lisansa başladığım ilk günden beri yanımda olan öğretmen arkadaşım Serpil İŞLER'e teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın anlamı, zor zamanlarımda beni hiç yalnız bırakmayan ve her zaman desteklerini hissettiğim anne ve babama; küçük yaşlarına rağmen anneleri ders çalışırken zamanlarından çaldığım yavrularım Uras ve Asya'ya; ve bütün bu süreçte en büyük destekçim eşim Yasin ATEŞ'e sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Gülşah ATEŞ

ÖZET
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇALIŞAN BAYAN YÖNETİCİLERİN
KARİYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI

Ateş, Gülşah

Yüksek Lisans Seminer Çalışması, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Danışmanı: Prof. Dr. İlhan GÜNBAI

Temmuz 2019,100 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşlerinden yola çıkarak bu süreçte karşılaştıkları engelleri saptamak ve bu engelleri ortadan kaldırmak için çözüm yolları üretmektir.

Bu çalışma nitel bir araştırmadır ve bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Alan taramasına dayalı olarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş, yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşumunda uzman görüşleri alınmıştır. Görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Antalya İli, Merkez İlçelerde görev yapmakta olan on dört bayan okul yöneticisi oluşturmaktadır. Görüşmeler sonucu elde edilen verilerin incelenmesinde NVIVO 10.0 nitel veri analiz programı kullanılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir. Verilerin amaçlarına uygun olarak frekans(f) ve yüzdeleri(%) hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur.

Araştırma sonucunda bayanların kariyer planlama sürecinde birçok engelle karşılaştığı ve erkeklere nazaran daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği tespit edilmiştir. Ataerkil toplum tarafından kadına yüklenen rollere bayan yöneticilere karşı toplumun önyargılı tutumu da eklenince bir de kendini ispat etme kaygısı yaşayan bayan öğretmenler yöneticiliğe pek de sıcak bakmamaktadırlar. Fakat kendini gösterme şansı verilirse bütün bayan yöneticilerin kurumlarına birçok avantaj sağladığı söylenebilir. Bu avantajların başında organizasyonlar düzenleyerek ve iletişimi güçlendirerek kurum içi örgüt kültürünü güçlendirmesi, kadınsı bakış açısıyla kuruma estetik ve düzen getirmesi söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Bayan yönetici, kariyer yönetimi, engeller*

ABSTRACT

THE OPINIONS OF FEMALE ADMINISTRATORS WORKING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS ABOUT CAREER MANAGEMENT: A CASE STUDY

Ateş,Gülşah

Master Degree Seminar Project,Educational Administration Supervision

Supervisor:Prof.Dr.İlhan GÜNBAI

July 2019,100 pages

The purpose of this research is to identify the barriers based on the female administrators' opinions about career management and to find solutions in order to overcome that barriers.

This research is qualitative study with a multiple holistic case study design. Based on scanning literature, conceptional framework was created. In the formation of semi-structured interview form, the ideas of expert were applied. The data was collected with the technique of interview and semi-structured interview form.

The population of this study consist of fourteen female administrators chosen voluntarily from different schools in Central District of Antalya in 2017-2018 educational year. In the analyzing of data achieved by the interviews the NVIVO.10 Qualitative Data Analyzing Programme was used and by this way the data was explained and interpreted.The frequency and percentage of the data was presented with tables and graphs in accordance with their purpose.

At the end of the research it has been identified that women encounter a lot of barriers in the progress of career management and need more effort compared to men.In addition to installing roles of women in patriarchal society,the biased attitude of the people women teachers do not prefer being a manager who have anxiety of proving themselves.But,if there is a chance for them to show themselves it can be said that women managers take advantages for their schools.By arranging organizations, they strenghten the communication for the sake of organizational culture,and bring esthetics and order with the women point of view.

Key Words: *Female administrators, career management, barriers*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	2
1.3 Alt Problemler	2
1.4 Araştırmanın Önemi	2
1.5 Sayıtlar	3
1.6 Sınırlılıklar	3
1.7 Tanımlar	3

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Kariyer Ve Kariyer Yönetimi Kavramları	4
2.2 Kariyer Yönetiminin Sağladığı Örgütsel ve Bireysel Faydalar	4
2.3 Kariyer Yönetimine Etki Eden Faktörler	5
2.3.1 Kişilik Yapısının Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	5
2.3.2 Yetenek Yapısının Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	5
2.3.3 Yaş ve Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	6

2.3.4 Cinsiyet ve Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	6
2.3.5 Medeni Durumun Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	7
2.3.6 Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	7
2.3.7 İşteki Çalışma Süresinin Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	7
2.3.8 İş Doyumunun Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi	8
2.4 Dünyada ve Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	8
2.4.1 Türkiye’de Kadının Kamu Yönetimine Katılımının Tarihçesi	11
2.4.2. İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımları	14
2.5 Dünyada ve Türkiye’de Çalışan Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu	14
2.6 Liderlik Kavramı ve Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri	16
2.6.1 Liderlik Kavramı	16
2.6.2 Lider Yöneticilik	17
2.6.3 Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler	17
2.6.4 Kadın Liderlik	19
2.6.4.1 Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri	19
2.6.4.2 Literatürde Kadın Liderlik	20
2.7 Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler	21
2.8 Kadın İş Gücünün Kariyer Engelleri	23
2.9 Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerine Dair Yapılan Araştırmalar	24
2.9.1 Cam Tavan Kavramı	25
2.9.2 Cam Tavan Engelleri	26
2.9.2.1 Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılar	26
2.9.2.2 Aile Kaynaklı Engeller	27
2.9.2.3 Kadınların Yöneticiliği Bakış Açılıarı	28
2.9.2.4 Eğitim, Çalışma Saati, Yaş, Ekonomi ve Medeni Durum	29
2.9.2.5 Okul ve Çevre	29
2.9.3 İş Yerinde Cam Tavan Göstergeleri	30
2.9.3.1 Cinsiyet Rollerini	30
2.9.3.2 Mesleki Cinsiyet Ayrımı	31
2.9.4 Türkiye’de Kadın Yönetici ve Kadın Girişimciler Açısından Cam Tavan Sendromunun Değerlendirilmesi	31
2.9.5 Etkili Liderlik Teknikleri İle Cam Tavanı Kırma	32

2.10 Kraliçe Arı Sendromu	33
2.11 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	34
2.12 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	35

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli	37
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	37
3.3 Veri Toplama Tekniği ve Analizi	38

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1 Yönetici Olma Süreci	40
4.2 Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri	42
4.3 Yöneticiliğe Etki Eden Kişilik Özellikleri	46
4.4 Kariyer Kadını ve Kariyer Erkeği Olmak	49
4.5 Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Güçlükler	52
4.6 Yönetimle İlgili Sorun Çözme Yöntemleri	58
4.7 Okullarda Bayan Yönetici Oranlarının Düşük Olma Nedenleri	61
4.8 Bayanların Yöneticilikte Daha Çok Temsil Edilmesine Dair Öneriler	66
4.9 Bayan Yöneticilerin Örgüte Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar	72
4.10 Metaforlar	77

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç ve Tartışma.....	81
----------------------------	----

5.2 Öneriler	85
5.2.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	85
5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler	87
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	94
EK-1 Yönetici Katılımı İçin İzin Formu	94
EK-2 Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Görüşme Formu	95
EK-3 Katılımcıların Bireysel Görüşme Soruları	97
EK-4 Araştırma İzin Onayı	98
ÖZGEÇMİŞ	99
İNTİHAL RAPORU	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları	13
Tablo 2.2 Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı	14
Tablo 2.3 Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler	18
Tablo 2.4 Kadın ve Erkek İdarecilerin Rollerini	23
Tablo 3.1 Çalışma Grubu Demografik Özellikleri	39
Tablo 4.1 Yönetici Olma Süreci Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	40
Tablo 4.2 Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	42
Tablo 4.3 Yöneticiliğe Etki Eden Kişilik Özellikleri Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	46
Tablo 4.4 Kariyer Kadını ve Kariyer Erkeği Olmak Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	49
Tablo 4.5 Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Güçlükler Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	52
Tablo 4.6 Yönetimle İlgili Sorun Çözme Yöntemleri Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	58
Tablo 4.7 Okullarda Bayan Yönetici Oranlarının Düşük Olma Nedenleri Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	61
Tablo 4.8 Bayanların Yöneticilikte Daha Çok Temsil Edilmesine Dair Öneriler Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu.....	66
Tablo 4.9 Bayan Yöneticilerin Örgüte Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	72
Tablo 4.10 Metaforlar Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	77

KISALTMALAR LİSTESİ

Yönetici : Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticiler

DPB : Devlet Planlama Başkanlığı

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü

CEO: Baş Yönetici

EOWA: Avrupa Kadın Rektörler Birliği

KSSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TUSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Çağlar boyunca kadınlar toplumun her kesiminde hayatın her alanındaki yükü omuzlamışlardır fakat çoğu zaman kadınların yaptıkları katkılar erkekler ile aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Yıllar boyunca kadınlar düşük statülü işler tercih ederken, yöneticilik gibi güç ve prestij gerektiren yüksek statülü işler erkekler tarafından bırakılmıştır(Bakır ve arkadaşları,2017).

Kamu örgütleri kadınların en çok çalışmayı tercih ettiği sektör olmasına rağmen, üst düzey yönetsel pozisyonlara baktığımızda hala kadın sayısının erkeklerle oranla oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Birtakım cinsiyetçi yetiştirme tarzları sonucunda oluşan toplumsal cinsiyetçi roller, ev dışı alan olarak da nitelenebilecek olan kamusal alanın erkekler; ev içi alanın ise kadınlara ait olduğu anlayışını toplumsal yaşama ve değer yargılarına yerleştirmiştir. Dahası, bu anlayış iş yaşamında da erkekler için bir alan açmış ve böylece erkekler yaptıkları iş doğrultusunda bir sosyal statü kazandırırken, kadınların ise iş yaşamından ziyade aile içi görevleri ile tanımlanmalarının yolu açılmıştır. Cinsiyeti merkeze alan bu toplum düzeni, örgütsel, mesleki ve ilişkisel olmak üzere yaşamın her alanında ortaya çıkmakta ve ne yazık ki çoğu zaman kadınlar aleyhine bir ayrımcılık oluşturmaktadır (Uygun, 2011).

Yönetim cinsiyet ayrımı yapılmaksızın tüm bireylerin işbirliğini gerekli kılan bir süreçtir. Çünkü yönetici olmak cinsiyet farkının değil azmin, kararlılığın ve çalışmanın önemli olduğu bir süreçtir. (Keskin, 2004).

Birçok araştırmada örgütsel hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça erkek sayısının oranında kadınlara nazaran gözle görülür bir artış olduğu tespit edilmiştir. Bu durum tarihsel ve karmaşık birçok toplumsal ve örgütsel etkene bağlıdır.

(Akt. İnandı&Tunç,2012)

Eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının azlığı büyük ölçüde toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanan tutumlardan kaynaklanmaktadır. Cam tavan olarak da bilinen ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkmasına engel olan bir takım

görüşlere karşı son yıllarda örgütler bir takım çalışmalar yaparak bu görünmeyen engelleri ortadan kaldırma yollarını araştırmaktadırlar. (Aytaç,2000).

1.2 Problem Cümlesi

Bu araştırmada “Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

1.3 Alt Problemler

Katılımcıların(Bayan Yöneticilerin);

1. Yönetici olma süreçleri nasıldır?
2. Yöneticiliği tercih etme nedenleri nelerdir?
3. Yöneticilik yapmalarına yardımcı olan özellikleri nelerdir?
4. Bir kariyer kadını olmak ve bir kariyer erkeği olmaya ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Kariyer planlaması yapmalarında karşılaştıkları güçlüklerle dair görüşleri nelerdir?
6. Okulda yönetimle ilgili karar verirken ya da sorun çözerken kullandıkları yöntemler nelerdir?
7. Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin oranının okullarda düşük olmasının nedenleri konusunda görüşleri nelerdir?
8. Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin daha çok sayıda temsil edilebilmeleri için neler yapılabileceğine dair görüşleri nelerdir?
9. Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin bir örgüte sağladığı avantajlar ve dezavantajlar konusunda görüşleri nelerdir?
10. Bir kadının yönetici olmasını, ‘bir şeye’ benzetmeleri istense bunun ne olacağına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile Antalya ili merkez ilçe eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşleri alınarak bu süreçte karşılaştıkları engeller tespit edilmeye çalışılmakta, bu faktörleri ortadan kaldırma

çabalarının diğer bayan yöneticilere ve yönetici adaylarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.5 Sayıtlar

1. Katılımcıların görüşme sorularını ciddiye ve samimiyetle cevapladığı,
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek isteneni ölçtüğü varsayılmıştır.

1.6 Sınırlılıklar

Araştırma 2017 – 2018 eğitim-öğretim yılında Antalya ili beş merkez ilçede görev yapmakta olan bayan yöneticilerden elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

- 1. Eğitim Örgütü:** Okulları ifade etmektedir.
- 2. Yönetici:** Okullarda görev yapan bayan yöneticileri ifade etmektedir.
- 3. Eğitim Yöneticisi:** Bu çalışmada orta öğretim kurumlarındaki okul müdürlerini ifade etmektedir.
- 4. Cam Tavan Sendromu:** Cam Tavan Sendromu, kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve kurumsal önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engellerden biridir.
- 5. Kraliçe Arı Sendromu:** Kraliçe Arı Sendromu; çalışma hayatında özellikle üst yönetimde çalışan kadınların, diğer kadınları ezerek, yok sayarak onları yönetme durumudur.
- 6. Kariyer:** Kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşmasıdır. Bireyin bir meslekte aşması gereken zorluklar ve izlemesi gereken yollar anlamına gelmektedir.
- 7. Kariyer Yönetimi:** Çalışanın yetenek ve ilgi alanları kapsamında kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlamasıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Kariyer ve Kariyer Yönetimi Kavramları

Ülkemizde 1980’li yıllardan bu yana kullanılmaya başlayan kariyer kelimesi aslen Fransızca kökenli bir kelime olup bireyin bir meslekte aşması gereken zorluklar ve izlemesi gereken yollar anlamına gelmektedir.

Kariyer kavramı bireylerin istek ve gereksinimleri ile örgütün beklentilerinin uyum içinde olması ve kariyer planlama konusunu aynı zamanda kurum içerisinde örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tümünü kapsayan bir kavramdır. Günümüzde her ne kadar birey kariyer seçimi konusunda bireysel karar alsada bireylerin kariyer seçimine ve geliştirmesine yardımcı kurumlar bulunmaktadır.

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmek için farklı stratejiler geliştirdiği yaşam boyu öğrenim sürecidir (Çalık, Ereş,2006).

Başarılı bir kariyer planlamasının ilk aşaması bireyin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda iş hayatında alacağı sorumlulukların net bir biçimde belirlenmesidir. Kariyer planlaması denince akla ilk birey gelse de yönetimin desteği ve birey ile bütünleşmesi de bu süreçte çok önemlidir.

2.2 Kariyer Yönetiminin Sağladığı Örgütsel ve Bireysel Faydaları

Kariyer yönetimi yalnızca bireye değil örgüte de birçok fayda sağlar. Örgütlerin sağlam bir yapıya sahip olması ve gelişmesi doğru planlanmış bir kariyer yönetimi ile mümkündür.

Kariyer yönetiminin sağladığı örgütsel faydalar;

- Verimliliği ve motivasyonu düşük iş gücünü harekete geçirir.
- Çalışanların eğitim sürecini planlayarak örgütlerin gelişmesine imkan tanır.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur.
- Örgütün her kademesindeki değişim sürecine katkı sağlar.
- İş görenlerin saklı kalmış beklentilerini açığa çıkarır.

Kariyer yönetiminin sağladığı bireysel faydalar;

- Bireyler kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar.
- Bireylerin doğru kariyer tercihi yapmalarını sağlar.
- İşle ilgili karşılaşılabilecek sürprizlerin olasılığını asgariye indirir.
- Bireylerin farklı kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan becerileri ve güveni sağlar(Akt.Aydın,2007).

2.3 Kariyer Yönetimine Etki Eden Faktörler

2.3.1 Kişilik Yapısının Kariyer Yönetimine Etkisi

Bireyin kişiliği küçük yaşlardan itibaren aile yapısına ve sosyal çevresine bağlı olarak gelişir ve hatayı boyunca karşılaşmış olduğu olaylara karşı gösterdiği tepki ve davranışlar kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Örgütler kendilerine yönetici seçerken daha çok risk almaya hazır ve cesaretli kişilik yapısına sahip bireyleri tercih etme eğilimindedirler. Bu kişilik tipleri genellikle Hareketli ve rekabeti seven bu tip yöneticilerin iş yaşamında başarı şansı yüksektir (Ekinci ve Ekici,2003).

2.3.2 Yetenek Yapısının Kariyer Yönetimine Etkisi

Bireylerin ihtiyaçları, değerleri ve yetenekleri birbirinden farklıdır. Eğer birey kendi ilgi ve yeteneğine uygun bir işte çalışmıyorsa bu onun performansına da olumsuz yönde etki eder.

Günümüz iş hayatında başarılı bir kariyere sahip olmak isteyen bireyler kendi yaptığı işle yeteneklerini bağdaştırarak acımasız iş dünyasına ayak uydurmaya çalışmaktadır. (Ulukış,2005).

İş görenlerin çabası ve yetenekleri yöneticileri tarafından kabul görüp destekleniyorsa başarıya ulaşmaları kaçınılmaz oluyor.

Kariyer planlama süreci bireyin ilgi ve yeteneklerinin farkına varması ile başlar. Birey zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirerek kariyer hedeflerini ortaya koyar. Bu süreçte bireyin objektif olması önemlidir (Anafarta,2001).

Kariyer geliştirme sürecinde örgütlerde hedeflenen bireyin sahip olduğu yetenekleri hem bireysel hem de örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmasıdır. Bunu yaparken de bireye destek sağlar ve bireyin kişisel doyumunu gerçekleştirir(Akın,2005).

2.3.3 Yaş ve Kariyer Yönetimine Etkisi

Bireyler, kariyer planla sürecinin ilk yıllarında verilen görevleri yerine getirme konusunda daha istekli olup daha fazla çalışmaktadırlar.

İnsanlar yaşa bağlı olarak çevrelerini daha farklı anlama eğilimindedirler. İlerleyen yaşlarda erkek ve kadınlarda meydana gelen hormonal değişimlerin de etkisiyle yöneticilerin iş ve özel yaşamlarında duygusal sorunlar göze çarpmaktadır. Yaşça büyük olan iş görenler genç yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına ayak uydurmakta zorluk çekmekte ve iş stresi yaşamaya başlamaktadırlar ve emeklilik vb. kaygılarla kendilerini yıpratmaktadır.(Ekinci ve Ekici,2003).

Yaşın kariyer planlama sürecine etkisi ülkelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde genç bireylerin üst kademelere yükselmesi kolayken Japonya’da durum tam tersidir. Japonya’da her ne kadar genç bireylerin örgüte uyumu kolay olsa da herhangi bir yönetici pozisyonuna ulaşmaları tecrübe ve uygulamaya yönelik bir takım süreçler gerektirmektedir. Kimi zaman birey yönetimin baskısı ile karşılaşmakta ve stres yaşamaktadır (Özmutaf,2007).

2.3.4 Cinsiyet ve Kariyer Yönetimine Etkisi

Cinsiyet bayanların kariyer planlama sürecine etki eden en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkar. Bu durum toplumların kadınlara yüklediği bir takım cinsiyet rolleriyle ilgilidir. Fakat kadınların iş yaşamında kabul görmeleriyle ilgili bir takım düzenlemeler yapılmaya devam etmektedir. ILO (Milletlerarası Çalışma Teşkilatı)’nun 1937 yılında onayladığı “Yer altı-Maden işlerinde kadınların çalıştırılmaması hakkında 45 sayılı sözleşme” ile, 1966 yılında onayladığı “Eşit Değerdeki İş için ve Kadın İşçiler arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 no.lu sözleşme” buna örnek gösterilebilir. Ülkemizde 1475 sayılı iş kanununun 70.maddesinde düzenlenen “Gebe veya Emzikli Kadınların Çalıştırılma şartlarıyla, Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Tüzük”, 1973 yılında kabul edilen, Kadın işçilerin sanayiye ait işlerde gece postalarında çalıştırılma koşulları

hakkında Tüzük”, yine İş Kanunumuzun “Gece Çalıştırma Yasağı” başlıklı 69.maddesi örnek niteliğindedir. Toplam iş görenlerin dağılımı açısından değerlendirildiğinde, ABD’de işgücünün %45’ini kadınların oluşturmasına rağmen, 1000 büyük işletmenin sadece %2’ sinin tepe yöneticisinin kadın olduğu, Japonya da ise toplam işgücünün %40’ını oluşturan kadın iş görenlerin üst yönetim düzeylerinde çalışan meslektaşlarının oranının sadece %1 civarında olması halen bir çok ülkede kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil edilmesine sıcak bakmadıklarının bir göstergesidir. (Eryiğit,2000).

Toplumların bireylere yüklediği cinsiyetçi roller ve kadının aile içi sorumluluklarından kaynaklanan baskılar onun çalışma istediğini ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte, iş performansının düşmesine neden olmaktadır. Tüm bu sorunlar kadınlar için stres kaynağı olmakta üstesinden gelebilmek için desteğe ihtiyaç duymaktadırlar.

2.3.5 Medeni Durumun Kariyer Yönetimine Etkisi

Kariyer yapmak isteyen bayan iş görenler evlilik sürecini belirli bir zaman ertelemekte ve kariyer çalışmalarına ağırlık vermektedirler. İlerleyen dönemlerde de yaş ve eğitim düzeyine bağlı olarak seçicilikleri artmakta evliliğe karar verme sürecinde stres düzeyleri artmaktadır. Ancak erken evlilik yapmış olan bireylerin iş ve aile yaşamındaki huzur ve mutluluğu da bireylerin iş yaşamlarına olumlu etki etmekte ve strese maruz kalma oranları daha düşük düzeyde olmaktadır.(Gürol, 2007).

2.3.6 Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri

Bireylerin örgüt çatısı altında karşılaştıkları stres kaynakları çeşitlidir: İşle ilgili nedenler, bireyin örgütteki rolleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, dış çevreden kaynaklanan nedenler, üst düzey yöneticileriyle yaşadığı sorunlar vb. bireyi baskı altında tutar ve kariyer planlama sürecine etki eder.

2.3.7 İşteki Çalışma Süresinin Kariyer Yönetimine Etkisi

Bireyler kariyer yaşamlarının ilk dönemlerini işi öğrenmek ve çalışma arkadaşlarını tanımaya çalışmakla geçirmekte aynı zamanda yeni dahil olduğu bu hiyerarşik

yapıda kendini ispat adına daha çok çalışmaktadırlar. Bu süreçte de kendine yol gösterecek çalışma arkadaşları aramakta bu da onu stresle karşı karşıya bırakmaktadır.(Özmutaf,2006).

2.3.8 İş Doyumunun Kariyer Yönetimine Etkisi

İş doyumu, bir örgütteki iş görenlerin yaptıkları işten zevk alması ve çalıştığı diğer insanlarla güzel bir iletişim halinde olması anlamına gelir.

Zaman içerisinde iş görenlerde iş doyumunda meydana gelen azalmalar huzursuzluk, yorgunluk ve depresyon gibi sorunları da beraberinde getirerek işe geç gelmelere ve hata yapma oranında artışa sebep olmakta bu da bireylerin iş performansının azalmasına neden olmakta bireylerin kariyer sürecini olumsuz etkilemektedir.

2. 4 Dünyada ve Türkiye de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

Yıllardır yapılan araştırmalar kadına yüklenen toplumsal cinsiyet rollerini eş ve anne olarak sınırlayıp kadını ekonomik yönden erkeğe bağımlı kılarken erkek ekonomik yönden üretken hale gelmiş ve toplumsal değer kazanmıştır. Günümüzde ise toplumsal değişimler başlamış erkek ve kadın rolleri eskisi gibi kesin çizgilerle ayrılmayıp iç içe girmeye başlamıştır.

Geleneksel kadın erkek rollerinin geçerliliklerini yitirmesinde ailelerin küçülmesi, okul öncesi kurumların sayılarının artması, çalışan kadınların sayılarının artması etkili olmuştur(Kalan,1998).

Osmanlı döneminde Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde ilk kez çalışma hayatına giriş yapan kadınlar daha sonra 1842 yılında Ebe Okulu, 1869 yılında Kız Sanayi Mektebi, 1870'de Kız Öğretmen Okulunun açılışı ve 1922'de tıp fakültelerine kız öğrencilerin kabulünün başlamasıyla kariyer yolculuklarına adım atmışlardır.

Cumhuriyet Dönemi'nde yapılan reformlarla birlikte kadın artık meslek sahibi olarak ev dışında da kendini göstermeye başlamıştır. 3 Mart 1924'te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eşit öğrenim hakkını elde eden kadınlar, 4 Mart 1926 Medeni Kanunu ile kadın-erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmış,1934 yılında k seçme ve seçilme hakkını elde ederek 1935 seçimlerinde milletvekili olarak ilk kez parlamentoya girmiştir. Bu gelişmeleri 1936 yılında çıkarılan İş Kanunu takip etmiş ve kadınların çalışma hayatındaki sayıları giderek artmıştır.

Yıllardır kadınların çalışma yaşamlarında karşı karşıya geldikleri sorunları ortadan kaldırmak ve statülerini arttırarak kadınların da kariyer planlama sürecini kolaylaştırmak adına gerek Türkiye’de gerekse dünyada birçok çalışmalar yapılmış ancak yine de kadınların istenilen düzeyde çalışma hayatında ve özellikle üst kademelerde temsil edilme sayılarında istenilen artış sağlanamamıştır.

Örneğin;1975’te Mexico City’de düzenlenen BM 1.Dünya Kadın Konferansı ile kadının ilerlemesi için Araştırma ve Eğitim Enstitüsü ile BM Kadın İçin Kalkınma Fonu oluşturulmuştur. 1995’te Pekin’de gerçekleştirilen BM IV. Dünya Kadın Konferansında ise Pekin Deklarasyonu ve Eylem Planı oluşturulmuş, Türkiye de çekince koymaksızın kabul etmiştir. Bunların dışında Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği (KADER) ,Türkiye’ de önde gelen sivil toplum kuruluşlarından biridir(Leblebici ve Karcıoğlu,2014).

Sanderson ve Whitehead’in 2016 da yaptığı bir araştırmada uluslararası okullarda görev yapan bayan yöneticilere kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engeller sorularak bu engellerin üstesinden nasıl geldiklerini anlatmaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Batı toplumlarında erkekler doğal liderler olarak görüldüklerinden kadınların terfi etmeleri konusunda kültürel bir önyargıya sahip oldukları ve evli bayanların kendilerini destekleyen bir eşe sahip olmalarının terfi etmeleri açısından çok önemli olduğu belirtilmektedir. Çünkü bayanlar terfi almak için kendilerine cesaret verecek birine ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

Tlaiss ve Kauser’in 2011’de yaptıkları araştırmanın amacı Cinsiyet, iş ve aile faktörlerinin Lübnanlı bayan yöneticilerin kariyer gelişimlerine nasıl bir etkisi olduğunu anlamaya çalışmaktır. Araştırmaya göre, yöneticilik yoğun bir çalışma temposu, adanmışlık, özveri, fedakarlık ve büyük sorumluluk gerektirmektedir. Lübnanda ailedeki ekonomik sorumluluk erkekte olduğundan bayanlar kariyer yapmayı değil sosyal öneme sahip işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Lübnan’da sosyal sınıf bayanların kariyer gelişimlerini planlamada en büyük anahtardır. Ayrıcalıklı bir geçmişten ve yüksek bir sosyal sınıftan gelen bayanlar daha çok eğitim almaktalar ve kariyer basamaklarını tırmanmada daha çok fırsata sahipler. Bu daha düşük sosyoekonomik sınıftan gelen bayanların şanslarının daha düşük olduğunu gösteriyor.

Cinsiyet rolleri olarak tanımlanan “gelenekçi” bakış açısına göre Lübnan’da bayanlar hala yöneticilik açısından yetersiz düşünülmektedir. Aile desteğine ve yüksek öğrenim görmelerine rağmen bayanlar hala yöneticiliğin düşük seviyelerinde yer

almaktadır. Ataerkil toplumlarda kadınlar için aile içi sorumluluklar, evlilik ve çocuk konuları önceliğe sahip. Ancak evli olmayan bayanlar kariyerlerine odaklanmaları ve kişisel gelişimleri açısından kendilerine daha çok zaman ayırabiliyorken; evli ve çocuklu olanlar aile ve kariyerler yaşantılarını bir arada götürmek konusunda çaba sarf etmek zorunda kalıyorlar. Hatta Lübnan’da bayan yöneticiler eşlerinin ailelerinin bakımı gibi yüksek sosyal beklentilere maruz kalmaktadırlar. Lübnan ve diğer Ortadoğu ülkelerinde de bu baskılar hissedilmektedir. Bunlar hep çocukluktan gelen kültürel yetiştirilme tarzıyla ilgilidir. Çoğu bayan yönetici çocukların bakımı ve ev işlerinde ya aile üyelerinden destek alıyor ya da bir yardımcı tuttuğunu belirtiyor. Yöneticilik kariyerlerinde bu tür destekler çok önemli. Özellikle eş desteği birçok bayanın yöneticilik kariyerinde ilerlemesinde pozitif bir etkiye sahip. Yükseköğrenim görmüş bayanlar daha bağımsız hareket edebilmek adına yöneticilik rollerini üstlenme konusunda daha fazla istek göstermektedirler. Yükseköğrenim ve iş tecrübesi bayanlar için erkeklerden daha önemli. Bayanların erkeklere aynı kariyere sahip olabilmeleri için onlardan iki kat daha sıkı çalışmalarını gerektirmektedir. Bu da aralarındaki farkı ortaya koymaktadır. İçsel sorumluluklarını kariyerlerine engel olarak düşünen batılı meslektaşlarından farklı olarak Lübnanlı kadınlar yöneticilik yapma isteklerinin onları cesaretlendirdiğini ve kariyer planlaması yapmaya yardım ettiğini belirttiler. Şüphesiz ki Lübnanlı bayanlar geçmişe kıyasla daha çok eğitilmişler ve daha çok iş sahibiler.

“Yönetici düşün, erkek düşün” görüşü Cam Tavan fenomeniyle birlikte ortaya çıkan ve hala yaygın evrensel bir konudur(Schein,2001)

2010 yılında yayınlanan Ekonomist dergisindeki son raporlara göre; birkaç içinde Amerika’da bayanların neredeyse %50 si iş gücünde aktif rol almaya başlayacak.

Liderlik pozisyonlarındaki başarılarına rağmen, bayanların yetki pozisyonlarında az temsil edilmeleri hayatın hem ekonomik hem de politik tarafında yöneticilikte bayanlara karşı negatif bir tutum sergilenmesinin kökenini araştırmayı gerekli kılmaktadır.

“Kadınlar matematik öğrenmede ve mekanik becerilerde erkeklerden daha az beceriklidirler” gibi ifadeler son yıllarda bayanların matematik alanında yüksek performanslar göstermesiyle çelişki göstermektedir.(Guiso,monte2008)

LLYNESS ve Terrazas’ın 2006 da yaptığı araştırmaya göre; yöneticilik rollerinde ilerlemelerine engel 3 temel faktörden söz etmektedir. Bunlar;1.Cinsiyet rolleri ve buna bağlı bilişsel sürece etki eden davranışlar gibi BİLİŞSEL YAPILAR 2.

Örgütsel güç yapılarındaki erkek egemenliği gibi örgütlerdeki yapısal engeller örn. bayan yöneticilerle sınırlı etkileşim 3. Paylaşılan değer ve normlar gibi daha geniş toplumsal ve kurumsal bağlamlar(Akt.Aycan ve arkadaşları,2012).

Birçok araştırma gösteriyor ki aile ve kariyeri bir arada götürmek bayanların kariyer planlama sürecinde engel teşkil edebiliyor. Batıda yapılan araştırmalar bayan yöneticilerin evli ve çocuklu erkek yöneticilere kıyasla bekar ya da çocuksuz kalmak gibi zor seçimler yapmak zorunda kalmaktadırlar.(powel2003,grenhous1999) Ancak batı haricindeki diğer kültürlerde aile kurumunun önemi vurgulanmakta anneliğin bayanların kariyer yapmalarına engel olmadığı vurgulanmaktadır.(lirio2007).Ancak; Ortadoğu ülkelerinde de kadının ekonomik pozisyonunda değişim olması aile kurumunda da önemli değişikliklere neden olmuştur. Fakat yine de bu değişikliklerin Lübnan ve diğer Arap dünyasındaki kadınların kariyer gelişimlerine ne yönde etkisinin olacağı açık değildir.

2.4.1 Türkiye’de Kadının Kamu Yönetimine Katılımının Tarihçesi

Türkiye’de kadınların kamu yönetimine girmeleri 19.yüzyılda başlamıştır. 1913-1914 yılları arasında dönemin telefon şirketlerine girerek kamuda çalışan ilk bayan ünvanını alan Müdafaa-i Hukuk-u Nisvan Cemiyeti üyelerinden Bedra Osman Hanımdır. Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de 1.dünya savaşından sonra devlet dairelerinde erkek görevlilerin azalmasıyla kadınlar kamu görevlerinde daha çok bulunmaya başlamışlardır.

Doğu ve Batı arasında hem kültürel hem de coğrafi bir köprü olan, Orta doğunun tek laik ve demokratik Cumhuriyeti olan Türkiye kadın yöneticilere karşı tutumu tartışmak için ilginç bir avantaj sunar. Yeni ulusal devletin kurucusu Atatürk tarafından gerçekleştirilen reformlar Türk kadınlarının modernizasyonu ve eşit haklara sahip olmaları adına ciddi bir etkiye sahiptir(ARAT 1999).

Modernizasyon sürecinde kadının önemini vurgulayan Atatürk: “Kadınlarımız erkeklerimizden daha aydın, daha erdemli ve hatta daha bilgili olmalılar!” demiştir (İnan,1967).

1924’teki eğitim reformu hareketi kadınlara eğitim alanında eşit haklar sağlarken,1928’deki kıyafet reformu kadın ve erkek kıyafetlerini modern hale getirmiş,1935’teki reform kadınlara seçme ve seçilme hakkı vermiştir. Türk kadını seçme ve seçilme hakkını Fransa gibi birçok Batılı ülkeden önce elde etmiştir.

Türkiye’de Cumhuriyet ile birlikte sadece siyasi alanda değil ekonomik olarak da özgürleşen Türk kadınının çalışma hayatında tarım ve el sanatları dışındaki alanlarda yerini alabilmesi ise ancak Cumhuriyet sonrası mümkün olabilmektedir(Çolak, 2003).

Özellikle Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme, kentleşme, göç dalgası ile yeni hukuk sisteminin sağladığı kadın-erkek eşitliği, kadının istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları; kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasını sağlamıştır(Çiftçi,2003).

Türkiye genelinde kadınların istihdam ettikleri çalışma alanlarına göz atacak olursak % 53.1’i tarım sektöründe,% 47.2’si ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Türkiye’de kadın işgücünün en çok istihdam edildiği ikinci sektör hizmet sektörü, üçüncü sektör ise sanayi sektörüdür(Berberoğlu ve Maviş, 1990; Berberoğlu,1990).

2003 yılında Kalaycıoğlu ve Toprak tarafından kadının siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda 1557 kadın ve 993 erkekle yapılan araştırmaya göre; kadınların % 23.6’sı çalışmama nedenleri olarak küçük çocuklara bakma zorunluluğunu gösterirken, % 18.2’si ailedeki erkeklerin izin vermemesini, % 18.1’i ise iş bulamamayı göstermiştir.

Devlet Personel Başkanlığı’nın 1938-1988 verilerine göre; kamuda çalışan kadın sayısı 34.5 kez artmıştır. Bu artışın nedeni olarak da erkeklerin özel sektörde daha çok kar getirici işlere yönelmesiyle açılan boşluğu kadınların doldurması gösteriliyor.

DİE’ye göre Türkiye’de 1985 yılında yöneticilerin kadınların oranı %6’sını kadınlar oluştururken 1989’da bu oran 3.9’a düşmüştür.1990 yılında ise ancak, müfettişler, orta ve üst gruptaki yöneticiler ile bu oran %4.2’ye ulaşabilmiştir.(DİE,1990)

Türkiye’de öğretmenlik mesleğine baktığımızda kadın öğretmenlerin oranı 1990 yılında % 41 iken 2015 yılında % 55 seviyesine çıkmıştır.2000’li yılların başından itibaren bu oran sürekli artış göstermeye devam etmektedir.

Ancak bu oran eğitim kademeleri yükseldikçe gözle görülür şekilde azalmaktadır.

2015 yılında okulöncesinde kadın öğretmen oranı % 95 civarındayken, ilköğretim ve ortaöğretimde bu oran sırasıyla % 57 ve % 47 seviyelerindedir. (Eğitime Bakış 2016 izleme ve Değerlendirme Raporu)

Yapılan araştırmalar Türkiye’de öğretmenliğin kadınlar için en uygun mesleklerin başında geldiğini gösterirken bunun nedeni olarak da kadınların erkeklere nazaran daha yumuşak, sevecen ve merhametli bir yapıya sahip olması gösterilmiştir. Kadınlar her ne kadar Milli Eğitim Bakanlığı’nda yüksek sayılarla temsil

ediliyorlarsa da üst düzey yönetim pozisyonlara baktığımızda aynı oranı görememekteyiz. Milli Eğitim Bakanlığı yönetici dağılımında erkekler üst yönetim görevlerinde %81.8 ile temsil edilmektedirler.

21 Haziran 2018 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir ve karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir hükümleri yer almaktadır.

2.4.2 İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımları

İstihdam Türüne göre kamu personelinin cinsiyet dağılımlarına baktığımızda bayanların en çok tercih ettikleri istihdam şekli %40,45 oranla memurluktur.

Tablo 2.1 İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı	Kadın %	Erkek	Erkek %	Toplam
Memurlar	1.003.627	40,45	1.477.762	59,55	2.481.389
Hakim ve Savcılık	3,973	25,82	11,415	74,18	15,388
Öğretim Elemanları	54,679	42,62	73,628	57,38	128,307
Sözleşmeli Personel	36,323	29,3	87,664	70,7	123,987
Geçici Personel	3,92	18,63	17,122	81,37	21,042
Sürekli İşçi	19,908	8,23	222,115	91,77	242,023
Sürekli işçi Kapsam Dışı	826	23,03	2,761	76,97	3,587
Geçici İşçi	3,087	12,5	21,608	87,5	24,695
Özel Hükümlere Tabii Personel	30,018	48,27	32,165	51,73	62,183
TOPLAM	1.156.361	37,27	1.946.240	62,73	3.102.601

İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları (2016 DPB)

Kamu örgütlerinde çalışan bayan sayısı DPB 2017 verilerine göre %37,27 oranla 1.156.361 gibi önemli bir sayıya ulaşırken; üst düzey bayan yönetici sayısında gözle görülür bir düşüş yaşanmaktadır.

Tablo 2.2 Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı

POZİSYON	KADIN	ERKEK
Müsteşar	1	23
Müsteşar Yrd.	2	78
Bağlı Kurum Başkanları	7	31
Bağlı Kurum Başkan Yrd.	5	43
Genel Müdür	9	156
Genel Müdür Yrd.	44	416
Kurul Başkanları	1	67
Kurul Üyeleri	19	122
Kurum Bünyesindeki Bşk.	8	34
Daire Başkanı	302	1806

Kaynak: www.dpb.gov.tr ET: 02.05.2011 (Yıl bilgisine erişilememiştir.)

Yukarıdaki tabloya baktığımızda Kamu kurumlarında çalışan bayanların sayısının ne kadar yüksek olduğunun aksine üst düzey yönetim pozisyonlarında neredeyse iki elin parmaklarını geçmeyecek oranda olduğunu görmekteyiz.

Buna ek olarak; 110 Büyükelçiden 11 tanesi, 464 vali yardımcısından sadece 10 tanesi, 801 kaymakamın 13 tanesi kadındır. 154 üniversitenin de sadece 8 tanesinde kadın rektör görev yapmaktadır (<http://gundem.milliyet.com.tr> 10 Nisan 2011 tarihli haber05.05.2011).

2.4 Dünyada ve Türkiye’de Çalışan ve Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu

İngiltere Times gazetesinde yer alan bir araştırmaya göre ‘çalışanlardan patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini’ tarif etmeleri istenmiş çıkan sonuçta çalışanların daha çok kadın patronla çalışmak istedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır (Sabah, 2004):

- Kadınlar gözlem yapmada erkeklerden daha dikkatli,
- Yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor,
- Yeni fikirlere açıklar,
- Daha yaratıcıdır,
- Öğreticilik yanı daha gelişmiştir,
- Çalışanları motive etme konusunda daha beceriklidirler,
- İletişim becerileri gelişmiştir,
- Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.
- İş yaşamında erkeklere oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor(Akt. Örucü ve arkadaşları,2007).

ILO tahminlerine göre 2006 yılında tüm dünyada 2.9 milyar çalışanın 1.2 milyarı kadındır (ILO,2007). Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü'nün 2005 verilerine göre kamu kurumlarında kadın sayısı, müsteşar, başkan, genel müdür, daire başkanı, bölge müdürü, il müdürü ve bu kadroların yardımcıları pozisyonlarında % 0- 20 arasında. Özel sektörde değişik alanlarda ve siyasette ise durum şöyle;

- Türkiye'de işverenlerde kadın oranı % 13,
- Mecliste temsil oranı % 4.4 (AB ortalaması %21, A.P %30, dünya ortalaması%27)
- Belediye başkanı kadın oranı %1,
- Üniversite rektörlerinde kadın % 6.2, rektör yardımcısı %11.3, dekan %13.7, dekan yardımcısı % 27.6, enstitü müdürü %16.9, bölüm başkanı % 22.7 (Araştırma kapsamında yer alan 16 üniversitedeki toplam 1201 yöneticinin %78'1'i erkek, %21.9'u kadındır)
- Başhekimlerde kadın % 2,
- Avrupa'da çalışan kadınların ancak % 5'den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir.

Türkiye'de Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre ülke genelinde kadının işgücüne katılma oranı % 25 ve bu oranın büyük kısmını sağlık, avukatlık ve eğitim öğretim hizmetleri oluşturuyor (Mutlu, 2007). Ancak bu oran birçok OECD ülkesine göre daha düşük. Kadınların iş gücüne katılımında ilk sırayı Norveç

alıyor(Anadolu Ajansı,2007). GAO tarafından 2002 yılında yapılan bir araştırmaya göre Amerika'da iş gücünün % 47 sini oluşturan kadınların sadece %12 si yönetim kademelerinde yer almaktadır. Bu yöneticiler de çoğunlukla medikal hizmetler, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar. Erkek yöneticiler ise daha çok reklamcılık, pazarlama ve satış sektörlerinde yer almaktadırlar. 2000-2002 yılları arasında yapılan araştırmalara göre; Kanada'da, yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı % 35,Tayland'da % 28, Latin Amerika ülkelerinde yönetim kademelerinde kadınların oranı ise % 48, Avustralya'da %8.2'dir. Japonya'da özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınlar yeterince temsil edilememektedirler.

1994 yılında Ardak ve arkadaşlarının yönetici kadınların profili konulu araştırmalarına göre; kadınlar mücadeleci, hırslı, evine iş götüren ve kendileri için erişilmesi zor hedefler belirleyen yapıdadırlar. Ancak yine de üst düzey yönetim pozisyonlarında erkekler kadar yer almadıkları görülmektedir.(KSSGM,2000). Türkiye'de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özelliklerine baktığımızda;

- Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm,
- Fazla ön plana çıkmamak,
- Yüksek sosyoekonomik geçmiş,
- Evli ve çocuklu olmak,
- Feminist olmamak,
- Güçlü bir kişilik yapısına sahip olmak yer almaktadır.(KSSGM,2000)

2.5 Liderlik Kavramı ve Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri

2.5.1 Liderlik

Sosyal bir varlık olan insanoğlu çağlar boyunca yaşamını sürdürebilmek ve tek başına başaramayacağı işlerin üstesinden gelebilmek adına grup halinde yaşamış ve bir yönlendiriciye ihtiyaç duymuştur. Bu yönlendirici de lider olarak tanımlanmıştır.

Gerek ülkemizde gerekse dünyanın birçok yerinde risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi bir takım davranışların erkeklerde daha fazla bulunduğuna yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına neden olmaktadır (Negiz ve Yemen, 2011, s. 197).

2.6.2 Lider Yöneticilik

Yönetici deyince aklımıza belirli bir hedefin gerçekleşmesi sürecinde çalışanları örgütleyen ve motive eden aynı zamanda yaptığı ölçüm ve değerlendirmeler sonucunda kendisi de dahil tüm çalışanların eğitimi ve gelişimini sağlayan kişi akla gelir. Başka bir tanımla yöneticilik, sahip olduğu beşeri ve maddi kaynaklar ile zaman faktörünü etkili bir şekilde kullanarak sonuca ulaşmayı hedefleyen bir süreçtir (Şimşek,2011).

Günümüzde geleneksel yönetim anlayışının yerini modern yönetim anlayışının alması ile birlikte yöneticilerin sahip olması gereken özellikler de önemli bir araştırma konusu olmuştur. Son zamanlarda yapılan araştırmaların hemen hemen hepsi çağa ayak uydurarak değişim ve farklılıkları yönetebilecek kapasitede lider yöneticilerin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Okul yöneticiliği görevi öğretmenlik mesleğinden geçişlerle sağlanıyor olmasına rağmen milli eğitim teşkilatının çeşitli birimlerinde ve temel eğitim birimleri olan okullarda kadın idareci sayısı erkeklere nazaran ciddi derecede azdır (Ünal, 2003). Dolayısıyla, özellikle son yıllarda kadınların iş hayatında üst düzey konumlarda yer alışlarındaki artışa rağmen, eğitimdeki kadın idareci sayısı bu yükselişle paralellik göstermemektedir. Dahası, öğretmenlerin çoğunun kadın olmasına rağmen bu durum kadın idareci sayısına büyük oranda yansımamaktadır (Akt.Uğurlu ve arkadaşları,2017)

2.6.3 Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Fındıkçı (2012)'ye göre liderlik, herhangi bir insandan daha farklı, daha değişik, daha fazla, daha renkli, daha derin bir kapasiteler bütününe sahip olmaktır. Literatürde başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken özellikler aşağıdaki tabloda sınıflandırılmıştır:

Tablo 2.3 Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	
TAKIM RUHUNA SAHİP OLMA	<ul style="list-style-type: none">• 'Biz' Kavramını Kullanma• Takım Üyeleri Arasında Ayrım Yapmama• Yönetişim Becerisine Sahip Olma- İzleyicilere Faaliyetlerinde Destek Olma- Gerekli Kurumlarla İş Birliği Yapma/Bilgili Kişilere Danışma- İzleyicilerle İçli Dışlı Olma- Görev ve Sorumluluk Paylaşımı Yapabilme/Yetki Devrinde Bulunma-Görev Paylaşımı
İLETİŞİM BECERİSİNE SAHİP OLMA	<ul style="list-style-type: none">• Tanıtım Yeteneği• Empati• Etkili Dinleme Ve Konuşma/Hazır Cevap Olma
YÜKSEK MOTİVASYON SAHİBİ OLMA	<ul style="list-style-type: none">• Pozitif Düşünme• İşinden Memnun Olma
CESARET	<ul style="list-style-type: none">• Sabırlı Olma• Zorluklara Dayanma• Risk Alma
SOSYAL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Önem Verme• Sosyal Fayda Sağlama• İnsani Ve Ahlaki Değerlere Duyarlı Olma
ÖNGÖRÜLÜ OLMA	<ul style="list-style-type: none">• Çok Yönlü Düşünme/ Olayları Analiz Etme ve Yorumlama• Gelecekteki Fırsat ve Tehditleri Görme• Geleceğe Yönelik Strateji Belirleme
HEDEF GÖSTERME	<ul style="list-style-type: none">• Hedefe Yönelik Görev Belirleme• Görevlerin Açık ve Net Olması• Görevi İzleyicilere Benimsetme• Standart Oluşturma/ Standartlara Uydurma• Standartı Kontrol Etme• Mentörlük Yapma
VİZYON SAHİBİ OLMA	<ul style="list-style-type: none">• Uluslararası Bakış Açısı• Vizyona İnanama/ Kendini Adama• Vizyonun Açık ve Net Olması• Vizyonun Tek Noktaya Odaklanması
VİZYONU İZLEYİCİLERE BENİMSETME	<ul style="list-style-type: none">• İzleyicileri Yönlendirme Ve Özendirme• Uygulama İçin Çaba Sarf Etme• Bireysel Amaçları Örgütün Amacıyla Bütünleştirme
BİREYSEL YETKİNLİKLER	<ul style="list-style-type: none">• Özgüvenli Sahibi Olma/ İddialı Olma• Bilgi Birikimine Sahip Olma• Tecrübe Sahibi Olma• Girişimciliğe Önem Verme• Anaçlık• Dürüstlük/ Şeffaflık• İş Becerisine Sahip Olma

Kaynak: Yıldız, 2013; Başaran, 2004; Barutçugil, 2004; Güney, 2012

2.6.4 Kadın Liderlik

Tarih boyunca politik ve askeri alanlarda pek çok kadın lider karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Nene Hatun'un 93 Harbi sırasında gösterdiği azim ve hırslı mücadelesi yöre halkına örnek olmuş ve onları peşinden sürükleyip askeri alanlarda da kadın liderlerin olduğunu göstermiştir. Tarihe adını altın harflerle yazdıran bir başka kadın lider ise, bilim alanında ilk Nobel ödülünü alarak kadınlara önderlik etmiş olan Marie Curie olmuştur (Akt.İbicioğlu ve arkadaşları,2015).

Politikada ise Sirimavo Bandaranaike, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, Benazir Butto ve Tansu Çiller gibi ülkelerinin ve dünyanın ilk kadın başkanları olarak tarihe geçen bir çok kadın lider karşımıza çıkmaktadır.

TÜİK(2013) verilerine göre Türkiye’de kadın hâkim oranı %36,3, akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı %28,1 ve kadın polis oranı %5,5 olmasına karşın kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı sadece %9,3 olmuştur.

İngiltere’de her 20 şirket yöneticisinden yalnızca biri kadındır. Fransa’nın 30.000 büyük işletmesinin kadın yönetici oranı sadece %7 iken, Amerika’da önde gelen Wall Street şirketlerinin %10 yöneticisi kadındır (Akt.İbicioğlu ve arkadaşları,2015). Virginia Woolf “Bir kadını, doktor, avukat, devlet memuru olmaktan alıkoyacak hiçbir şey olmadığı, tüm yolların açık olduğu zamanlarda bile, onun önüne çıkan pek çok engel ve hayalet olduğuna inanıyorum.” diyerek kadınların da eğer isterlerse her türlü kariyer planlaması yapmalarında hiçbir engel bulunmadığını ifade etmektedir. Ancak yine de kadınlar aktif olarak iş yaşamında yer alıyorsa da bu alanda yükselmelerine engel Cam Tavan olarak adlandırılan bir takım görünmez engeller olduğu kesindir. Belirli bir statüye ulaşmış kadın yöneticilerin zamanla diğer kadın çalışanları desteklemek yerine kendilerine rakip olarak görmeleri ve yükselmelerine engel olmaya çalışmaları anlamına gelen ‘Kraliçe Arı Sendromu’ da kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlardan bir diğeridir.

2.6.4.1 Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri

Son yıllardaki teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler kadınların daha üst yönetim görevlerine gelmelerini desteklemiş bu durum kadın ve erkek arasında yönetime yansıyan tarz anlayış ve yaklaşım farklılıklarının olup olmadığı konusunu ve kadın yöneticilerin başarısını gündeme getirmiştir(Barutçugil, 2009).

Erkek yöneticiler güç ve bilgiyi ellerinde bulundurmak istemelerine karşın bayan liderler yeni insancıl yönetim anlayışını benimsemektedirler. Eski hiyerarşik yapı yerini merkezde liderin olduğu bir modele bırakmıştır. Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmekte, çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte, yaratıcılığı arttırmakta ve çalışanların en iyiyi yapmalarını sağlamaya odaklanan bayan yöneticiler daha başarılı olmaktadır. (Barutçugil, 2009) Erciyes Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir araştırmada banka kadın yöneticilerin erkeklere göre çalışanları daha iyi motive ettikleri, daha yaratıcı ve toleranslı oldukları ortaya konmuştur. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre erkeklerin otoriter tarzlarına karşın kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzları ön planda olduğu vurgulanarak kadın yöneticilerin daha demokratik oldukları belirtilmiştir (Aykan, 2004).

2.6.4.2 Literatürde Kadın Liderlik

Kadınların çalışma hayatına girişleri erkeklerden uzun süre sonra olurken yönetim pozisyonlarında temsil edilmeleri daha zorlu bir süreç gerektirmiştir.

Boel Berner 1988 yılında yaptığı araştırmada kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir sonucuna ulaşmıştır. Berner, İsveç gibi %70 toplam işgücünün % 44.4 ünü kadınların oluşturduğu bir ülkede dahi üst düzey yönetici konumlarına çıkıldıkça bu oranın oldukça azaldığını belirtmiştir(Akt.Katkat, 2000).

1998 verileri ile toplam yönetici pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı yüzdesel olarak İzlanda'da 31, Norveç'te 26, Türkiye'de 8, Nijer'de ise 8.3'tür (Akt.Onay 2014).

Steven yaptığı araştırmalar sonucunda kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkileyerek; kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (Akt.Onay 2014).

Amerika'da yapılan bir araştırmada kadınların % 69'u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu, bu durumun nedeni olarak da erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri görmektedirler. Araştırmaya katılanlar, kadınların akıl hocası bulma ve iletişim kurma (%65), görüş eksikliği (%50), oyunun kurallarını bilmemek (%38) gibi nedenlerin de kadınların

üst düzey pozisyonlara yükselmelerine engel olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma sonucunda kadınların daha iyi performans göstermek için erkeklerden daha çok baskı altına girdikleri söylenmiştir .Bu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır (Zel, 2002).

Harvard Business'ta yayınlanan bir makalede her ne kadar inkar etseler de kadın liderlerin cinsiyetçi anlayış yüzünden gözle görülmeyen engellere maruz kaldığı belirtilmiş yine aynı makalede liderlik pozisyonu için teknik olarak yeterli görülen kadının sevilebilirlik testini geçemediği ama erkeğin zaten bu testi erkek olduğu için direkt olarak geçtiği belirtilmiştir.

2.7 Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrenin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir(Akt.Leblebici,2014).

Literatürde Kadınların yönetim pozisyonlarında daha az temsil edilmelerine o kaynaklık eden bir takım görüşler mevcuttur:

- Geçimsel Görüşe göre; kadınların çalışma yaşamında az sayıda yer almalarının nedeni olarak yapılan düşük ödemeleri gösterir.
- İnsan Kaynağı Yaklaşımı: Herkes kendi becerilerine göre iş seçimi yaparak kendilerini geliştirir ve böylece görevde yükselebilirler. Kadınların eğitim ve deneyim olarak yetersiz olduğunu savunan bu görüşe göre kadınlar yeterli düzeyde yönetici vasfına sahip değildirler.
- Kadınların ev ile ilgili konulara daha fazla ağırlık vermektedir.
- Yöneticilik “erkek işi” olarak görülmekte kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerinin önünde “işe bağlı olmama”, “yüksek iş değiştirme oranı”, “aile sorumluluklarının getirdiği katılım sınırlılığı” gibi nedenlerin yer aldığı savunulmaktadır.

- Ekinsel Görüş ise; kadınların aile içi sorumluluklardan kaynaklanan sorunları ele almaktadır. Bu da ataerkil bakış açısının sonucu olarak değerlendirilir. Kadın geleneksel rolünün dışında hareket etmeye başlarsa aile içi sorunlara neden olur, eğer geleneksel rolünü benimser iş yaşamını ve evliliğini buna göre düzenlerse, ailevi sorunlarda azalma görülür demektir. Bu yaklaşıma göre kadının yönetici pozisyonuna gelmemesi onun özel alanda uzmanlaşmasının ve düzenin buna yönelik hareket etmesinin sonucudur (Akt. Yemen & Negiz, 2011).

Grove ve Montgomery (2016) çeşitli araştırma verilerinin ortaya koyduğu sonuçları derleyip bunlardan yola çıkarak kadın ve erkek idareci rollerine ilişkin bir tablo ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarında araştırmacılar, kadın idarecileri daha esnek ve iletişime açık olarak resmederken; erkek idarecileri ise daha sonuç odaklı ve tepeden aşağı bir yönetim anlayışını benimsemiş olarak nitelemektedirler.

Tablo 2.4 Kadın ve Erkek İdarecilerin Rollerini

KADIN İDARECİ	ERKEK İDARECİ
<ul style="list-style-type: none"> -Eğitimsel liderlik odaklıdır. -Süreç odaklıdır. -İlişkileri ve paylaşımı önemser. -Etkinlikleri ön plana çıkarır. -Öğretmen, öğrenci, veli, meslektaş ve tüm diğer okul çalışanlarıyla erkek yöneticilere oranla daha fazla iletişim kurar. -Destekleyici bir liderlik anlayışını benimser. -Aktif katılımı ve güç paylaşımını vurgular. -Müfredatın ve öğretimin önemine inanır. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ödül ve cezanın uygulandığı bir liderlik anlayışı vardır. -Amaç ve ürün odaklıdır. -Amaçlara ulaşmaya ve faaliyetleri tamamlamaya odaklıdır. -Örgütsel meseleleri ön planda tutar. -Liderlik görevini en önde yürütür ve faaliyetlerin tamamlanmasına önem verir. -Geleneksel hiyerarşik yönetim anlayışına daha yakındır.

Kaynak: Grove ve Montgomery, 2016

Kadınların empati kurmadaki becerilerine değinen Ching Shum ve Cheong Cheng (1997), kadın idarecilerin bu anlamda duyarlı ve hassas bir iletişim biçimi geliştirebildiklerine dikkat çekmektedirler. Onlara göre, bu yaklaşım ortaklaşa çalışma kültürünü de desteklemekte ve sağlıklı çalışma ortamlarının yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Tüm bu yaklaşımlardan yola çıkılarak, bu araştırmada kadınların liderlik sürecinde karşılaştıkları olumlu olumsuz eleştiriler ve olumsuz eleştiriler ile baş etme stratejilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, çeşitli düzeydeki eğitim kurumlarında idareci olarak görev yapan kadınlar ile görüşülüp konu hakkındaki deneyimlerine başvurulmuştur.(Akt.Uğurlu ve arkadaşları,2017)

2.8 Kadın İşgücünün Kariyer Engelleri

Akoğlan 1996 yılında yaptığı araştırmada kadın işgücünün kariyer engellerinin nedenlerini açıklayan beş farklı yaklaşımdan söz eder. Bunlar: İnsan kaynağı yaklaşımı, pazar koşulları yaklaşımı, geleneksel yaklaşım, örgütsel faktörler yaklaşımı ve önyargılardır.

- **İnsan kaynağı yaklaşımı:** Kadınlar ve erkekler mesleklerini sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve eğitime uygun olarak seçerler. Bu yaklaşıma göre kadın yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin azlığı, gerek işe alınmada gerekse terfi etmede erkeklere nazaran dezavantajlı durumdadırlar.
- **Pazar koşulları yaklaşımı:** Yöneticilik uzmanlık gerektiren, ödemeler ve ilerleme imkanları açısından dikey hareket hızının yüksek olduğu bir meslektir. Kadınlar ise daha çok düşük ücretli, az nitelikli ve iş güvencesi sınırlı işlere odaklanmışlardır.
- **Geleneksel yaklaşım:** Özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde her ne kadar kadınlar iş hayatına atılsalar da anne, eş vb. roller biçilmiş ve kadın toplumda erkeğin destekçisi konumunda görülmüştür.
- **Örgütsel faktörler:** Eğer örgütlerin personel politikası kadınların işe alınmalarını ve üst düzey pozisyonlarda yer almalarını engelliyorsa, buralarda kadınların kariyer gelişimi sınırlandırılmış olmaktadır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın birçok toplumda kadınlar yöneticilik pozisyonlarına yükselirken birçok önyargıya maruz kalmakta ve kariyer gelişimlerinde sıkıntılar yaşamaktadırlar.

2.9 Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerine Dair Yapılan Araştırmalar

Acuner ve Sallan 1993 yılında yaptığı bir araştırmada Türkiye’de kadınların yaşamın her alanında yerini almaya başlasalar da özellikle yöneticilik görevlerinde halen yeterli sayıda temsil edilmediklerini belirtmişlerdir.

“Eğitim yönetiminde kadınların yeri” başlıklı araştırmasında Tan(1996); kızların ve erkeklerin birbirlerinden öğrenmeye gereksinimleri olduğunu ve onun için de eğitim yönetiminin bütün basamaklarında kadınların da erkeklerle eşit şansa sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Öğretmenliğin birçok ülkede kadın mesleği olarak görülse de eğitim yönetiminde kadınların dışlandığının altını çizmiştir.

Yine Izgar(2001)’a göre kadın yöneticiler eşleri, çocukları ve evleri ile ilgili sorunları düşünmeleri nedeniyle, okul yönetimi işlerine gerektiği kadar zaman ayıramamaktadırlar.

İyi yöneticilerin erkek olması gerektiğine inanan ve kadınların “çalışmak istemezler, yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir, mesai saatleri dışında çalışmazlar, hızlı karar verme yetenekleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde cinsiyet kalıp yargılarla ifade edildiği birçok toplum da kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil edilebilmeleri zordur.

Kadınların kariyer basamaklarına tırmanırken yöneticilik yaşamının ağır koşullarıyla kendilerine toplum tarafından yüklenen aile, ev işleri ve çocuk büyütme gibi sorumlulukları bütünleştiremeyeceği düşüncesine karşın Sönmez(2005), kadınların yeri geldiğinde erkeklerden çok çalışıp her yükün altından kalkabilecek güce sahip olduklarını savunmaktadır. Ancak her ne kadar gözle görülür bir engel olmasa da kadınların erkek egemen iş dünyasında üst düzey yönetici pozisyonlarında temsil edilebilmelerine karşı karmaşık bir direnç sistemi olduğunu vurgulamaktadır.

TUSİAD’ın yapmış olduğu bir çalışma sonucuna göre; aile içi sorumluluklar kadın öğretmenlerin neredeyse tüm zamanlarını almakta ve bu sebeple öğretmenler kendilerini geliştirecek seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb. etkinliklere katılmaya sıcak bakmamaktadırlar.

Usluer'e göre; "kadın öğretmenler de, toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerden daha öncelikli görmekte, yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha fazla yakıştırmaktadırlar." Bu görüşler de işverenlerin kadınlara nazaran neden erkek yöneticilerle çalışmak istediklerini açıklamaktadır.

Yapılan araştırmalar kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesinde birçok farklı etmen olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu etmenlerden biri de son yıllarda araştırmalarda da sık sık karşılaştığımız "cam tavan" adı verilen engellerdir(Akt.Aracı ve Mızrahi,2010).

2.9.1 Cam Tavan Kavramı

Cam Tavan kavramı ilk olarak 1986 yılında Amerika'da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal'ın "İş Yaşamında Kadın" konulu bir haberinde kullanılmıştır. Buna göre cam tavan; "devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller" olarak tanımlanmıştır(Lockwood,2004).

Aytaç(1997)'a göre; Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Örgüt içinde kadınların kariyer fırsatlarını sınırlayan cam tavan, örgütün üst düzey gruplarının önyargılarına dayanan, açıklanamayan ama hissedilen bir etki olarak ortaya çıkmaktadır. Üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselme sürecinde her kadının belli bir dönem bu görünmez tavana çarptıkları saptanmıştır. Cam tavan engelleri örgütün verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır.

Şiyve(2004) ise Cam tavanı bir kadının yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu olarak ifade etmektedir.

1000 Amerikan şirketinden oluşan Fortune 1000'deki firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisinin (CEO) kadın olduğu belirtilmekte bu da kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan olduğu iddiası ile açıklanmaktadır. Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların yöneticilik geçmişin kısa bir geçmişinin olması,

işgücüne aralıklı olarak katılmaları ve geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması gibi nedenler gösterilmiştir. (Zel, 1999).

Aycan, 2006 yılında yaptığı araştırmada kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin nedenlerini üç grupta toplamıştır:

Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Erkek yöneticiler gücü kendi ellerinde tutmak istemekte kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğunu savunmaktadırlar. Kadınları kişilik açısından zayıf görmekte üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almalarına ön yargıyla bakmaktadırlar.

Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Hemcinsleri olmasına rağmen çoğu zaman kadın yöneticiler de erkek yöneticiler kadar birbirlerinin önüne engeller çıkartmakta, birbirlerini çekememekten kaynaklı kendini referans alma yanılığısı yaşamakta ve “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığıyla hareket etmektedirler. “Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); olarak da bilinen bu durum tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştiren kadınlar cinsiyet rollerine ilişkin “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamamakta ve özgüven eksikliğinden kaynaklı sistemin destekleme zorunluluğu hissetmektedirler. Kendini geliştirme kaygısı taşımayan bu tür kadınlar kendilerine karşı yapılan önyargıları kabul etmekte ve kariyer planlamaya sıcak bakmamakta aksi halde iş-aile çatışmaları yaşayacağını düşünmektedir.

2.9.2 Cam Tavan Engelleri

Cam tavan engelleri olarak karşımıza çıkan ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil edilmelerinde önemli etkiye sahip bu etkenleri birkaç başlık altında toplayabiliriz.

2.9.2.1 Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılar

Usluer’ e göre üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alma konusunda kadınlara yöneltilen önyargıların temelini toplumsal normlardan kaynaklı cinsiyet kalıp

yargılar oluşturmaktadır. Bu kalıp yargıların en yoğun olarak görüldüğü alanlardan birisi de eğitim kurumlarıdır (Usluer, 2000).

Toplumsal cinsiyet kalıp yargılar, kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu sebeple etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyeceği yönündedir. Bu tip düşünceler kadınların sadece yönetim pozisyonlarına gelmelerini engellemekte aynı zamanda yöneticilik yapan bayanlar için de yetkilerini kullanmak adına negatif bir etkiye sahip olmaktadır. Birçok kadının yönetici olduğu kurumlarda “erkeksi” bir tutum sergilemesi de bu durumdan kaynaklanmaktadır. Üst düzey yönetim pozisyonlarında kendini ispat etme, beğenilme ve kabul görme kaygısı taşıyan bayan yöneticiler için erkeksi bir tavır sergilemenin gerektirdiğine inanıp psikolojik olarak baskı altına girmekte ve daha demokratik, esnek ve katılımcı bir liderlik modeli çizme çabası gösterirken, erkek egemen bir yönetim çevresinde kararsız, otoriter olamayan dolayısıyla da güvenilmeyen liderler olarak tanımlanmaktadırlar.(Akt. İnandı ve diğerleri,2009)

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin bir diğer sebebi de “kadınların eğitim yönetiminde liderlik özelliklerinin” yanlış algılanmasıdır. Evetts’in 2000 yılında “kadın ve erkek öğretmenlerin nasıl bir lider ile çalışmak istediklerine” yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda katılımcıların tamamına yakınının hem erkek hem de kadın yöneticilerin aynı özellikleri taşımaları gerektiği cevabını vermesi kadınlardan erkeksi bir yönetim tarzı oluşturmalarının beklendiği konusunda dikkat çekmektedir. Sonuç olarak bu durum kadın yöneticileri, yönetimde erkek yöneticiler gibi davranmaya sevk etmektedir (Hudson ve Rea, 1998).

2.9.2.2 Aile Kaynaklı Engeller

Çelikten (2004)’e göre kadınların öğretmenliği yöneticiliğe oranla daha çok benimseme nedenleri toplumsal rollerine öncelik vermeleri ya da eşleri tarafından yeterli desteği alamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Türk toplumunda erkekler ev işleri, çocukların bakımı gibi çeşitli nedenlerden dolayı eşlerinin kendilerinden daha fazla evde bulunmalarını istemekte ayrıca kendilerinden daha fazla ücret alan, daha başarılı ve zeki eşler tercih etmemektedirler. Bunların dışında kadınlar kariyerleri ve aileleri arasında rol çatışması yaşamakta kariyer yapmak uğruna başka bölgelerde çalışmaya pek de sıcak bakmamaktadırlar.

Türk toplumunda da aile kurumuna büyük önem verilmekte kadının evdeki sorumlulukları ve eşlerin geleneksel bakış açıları kadınların yönetimsel pozisyonlarda kariyer planlamalarına pek de müsaade etmemektedir. Ayrıca Koyunu ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalara göre birçok erkek kadınları yönetsel fonksiyonlarda yeterli bulmuyorlar. Birleşmiş Milletlerin 2008de yaptığı “yönetimsel ve profesyonel pozisyonlarda kadının yeri” konulu araştırmaları da bunu destekler nitelikte olup Türk kadınlarının özel sektör, kamusal sektör ve üst düzey yönetimsel pozisyonlarda temsil edilme oranı çok düşüktür ve son sıralarda yer almaktadır.

2.9.2.3 Kadınların Yöneticiliğe Bakış Açıları

Yönetici konumundaki kadınların çoğu bu pozisyona hep başkaları tarafından itildiklerini ya da eşlerinin yahut amirlerinin desteğini alarak bu işe giriştiklerini belirtmektedir. Bu da onların özgüven eksikliklerinin bir göstergesidir.

Türk toplumunda kadınların yönetici olmak için yeteri kadar özgüvene sahip olmamaları pasif karakterler olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Fakat bu ataerkil toplum yapısından kaynaklı kadınların içinde yetiştikleri kültürle ilgilidir. (Akt. İnandı ve diğerleri,2009).

Ernst ve Young’ın 2005’te yaptığı “İş’te Kadın Olmak” araştırmasında, kadın ve erkeklerin iş yerindeki yöneticilerinin cinsiyeti üzerine tercihleri araştırılmış, katılımcıların yarısından fazlası cinsiyet ayrımı yapmazken, geriye kalan kesim ise daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmişlerdir. Diğer taraftan kadın yönetici ile çalışmak istemeyen kesimin büyük çoğunluğunu kadınların oluşturması önemli bir ayrıntıyı ortaya çıkarmaktadır. Araştırmaya katılan erkeklerin yüzde 14,66’sı yöneticisinin kadın olmasını tercih ederken, kadın yöneticiyi tercih eden kadınların oranı sadece yüzde 6,8’dir. (Akt. İnandı ve diğerleri,2009)Ayrıca bu araştırma bize diğer kadınların tutum ve davranışlarının da kadınların yöneticiliğe bakış açılarını önemli şekilde etkilediğini göstermektedir. Yapılan araştırmalarda kadın öğretmenler dahi erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmekte ve durum sadece eğitim alanında değil kadınların istihdam ettiği tüm alanlarda gözlenmektedir.

2.9.2.4 Eğitim, Çalışma Saati, Yaş, Ekonomi ve Medeni Durum

Bayan yöneticilerin kariyer planlama sürecine etki eden faktörlerin başında eğitim, çalışma saati, yaş, ekonomi ve medeni durum gelmektedir. Bayan öğretmenlerin çalışma saatine baktığımızda yöneticilere kıyasla çocuklarına ve ailelerine ayırdıkları zamanın daha fazla olduğu görülmektedir. Kariyer yapmak isteyen öğretmenler mesai saatleri dışında kendilerini geliştirmek adına hizmet içi eğitim faaliyetlerine ya da bir takım kurs ve seminerler katılma ihtiyacı duyarlar. Bu da onların yöneticiliğe bakış açılarını etkilemektedir.

Çelikten 2004'te yaptığı bir diğer araştırmada araştırmalarında evlilik ve çocuk yapmanın yöneticiliğin önündeki en önemli engellerden biri olarak görür ve araştırmaya katılan kadın yöneticilerin demografik bilgilerine bakıldığında yöneticilik pozisyonunda olan kadınların yarısından fazlasının yaş ortalamasının 36-45 yaşları arasında olduğu, yine yarısından fazlasının evli olduğu ve bunlarında % 73'ünün en az bir çocuğu olduğu görülmektedir. Sonuç olarak kadın yöneticilerin yaş, medeni durum ve çocuk sahibi olmaları yöneticilikte önemli etkenler olarak kabul edilmektedir. Yine yönetici olmanın birçok iş ve uğraşı beraberinde getirirken ekonomik olarak belirgin bir farkın olmayışı da bu öğretmenlerin yöneticiliğe sıcak bakmamalarına neden olabilmektedir.

Ayrıca bireylerin sosyoekonomik statüsü de cinsiyetçi rol davranışlarına etki etmekte ve bu cinsiyetçi eşitsizlik sonuçta eğitim seviyesine ve kariyer gelişimlerine de yansdığı görülmektedir(Yukongdi,2006).

2.9.2.5 Okul ve Çevre

Geleneksel normlar ve inançlar aileler üzerinde de kendini göstermektedir ve birçok veli yöneticilerin erkek olması gerektiğini fikrini savunmaktadır. Çocuklarını denetim altına almak isteyen veliler erkek ya da erkek gibi davranan otoriter yöneticiler istemektedirler. Özellikle bayan bir yöneticinin erkek çocuklarını disiplin altına alamayacağından endişe duymaktadırlar. Bu nedenlerle kadınların yönetici olma isteğine farkında olarak ya da olmayarak zarar vermektedirler(Akt. İnandı ve diğerleri,2009).

Yöneticiliğin kadınların aleyhine gelişen tarihsel süreci özellikle toplumsal cinsiyet kalıp yargılar kadınların yöneticiliğe bakış açılarını etkilemektedir. Ülkelerin

yönetici atama kriterleri bayanların çoğu zaman eğitimde öğretmen olarak kalmasına olanak sağlarken yöneticilik statüsünü erkeklerin lehine çevirmektedir.

Örneğin, erkekler tarafından geliştirilen “nasıl olsa kariyerinin belirli bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek” gibi inanç ve görüşler, kadınları başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan kişiler olarak tanımlamaları kadını sınırlamakta kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir.

2.9.3 İşyerinde Cam Tavan Göstergeleri

2.9.3.1 Cinsiyet Roller

Cinsiyet rolleri, “toplumun bireyden cinsiyetine uygun olarak beklediği davranış, tavır ve özelliklerin birey tarafından kabul edilmesi” durumudur (Barutçugil, 2002). Bu nedenler insanlar kadın ve erkeklerden cinsiyetlerine bağlı tavır ve davranışları sergilemelerini beklerler. İş yaşamı da doğal olarak toplumun getirdiği bu tür cinsiyet rol modellerinden etkilenmektedir. Bu etkilenme, literatürde karşımıza mesleki cinsiyet ayırımı olarak çıkmaktadır.

Cinsiyet rolü, hangi meslek grubunun kadın işi hangisinin erkek işi olduğunu belirlemekte hatta çalışma hayatına başlarken bile bunun yansımaları görülmektedir. Ancak toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük vb.) ziyade uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, öğretmenlik vb.) yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekişmektedir. Kendisi de bu önyargıların var olduğu bir ortamda büyüyen kadın; önünde örnek alabileceği rol modellerinin olmayışı, ileri bir kariyerin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları (anne-eş rolü ile işkadını rolü arasındaki ikilem) ile iş yaşamına ilişkin isteklerini şekillendirmektedir (Akt.Örücü ve diğerleri,2007)

Toplum bireylerden cinsiyetlerine bağlı roller üstlenmelerini bekler. Kadınlardan da kendilerine biçilen geleneksel rolleri yerine getirmeleri beklenir ki yöneticilik ve kariyer bu roller içinde ön sıralamada yer almamaktadır. Kadınlara karşı beslenen bu önyargı yönetici olma sürecine ket vurmaktadır.

2.9.3.2 Mesleki Cinsiyet Ayrımı

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik geleneksel bakış açısı kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine yol açarak, işten işe farklılaşan bir mesleki cinsiyet ayrımı meydana getirmektedir. Bu anlamda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik gibi işlerde yoğunlaşmış, erkeklerden daha düşük iş kollarında kalmayı tercih etmişlerdir. (Akt.Öğüt,2006).

Kadınların tercih ettiği meslek dalları incelendiğinde daha çok “ailede oynadığı role” yakın işleri tercih ettiği görülür. Kadın işgücünün yoğunlaştığı bu iş kolları, günümüzde “pembe yakalı” işler olarak nitelendirilmektedir. Pembe yakalı işler, kamu ve özel sektördeki büro işleri ile öğretmenlik ve hemşirelik gibi kadının aldığı eğitimi kullanmasına olanak veren beden gücüne dayanmayan, daha rahat ve temiz, daha iyi statü sağlayan işlerdir. Ancak bir dezavantaj olarak, bu tür iş grupları zamanla ücret ve statü kaybına uğramaktadır (Özkaya, 2003).

Üst düzey yönetim kademelerine baktığımızda daha çok erkek egemenliği dikkat çekmekte kadınların ise erkeklere göre daha alt kademe yönetsel görevleri tercih ettikleri görülmektedir. Kadınların yoğun olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında erkekler daha üst kademelere yükselmektedir.

Üst düzey kadın yönetici ve kadın girişimcilerin sayıca az oluşu elbette ki kadının iş yaşamına geç katılması ve yönetim akımlarının yöneticinin cinsiyeti üzerinde durmayıp uzun bir dönem “tek cinsiyetli” yönetici görünümünün hâkim olmasına bağlanabilir (Barutçugil, 2003).

2.9.4 Türkiye’de Kadın Yönetici ve Kadın Girişimciler Açısından Cam Tavan Sendromunun Değerlendirilmesi

Hayat Kabasakal 1998 yılında yaptığı “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili” konulu araştırma sonucunda Türkiye’deki kadın yöneticilerin ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- **Ön plana çıkmamak:** Ataerkil erkek egemenliğinin hakim olduğu toplumsal yapımız kadını erkeğe bağlı ve ön plana çıkmamaya özen gösterir duruma getirmiştir. Bir çok ülkede de benzer durumlar yaşanmaktadır.

- **Kontrollü bir kadını görünümüne sahip olmak:** Kadın yöneticiler genellikle özel yaşamlarında kullandıkları büyük aksesuarlardan kaçınmakta ,sade bir giyim tarzına ve aşırıya kaçmayan bir makyajı tercih etmektedirler.
- **Feminist olmamak:** Kadın yöneticiler genelde kadın hakları yerine insan haklarını savunmanın daha doğru olduğu görüşündedir.
- **Sosyoekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak:** Türkiye'deki üst düzey kadın yöneticiler, sosyoekonomik açıdan üst sınıf ailelerden gelmektedir.
- **Güçlü bir kişiliğe sahip olmak.**
- **Yüksek başarı güdüsüne sahip olmak.**
- **Evli ve çocuklu bir yaşam sürmek:** Kadınlar kariyer planlama sürecinde kendilerine ev işleri ve çocukların bakımında yardımcı bir kişiye ihtiyaç duyarlar. Böylece hem asıl rollerini yerine getirmiş hem de kendilerini daha rahat işlerine verebilmektedirler.

2.9.5 Etkili Liderlik Teknikleri İle Cam Tavanı Kırma

Kadınların kariyer planlama sürecinde karşılaştıkları engellerle kolay mücadele edebilmeleri için üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmiş başarılı rol modellere ihtiyaçları vardır.

ABD'de bulunan en zengin 1000 şirkette bulunan yönetici veya yönetici yardımcısı pozisyonundaki kadınlara cam tavadan nasıl kurtuldukları sorulduğunda kendilerini geliştirmek adına işyerlerinde farklı alanlardaki görevleri üstlendiklerini, ihtiyaç duydukları anda bir rehber ya da danışmanın önerilerine başvurduklarını ve böylece ellerinden gelen en iyi performansı sergilediklerini belirtmişlerdir (Akt.Er&Adıgüzel,2015).

Liderlik sürekli değişim ve gelişim gerektirir. İyi bir lider kendisini iyi tanıyan, eksiklerini bilen ve geliştirmeye çalışan, eğitime ve öğrenmeye açık , gerektiğinde de risk alarak sorumluluktan kaçmayan bir kişi olmalıdır. Kadınların üzerindeki bu görünmez engellerin aşılıp cam tavanın kırılması ise ancak iyi bir liderlik eğitimi süreciyle oluşabilir.

Etkili bir liderlik gelişimi programı alan kadın yönetici program sonunda güçlü ve zayıf yönlerinin farkında, takım çalışmalarını tercih eden, yaşanabilecek başarısızlıkları tecrübe kabul eden ve değişime açık, sabırlı, adil ve demokratik bir yönetim sergiler.

2.10 Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu kadın liderlerin kasten veya farkında olmadan kendi konumunu korumak için üst düzey yönetim pozisyonlarındaki diğer kadınları tehdit olarak görmesi ve kendilerinden uzaklaştırmalarıdır (Akt.Karakuş,H.2014).

Çalışmakta olduğunuz kurumda bir bayan yöneticiniz varsa ve siz ne kadar çabalarsanız çabalayın takdir etmiyor ve gereksiz yere işleri sizin adınıza zorlaştırıyorsa ya da arkanızdan iş çevirdiğini düşünüyorsanız sizin idarecinizin de kraliçe arı sendromuna kapıldığını söyleyebiliriz. Bu tip yöneticiler çevresindeki tüm kadın çalışanları tehdit olarak algılar ve onların gelişimlerini engellemeye ve güçlerini kırmaya çabalar.(Bickford,2011).

Gençler üzerinde yapılan bir takım araştırmalar bizlere erkeklerin kavga ederek veya arabalarıyla cesaretlerini sergileyip üstünlüklerini göstermeye çalışırken kızların başkalarının üstünlüklerini dedikodu veya alay ederek manipüle etme gibi daha dolaylı yöntemlere başvurduklarını göstermektedir. Bu davranışı sergileyen kızların ileride iş hayatlarında 'kraliçe arı sendromuna' kapılma olasılıkları kuvvetle muhtemeldir. (Akt.Er&Adıgüzel,2015).

Farklı ülkelerde konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakacak olursak Amerika'da kadınların %95'i kariyerlerinin herhangi bir aşamasında başka bir kadın tarafından zarara uğradığını belirtmekte, Almanya'da kadın yönetici altında çalışan bayanların erkek yönetici altında çalışanlara nazaran daha çok sağlık problemlerine maruz kaldıkları, İngiltere'de ise kadınların üçte ikisi daha açık konuşmaları sebebiyle erkek bir idareci altında çalışmak istediklerini belirtiyorlar.

Bickford'a(2011) göre, kadınların cinsiyet ayrımcılığına dayalı bir önyargı olan Kraliçe Arı sendromundan kurtulmaları ancak iyi bir eğitim ve doğru rol modellerle desteklenmeleriyle mümkün olabilir. Böylece bayan yöneticiler kendilerine güvenecek ve daha sağlam adımlarla kariyerlerine yön verebileceklerdir. Cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin demokratik bir ekiple çalışan kadınların erkek egemen davranış kalıplarını taklit etmeye ihtiyaç duymadıkları ve görevlerinde başarılı olarak kendilerini ispat ettikleri gözlenmiştir.

2.11 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Bakır ve arkadaşları yaptıkları araştırmanın amacı 2015-2016 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim bakanlığına bağlı okullarda görev yapan kadın idareciler ile görüşülerek; kadın liderlere yönelik kültürel algıya ait görüşlerini kendi ifadelerine dayalı olarak betimlemektir. Araştırma, kültür analizi deseninin kullanıldığı nitel bir çalışmadır. Yapılan çalışmada katılımcıların yönetici olma sürecinde olumlu ve olumsuz birçok eleştiri ile karşılaştıkları ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları olumsuz eleştiriler ile baş etmek için kişisel yollar seçtikleri görülmüştür. Katılımcıların olumsuz eleştirileri genel olarak dikkate almama, hata yapmamak için dikkatli çalışma, idarecilikte yaşanan sorunları gizleme, ailenin ve güvendiği insanların uyarılarını dikkate alma yollarını seçtikleri görülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, okullarda yönetici olarak görev yapan kadınların mesai saatleri ile ilgili olumsuzluk yaşadıkları ifade edilmiştir.

2017 yılında Kayseri ili Talas ilçesinde yaptığı “Okul Yöneticiliği Yolunda Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Üzerine Bir Uygulama “ adlı araştırmasında Taş, okul yöneticiliği yapan kadınların aile içi sorumluluklarını aksatmaları nedeniyle aile içinde huzursuzluğa neden olabilecekleri, asıl görevleri düşünülen annelik rolünü yerine getiremeyecekleri gibi toplumsal yargıların teoride değişime uğradığı söylenmektedir. Ayrıca yöneticiliğin objektif olmak, demokratik davranmak ve sabır gerektirdiği ve bu özelliklerin de erkeklerde daha baskın olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Yine aynı çalışmada üst düzey yönetici atamalarında kadınlar tercih edilmemektedir’ yargısı ile ilgili kadınların bürokratik engellere takıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kadınların yönetimde olmamasını bir eksiklik olarak görmeyen zihniyetin varlığı hala etkisini sürdürmektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Leblebici ve Karcıoğlu’nun 2014 yılında yaptıkları çalışmanın temel amacı, kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın sonunda, kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyememe nedenleri olarak kadınların çoklu rol üstlenmeleri, kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentör eksikliği, enformel iletişim ağlarına katılamama durumları ve mesleki ayırım yapılması konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler cam tavan olgusu boyutları kabul edilip, ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, statüsü ve mesleki deneyim sürelerine göre

analiz edilmiş ve kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinde “Cam Tavan Sendromu” kavramının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.12 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Ruth Elizabeth Sanderson ve Stephen Whitehead’ın 2016 yılında Güney Kore’nin Seul şehrinde yaptıkları araştırmada uluslararası okullarda görev yapan bayan 11 bayan yöneticiye kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engeller sorularak bu engellerin üstesinden nasıl geldiklerini anlatmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda batı toplumlarında erkeklerin doğal liderler olarak görüldüklerinden kadınların terfi etmeleri konusunda kültürel bir önyargıya sahip oldukları, evli bayanların kendilerini destekleyen bir eşe sahip olmalarının terfi etmeleri açısından çok önemli olduğu ifade edilmiştir. Çünkü bayanlar terfi almak için kendilerine cesaret verecek birine ihtiyaç duyarlar. Araştırmaya katılan bayan yöneticilerin bahsettikleri kariyer engellerinin başında cinsiyetçi davranışları ve özgüveni şekillendiren kültürel yapı ve kişilerin iş-yaşam dengesini kuramamasından ve iş yerindeki ataerkil ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanan örgütsel davranışlardır. Bu engellerin üstesinden gelmek için verilen öneriler ise özgüvenimizi geliştirmek ve mentörlük yardımı almaktır.

2011 yılında Hayfaa Tlaiss ve Saleema Kauser’in Lübnanlı bayan yöneticiler üzerinde yaptıkları bir araştırmada bayanların kariyer yapmalarına etki eden birçok faktör olsa da cinsiyet, aile ve iş merkezli faktörlerin bayan yöneticilerin kariyer gelişimlerini etkileyen en önemli faktörler oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, yöneticilik yoğun bir çalışma temposu, adanmışlık, özveri, fedakarlık ve büyük sorumluluk gerektiriyor. Bayanlarda bu nedenlerden dolayı yöneticilik pozisyonunu pek de arzulamıyorlar ve bu da onların yöneticilikte gelişme gösterememelerine neden oluyor. Lübnanlı bayanlar yönetici olmak gibi bir gereksinim duymamalarının yanında ailedeki ekonomik sorumlulukta erkekte olduğundan bayanlar kariyer yapmayı değil sosyal öneme sahip işlerde çalışmayı tercih ediyorlar. Lübnan’da sosyal sınıf bayanların kariyer gelişimlerini planlamada en büyük anahtardır. Ayrıcalıklı bir geçmişten ve yüksek bir sosyal sınıftan gelen bayanlar daha çok eğitim alıyor ve kariyer basamaklarını tırmanmada daha çok fırsata sahipler. Bu daha düşük sosyo-ekonomik sınıftan gelen bayanların şanslarının daha düşük olduğunu gösteriyor. Cinsiyet rolleri olarak tanımlanan “gelenekçi” bakış açısına göre Lübnan’da bayanlar hala yöneticilik açısından yetersiz düşünülmektedir. Aile

desteğine ve yükseköğrenim görmelerine rağmen bayanlar hala yöneticiliğin düşük seviyelerinde yer almaktadır.

Mustafa Koyuncu, Ronald J. Burke ve Jacob Wolpin, (2012)'de Türkiye'deki bayan yöneticiler ve profesyonellerin iş-aile çatışması, memnuniyetleri ve psikolojik refah düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada örgütlerde başarılı bir kariyere sahip yönetici ve profesyonel kadınların karşı karşıya geldikleri en önemli mücadelelerden birinin de iş ve aile yaşantılarını birada götürebilmek olduğunu ifade etmişlerdir. Aile kurumunun önemi ve kadının evdeki sorumlulukları, Türkiye'deki erkeklerin, kadınların yönetimsel rollere girmesine karşı dini(islami) değerlerin de etkisiyle pek de sıcak bakmadıkları söylenebilir. Erkekler bayanların yönetimsel ve profesyonel işlerdeki performanslarını yeterli bulmuyorlar ve bayanlar ev ve aile yaşantısında daha fazla sorumluluk stlenmekteler. Burke'ye göre; Türkiye, Çin ve Mısır'daki yöneticilerin iş-aile çatışmasını Amerikalı katılımcılardan daha yüksek oranda yaşadığını tespit etmişlerdir. Burke ve Koyuncu araştırma sonucunda, son yıllardaki ekonomik durgunluk bir çok ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilese de Türkiye ekonomisinin gelişmeye devam ettiğini belirterek Türk şirketlerinin gelişim gösterebilmek için yetenekli ve girişimci işçilere ihtiyaç duyduklarını ve bu çabaların Türk bayan yöneticilerin ve profesyonellerin yeteneklerini geliştirmek, onları cezbetmek ve onlardan yararlanmak adına yapılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar Yıldırım ve Şimşek (2000:19) tarafından “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmıştır. Araştırmada gönüllülük esasına dayalı kolay ulaşılabilir durum örnekleme yapılmıştır. Durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır.

Durum araştırması sonuçları, neden ve sonuçların belirleyicisi olan gerçek bağlamda gözlemleyerek ortaya koyabilir. Bağlamlar, durumların etkileşiminin, insan ilişkilerinin ve diğer faktörlerin belirleyicisidir (Cohen, Manion and Morrison, 2007:253). Bu araştırmada durum (örnek olay) araştırması yöntemi kullanılmıştır ve bütüncül çoklu durum desenindedir. Bu desenle birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek 2000:291).

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Antalya İli merkez ilçe okullarında görev yapmakta olan bayan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile gönüllülük esasına dayalı olarak seçilmiş 14 bayan okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Çalışma Grubu Demografik Özellikleri

SIRA	Ç.G.	ÇALIŞTIĞI KURUM	GÖREVİ	ÖĞRENİM DURUMU	ÖĞRT. KIDEM	YÖNETİCİLİK KIDEM	MEDENİ D.	ÇOCUK S.
1	A	MURATPAŞA/Bahaddin Güney MTAL.	Mdr .Yrd.	Lisans	17	3	Ayrı	2
2	B	MURATPAŞA/Bahaddin Güney MTAL.	Mdr .Yrd.	Lisans	13	6	Evli	1
3	C	KEPEZ/Baraj MTAL.	Mdr .Yrd.	Lisans	16	2	Evli	1
4	D	MURATPAŞA/Necati Dölen MTAL.	Mdr .Yrd.	Lisans	25	15	Evli	2
5	E	MURATPAŞA/Necati Dölen İ.O.	Mdr .Yrd.	Lisans	14	2	Evli	2
6	F	KONYAALTI/Hasan Fatma Çavlı O.O.	Mdr .Yrd.	Y.Lisans	19	2	Evli	2
7	G	KONYAALTI/Konyaaltı İ.O.	Mdr .Yrd.	Y.Lisans	12	6	Evli	2
8	H	KEPEZ/Hüseyin Avni Çöllü O.O.	Mdr .Yrd.	Lisans	7	1	Evli	2
9	I	DÖŞEMEALTI/Emine İlhan Kadam MTAL.	Müdür	Y.Lisans	16	10	Evli	3
10	J	DÖŞEMEALTIYusuf Ziya Öner Fen Lisesi	Müdür	Lisans	17	10	Evli	1
11	K	DÖŞEMEALTI/Mustafa Ayşe Altın İ.O.	Müdür	Lisans	2	6	Ayrı	1
12	L	KEPEZ/Şehit Kazım Esmer Anaokulu	Müdür	Lisans	10	3	Evli	1
13	M	AKSU/Murtuna Gazi O.O.	Mdr .Yrd.	Lisans	5	2	Evli	1
14	N	AKSU/Alaylı İ.O.	Müdür	Y.Lisans	11	1	Ayrı	0

3. 3 Veri Toplama Tekniği ve Analizi

Araştırmanın veri toplama tekniği bireysel görüşmelerdir. Bu çalışmada önce uzman kişilerle beraber yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış, literatür çalışması yapılmıştır. Formda, yöneticiler için kısa bir ön bilgi verildikten sonra, kişisel bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgilerden sonra sorular sorulmuştur. Sorular görüşmenin akışına göre çeşitlenmiş, kişinin yanıtlarını açması sağlanmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Çalışmada içerik analizi ve doküman analizi yapılarak, sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulmuştur. Doğrudan anlatımlara yer verilerek, ortaya çıkan temalar ve

örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Nitel araştırma paket programı NVIVO 10.0 kullanılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın problemlerine ilişkin verilerin analiz, bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1.Yönetici Olma Süreci

Aşağıdaki tabloda Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Yönetici Olma Süreçlerine İlişkin açıklamaları yer almaktadır.

Tablo:4.1 Yönetici Olma Sürecine İlişkin Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Sınavla Atanma Durumu	√				√	√	√	√	√	√	√			√	9	64%
Okul Müdürünün Teklifi		√	√	√						√		√			5	35%
Yöneticilik Pozisyonunda Boşluk Oluşması	√	√									√	√			4	28%
Geçici Görevlendirme	√												√		2	14%

Tablo 4.1’de bayan yöneticilerin yönetici olma süreçlerini yorumlarsak %64’ünün Milli Eğitim Bakanlığının yapmış olduğu yönetici görevlendirme sınavları sonucunda başarı sağlayarak yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Sonra sınav çıkınca da gireyim dedim sınava hani belki kazanırsam o şekilde kadrolu devam ederim. Bu şekilde oldu.”(A1,1)

“Bir aylık bir çalışma sürecinden sonra sınavı kazanıp ilk tercihimden bu okula atandım.”(E1,1)

“Benim yönetici olmaya karar verdiğim dönemde de sınav zorunluluğu getirildi. Bir süre çalışmadan sonra sınava girdim, barajı aşım atandım.”(F1,1)

“2011 de sınava girdim. Sınavı kazandıktan sonra 2012 Şubatta atamam oldu Kemer'e. Önce yapabilir miyim yapamaz mıyım derken yapabileceğimi gördüm. Kendime güvenim geldi ve devam ettik yani.”(G1,1)

“Sınavla atandım, mülakatla yönetici oldum.”(H1,1)

“Yaklaşık on yıldır yöneticilik yapıyorum. Sınavla atandım.”(I1,1)

“Ve sınava girdim, müdür yardımcılığını kazandım.”(J1,1)

“İki buçuk sene müdür yardımcılığı yaptıktan sonra sınava girerek okul müdürü olarak göreve başladım.”(K1,1)

“2017 yılında mülakatla yöneticiliğe alındım.”(N1,1)

Bayan yöneticilerin %35’i çalıştıkları kurumdaki okul müdürlerinin teklif etmesiyle yöneticiliğe başladıklarını belirttiler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Daha sonra müdür yardımcılığı teklifi geldikten sonra müdür beyden, müdür yardımcılığını kabul ettim.”(B1,2)

“Yarıyıl tatilinden önce müdür yardımcısı olmam için müdür beyden böyle bir teklif geldi. Ben de okul ortamını sevdiğim için, müdürü kıramadığım için arkadaşlarla da çalışmanın güzel olduğu için kabul ettim.”(C1,2)

“Orada sosyal faaliyetleri vb. durumuma bakarak okul müdürü kendisi ile çalışmamı istedi. Müdür yardımcım olmanızı istiyorum, dedi. Öncelikle ben tabi sıcak bakmadım. Çok aklımda olan bir şey değildi.”(D1,2)

“İlk olarak çalıştığım okulun müdürü teklif etti. Siz çok disiplinli bir öğretmensiniz, zamana çok riayet ediyorsunuz, okulla ilgili her şeye koşturuyorsunuz, iyi bir idareci olacağınızı düşünüyorum, bizim de müdür yardımcısına ihtiyacımız var kabul eder misiniz diye sordu.”(J1,2)

“Sonra Zafer anaokulunda çalıştığım ilk müdürümüz de müdür yardımcısı olmayı düşünmez misin diyerek yani hiç idarecilik aklımda yokken yaparsın ashında sen demişti. O şekilde aklıma girdi.”(L1,2)

Bayan yöneticilerden %28’i çeşitli sebeplerle çalıştıkları kurumdaki yöneticilik pozisyonunda boşluk oluşmasıyla bu sürece girdiklerini belirttiler. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Serik'te çalışırken müdürümüzün ve müdür yardımcılarımızın aynı anda başka okullara atanması ile okulda bir boşluk oluştu. Orda işte bana da müdür yardımcılığı yapıp yapamayacağım soruldu. Ben de düşündüm ve kabul ettim.”(A1,3)

“Daha sonra bu yıl yine kasım ayında kadroda bir boşluk oluştu. Meslekçi bir müdür yardımcısının olması gerekiyordu.”(B1,3)

“İlk göreve Siirt'te başladım. Hatta gittiğimizde köyün ismi Hakemi Türkçe

ismi yok. Türkçe ismi Yayıklı onu dört beş ay sonra öğrendim. İlk orda müdür yetkili olarak başladım. Tek okuldu ve birleştirilmiş sınıflı bir okuldu. Yöneticisi de yoktu. O şekilde başladım.”(K1,3)

“Zafer Anaokulundaki beşinci yılımda müdür yardımcılığı kadromuz boşaldı. Müdürümüz de sizlerden biri olsa okulu tanıyan, bilen biri geçiş aşamasında güzel olur. İki arkadaş, ben ve diğer arkadaşım olabilir biz düşünebiliriz dedik sonra diğer arkadaş vazgeçince tek aday ben kaldım ve böylece idareciliğe başlamış oldum.”(L1,3)

Bayan yöneticilerin %14’ü ise geçici görevlendirme yoluyla yöneticiliğe başladıklarını belirttiler. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir sene görevlendirme çalıştığım süre içerisinde çok hoşuma gitti. Okulun böyle fiziksel şeyleriyle ilgilenmek, ondan sonra öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgilenmek gibi genel şeyleri yapmak hoşuma gitti.”(A1,4)

“...eş durumu tayiniyle Antalya'nın Alanya ilçesine atandım. Antalya merkez'de ikamet ettiğimden dolayı görevlendirme talebinde bulundum ve branşında açık olmadığını ve istersem beni müdür yardımcısı olarak görevlendirebileceklerini belirttiler. İdarecilik isteğim için kabul ettim ve şu an çalıştığım okula görevlendirildim.”(M1,4)

4.2 Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri

Aşağıdaki tabloda Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4.2 Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine Ait Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Karakter Uyumu	√			√				√			√			√	5	35%
Tayinde Kolaylığı					√		√	√			√				4	28%
Mesleki Doyuma			√			√								√	3	21%
Mevcut uygulamalardan memnun kalmama										√		√	√		3	21%
Alana hakim yönetici sayısının azlığı		√							√						2	14%
Örnek Olma İsteği									√				√		2	14%
Bayan idareci gerekliliği										√					1	7%
Mesai Saatlerinin Değişmemesi			√												1	7%

Tablo 4.2’ de katılımcıların yöneticiliği tercih etme nedenlerine ait görüşleri verilmiştir. Katılımcıların %35 oranla yöneticilik mesleğini tercih etmelerindeki en büyük etken karakterlerine uygun bulmaları konusunda olmuştur. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Benim kendi karakterimle ilgili belki. İnsanlarla iletişim içinde olmayı seviyorum Bu nedenle yöneticiliği tercih ettim.”(A2,1)

“Ben iyi bir dinleyici olduğumu düşünüyorum. Bunun yöneticilikte çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yumuşak başlı olmam çok işe yaradı yöneticilikte. Özellikle öğretmen-öğretmen gerginliği, öğretmen-veli gerginliği, müdür-öğretmen gerginliklerinde ara bulucu olma konusunda yumuşak başlı olmak, olayları dışardan görüyor olmak çok işime yaradı.”(D2,1)

“Zaman zaman zorluklarınla da karşılaşabiliyoruz. İşin içine girdikten sonra da zor ama bir o kadar da bana göre olduğunu düşündüm. Belki bu benim kişiliğimle alakalı bilemiyorum. Yöneticiliği sevdim.”(H2,1)

“Bir de kendimde liderlik vasfı var diye düşünüyorum. İdare etmeyi, yeni bir şeyler yapmayı, üretmeyi, okulu restore etmekten keyif alınca da benim için hiç sorun olmadı. Süreç de bunu gerektirdi. Yöneticiliğe başladım.”(K2,1)

“Ben yerimde saymayı seven bir insan değilim. Her zaman ilerleme taraftarıyım. Bu mesleğimde de hayatımın her alanında da aynı şekilde. Liderlik yönümün yüksek olduğunu düşünüyorum. O yüzden yöneticiliğe başlamama liderlik özelliğim neden olabilir. Kendini geliştirme ve sürekli yenileme özelliğim olabilir.”(N2,1)

Katılımcılar %28 oranında öğretmen olarak merkezi yerlere tayinlerinin çıkmaması nedeniyle bu yola başvurduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...içinde bulunduğum durumlar, geri köy okuluna verince beni devlet gidip gelmem, evime çok uzaktı. Benim dedim buradan tek çıkış yolum, sınıf öğretmeni de olduğum için, idareci olmak. Muratpaşa ilçesine ancak ben bu puanla idareci olarak gelebilirim. Sınava çalışarak gelebilirim. Çünkü hizmet puanımız çok düşük. Burada Muratpaşa merkezde de öğretmenlerimiz emekli olmuyorlar. Sınıf öğretmenleri de mecburen kıyı köşe yerlerde çalışıyorlar merkeze gelemiyorlar. O nedenle ben de

idareciliği tercih edip sınava girip burayı yazdım. Yani mecbur kaldım.”(E2,2)

“Alanya'nın dağ köyüne tayinim çıktı. Eşim polis memuru. Daha sonra eşim tekrar Antalya merkez için tayin istedi. Puanım yetmediği için ben Antalya merkeze geledim eş durumu tayiniyle. Biz de Şubatta ikinci eş durumu tayinine kadar idare ederiz dedik. Fakat o dönemki Milli Eğitim Bakanımız eş durumu tayinlerini iptal edince, gerçi ondan önce girmeye karar vermişim işin açıkçası da böyle bir şeyi hayatımda denemek istiyordum. Yeni bir başlangıç sonuçta Antalya bizim için yeni bir yer bazı şeyleri deneyebiliriz, yeni bir başlangıç yapabiliriz. Ama bu süreç eş durumu tayinlerinin iptal olmasıyla hızlandı benim için. Bir anda hayatımızın gündemine bu oturdu. Bir nevi kurtarıcı gibiydi.”(G2,2)

“Öncelikle Antalya merkeze gelmek adına böyle bir karar verdim. Çünkü beş yıldır Serik'te görev yapıyordum.”(H2,2)

“Sınıf öğretmeniyim. Sınıf öğretmenlerinin de atama durumu ortada. Köy okulları ya da uzak yerler tercih edilebiliyor. Biraz daha merkeze gelmenin yollarından biri de tabii ki idareciliği tercih etmektir. Başka türlü oralardan kurtuluş yolu da yoktu.”(K2,2)

Katılımcıların %21'i mesleki doyuma ulaştıkları ve mevcut uygulamalardan memnun kalmadıklarını belirterek yöneticilik yapmayı tercih ettiklerini belirttiler. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bu yüzden biz hep aktif olmak durumundayız derste. Sürekli biz konuşmak durumundayız. Bu da belli bir yıldan sonra öğretmen açısından da zor olmaya başlıyor. Bu yüzden bu işi de öğrenelim belki idareciliğe devam ederim. Belki özel sektöre kayarım diye düşündüm. Farklı planlarım olabilir diye düşündüm ve başladım.”(C2,3)

“On sekiz yıl gibi uzun bir öğretmenlik sürecim vardı bana kalırsa. Orda bir doyum elde ettiğimi düşündüğüm için yönetici olmaya karar verdim.”(F2,3)

“11 yıldır sınıf öğretmeni olarak görev yapıyordum. Eğitim yönetimi alanında da yüksek lisans yapmıştım.2016'da tamamladım yüksek lisansımı. İdarecilik zaten yönetici olma fikrim vardı daha öncesinde. O fikir doğrultusunda kendimi geliştirmem gerektiğini ve öğretmenliği bırakıp yöneticiliğe başlamam gerektiğini düşündüm.”(N2,3)

“Tekrar idareciliğe dönmeye karar verdim çünkü yapılan uygulamalardan

pek de memnun kalmıyordum var olan idarecilerin. Belki de beni idareciliğe iten en büyük neden yanlış uygulamalar.”(J2,4)

“Bir çok müdürle çalıştım .Hatta böyle bir yılda bir kaç müdür değiştirdiğim okullar oldu Antalya'ya gelmeden önce de. Hep böyle bir öğretmeni ezme, evet her şeyi yapsın ama hiçbir şeye karışmasın öğretmen, bir proje yapsın ama sesi çıkmasın gibisinden çok fazla baskılara uğradım. Tepki olarak başladım.”L2,4)

“...meslek yaşantısına başladığımdan bu yana idareci ve arkadaşlarımla her daim sorun yaşadım. Beden eğitimi öğretmeni olduğum için hiç anlaşılmadığımı düşündüm ve yöneticilik yapmaya karar verdim.”(M2,4)

Katılımcılardan Meslek liselerinde görev yapan idareciler İlköğretim okullarında görev yapanlardan farklı olarak %14 oranında Meslek liselerinde alana hakim yönetici sayısının az olduğundan bahsetmişler ve diğer %lük kesim ise yöneticilik yaparak diğer meslektaşlarına örnek olmak istediklerinden dolayı bu işi tercih ettiklerini belirttiler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Yöneticiliği tercih etme nedenlerimden bir tanesi mesleki açıdan özellikle de meslek liselerinde çok fazla mesleki gelişim ya da meslek branşları hakkında bilgiye sahip olan çok fazla yönetici ne yazık ki yok. Meslek liselerinde mesleki gelişim ve ya işleyişin, alanların bilgisine çok fazla sahip olan bir idareciye bir yönetici yok.”(B2,5)

“...yönetimdeki kişiler de meslek dersleri alan öğretmenler olmadığı için kültür dersi öğretmenleri olduğu için mesleği, sanatın ne demek olduğunu yeterince anlamamalarından dolayı yaptığımız emeğin karşılığını alamadığımızı görmek beni yöneticilik yapmaya itti.”(I2,5)

“...belki de bu işin nasıl yapılabileceğiyle ilgili bizden sonrakilere ve kendi meslek zümremize sahip çıkabilmek adına kader bir rüzgar gibi savurdu aslında.”(I2,6)

“...meslektaşlarımın önünü açmak, daha fazla çocuğu spora yöneltmek adına idarecilik tercih ettim.”(M2,6)

Katılımcılardan bir tanesi okullarda bayan idareci olması gerektiğine inandığından bu mesleği seçtiğini söylerken; diğeri de yöneticiliğe geçmekle mesai saatlerinde herhangi bir değişim olmadığını belirterek yöneticiliği tercih ettiklerini söylediler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“spor lisesinde görev yapıyordum öğrencilerin genelde ihtiyaç duyduklarını düşündüm. Ders öğretmeni olarak belli saatlerde girip çıkıyorsunuz. Öğrencilerle sürekli ilgilenecek olan bayan bir idareci olması gerektiğini düşündüğüm için idareci olmaya karar verdim.”(J2,7)

“Birincisi çalışma saatleri benim için çok değişmedi. Otuz saat dersim vardı ve beş gün okuldaydım. Sabah sekiz buçukta gelip dörde kadar dersim oluyordu her gün. Dolayısıyla idarecilikte de aynı şey olacaktı. O yüzden çalışma saatlerinin değişmemesi benim için birinci etkeni. Otuz saat değil de on beş saat dersim olsaydı muhtemelen idareci olmak istemezdim.”(C2,8)

4.3 Yöneticiliğe Etki Eden Kişilik Özellikleri

Tablo 4.3’te Bayan yöneticilerin yöneticiliğe etki eden kişilik özellikleri yüzde ve frekanslarıyla beraber yer almaktadır.

Tablo 4.3 Yöneticiliğe Etki Eden Kişilik Özelliklerine ait Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Kendini geliştirme isteği		√			√		√			√	√	√		√	7	50%
Duygusal davranma	√	√		√	√				√						5	35%
İletişim Becerisi	√		√		√			√					√		5	35%
Düzenli Olma	√	√								√					3	21%
Disiplinli Olma							√						√		2	14%
Güleryüzlü olma				√								√			2	14%
Liderlik Becerisi													√	√	2	14%
Planlı Çalışma Becerisi	√									√					2	14%
Mevzuata hakim olma		√	√												2	14%
Yumuşak huylu olma				√		√									2	14%
Empati Kurma Becerisi								√							1	7%
Kararlı Olma		√													1	7%
Temkinli davranma						√									1	7%

Tablo 4.3 incelendiğinde bayan yöneticilerin yöneticiliğe etki eden kişilik özelliklerinin başında %50’lik bir oranla kendini geliştirmeye istekleri olmaları

gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...eksiklerimi sürekli olarak tamamlamaya çalışmam.”(B3,1)

“Öğrenmeyi de sevdiğim için saatlerce bir konuyu öğrenmek için yoğunlaşabiliyorum, çalışabiliyorum.”(E3,1)

“Her zaman meraklı bir kişiliğim vardır. Az önce de arşive gidiyordum nereleri karıştırırım ne yaparım diye.”(G3,1)

“İyi bir gözlemciyim. Sadece bakmış olmak için değil sağa sola eksik gedik var mı ya da nasıl daha güzel şeyler yapılabilir gözüyle bakıyorum. Bir arkadaşımın okuluna ziyarete gittiysen ya da başka bir okulda sınav görevi aldıysam oradaki gördüklerimi resmediyorum. Hoşuma giden uygulamayı kendi okuluma uygulamayı da seviyorum.”(J3,1)

“Benim hareketli yapım, çalışmayı seviyorum, kafa yormayı seviyorum, proje, etkinlik çalışmayı çok seviyorum. Öğretmenlikte bu kısıtlı.”(K3,1)

“Farklı şeyler yapmayı seviyorum. Ben hep aynı ortamda aynı şeyi yapmaktan sıkılan bir insanım. Ama idarecilik sürekli farklı sorunları çözüyorsun, farklı şeylerle uğraşmayı gerektiriyor, farklılık olduğu için hoşuma gidiyor.”(L3,1)

“Kendini geliştirme ve sürekli yenileme özelliğim olabilir.”(N3,1)

Katılımcılar %35 oranında yöneticilik yaparken duygusal davrandıklarını belirtmiş; yine aynı oranda iletişim becerilerinin yöneticilik yapma sürecinde çok etkili olduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bir arkadaş gelip olumsuz bir şey söylediği zaman soğukkanlı cevap veremeyebiliyorum. Bazen duygularıma yenik düşüyorum. Ya bazen sesim titriyor.”(A3,2)

“Duygusalım bir kere. En önemli olumsuz özelliklerimden biri bu diye düşünüyorum.”(B3,2)

“Dezavantajım duygusallık bazen kötü oluyor. Yani çocuğun velisine bildirirken yaptığı bir şeyi çok içselleştiriyorum.”(D3,2)

“Bu da beni uykusuz bırakıyor. Strese sokuyor. Tırnaklarımı yiyorum. Gergin oluyorum falan ama sonuçta o işi yapıyorum.”(E3,2)

“Çok duygusalım bu duygusallık belki de hırsla sebep olabiliyor”(I3,2)

“İnsanlarla iletişim içinde olmayı seviyorum.”(A3,3)

“İnsanlarla iletişimimin iyi olduğunu düşünüyorum.”(C3,3)

“İletişimim çok iyi insanlarla.”(E3,3)

“İnsanlarla diyalogumun iyi olduğunu düşünüyorum. Bu da idarecilikte insanlarla özellikle veli ve öğretmenlerle iletişim gerektirdiği için bu yönümün bana avantaj sağladığını düşünüyorum.”(H3,3)

“Öğretmenler arasında iletişimim kuvvetli.”(M3,3)

Katılımcıların %21’i düzenli olmalarının yöneticilik yapma sürecinde etkili olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Düzen seviyorum, dosyalamayı seviyorum, her şey düzenli olsun istiyorum.”(A3,4)

“...düzenli çalışmam bana her zaman kolaylık sağlamıştır yöneticilikte.”(B3,4)

“Simetri hastalığım var. Evde de oturduğum yerden kalkıp üşenmeden yanlış, eğri olan bir şey görürsem kalkıp düzeltiyorum. Düzeni seviyorum.”(J3,4)

Katılımcılar %14 oranında Disiplinli Olma, Güler yüzlü olma, Liderlik, Planlı Çalışma Becerisi, Yönetmelik ve mevzuata hâkim olma ve Yumuşak huylu olmalarının yöneticiliğe etki ettiğini belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Disipline önem veriyorum.”(G3,5)

“Bir de benim için olmazsa olmazım disiplindir.”(M3,5)

“İnsanlar güler yüzlü bir idareci de varmış desinler istedim hep .”(D3,6)

“Güler yüzlü olmamın işimi kolaylaştırdığını düşünüyorum.”(L3,6)

“Hayatım boyunca lider olmayı sevdim.”(M3,7)

“Liderlik yönümün yüksek olduğunu düşünüyorum.”(N3,7)

“Plancı, programcı, önceden her şeyi organize edip her şeyin bir nizam içerisinde olmasını isterim.”(A3,8)

“Planlı olmam burcumun özelliği mi diyeyim, kendimi öyle rahat hissediyorum.”(J3,8)

Yönetmelik ve mevzuatı bilmem.”(B3,9)

“Yönetmelik okumayı severim.”(C3,9)

“ ...ben yumuşak huyluyumdur.”(D3,10)

“Çok böyle hükmetme, bir şeyi yaptırma, karşımdakine kabul ettirme anlamında biraz zayıf olduğumu düşünüyorum. Sert değil biraz yumuşak huyluyum.”(F3,10)

“Empati yapabiliyorsun velilerin karşısında. O da bence çok önemli bir

etken. Bir bayanın anne olması ya da olmaması olaylara yaklaşımı konusunda, öğrenciye yaklaşımı konusunda çok önemli”(H3,11)

Katılımcılar %7 oranında Empati Kurmalarının, kararlı olmalarının ve temkinli davranmalarının yöneticilik yapmalarında etkili olduğunu söylemişlerdir.

Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yönetici olmam da kararlı olma çok etkili.”(B3,12)

“Ben insanlara karşı biraz mesafeliyimdir. Önce ölçerim, biçerim, tartarım kim ne yapıyor ne ediyor, hangi olay karşısında nasıl tepki veriyor? Önce bunları hesapladıktan sonra insanlarla diyaloglarımı yavaş yavaş geliştiririm.”(F3,13)

4.4 Kariyer Kadını ve Kariyer Erkeği Olmak

Tablo 4.4’te Bayan yöneticilerin kariyer kadını olmak ve kariyer erkeği olmak konusundaki görüşleri yüzde ve frekans dağılımları ile beraber yer almaktadır.

Tablo 4.4. Kariyer Kadını ve Kariyer Erkeği Olmakla İlgili Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Çaba harcama derecesi		√	√	√	√	√		√	√	√	√	√			10	71 %
Zorluk derecesi		√	√		√		√		√		√	√	√	√	9	64 %
Kendini İspatlama gerekliliği	√					√								√	3	21 %

Tablo 4.4 te bayan yöneticilerin kariyer kadını olmak ve kariyer erkeği olmakla ilgili görüşleri incelendiğinde %71 oran ile en büyük farkın çaba harcama derecesinde olduğu, bunu da %64’lük bir oranla kariyer kadını olmanın zor olduğu takip etmektedir. Katılımcıların bu konuda görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Kesinlikle çok daha fazla emek harcamaları gerekiyor.”(B4,1)

“Kariyer kadını olmak fedakarlık demek. Çok büyük fedakarlık demek. Biz çalışan insanlarız ama özellikle öğretmenlik çok çalışan insan gibi görünmüyor toplumumuzda. Aynı zamanda hem ev hanımısınız hem annesiniz hem de çalışan insansınız.”(C4,1)

“Şurası mükemmelleştirilebilir, şurası daha iyi olabilir, ben buna ne

katarım diye içselleştirdikleri için kadınların yöneticiliği biraz daha böyle yumuşak oluyor erkeklere göre. Erkeklerinki biraz daha böyle talimatlarla yapılan bir işmiş gibi geliyor. Kadınlar daha çok emek veriyorlar. Arasındaki fark bence bu.”(D4,1)

“Bayanlar genelde kariyer için çabalıyorlar.”(E4,1)

“Mutlaka evi düşünmek zorundasın. Çoluğunu, çocuğunu, yemeğini, içmesini düşünmek zorundasın ama erkek olduğun zaman bu sorumluluğu kadına verdiğin için, üstüne yüklediğin için, onlar bize göre daha rahatlar tabi.”(F4,1)

“hep diyordum arkadaşlar arasında, idareciliği erkekler yapsın diye. Çünkü bayanların sorumluluğu çok fazla günlük hayatta, erkekler bu kadar değil. Bayanlar okulla uğraşıyor gidiyor bir de evle uğraşıyor. Hani erkekler yapsın idareciliği diyordum.”(H4,1)

“Kariyer planlama da kadının yükü daha fazla. İşten eve giderken bile marketten ne alacağım, manavdan ne alacağım, akşam ne yemek yapabilirim diye planlayarak gidiyorum. Ama eşim muhtemelen acaba akşam evde ne yemek var diye düşünerek geliyor. Onun için bize biraz daha fazla sorumluluk düşüyor. Biraz daha fazla emek vermemiz gerekiyor ve tatmin olmamız gerekiyor.”(I4,1)

“Uykumdan fedakârlık yapıyorum ya da arkadaşlarımla hafta sonu geçireceğim zamandan fedakârlık yapıyorum. Bu şekilde de hem evi hem okulu idare edebiliyorum. Erkeklerse hazır sofraya oturuyorlar, çocukların sorumluluğu anne de olduğu için onu düşünmüyorlar.”(J4,1)

“Erkekler sadece kendilerinden sorumlu. Ama kadınlar kendimizden sorumluyuz, çocuğumuzdan sorumluyuz, eşimizden sorumluyuz, kendi ailemizden sorumluyuz, eşimizin ailesinden sorumluyuz. Mutlu etmeye çalıştığımız çok fazla kişi var. Bunların içinde de kariyere zaman ayırmak bence çok zeki kadınların, dinamik kadınların, güçlü kadınların yapabileceği bir şey. O yüzden erkeklerde bunun çok fazla olduğunu düşünmüyorum. Her erkek yapabilir bunu.”(K4,1)

“Mesela bizim okul dışında da sorumluluklarımız fazla erkeklere göre. Çocuğun sorumlulukları oluyor. Ne yiyecek, bugün besleyici şeyler yiyebildi mi, yarın okulu var çantasına ne koyacağız, yıkanması gerekiyor, formasının ütülenmesi gerekiyor, eşinin gömleği ütülenecek gibi birçok

ayrıntı var. Akşam yemeğini bile okuldayken düşünmemiz gerekiyor. Bugün akşam eve gittiğimde ne yapmalıyım? Beylerin böyle bir düşüncesi yok. Eve gittikleri zaman bütün sorumluluk bitmiş oluyor.”(L4,1)

Katılımcıların %64’ü bayanların kariyer yapmasının erkeklere kıyasla daha zor olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Erkekler bu işi daha iyi yaparlar düşüncesinden dolayı çok daha zor.”(B4,2)

“Aynı zamanda hem ev hanımısınız hem annesiniz hem de çalışan insansınız. Üçünü bir arada götürürken kariyer sahibi olmak çok kolay değil. Çok zor.”(C4,2)

“Bana göre kariyer erkeği olmak biraz daha basit. Kariyer için erkeklerin uğraşmadığını düşünüyorum çünkü öncelik her zaman erkeklerde oluyor.”(E4,2)

“Erkeğin kariyer yapması bizim toplumumuz açısından daha kolay ama kadının kariyer yapması biraz daha zor.”(G4,2)

“Bakımlı olmamız, örnek olmamız, düzgün olmamız lazım. İşimizi iyi yapabilmemiz lazım. Bayanlarda bu sürecin biraz daha zor olduğunu düşünüyorum.”(I4,2)

“Erkekler için çok daha kolay.”(K4,2)

“Kariyer erkeği olmak ülkemizde daha kolay bence. Örneğin ilk idareciliğe geçişte kayınvalidem eşimin müdür yardımcısı olduğunu duyduğunda, norm fazlasıydı müdür yardımcısı yapalım seni demişlerdi, oğlum idarecimi oluyormuş tabii ki de biz de destekleriz. Gelir gider fırsat olursa eve de yardım ederiz, Hürriyet'in yetişemediği yerlere biz de yetişmeye çalışırız demişlerdi; ama benim idareci olacağımı duyduklarında aaa çocukla kim ilgilenecek akşamları da yemeğiniz olmaz sizin gibi sadece aileden duyduğumuz eksi yönleri bunlar.”(L4,2)

“Erkek için daha rahat olduğunu düşünüyorum. Çünkü bizim toplumumuzda erkeğin işi eve geldiği zaman bitiyor.”(M4,2)

“Bundan bir yıl önce belki bir kariyer kadını olmak ve bir kariyer erkeği olmak arasında çok fazla fark olmadığını düşünüyordum. Ama şu anda aynı şekilde düşünmüyorum. Çünkü bir kadın idareci olarak çalışmak gerçekten çok daha zor.”(N4,2)

Katılımcılardan üçü bayanların kariyer planlaması yaparken kendini ispatlamaları

gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Evet, biraz öyle olduğunu düşünüyorum çünkü kendimizi ispatlamamız gerekiyor Mesela bayan bir müdür yardımcısı gelsin aynı anda erkek bir müdür yardımcısı gelsin hep şöyle bir imaj var. Erkek daha iyi yapar. Ama bayanın kendini ispatlaması gerekir.”(A4,3)

“Kariyer sahibi olmak, onlar için ön planda olmak, kendini ispat etmek. Erkekler kariyer sahibi olduğunda kendini ispat etmiş olmuyor sadece hak ettiği yere gelmiş gibi görünüyor .Ama kadınlarda eğer hak ettiği yere gelmişse kendini ispat etmiş sayılıyor.”(E4,3)

“Bir erkek yöneticinin benimsenmesiyle kadın yöneticinin benimsenmesi aynı kolaylıkta olmayabiliyor. Bunun dışında genellikle erkek egemen bir toplumda yaşadığımız için onun verdiği bir toplumsal baskı da var. Kadınlar için yönetici olmak bence erkek yöneticilerden biraz daha fazla çaba gerektiriyor kendimizi kabullendirmemiz için.”(N4,3)

4.5 Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Güçlükler

Tablo 4.5’te Bayan yöneticilerin Kariyer planlaması yaparken karşılaştıkları güçlükler için görüşleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla birlikte verilmiştir.

Tablo 4.5 Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Güçlükler için Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Eş desteği gerekliliği	√	√	√	√	√	√		√	√	√			√		10	71%
Aile içi sorumluluklar					√	√		√	√			√		√	6	42%
Bayan idarecilere karşı önyargılı olma durumu	√				√		√	√				√			5	35%
Hemcinslerin olumsuz tutumu	√				√	√								√	4	28%
Erkek yöneticilerin olumsuz tavrı	√			√						√					3	21%
Kadının toplumsal statüsü		√			√						√				3	21%
Kendini ispatlama kaygısı	√													√	2	14%

Tablo 4.5’te bayan yöneticilerin kariyer planlaması yaparken karşılaştıkları güçlükler

yer almaktadır. İlk sırayı %71 oranla eş desteğinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Mesela eşleri kabul etmiyor büyük oran. 'Ne gerek var? Otur çocuklarla ilgilen. Dersine gir çık ne yapacaksın? 'Hatta... ’”(A5,1)

“Öncelikle eşim de idareci. O anlamda yaşayabileceğim zorlukların çok iyi farkında.”(B5,1)

“Benim eşim bana çok yardımcı. O çok önemli. Çok destek veriyor.”(C5,1)

“Eşim de öğretmen benim. Eşimin bu konuda bana müthiş katkısı var. O okuldaki durumlara hâkim olduğu için bir idarecinin karşılaştığı sorunları, nasıl yorgunluklar yaşadığını, bunları bildiği için iş bölümü anlamında, iş bölümü değil çoğunluğu yüklediği için o bana çok fazla bir iş kalmıyor. Çocuklar konusunda, ev yönetimi konusunda her işimi kolaylaştırıyor.”(D5,1)

“Bunlar ailesel faktörler olabilir. Genelde özgür olamamaları olabilir. Kendim adına değil ama genel bir bayanın idareci olduğunu düşündüğüm zaman ya da arkadaşlarım idareci olmayı önerir misin dediği zaman akıllarındaki ilk engel çocukları, ikincisi eşleri..”(E5,1)

“Ev işlerine de eşim çok yardımcı. Mutfak konusunda o işi devraldı. İsyanlarda ama eş desteği çok önemli.”(F5,1)

“Çok şükür ben bir bayan olarak idareciliğe başladım ama eşimin de desteğiyle götürüyoruz.”(H5,1)

“Biz öğretmen olarak düşündük ve evlendik diyebiliyor eşler. Aile içinde Ne gerek var yöneticilik yapmaya gibi söylenmeler de olabiliyor zaman zaman.”(I5,1)

“Eş fonksiyonu da çok önemli. Eş akşam eve geç geldiğimde, yemek yapamadığımda hiç homurdanmadı veya söylenmedi. Önemli değil bir kahvaltı yapar geçeriz dedi. Hafta sonları yapılması gereken ev temizliği gibi işlerde bana yardımcı oldu. Evin işini de beraber yaptık. Çocuğun toplantısı varsa yeri geldi o gitti. Çocukların sorumluluğunu almaktan kaçınmadı. Çarşı pazara gidilecekse beraber gittik. O da çok önemli. Eş fonksiyonu da bizim idareci olarak devam edip etmememizde çok önemli bir etken.”(J5,1)

“...gerekse eşleri tarafından desteklenmediklerinden şikayetçiler.”(M5,1)

Katılımcıların %42'si aile içi sorumlulukların kariyer planlaması yapmalarını güçleştirdiğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben bu akşam evde oturuyorum, düşünüyorum ne yapacağım diye düşünüyorum diyorum ama bunlar benim kafamın içinde dönen şeyler. Ben şuan mesela buraya geldiğimde de akşam evde ne yapacağım diye düşünüyorum. Planlı çalışırsam eğer ben bugün akşam evde çocuklarıma bu kitabı okuyacağım, ben çocuklarımla bunu yapacağım, yemek yarın ben bunu yiyeceğim, akşamdan şunu koyayım. Plan yaparsam hiç bir sıkıntı yok. İş eve, evi işe taşıma diyorlar ya bu nasıl oluyor? Düzenli çalışmak, plan yapmakla ilgili bir şey. Bunu yaparsan sıkıntı yok. İdarecilik sürekli burada durup durup çalışmak da değil. Boş anlarımız tabi ki var. O anlarda da akşama plan yaparsın, gün içinde onları ayarlarsın. Sürekli notlar alırsın zaten. Günü o şekilde yaşarsın. Tabi biraz yoğun, kafan yoğun oluyor. Çocuklarına ayıracağın vakit biraz azalıyor.”(E5,2)

“Çocukların okulları yarım gün olunca yöneticilik tam gün olunca sıkıntı oluyor. Bakıcı oluyor mesela bakıcı yarım gün geliyor, ertesinde bakıcı olmayınca çocuğa bakacak kimse yok mecburen bekliyorsun.”(F5,2)

“Çünkü bayanların sorumluluğu çok fazla günlük hayatta, erkekler bu kadar değil.”(H5,2)

“Kendimden çok şey feda ediyorum. Öyle düşünüyorum. Öğretmenken kendime daha iyi bakabilen, daha iyi beslenen, hayata biraz daha fazla mutlu bakabilen bir kişiyken gece uyandığımda acaba hesabı yanlış mı yaptım? Acaba bir öğrencinin başına bir şey geldiyse onunla ilgili yarın ne ile karşılaşacağım diye kendime ayırmam gereken bütün enerjimi, zamanımı hayatımdan ödün vererek dengelemeye çalışıyorum. Sabah beşte kalkıyorum yemeğimi yapıyorum, ama akşam eve gittiğim zaman çıkıp gezip yürüyelim diyecek halim olmuyor hiç bir zaman. Normal bir bayan gibi temizlik günü ilan edemiyorum sadece kalan zamanlar bir saat, iki saat her gün için temizlik saatim var ama günüm olmuyor.”(I5,2)

“Mesela bizim okul dışında da sorumluluklarımız fazla erkeklere göre. Çocuğun sorumlulukları oluyor. Ne yiyecek, bugün besleyici şeyler yiyebildi mi, yarın okulu var çantasına ne koyacağız, yıkanması gerekiyor, formasının ütülenmesi gerekiyor, eşinin gömleği ütülenecek gibi birçok

ayrıntı var. Akşam yemeğini bile okuldayken düşünmemiz gerekiyor. Bugün akşam eve gittiğimde ne yapmalıyım? Beylerin...”(L5,2)

“Çünkü bir kadın idareci olarak çalışmak gerçekten çok daha zor. Özellikle anne olan kadın idarecilerimiz için sorumluluk yükü çok fazla.”(N5,2)

Katılımcılar %35 oranında bayan idarecilere karşı bir önyargı olduğundan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Mesela bayan bir müdür yardımcısı gelsin aynı anda erkek bir müdür yardımcısı gelsin hep şöyle bir imaj var. Erkek daha iyi yapar. Ama bayanın kendini ispatlaması gerekir.”(A5,3)

“Okul aile birliği bile bayan bir idareci geliyor diye üzölmüş ben buraya gelirken. Şimdi ben ayrılacağım buradan. Şimdi de beni tanıyınca hocam çok iyi altı sene geçirdik ayrılmasaydın keşke sen kalsaydın diyorlar. Zamanla kabul ediyorlar ama o kabul süreci çok önemli bayan için.”(E5,3)

“Aynı anda bir bay bir de bayan müdür yardımcısı görevlendirildiği zaman öğretmen arkadaşlar bayan da olsa erkek te olsa erkek idarecinin söylediğini daha itaatkâr kabul ediyorlar ama bayan idareci aynı şeyi söylese dahi onu kabullenmekte ve idrak etmekte biraz daha zorlanıyorlar. Çünkü bayanı otorite görmedikleri için diğer meslek gruplarında bilmiyorum ama bizde öyle. Erkek söylediği zaman tamam, bayan söylediği zaman bir soru işareti oluyor.”(G5,3)

“İşin aslı ben her zaman şunu savunuyordum idarecilik söz konusu olduğunda, ben bu göreve gelmeden önce, hep diyordum arkadaşlar arasında, idareciliği erkekler yapsın diye.”(H5,3)

“Hayat içerisinde de karşılaştığımız çok sıkıntılar oluyor. Belediye görevlileriyle görüşürken bayan olduğunuzu gördüklerinde önce bir beyle görüşmek istiyorlar. Müdürünüz kim? Müdür benim oluyor mesela.”(L5,3)

Katılımcıların %28'i yine kendileri gibi bayan arkadaşların tutumunu da kariyer planlamaları yaparken karşılaştıkları güçlükler arasında belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Hatta bizim kendi bayan arkadaşlarımız bile bunu söylüyorlar ben buraya geldiğim zaman.' Neden böyle bir şeyi tercih ettin? Çok maddi kazancı da yok diğerlerine göre. Hani rahat mı battı?’”(A5,4)

“Hocam bayan öğretmenler biraz endişeliler, biraz yakın davran onlara. Niye dedim. Gençsin ya dedi o yüzden. Eğer ben onları ilk günlerde

uyarmaya kalksaydım çok tepki alırdım. Diyorlar genç yaşta gelmiş bize otorite oluşturuyor gibi. O yönden sıkıntılar oluyordu. Bayanlar arasında kıskançlıklar. Niye kıskanıyor?' Ben kaç yıllık öğretmenim benim üstümü genç birisi gelmiş müdür yardımcısı olmuş diyor. Bu yönden biraz tepkiler oluyor.”(E5,4)

“Bayan arkadaşlarımdan olumsuz tepki aldım. Hani ne gerek vardı, görüşemiyoruz, daha önce daha sık görüşüyorduk. Gidiyorduk, oturuyorduk, yiyorduk, içiyorduk. Daha çok çoluğuna, çocuğuna zaman ayır. Ne gerek var bunlarla uğraşmaya gibi tepkiler aldım. Özellikle bayan arkadaşlar bu şekilde tepki veriyorlar.”(F5,4)

“...özellikle bayan idarecilerin yaşadığı en büyük sıkıntı bayan öğretmenler tarafından çok fazla sevilmiyorlar, hoş karşılanmıyorlar. Biz kadınlar da biraz fazla idealist ve kuralcı olduğumuz için o yüzden de kurallar konusunda bazen sıkıntılar çıkabiliyor.”(N5,4)

Ardından katılımcılar %21’lik bir oranla erkek yöneticilerin tavrının ve kadının toplumsal statüsünün de kariyer planlaması yapmalarını güçleştirdiğini belirttiler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bu üst kademedeki kişilerden aldığım duyumlara göre bayan istenmiyormuş. Yani sizin okula bayan müdür düşünülüyor dendi. Hani belki tamam denseydi ben de bir şekilde düşünebilirdim. Şu an buranın konumundan dolayı istemiyorum ama bu şekilde gelmesi cinsiyetçi ayrımdır. Halbuki burası Kız Meslek Lisesi. Hep kız ağırlıklı öğrenci. Bir bayan müdürün olmasından daha doğal bir şey olamaz ama istenmediğini açık açık söylediler.”(A5,5)

“Birincil öncelik bu konuda erkeklere hak vermeyi tercih ediyor üst yöneticiler diyeyim. Hani o gelemez, o yapamaz, o vakit ayıramaz şeklinde. İlk önce bir erkeği değerlendiriyorlar ondan sonra çaresiz kalınca ya da zorunluluk olunca, o işi ondan başkasının yapamayacağını düşündükleri zaman bir kadına hak veriyorlar.”(D5,5)

“...erkek idareciler, müdürler tarafından aşırı bir evrak yüküyle, görev yüküyle karşılaştığında çabuk pes edebiliyorlar. İdareci olmayabiliyorlar. Bu bayanların kırılğan kişiliğiyle de ilgili biraz. Pes ettikleri zaman ve o öğretmenliğin verdiği rahatlıktan çabuk vazgeçemiyorlar. Bunun da etkisi var diye düşünüyorum. Eğer erkek müdürle çalışıyorsanız erkek müdürün

kişiliği ile ilgili, anlayış tarzı ile ilgili yani sizi bayan olarak değil de idareci olarak görmesi ile ilgili. Ben şanslıydım hem müdür yardımcılığı hem de müdür başyardımcılığı yaptığım dönemde müdürlerimden yana çok şanslıydım ki ilk müdür yardımcılığına başladığımda müdürüm bana okulun her şeyini emanet ederdi, bana çok güvenirdi. Onun verdiği güvenle ben daha çok sorumluluk hisseder ve işimi sahiplenirdim. Benim üzerimde baskı kurmaya, ezmeye çalışmadılar, sen müdür yardımcısısın her şeyi sen yapacaksın demiyordu. Benim sorumluluğumu paylaşıyordu ve beni yönlendiriyordu. Bu çok önemli.”(J5,5)

“Bir de erkek egemen bir toplum olmasından kaynaklı olarak onların baskılarından dolayı çok fazla ön planda olmayı tercih etmiyorlar.”(B5,6)

“... ve erkeklerle aynı ortamda çalışıyor olmak bayanları endişeye sokuyor. Bir okulda bir müdür ya da bir müdür yardımcısı erkekse işte ben onunla okuldan sonra öğrenci yokken nasıl yalnız kalacağım? Bunu yapabilir miyim? Onlarla oturup bir odada konuşabilir miyim? Bunlar engel tabii insanlara ama bunlar bana göre kafalarındaki engel.”(E5,6)

“Yeri geliyor tesisat, elektrik tesisatı, suyla ilgili herhangi bir şey, bir ürünün satışı vb. konularda muhatap olunan kişiler genellikle erkekler oluyor. Ataerkil bir toplumda yaşıyoruz. Erkeklerin kadınlara bakış açısı malum ortada. Şu sıralarda gündemde kadın cinayetlerini düşününce zaten belli. Bu süreçte biraz katı, biraz sert bir zırha bürünmen gerekiyor. Bunda zorlanabiliyorsun çünkü karakterinden farklı bir kişiliğe bürünmek zorundasın.”(K5,6)

Son olarak en düşük oranla iki katılımcı kendileri ispat etme kaygısının da yaşamış oldukları güçlüklerden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ama bayan bence daha fazla çaba harcıyor ki görülsün. Hani ben de bunu yapabilirimi ispatlamak zorunda hep bayan.”A5,7)

“Bir erkek yöneticinin benimsenmesiyle kadın yöneticinin benimsenmesi aynı kolaylıkta olmayabiliyor. Bunun dışında genellikle erkek egemen bir toplumda yaşadığımız için onun verdiği bir toplumsal baskı da var. Kadınlar için yönetici olmak bence erkek yöneticilerden biraz daha fazla çaba gerektiriyor kendimizi kabullendirmemiz için.”(N5,7)

4.6 Yönetimle İlgili Sorun Çözme Yöntemleri

Tablo 4.6 da bayan yöneticilerin yönetimle ilgili sorunları çözerken kullanmış oldukları yöntemlere ait görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.6 Yönetimle İlgili Sorun Çözme Yöntemlerine ait Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Konuşarak İkna Etme	√				√	√		√	√		√		√		7	50%
Görüş Alma			√			√			√		√				4	28%
Empati Kurma								√		√			√		3	21%
Mevzuata Göre Hareket Etme		√					√							√	3	21%
Sorunun Kaynağını Araştırma				√											1	7%

Tablo 4.6 da görüldüğü gibi katılımcıların yarısı yönetimle ilgili sorunları çözmede konuşarak ikna etme yöntemini kullandıkları görülmüştür. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Gerçi şu anda sıkıntılar olduğu için bu pek kolay olmuyor ama yine de önce konuşarak neden bu karar verildi, ders programı böyle olduysa neden bu şekilde oldu, önce bunun açıklamasını yapıp ortamı hazırlayıp ondan sonra bir karar vermeyi tercih ederim.”(A6,1)

“Genellikle insanları dinleyeceksin. Ondan sonra uygulayacaksın. Ya da onun yanında olduğunu anlaması lazım insanların. Hani ben aslında senin karşında değilim. Seninle birlikteyim. Senin gibi düşünüyorum. Destekliyorum seni ama çözemiyorum diye konuşmak gerekiyor.”(E6,1)

“Yani öğretmenler arası bir şeyse düzgün bir şekilde konuşurum. Sonuçta biz de öğretmeniz aynı değirmene su taşıyoruz, farklı bir şey değil. Öğretmen arkadaşım ile kendim özel olarak konuşurum, toplum içinde konuşmam.”(G6,1)

“Bu o anki koşul, karar verme sürecinde bir zaman varsa kesinlikle idareci arkadaşlarımla hatta personelikle bile konuşabilirim.”(I6,1)

“Sebebini, neden böyle olmaması gerektiğini açıkladığımızda karşımızdaki ikna oluyor. İkna kabiliyeti fazla olduğu için açıklayıcı net cevaplar veriyorsunuz, sorduğu sorulara önem verdiğinizi gösteriyorsunuz, bu da karşıdakine evet doğru söylüyorsunuz, ben hiç öyle düşünmemiştim, sizin açınızdan bakmamıştım deyip daha kolay kabullenebiliyor.”(J6,1)

“Hep konuşarak ,gerekirse tek dinleyerek gerekirse bir arada dinleyerek sorun yaşayan kişileri, çözüyor ya çözülmeyen sorun yok bence.”(L6,1)

“Genelde sorun çözerken öncelikle iletişim kurma yoluna gidiyorum.”(N6,1)

Katılımcılar yönetimle ilgili sorunları çözerken kullandıkları yöntemlerde %28’lik bir oranla ikinci sırada başka kişilerden görüş alma olarak belirttiler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben yöneticilikte yeni olduğum için mümkün olduğu kadar danışma. Diğer idareci arkadaşlarımdan görüş alarak çok paylaşımda bulunuyorum. Emin olmadığım her konuda onlara fikir danışıyorum.”(C6,2)

“Bir sıkıntı olduğunda karar almadan önce öğretmenlere danışmayı tercih ediyorum. O anda o konuya kimi daha hâkim buluyorsam o öğretmene sormayı tercih ediyorum. Direk şöyle böyle olsun diye damdan düşme, tepeden baskıyla değil de ortak karar alıyoruz.”(F6,2)

“Öğretmen arkadaşlarımdan fikirlerini almayı severim. Öğrencilere bile sorarım bazen siz ne düşünüyorsunuz gençler bu olmuş mu olmamış mı? Veya bunu yapsak ne dersiniz? İdareci kadromuzla bir araya geliriz bazen. Duruma göre değişiyor. Geniş kapsamlı kararları hiç bir zaman kendim almam, yorumlarız. Bir çayımızı içerken iletişimle, yorumlarız, tartışırız çünkü benim gözümde kaçan bir sorunu onlar görebilir. Bir arkadaşın fikrinin üzerine benim çok daha farklı bir fikrim ortaya çıkar böylece kararların daha başarılı olacağını düşünürüm.”(I6,2)

“Okulla ilgili bir konuya mutlaka müdür yardımcıyla paylaşırım. Onun fikirleriyle harmanlayarak sonra öğretmenle paylaşırım. Okulun genelini ilgilendiren bir problemse kendim analiz ettikten sonra öğretmen arkadaşların fikrini alırım. Toplu bir görüşmeden sonra karar veririm.”(K6,2)

Katılımcıların %21’i yönetimle ilgili sorun çözerken empati kurduklarını ve

yönetmelik ve mevzuata göre hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Öncelikle empati yapıyorum. Ben olsam o velinin yerinde nasıl davranırdım ya da benim çocuğum olsa nasıl davranılmasını isterdim şeklinde. Olaylara o şekilde yaklaşıyorum.”(H6,3)

“İnsanların düşüncelerini, duygularını hissedip de yardımcı olmaya çalıştığımızda zaten karşımızdaki insan da daha kolay kabulleniyor ve konuşma tarzınız onu etkiliyor. Hitabınız etkiliyor. Onu anlamanız, empati kurmanız, soruna ilişkin fikirlerinizi daha kolay kabullenmelerini sağlıyor.”(J6,3)

“Empati yapmayı çok seviyorum; çünkü o zaman çözüm üretmede daha etkili olduğumu düşünüyorum.”(M6,3)

“Daha sonra bu sorunu çözebilmek için yönetmelikler, mevzuatlar neler onları bi inceliyorum. Bu incelediğim yönetmelik ve mevzuatlara göre de kişilerin sorunlarını cevaplamaya çalışıyorum ve onlara duyuruyorum. Genellikle bu tarz sorunlar genel olarak ortaya çıkıyor. Yani bir kişiden değil de bir topluluk tarafından ortaya çıkıyor. Böyle bir durumda da yönetmelik ve mevzuatlarda ne varsa ona göre hareket ederek çözmeye çalışıyorum.”(B6,4)

“Öğretmen arkadaşım hala kendi üzerindeki sorumluluğu yerine getirmemekte ısrarcı olursa ondan sonra en son aşamada gerekli tutanağı tutarım. Bu güne kadar da bir öğretmen için tutmuşumdur tutanak. Mümkün olduğu kadar öğretmen arkadaşlarımdan üzerinden yük almaya çalışırım. Ama bazen senin iyi niyetini suiistimal eden olursa bütün iyi niyetimi kenara bırakıp mecburen yönetmeliğin bana gösterdiği yolu kullanırım.”(G6,4)

“...fakat problem devam ediyorsa yönetmelik neyse ne yapılması gerekiyorsa uygulanması gerekeni uyguluyorum.”(N6,4)

Son olarak katılımcılardan biri yönetimle ilgili sorun çözerken öncelikle sorunun kaynağını araştırdığını belirtti. Katılımcının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Herhangi bir sorun ortaya çıktığı zaman ben sorunla ilgili olarak erkek yöneticilerden daha farklı düşündüm diyebileceğim kişilerin özel hayatlarını da bu sorunun içine katarım. O kişiyle görüşürken, çocuklarımda da oluyor bu, veliyi arıyorum bizzat. Evde ne değişti? Evde ne değişti de bu çocuk böyle bir şey yaptı. Öğretmen arkadaşım için de bu şeyi söylerim. Aile

içinde bir sorun mu var? Çocuklarla ilgili bir sorun mu var? Yani normalde vermeyeceğin bir tepki verdin. Bunu bilmek isterim.”(D6,5)

4.7 Okullarda Bayan Yönetici Oranlarının Düşük Olma Nedenleri

Tablo 4.7 de Katılımcıların eğitim örgütlerinde bayan yönetici oranının düşük olma nedenlerine ilişkin görüşlerine ait frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.7 Okullarda Bayan Yönetici Oranlarının Düşük Olma Nedenlerine ait Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Sorumluluklarının Fazla Olması		√		√	√		√	√	√	√	√	√			9	64%
Mesai Saatlerinin Yoğunluğu	√	√	√	√		√	√						√		7	50%
Özgüven Eksikliği	√				√								√	√	4	28%
Rahata Düşkün Olma										√	√	√		√	4	28%
Toplumsal önyargı					√			√	√	√					4	28%
Aile, Eş Desteğinin Olmaması					√		√				√				3	21%
Müdürlerin bayan idarecilerle çalışmak istememeleri			√	√											2	14%
Maaşta İyileştirme Olmaması						√									1	7%
Mesleki Deformasyon Durumu												√			1	7%

Tablo 4.7’ye göre katılımcılara göre eğitim örgütlerinde bayan yönetici oranının düşük olmasının en önemli nedeni %64 oranla bayanların sorumluluklarının fazla olmasıdır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“En büyük sebebi ailevi sebepler. Çünkü kişiler öncelikle tabii ki ailelerini ön planda tutuyorlar. Çocukları varsa özellikle bir de, hele bir de çocuklar küçükse, benim de daha önce idarecilikten ayrılma sebepim olduğu gibi, önce çocuklarımla ilgileneyim ve daha sonrasında müdür yardımcılığı veya okulla ilgileneyim gibi düşünceleri var.”(B7,1)

“Bir de sorun çözme konusu hakikaten çok karmaşık bir şey. Evde sorun çözüyorsun, buraya geliyorsun sorun çözüyorsun bu beni çok yoruyor. Bu

yorgunluğu her kafa kaldırmıyor. Bazen benim de 'yani yeter bunu neden bu kadar kendime sorun ediyorum' dediğim zamanlar oluyor. Bence bayanların sosyal hayatta yeterince sorumluluğu olduğu için bir de iş alanında fazla sorumluluk almak istemediklerinden tercih etmiyorlar.”(D7,1)

“Kadınlar çok fazla bu işe girmeyi tercih etmiyor. Benim zaten çok yüküm var diyor kadın. Çocuğum var. Sanki toplumumuzda şöyle bir şey var. Çocukla, aileyle, evle ilgilenecek olan birinci derece sorumlu kişi anne gibi görülüyor.”(E7,1)

“...annesin çocuğuna vakit ayır evine vakit ayır ama sen bir bireysin senin de ideallerin olabilir. Onlar öğretmenlikte biraz daha öteleniyor yani. Bayanın üzerine yapıştığı için bu roller. Öncelik annelik, ev yani.”(G7,1)

“Az önce de söylediğim gibi kadınların erkeklere göre bence sorumluluklarının daha fazla olması. Bu yüzden bence kadın öğretmenler yöneticiliği ikinci planda düşünüyor.”(H7,1)

“Eve giderken ne pişireyim, ne alayım, çamaşır kurur mu, yarın ne ütülemem lazım gibi düşüncelerle giderken kendimizden hayatımızdan ödün veriyoruz. Aynaya baktığımız zaman yılda iki yıl daha fazla yaşlandığımızı hissediyorum. Sorumluluklarımız çok fazla”(I7,1)

“Sınavla yönetici seçildiği dönem için bayanlar evde bu sınavlara fazla çalışamıyor olabilirler. Sınavları kazanma konusunda eksiklikleri vardır. Mülakata geldiğim zaman bayanlar biraz heyecanlı ve panikler, strese çok açıklar. Mülakatta jürinin karşısında kendilerini belki rahat hissetmedikleri için sorulara net cevaplar verme, heyecanlarını yenme, ki mülakat bile olsa siz sorulara cevap vermek zorundasınız. Bu da bir ön çalışmayı gerektiriyor. Ön çalışma konusunda da zamansızlıktan da olabilir.”(J7,1)

“Sadece anne ve eş olmak. Ben sadece buna bağlıyorum. Yaz tatillerinde iki ay ailemin yanına giderim, eşimle ilgilenirim, çocuğumla ilgilenirim. Başka hiç bir sebebinin olduğunu düşünmüyorum.”(K7,1)

“Herhalde bu sorumlulukların çok olması en başta etken.”(L7,1)

Katılımcıların yarısı mesai saatlerinin yoğun olması nedeniyle bayanların yöneticiliği tercih etmediklerini belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Neden? Mesela bugün dört saat dersim var ona girip çıkıp evimle

ilgilenmek yerine gelip burada beşe kadar mesai yapmak çoğu insana göre dezavantaj.”(A7,2)

“...bir de mesai saatleri çok uzun. Sekiz beş gibi uzun bir mesai süresi var. Bu saat zarfında okulda bulunmak yerine aileleriyle beraber evlerinde çocuklarıyla birlikte vakitlerini geçirmeyi tercih ettikleri için.”(B7,2)

“Birinci nedeni dediğim gibi mesai saatlerinin uzun olması.”(C7,2)

“Kadınlar çok vakit aldığını düşünüyorlar yöneticiliğin, onun için tercih etmiyorlar.”(D7,2)

“Çalışma saatlerinin uzunluğuyla alakası var.”(F7,2)

“Öğretmenlik mesleği zaman açısından yarı zamanlı düşünüldüğü için bayan öğretmen hem işini yapar akabinde hem ailesine, çocuğuna bakar.”(G7,2)

“Mesai saatlerinin yoğun olması.”(M7,2)

Daha sonra katılımcıların %28’i bayanların yöneticiliği tercih etmemesinin altında yatan sebepler olarak özgüven eksikliği, bayanların rahata düşkün olmaları ve karşı karşıya kaldıkları toplumsal önyargıyı göstermişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...kendileri bu konuda cesaret edip adım atmadıklarını düşünüyorum.”(A7,3)

“Biraz özgüven eksikliği, toplumsal baskı, dediğim gibi kültürümüzdeki baskılayıcı yapı, doğurganlık, annelik vb. onları bir kenara atması gerekiyor.”(E7,3)

“...özgüven eksikliği ve cesaret edemediklerini görüyorum.”(M7,3)

“Bence istemedikleri için. Kadınlar kendimiz tercih etmiyoruz; çünkü tekrar söylemem gerekirse istedikten sonra herkes başarabilir. Biraz özgüven ve bastırılmış duygularla alakalı belki..”(N7,3)

“Bir de çok önemsemiyor bayanlar. Hani nasıl olsa işim var, öğretmen olarak devam etmek daha rahat..”(J7,4)

“...tatil süresinin uzun olması, dinlenme daha tatlı geliyor öğretmenlikte.”(K7,4)

“Üçüncüsü rahatlığı seviyoruz. Gezmeyi seviyoruz, kendimize zaman ayırmayı seviyoruz. Çalışma saatlerin arttığında kendinize ayırdığınız zaman azaldığından bayan olarak bazen mutsuz olabiliyoruz.”(L7,4)

“...belki de rahata düşkünlükle alakalı.”(N7,4)

“Okul aile birliği bile bayan bir idareci geliyor diye üzülmüş ben buraya gelirken. Şimdi ben ayrılacağım buradan. Şimdi de beni tanıyınca hocam çok iyi altı sene geçirdik ayrılmasaydın keşke sen kalsaydın diyorlar. Zamanla kabul ediyorlar ama o kabul süreci çok önemli bayan için.”(E7,5)

“Erkekler bir de toplumda da kalıplaşmış bir düşünce, idarecilik deyince önce erkek işi gibi düşünülüyor. Ne bayanlar var ki bu işi erkeklerden daha güzel yapıyor, daha iyi yapabiliyor.”(H7,5)

“Mülakattaki seçici üyelerin bakış açıları da çok önemli. Bayanların dış görünüşüyle, ön yargıyla karar verebiliyorlar. Heyecanlarından dolayı hata yaptıklarında bunu göz ardı edebiliyorlar. Çünkü bakış açıları bayandan idareci olmaz, iyi bir öğretmen olur, iyi bir anne olur temelinde .Elinin hamuruyla erkek işine karışma mantığı da burada ön planda toplumsal yapımız gereği.”(J7,5)

“Bayan yöneticilerin sayısının az olmasının nedeni şöyle bir yöneticiler toplantısına geliyorsunuz idarecilerin dörtte üçü erkek salonda. Kendinizi yalnız hissediyorsunuz. Kimin yanına oturayım, yalnız mı oturayım, acaba yanlış mı anlaşılırım, çok söz alsam acaba yanlış mı anlaşılırım? Diye düşünüyorum. Belki erkek arkadaşlar bir araya gelip okullarıyla ilgili sorunları birlikte paylaşabildiklerinde siz onlarla birlikte bir yemeğe gittiğiniz zaman toplumsal algı açısından kaygularınız söz konusu oluyor.”(I7,5)

Katılımcılar daha sonra %21 oranla aile ve eş desteğinin olmamasının da bayanların yöneticiliği tercih etmemelerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Eş desteği önemli bir de erkek de kafa yapısını değiştirecek yoksa çatışma çıkar. Bir kadının da şunu düşünmesi lazım 'Arkadaş ben ne yapıyorum. Bu evin kölesi miyim ben. Yani ben mi sadece sorumluyum bu evden. Benim de kariyer isteklerim var. İdareci olmak istiyorsam bunu yapmalıyım. Bazı eşler yardım etmiyor ama kadın inat ediyor. Diyor ki ben bunu yapmalıyım. Onu da yetiştireceğim, onu da yetiştireceğim diyor. Ama bazıları da yetiştiremem deyip kenara çekiliyor.”(E7,6)

“Yani ne gereği var? Belki o insan öğretmenlikten daha iyi idarecilik yapabilir ama toplumumuzun her halde biraz daha baskısı, eşlerin biraz daha baskısı.”(G7,6)

“Ama Şu da olabilir belki eŐlerden biraz çekinme, baskın bir erkek buna engel olmaya çalışabilir. Çünkü iletişim kurduğunuz kişi sayısı artıyor. Benim Şu çok ciddi bir çevrem var. Kazandığım çok güzel bir çevrem var. Organize sanayi bölgesinde okulumuz. İş adamları, siyasi kişiler vb. çok güzel bir çevre edindim. Ben öğretmenken bu çevreye sahip değildim. Her erkek bunu kabul etmez. Senin ne kadar sert, dik, düzgün bir duruşun olsa bile bunu kabul etmez.”(K7,6)

Katılımcılardan ikisi müdürlerin bayan yöneticilerde çalışmak istemediklerini dile getirmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“İkincisi de müdürlerin ve diğer idarecilerin bayan idarecilerle çalışmak istememesi diye düşünüyorum. Çünkü bayan idareciler evet farklı açılardan olaya bakabiliyorlar ama çok duygularıyla hareket ettikleri için problemler de olabiliyor. O yüzden erkek idareciler, genelde müdürler tercih etmiyorlar.”(C7,7)

“Yöneticiler için de benim ilk müdürüm vardı stajyerken. Ben bayan öğretmen istemiyordum derdi. O zaman çok sinirlenirdim ona. Bunların doğumu var, çocuğu ateŐlenir, kocası ateŐlenir, kaynanası gelir, sürekli sorun çıkar. Sürekli sorun çıkar derdi. Kadınların o kadar yükü var ki bir de sekiz beş mesai ,orda kalmak istemiyorlar. Yarım günlerini eve yarım günlerini işe ayırmak istediklerinden çok tercih etmiyorlar. Bunu planlayabilirler ama öbür türlü zor geldiği için, planlamayı da tercih etmedikleri için ondan tercih etmiyor. Yöneticiler de bu tür durumlar ortaya çıktığı için, verim alamayacaklarını düşündüklerinden bence bu tür teklifleri bayanlara daha çok yapmıyorlar. Yoksa kaynanam geldi diye izin alan bir erkek yönetici yok. Ya da çocuk ateŐlendi diye baba çok izin almaz. Anne izin alır. Bunun için sanırım yöneticiler de bayanlarla çalışmayı güç buluyorlar.”(D7,7)

Son olarak katılımcıların %7’si bayanların yöneticiliği tercih etmemelerinde yönetici oldukları zaman maaşlarında herhangi bir iyileştirme olmamasından mesleki deformasyonunun diğer mesleklere nazaran daha fazla olmasından kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bir de Şimdi hafta sonu kurslarından dolayı maddi olarak düşünürsek, ekonomik olarak öğretmenler çok daha fazla kazanıyorlar bir idareciden. Bu aslında bence yanlış bir Şey. Öğretmenin bir idareciden daha yüksek

maaş alması bir idarecinin yerini sarsan bir şey.”(F7,8)

“İkincisi yıpratıcılığının çok olması. Erkekler daha rahat bakabiliyor bir çok soruna ama biz kendimize problem ediyoruz bazı şeyleri. Çözemediğimiz şeyleri problem ediyoruz, üstümüze gelen şeyleri sadece biz yaşıyormuşuz gibi düşünüyoruz ama erkekler daha rahat bu konularda, umursamıyorlar çoğu zaman, herkes yaşıyor deyip normal karşılayabiliyorlar.”(L7,9)

4.8 Bayanların Yöneticilikte Daha Çok Temsil Edilmesine Dair Öneriler

Tablo 4.8 de Bayanların Yöneticilikte Daha Çok Temsil Edilmesine Dair Önerilere ait Frekans ve Yüzde Dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.8 Bayanların Yöneticilikte Daha Çok Temsil Edilmesine Dair Önerilere ait Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Mesai Saatlerinde Esneklik Sağlanması		√		√				√	√			√		√	6	42%
Mesai Saatlerinde Çocukların Bakımının Sağlanması			√	√	√		√						√		5	35%
Kadın yöneticilerin örnek gösterilmesi		√		√			√				√				4	28%
Maaşta İyileştirilme Yapılması			√						√			√			3	21%
Toplumsal önyargının kırılması	√						√		√						3	21%
Bayanlara özel norm şartı getirilmesi					√	√									2	14%
Bayanlara yönelik iş paylaşımı yapılması				√								√			2	14%
Erkek yöneticilerin destek olmaları	√						√								2	14%
Sendika Desteğine Başvurulması									√	√					2	14%
Eş, Aile Desteği Sağlanması										√					1	7%
Mülakatlarda bayan yöneticilerin de görev alması									√						1	7%
Sürekli sınanma kaygısının ortadan kaldırılması									√						1	7%

Tablo 4.8 ‘de katılımcılar bayanların yöneticilikte daha çok temsil edilmesine dair önerilerini belirtmişlerdir. %42 oranında ilk sırayı bayanlara mesai saatlerinde esneklik sağlanması gerekliliği yer almıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Biraz belki mesai saatlerinde esneklik sağlanabilir ailevi açılardan.”(B8,1)

“İkincil olarak belki pozitif ayrımcılık olarak bayanların mesai saatleri daha kısa tutulabilir. Hani bu erkeklere haksızlık gibi geliyor ama bayanlar bu konuda o zaman daha gönüllü olurlar. Biraz daha kısa mesaisi olursa onlar için daha iyi olur.”(D8,1)

“Şartlar belki daha fazla iyileştirilebilirse mesela mesai saatleri biraz daha esnek tutulursa..”(H8,1)

“Sorumluluklara baktığımız zaman bir kişi sorumluluklarını bırakıp akşam altı buçuğa kadar kalıyor, diğer kişi mesaisi bittiğinde saat üç buçuk dörtte gidiyor, dinleniyor, kendi zihnini boşaltıyor, kendine ve ailesine zaman ayırabiliyor.”(I8,1)

“En caydırıcısı mesai saatleri şu an. Belki onda biraz esnek davranılabilir. Okulu mağdur etmeden, daha işlerin de yürüyeceği şekilde yaz döneminde, şubat tatilinde onların da dinlenebileceği fırsatlar belki sağlanabilir.”(L8,1)

“En önemlisi mesai saatlerinde esneklik sağlanabilir. Akşam beşe kadar bir kadının okulda çalışması eve ayıracağı vakitten çalınması demektir. Çünkü anne rolündeki bir insana da akşam beşe kadar bekletip ki ben bir köy okulundayım biliyorsunuz, benim günde iki üç saatim yolda geçiyor. Anne olan bir yönetici için bu çok olumsuz bir durum oluşturacak, annenin çocuklarına ayıracak vakit çok azalacak. Bu yüzden en önemlisi bence mesai saatlerinde bir iyileştirmeye gidilmeli.”(N8,1)

Bayanların yöneticilikte daha çok temsil edilmesine dair önerilerde ikinci sırayı %35 oranla mesai saatlerinde çocukların bakımı konusu yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bence en büyük problem çocuklarına eğitim verebilecek kreşlerin sayısının artırılması gerekiyor. Çünkü Milli Eğitim personeli için böyle bir sistem yok. Özellikle küçük çocuğu olan insanlar bunu çok yaşıyor. Biz çok yaşadık. Okul hayatına başladıysa bir şekilde idare ediyorsunuz ama iki yaşındaysa üç yaşındaysa çocuğunuz yani okul öncesi dönemdeyse çok sıkıntı yaşıyorsunuz. O yüzden Milli Eğitim'e ait mutlaka kreş, bakımevi, anaokulu, personelin çocuğunun gidebileceği yerler olması gerekiyor. Ve bunların mesai saatleri içerisinde olması gerekiyor. En önemli problem bu..”(C8,2)

“Bayan yönetici sayısını arttırmak için bayanların çocuklarına bir çözüm bulunması gerekiyor. Çocukların bir çoğu yarım gün okula gidiyor, yarım gün evde. Anne yönetici olursa yarım gün o çocuğu ne yapacak? Bunu planlaması çok zor. Bir kere buna bir çözüm bulunması gerekiyor. Çocukların nasıl bakılacağına dair bir çözüm bulunması gerekiyor.”(D8,2)

“Bir de çocuk problemi var ya işte okullara bir kreş açılrsa deniyor. İşte okullara bir kreş açılrsa, bakıcı derdi olmasa ve kadının tayin hakkı daha kolay yapılabilse, müdür yardımcısı olacak mesela, çocuğuyla aynı veya yakın okullara yapılrsa gibi. Çocuğu ilkokula ya da liseye gidiyor mesela o okullara mı yapılrsa. O zaman herkes girer bu işe niye girmesin.”(E8,2)

“Çocukların da gelebileceği bir ortam oluşturulabilse özellikle yaz tatili döneminde çalışan idareciler için öncelikli sorun çocukların bu süreçte nasıl vakit geçireceği oluyor. Üniversitelerde ve bazı kurumlarda çalışanların çocukları için kreşler var mesela. Okullarda da çalışan personelin çocukları için böyle bir uygulama olabilir.”(H8,2)

“Tabii ki çocuklu bayanların ortak sorunu bakıcı. Bunun için resmi, özel fark etmez kurumların bina içerisinde gündüz bakım evleri oluşturmalarının bir nebze de olsa fayda sağlayacağı düşüncesindeyim.”(M8,2)

Katılımcılar %28 oranla yöneticilik yapan bayanların örnek gösterilmelerinin de diğer bayanları yöneticiliğe motive etme açısından yararlı olabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Biraz daha kadınların bu estetik duygularının daha önemli olduğu, buldukları ortamlara güzellik kattıkları kadınlara anlatılabilir ve bu şekilde güdülenebilirler.”(B8,3)

“Bir de onlara kendilerini göstermek için platformlar oluşturulursa bayan yöneticilerin, ne olabilir, projeleriyle ilgili, daha çok desteklenirse ya da bayan yöneticilerin iş yükünü onların mizacına uygun, bir bayan olduklarını varsayarak onlara iş bölümleri yapılırsa kendilerini hem daha çok gösterirler hem daha çok verimli olurlar diye düşünüyorum.”(D8,3)

“Bir çok ataması yapılan bayan da sınava başarılı olarak diğer öğretmen arkadaşlarına örnek oluyor. Biz de yapabiliriz diyorlar.”(G8,3)

“Daha fazla görev alarak. Seminerlerde, etkinliklerde okul bazında mesela ben ilçede okulumda çalıştığımı herkese göstermeliyim. Başarılı olduğumu, yapabildiğimi gösterdiğim zaman dönüş geliyor. Mesela biz anasınıfının

şenliğini yaptık ve diğer okullardaki idareci ve öğretmen arkadaşları çağırдық. Bakıyorlar ve evet yapılmış diyorlar. Projeler üretiyoruz. Okulumuzun bahçesine sera yaptık biz anasınıfı olarak. Yine açılışa çağırıyoruz görüyorlar. Yani çalıştığımızı, başardığımızı ve dimdik durduğumuzu gördükleri zaman, bir çevremizin oluştuğunu gördükleri zaman bu mutlaka kadınlara çekici geliyor. Sempatik geliyor. Biraz tanıtım ve reklam bu ayakta gerekli diye düşünüyorum. Duruşumuzla onlara iyi örnek olabiliyoruz.”(K8,3)

Daha sonra %21’le maaşta iyileştirme yapılması ve bayanlara karşı olan toplumsal önyargının kırılması gerekliliği vurgulanmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Dediğim gibi maddi imkânlar iyileştirilebilir. Sadece kadın değil hem kadınların hem de erkeklerin yöneticiliği istememelerinin en büyük nedeni maddi olanakların farklı olmaması öğretmenden. Hatta bir çok branşlarda mesela burası bir meslek lisesi, öğretmen olarak çalışan arkadaşlar idarecilerden daha fazla kazanıyorlar. Dolayısıyla eğer onlar idareciliğe geçerse maaşları düşüyor. Kazandıkları para düşüyor .Bu da hiç bir çalışan için cazip değil.o yüzden ekonomik şartların biraz daha yükseltilmesi gerektiğini düşünüyorum.”(C8,4)

“... idareciliğin idari kadro olarıktan belki tahsis edilmesi, tazminat haklarının öğretmenliğe verilen ikinci görevden farklı, kazanılmış hak olmalı. Sorumluluk derecelerine göre belki ek farklar olmalı.”(I8,4)

“Ya da ek derste bir düzenlemeye gidilebilir. İdareciye ek derse gerek yok bence maaşta bir düzenlemeye gidilip ek ders kaygısı olmadan yıllık izin kullanılabilirse yine dinlenme fırsatı daha çok olacaktır. Ek dersim gidecek kaygısıyla bu sefer yıllardır izne çıkmadan aralıksız 12 ay çalışan idarecilerimiz oluyor böylece hem iş yükü artıyor hem de dinlenmediği için de gerçekten sinir, stres bakımından yıpratıcı ve yorucu olabiliyor.”(L8,4)

“...talep edildiği zaman bir de önlerinin kapatılmaması gerekiyor. Bence tamamen genel anlamda bu önyargının ve fikrin kırılması gerekiyor. Kadın yapamaz ya da kadın daha çok evle ilgilenmelidir fikrinin kırılması lazım.”(A8,5)

“Bazı müdürler eğitim öğretim dışı zamanlarda da baş başa çok vakit geçireceklerinden bayan müdür yardımcısıyla çalışmayı tercih etmiyorlar.

Amirlerimizin bayan yöneticileri biraz daha teşvik etmeleri lazım.”(G8,5)
“Toplumsal olarak birinci gittiğinizde işinizle ilgili konuşursunuz, ikinci gittiğinizde kendinizle ilgili belki bir beklentinizi paylaşırsınız bu belki erkek erkeğe gittiğinizde yanlış anlaşılıyor ama bir bayan iki üç defa bir yere gidiyorsa ya bu hoca hanım niye sürekli geliyor acaba diye algılanmaktan kaygı duyuyoruz belki de. Üst yönetimde bayanlar bir kaç kişi daha artarsa kesinlikle bayan yönetici sayısı artacaktır.”(I8,5)

Katılımcılardan %14’ü bayanların yöneticilikte daha çok temsil edilmelerinde bayanlara özel norm şartı getirilmesinin, bayanlara yönelik iş paylaşımı yapılmasının, erkek yöneticilerin bayan yöneticilere destek olmalarının ve bayanların sendika desteği almalarının da etkili olabileceğini vurgulamışlardır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Çok kolay. Hemen bir norm vereceksin bayanlara özgü. Şimdi de var ama dediğim gibi üç müdür yardımcısından birinin bayan olması gerekliliği. Ne yapacaksın bunu her okulda bir müdür yardımcısı bayan olmak zorunda diyeceksin. O zaman ne olacak? Bayanlar teşvik de edilir o zaman. Çok okulda yer var ben de girebilirim buralara. Benimde şansım yüksek. Erkeklerle aynı kategoride değiliz. Bize özel bir alan ayrıldı. Şansımız arttı denebilir.”(E8,6)

“Aslında son dönemde hani sekiz on yıldır bu konuda bayanlara destek var gibi gözüküyor. Üç idareciden birinin bayan olması gerektiği gibi.”(F8,6)

“Ayrımcılık olmasın, bayan erkek eşit ama bir de mizaç var, karakter var. Bir bayanın mizacıyla bir erkeğin mizacı aynı şey değil. O nedenle iş bölümleri yapılırken bayan müdür yardımcılarına ona göre bir iş bölümü, iş dağıtımı yapılmalı. Mesela bizim okulda hizmetlilerin yönetimi bana aittir. Çünkü ev planlaması, evdeki iş bölümünü ayarlayabildiğimiz için onu biz daha iyi yapıyoruz. Şu birim temizlenecek, bu birimde şu temizlik yapılacak vb. Bu en alt seviyede bir şey ama bunun gibi mizaçlarına daha uygun işler verilirse hem daha pratik çözümler üreteceklerdir hem de mutlu oldukları bir işi yaptıkları için yorulmayacaklardır. O nedenle tercih edeceklerini düşünüyorum.” (D8,7)

“Bayanları teşvik etmek için idari görev paylaşımı yapılırken bayanların iyi olduğu alanlarda iş bölümü yapılabilirse, mesela bir tamirat işi, teknik işler değil de daha çok veli iletişimi, öğrenci takibi gibi idari görevler verilirse

daha rahat ve severek yapacaklarına inanıyorum. Çünkü bir tamirciyle uğraşmak, bir belediye görevlisiyle uğraşmak daha yıpratıcı. Kendini anlatman uzun sürüyor, o işi anlatman uzun sürüyor, onların dilinden konuşamayabiliyorsun.”(L8,7)

“Bir kere yine erkeklerin eline düşüyoruz bu konuda. Erkeklerin evet kadınlar deyip biraz daha yol açmaları gerekiyor diye düşünüyorum.”(A8,8)

“Büyük amirlerimizin de biraz daha dikkatli davranması lazım. O insanlar zaten zor bir işin içerisine giriyorlar, zaten okulda müdür, müdür yardımcısı olarak kabullenilmede zorlanırken bir de amirinin onunla uğraşması kırılmasını sağlıyor.”(G8,8)

“Belki bir sendika desteği almak, gidip görüşmek, böyle bir niyetimiz olduğunu belirtmek fayda sağlayabilir, üst amirlerin odalarına gidip ben bu konuda da çalışmak istiyorum demek işe yarayabilir.” (I8,9)

“Bir de her ne kadar çok etkili olmadığını düşünseler de sendikalı olmak da bu konuda etken diye düşünüyorum ben gizli de olsa. Ama bayanlar örgütlenme, sendikalı olma konusunda da çok girişken değiller, aktif değiller. Çekingenler, korkuyorlar açıkçası. Acaba bir şey olur mu, örgütlendiğimizde siyasi yönden sorun yaşar mıyız diye onun çekingenliği var. Ama sendikalı oldukları zaman bayanların erkekler gibi kendilerini daha rahat ifade edebiliyorlar, kendilerine destek olunmuş oluyor.”(J8,9)

Son olarak katılımcılar %7 oranında eş ve aile desteğinin öneminden bahsetmiş, mülakatlarda bayan yöneticilerin de görev almasının ve yöneticilerin sürekli sınanma kaygısının ortadan kaldırılmasının da bu işi tercih etmelerine neden olacağını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...bayanları idarecilere yöneltmek için biraz daha yüreklendirmeliler diye düşünüyorum, eşlerin yüreklendirmeleri, destek olmaları, çocukların destek olmaları bayanların da kariyer yapma konusunda kendilerine güvenmeleri gerekiyor. Yani sadece çocuk da yaparım kariyerde şarkısı bile var, bu konuda bayanların gerçekten kendilerine güvenmeleri gerekiyor. Hem eş, anne hem de kariyeri beraberinde yapabilmeleri için de kendilerinde o gücü hissetmeleri, bulmaları gerekiyor.”(J8,10)

“Aslında çok istekli bayanlar da var. Sonuçta bizi eleyen de erkek arkadaşlarımız. Mülakat komisyonlarında da hiç bayan görmüyoruz. Şu

anda milli eğitim müdürlüğümüzde de benim bildiğim tek bir bayan müdür var. Şube müdürü olarak ta yok denecek kadar az bu oran. Bazı ilçelerde bayan şube müdürü hiç yok.”(18,11)

“Kademe ilerleme durumlarında her dört yılda bir acaba ben sınanacak mıyım diye kaygı olmamalı, sınavla öğretmen olduk, müdür yardımcısı olduğumuzda tekrar sınava girdik, atandıktan sonra artık herhangi bir soruşturma ya da cezai meyili olmayan kişiye var olan değeriyle birlikte tercih hakkı verilebilir, belki ilk alımda böyle bir sınav söz konusu olabilir, zaten şu anda benim birinci derecede sicil amirim üst yönetimim benimle ilgili sorunlar gördüğü zaman sözlü veya yazılı uyarıyla muhakkak düzenleme yapacaktır. Sadece bireysel bir iş yapmıyoruz toplumsal bir hizmeti devlet adına yapıyoruz. Bu insanları yıldırıyor çünkü yapıyorsun ama dört yıl sonra acaba sistemde değişiklik olursa, kanun değişirse atama yönetmeliği değişirse ben ne yapacağım diyor insanlar.”(18,12)

4.9 Bayan Yöneticilerin Örgüte Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Tablo 4.9 da katılımcıların bayan yöneticilerin örgüte sağladığı avantajlar ve dezavantajlar konusunda görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.9 Bayan Yöneticilerin Örgüte Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlara ait Görüşleri

GÖRÜŞLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
Duygusallık			√		√			√	√	√	√		√		7	50%
Düzen				√	√			√			√	√		√	6	42%
Estetik Bakış		√		√			√					√	√		5	35%
İletişim Becerisi			√		√	√				√				√	5	35%
Sık İzin Alma Durumu	√						√		√						3	21%
Detaylara Önem Verme Durumu										√		√			2	14%
Empati Yeteneği												√		√	2	14%
Organizasyon Yeteneği	√		√												2	14%
Örgütü Sahiplenme Durumu					√							√			2	14%
Teknik Konularda Yetersizlik					√						√				2	14%
Yönetmeliklere Bağlı Olma Durumu														√	1	7%

Tablo 4.9’da katılımcılara bayan yöneticilerin örgüte sağladığı avantajlar ve dezavantajlar sorulduğunda %50 oranla bayanların duygusal hareket etmelerinin bir dezavantaj olduğu gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Dezavantaj, dediğim gibi bayanlar çok fevri olabiliyorlar, çok duygusal olabiliyorlar. Çok çabuk çatışmaya girebiliyorlar. Bazı şeyleri kişisel algılayabiliyoruz. En büyük sorunumuz o.”(C9,1)

“İki bayan gitmiyor çünkü biz bayanlar arasında da sürekli rekabet oluyor. Bir de ben haksızlığa gelemeyen bir insanım yapımda yok. O da gerçi haksızlığa gelemiyormuş da. Bütün işleri yüklenip de ondan sonra hep ben çalışıyorum havasına başkası girdiği zaman ki ben girmiyorum o havaya, ister istemez bu oluyor. Erkekler rahat o konuda. Kim ne yapmış yapmamış aman önemli değil diyor ama biz de o yok. izim aslında özümüzde şey var. Biz aslında kariyere göre yaratılmışız. Yükselmeliyiz biz. Kendimizi ispat etmeliyiz. Sürekli bizde bu çaba var. Hep kendimizle yarışıyoruz. Bazıları karşıdakiyle de yarışıyor da bu olduğu için iki bayan anlaşamıyor.”(E9,1)

“Dezavantajlar belki olaylar karşısında duygusal davranmamız olabilir. Mantıklı karar verme ve hızlı çözüm yolu bulma konusunda biraz daha duygularımızla hareket ettiğimiz için dezavantaj olabilir.”(H9,1)

“Bir de biz bayanlar diyorum ya bazen zor insanlarız. Prensiplerimiz çok ağır bastığı zaman dengeyi kaçırdığımız zaman kaprise dönüşebiliyor. Biraz fazla hassasiyet kapris gibi algılanabiliyor. Bu da hoş olmuyor.”(I9,1)

“Veya duygusal davrandığı zaman psikolojik yönden yıpranması çok çabuk olabiliyor.Zorluklar karşısında çok kolay pes edebiliyor. Bu da onun kendi psikolojisine de zarar verebiliyor.”(J9,1)

“Çok fazla bayan personelle çalışıyorsan biraz kapris artabiliyor.”(K9,1)

“Önce dezavantajından başlarsak kadınlar erkekler gibi mantığıyla değil biraz daha duygularıyla hareket edeceklerdir. Bu da iş ortamında sıkıntılar oluşmasına neden olabilir.”(M9,1)

Katılımcıların 42’si bayanların düzenli olmalarının örgüte büyük bir avantaj sağladığından bahsetmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben daha derli toplu, daha mutlu, daha renkli bir sunuş olacağını

düşünüyorum.”(D9,2)

“Düzenli çalıştığımız için.”(E9,2)

“Avantajları da okulu daha cazip, tertipli, düzenli hale getirebilir.”(H9,2)

“Tertip ve düzen konusunda kesinlikle bayanlar erkeklerden bir adım önde.”(K9,2)

“Onun dışında bayan idareciler daha titiz, daha düzenli.”(L9,2)

“Gerçekten daha düzenli oluyoruz biz kadınlar her anlamda, bazı şeyleri takip etme anlamında”(N9,2)

Bayanların örgüte sağladığı avantajlarda sırayı %35’le estetik bakış açıları ve örgütteki iletişimi güçlendirmeleri gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bir kere en önemli avantajlardan bir tanesi kadın gözüyle bakabilmek çevreye. Yani daha estetik bakabilmek. Ortamda bulunan güzellikleri ve çirkinlikleri fark edebilmek açısından bence çok önemli. Kadın idarecilerin olduğu yerlerde kadın yöneticilerin olduğu okullar çok daha güzel, çok daha renkli, çok daha temiz, titiz ortamların olduğunu görüyoruz.”(B9,3)

“Bayan yöneticinin renk vereceğini düşünüyorum. Yani, resmi renkler var ya griler ,siyahlar var. Kadın onların içindeki kırmızılar, sarılar, yeşiller oluyor.”(D9,3)

“Birçok şeyi mesela sınıftaki eşyaların sabitlenmesi, perdeler, dolaplar, mutfığın yapılması, geldiğimde pano bile yoktu koridorlarda, hepsini ben taktırdım. Resimler atıl durumdaydı. Hepsini çıkartıp yeni duvar resimleri yaptırtdım resim öğretmeni arkadaşlara. Mesela okula bir mutfak yaptırmak hiç bir erkek yöneticinin ihtiyaç duymayacağı bir şey. Oysa öğretmen ve idareciler için sıcak bir ev ortamı oluştu.”(G9,3)

“...biraz daha görsel.”(L9,3)

“Avantajlarına gelirsek bayanlar erkeklere oranla daha ince düşünüp detayları görmektedir. Bir işe bayan eli değdiğine hemen hissedebiliyorsunuz.”(M9,3)

“Okulda bayan yönetici olması iletişimi kuvvetlendirir.”(C9,4)

“İletişimi herkesle daha iyi oluyor. Velilerle özellikle. Genellikle okula zaten anneler geliyor. Kendisi de bir kadın olduğu için onların dilinden anlayabiliyor. Yaşadıkları sorunları görebiliyor.”(E9,4)

“Ben gittiğim ortamı biraz böyle sakinleştirdiğimi düşünüyorum. Diğer

idareci arkadaşlar bazı konularda biraz daha fevri davranırken gerek öğrencilere, gerek öğretmen arkadaşlara olsun, hani ben gittikten sonra biraz daha sanki ortamı yatıştırıcı, daha böyle uzlaşıcı yollar buluyormuşuz gibi geliyor. Tabi sakın davrandığın zaman geri dönütleri de pozitif oluyor bunun..”(F9,4)

“Bayanların iletişime açık olması.”.(J9,4)

“Sosyal açıdan da bayan idareciler okulun salt öğretimden ziyade sosyalleştiği bir ortam ve biz kadınlar sosyalleşme boyutuna çok önem veriyoruz. Örneğin öğretmenlerin doğum günlerine kadar düşünüyoruz. İnce ayrıntıları düşünüyoruz o yüzden bence avantajları çok fazla bir kadın idareciyle çalışmanın.”(N9,4)

Katılımcılar %21 oranında bayanların sık izin almalarının da örgüt açısından bir dezavantaj olabileceğinden bahsetmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Zaten mesela mecburi şeylerden dolayı, doğum yaptı, bebeğini emzirdi gibi durumlarından dolayı da hani izin almak zorunda kalıyor sık sık. Tabi bu kariyerinin aksamasına sebep oluyor. Belki izinden dolayı okuldaki işlerinin aksamasına sebep oluyor. Bu doğal olarak bir dezavantaj.”(A9,5)

“Çünkü hani ben çocuk hastalandığı zaman anne çocuğun yanına gider, ben çıkıyorum. Bana olumlu tepki veriyorlar çıkabilmem için. Ama bir erkek olsaydı hani akşama kadar çıkmayabilirdi.”(F9,5)

“Evde bir çocuğun hasta olması, bakımı söz konusu olduğunda genellikle bayan personel izin almaya daha yatkın.”(I9,5)

%14 oranla katılımcılar bayanların örgüte sağladığı avantajları detaylara önem vermeleri, empati kurma yeteneklerinin güçlü olması, organizasyon yeteneklerinin olması ve örgütü sahiplenmeleri olarak sıralamışlardır. Dezavantaj olarak da yine aynı oranda teknik konularda yetersiz olmalarından bahsetmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...detaycı olmaları, ince düşünmeleri...”(J9,6)

“Erkekler hızlıca yapıp bitirmek çabasında oluyorlar, nasıl olduğu değil o işin olduğu ve bittiği önemli onlar için. Biz ayrıntılara çok takılıyoruz, detaylara çok takılıyoruz bence ne iş olursa olsun.”(L9,6)

“Personelinin sıkıntısını daha rahat anlıyoruz bence. Çünkü aynı şeyleri yaşıyoruz temizlik personelleri genelde bayan. Ama bir bey bir aksaklık

olduğunda onun neyden kaynaklandığını ancak sorarak çözebilir belki ama biz sadece o sorunu görerek, sorunun kaynağını saptayıp ona göre bir çözüm yolu geliştirebiliyoruz. Personeli ona göre yönlendirebiliriz. Dediğim gibi personelin dilinden anlamakta çok önemli. Neyi ne kadar yapabileceğini bazen sadece gözlemleyerek bile anlayıp ona göre iş bölümü dağıtabiliyoruz. O bakımdan da artılarımız vardır bence.”(L9,7)

“Karşımızdakini daha fazla anlayabiliyoruz, empati kurma konusunda erkeklerden daha başarılı olduğumuzu düşünüyorum. O yüzden özellikle bir bayan idarecinin bayan öğretmeni anlaması daha kolay.”(N9,7)

“Nedense ben hep organizasyon yeteneğinin bayanlarda daha iyi olduğunu düşünürüm. Bazı şeyleri organize etme konusunda hani evden de buna alışıklar belki aynı şeyi iş yerinde de o şekilde güzel organize ediyorlar diye düşünüyorum. Mutlaka bayanın yönetici ya da müdür yardımcısı olduğu bir yerde mutlaka hissediliyor.”(A9,8)

“Sosyal aktiviteyi arttırır. Kurum kültürünü güzelleştirir diye düşünüyorum. Biz öğretmenler arasında kahvaltı, yemek organizasyonları yapmaya çalışıyoruz bunun için. Erkek yöneticiler bu konularda detaylı düşünmüyorlar. Kurum kültürüne yararını görmüyorlar ama ben çok önemsiyorum. Herkesin birbirini iş ortamından ziyade dışarda da tanınması, ailelerinin yapısını tanınması çok önemlidir diye düşünüyorum. Bu anlamda faydası olur. Çocuklarla sosyal aktivitelere, kültürel aktivitelere katılım sağlanabilir.”(C9,8)

“Bayan yöneticiler daha çok kucaklayıcı. Kanatlarımın altına alıyorum okulu çok sahipleniyorum. Bir kadın evini nasıl sahipleniyorsa okulu da aynı sahipleniyor. Öyle bir özelliği var.”(E9,9)

“Evine gösterdiği itinayı okulda da gösteriyor, göstermek istiyor, çabalyor.”(L9,9)

“Tamiratlardan anlamıyoruz. Hani nedir bir usta çağırırım yaptırırım ama bu bir dezavantaj bana göre. Bilgisayardan çok iyi anlamıyoruz. Erkekler daha iyi anlıyor. Geçen boru patladı sanıyorum vanayı açmışlar. Hocam boru patladı herhalde su fişkiriyor dedim yok yok vanayı açmışlar, vanayı kapatın dediler. Bunu bilmiyorum mesela ben. Elektrikten anlamıyorum. Buraya bir tamirci gelse beni kandırabilir.”(E9,10)

“Bir de teknik işlerde bayanlar dezavantajlı erkekler avantajlı.”(K9,10)

Katılımcılardan bir tanesi de bayanların erkeklere oranla daha çok yönetmeliklere bağlı davrandıklarını belirtmiştir. Katılımcının bu konudaki görüşü aşağıdaki gibidir:

“Bazen de fazla yönetmeliklere bağlı ve kuralcı olmamız öğretmenler açısından bakarsak dezavantaj olabilir.”(N9,11)

4.10 Metaforlar

Tablo 4.10’da katılımcıların örgütte bir bayanın yönetici olmasını neye benzettiklerine dair metaforlarının frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.10 Metaforlara ait Görüşleri

KATEGORİ	METAFORLAR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	f	%
DOĞA	Çiçek	√							√						√	3	21%
	Gökkuşacağı			√				√			√					3	21%
	Ağaç Kökü									√						1	7%
NESNE	Allık Fırçası				√											1	7%
	Saat					√										1	7%
	Renk Cümbüşü													√		1	7%
İNSAN	İç Mimar												√			1	7%
	Futbol Hakemi											√				1	7%
	Aşçı						√									1	7%
	Tiyatro Yönetmeni		√													1	7%

Tablo 4.10’da katılımcıların bir bayanın yönetici olmasını neye benzettikleri sorulduğunda %21 oranla doğanın bir parçası olan çiçek ve gökkuşacağına %7 oranında da ağaç köküne benzettikleri görülmüştür. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ağaçta yapraklar ve çiçek ikisi de gerekli şeylerdir. Yapraksız ağaç olmaz. Erkekleri yaprak olarak düşünüyorum ama çiçeksiz de hiç olmaz. Çiçek daha bambaşka bir şey katıyor. Hem üretim katıyor. Bir şeyler üretiyor, meyve üretiyor sonuçta o çiçekler ve bir estetik katıyor. Bayanları o yüzden çiçek gibi düşünüyorum. Ağaçta da çiçeklerin olması şart. Ne kadar çok olursa o kadar da güzel olur hem.”(A10,1)

“Çiçeğe benzetebilirim. Kadın deyince incelik, zarafet akla geliyor. Çiçek de öyle. Kim bakarsa baksın bakan kişinin içinde bir yumuşaklık verir diye

düşünüyorum. “(H10,1)

“Okulu bir bitkiye benzetirsek bayan idareciye de o bitkinin renkli çiçeği diyebiliriz. Nasıl çiçekçiye gidip bir çiçek alırken renkli olanları tercih ediyorsak, bayan idareciler de okullarına renk verirler, estetik katarlar ve böylece bitkinin görevini yerine getirmesinde ana etmelidir.”(N10,1)

“Gökkuşığı olabilir. Çünkü renklendiriyor. Farklı farklı bakış açıları katıyor kuruma. Renk veriyor.”(C10,2)

“Gökkuşığı gibi rengarenk. Ben renkli şeyleri çok severim. Okula da renk getirdiğimi düşünüyorum. Bu okula da ilk geldiğimde okul o kadar kasvetli gelmişti ki bu okula yönetici olarak gelirim ilk bu konuda bir şeyler yaparım demiştim.”(G10,2)

“Aklımdan gökkuşığı geçti. Gökkuşığında çok fazla renkler var. Bayanların çok yönlü olduklarını simgeleyebilir bir de nadir zamanlarda çıkıyor ve herkes ona hayranlıkla bakıyor. Eğer gerçekten bir bayan okulu sahiplendiyse o okula eli değdiği hem belli oluyor hem de okulun farklı yönlerde, sosyal, sportif, kültürel ,akademik alanlarda her yönden başarılı olmasında etkili olabiliyor ve değerli olduğunu da söyleyebiliriz özel zamanlarda ortaya çıktığı için.” (J10,2)

“Ben ağacın kökü olarak düşünüyorum. Bizim toplumumuzda evi yapan dişi kuş derler. Aile düzeniyle, kültürüyle yetişen bir kadın aile ekonomisini çok iyi bilir. Çok incedir. Naiftir. Hataları çok farklı gözle görür. Kurum içerisindeki eksiklikleri daha farklı görür. Algıda kendisine kendisi gibi zarif davranan, efendi, düzgün konuşan insanlara karşı uygun bir dille söyler. Tersse savunmaya geçer. İşte o zaman zaten farklı oluyor. Eğer bu kişi kendini kabul ettirebilir, ekibiyle bir bütün olabilirse o temeldir. Ağacın ana gövdesi o. Sadece kuru gövde hiç bir işe yaramıyor. Dallar budaklar her bir birimde çalışan öğretmen, idareci, personel, öğrenci bir ekip olduğu zaman yaprağını dökmeyen güzel bir ağaç, yeşil olacak. Ama idareci orda ana gövdeyi oluşturmak zorunda. Karar vermek, sorumluluk almak zorunda. Siz okul yöneticisi olarak sorumluluk almadığınızda sadece müdür yardımcınız sizin adınıza sorumluluk alamaz”(I10,3)

Katılımcıların bayan yöneticilere ait yapmış oldukları metaforlar %7 oranla sırasıyla Nesne kategorisine aldığımız Allık Fırçası, Saat ve Renk Cümbüşü benzetmeleri ile

İnsan kategorisine aldığımız Aşçı, Futbol Hakemi, İç Mimar ve Tiyatro Yönetmeni benzetmeleridir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben allık fırçasına benzetiyorum. Pudra ile flulaştırıp daha hoş görünmesini sağlıyor bence. Allık fırçası gibi düşünün. Pudraya batırıp renk serpiştiriyorsunuz öyle düşünüyorum ben. Bayan yöneticilerin okullara renk verdiğini düşünüyorum.”(D10,4)

“Nedense aklıma saat geldi. Dişlinin çarkları gibi saatin içindeki o çarklar gibi kadın yönetici sanki hepsinin böyle ayarında, düzeninde, dengesinde gitmesini sağlıyor. Tabi ben dediğim gibi yine kendi açımdan bakıyorum. Biraz kişilikle alakalı.Tam tersi de olabilir. Yani çarkların ritmini de bozabilir belki orada çalışan bayan. Ama ben kendi açımdan düşünürsem sanki o düzeni sağladığımızı düşünüyorum. Hani akrep yelkovan belli bir hızda dönüyor, çarklar aynı şekilde birbirini olumlu etkilediği için belli bir sistematik içinde devam ediyor. O geldi aklıma. Sanki saate benzetirim gibi geldi.”(F10,9)

“Renk cümbüşüdür kadın. Okula renk kattığını düşünürüm. Rengarenk, canlı, geldiği zaman kadınlar daha iletişime açık; konuştuğun zaman canlı, olaylar karşısında neşesiyle, kahkahasıyla, gülüşüyle renk cümbüşüne benzetirim ben. Rengarenk. Siyah ta var bunun içinde üzgün olduğumuz zamanlar, bahar geldiğinde kendimizi iyi hissettiğimizde pembe, kırmızı tonları. Bir renk cümbüşüne benzetirim ben.”(K10,8)

“Aşçıya benzetirdim herhalde bir yemek yatığı için. Bir şey ortaya çıkarıyor sürekli. Bazıları tadını beğenmiyor, bazıları beğeniyor. Oradan buluyorum, oradan buluyorum, oradan buluyorum birçok şeyi bir araya getiriyorum ve sonunda bir ürün ortaya çıkarıyorum. Yiyen yiyor, yemeyen yemiyor.”(E10,5)

“Branşım gereği futbol hakemine benzetebilirim. Bir bakmışsınız öyle bir karar almış ki tarihe geçmiş, olumlu yönde; veya duygularını işin içine karıştırıp taraftarı birbirine düşürmüş”.(M10,6)

“İç mimar olabilir çünkü daha çok düzen, itina, görsellik bizim en çok dikkat ettiğimiz şey. İç mimarlarda bir mekanın görselliğiyle uğraşıyorlar. Belki iç mimar diyebiliriz.”(L10,7)

“Tiyatro yönetmenine benzetirdim. Bir tiyatro var burada ve biz o tiyatroyu yönetmeye çalışıyoruz. Bazen rolleri bölüyoruz ve o rollere göre kişilere

olmaları gereken şeyleri söylüyoruz. Bazen repliklerini bile düzenlediğimiz oluyor. Sufleler veriyoruz arkadan ve bu şekilde bir yönetim gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Burası büyük bir tiyatro. Öğrencisiyle, öğretmeniyle, diğer idarecileriyle ve hizmetli kadrosuyla her birini tek tek planlayıp, onların rollerini belirleyip hatta söylediğim gibi konuşmalarına kadar planlayıp onların hepsini söylediğimiz için bir tiyatro yönetmeni olduğumu düşünüyorum.”(B10,10)



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç ve Tartışma

Günümüz koşullarında örgütler her yönden başarılı olabilmek için yetenekli ve yaratıcı yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Kadın olsun erkek olsun tüm çalışanlarına eşit imkanlar sağlayan örgütler bu yarışta galip olacaklardır. Bu nedendir ki örgütler kadın çalışanlarını da potansiyel yönetici olarak görmeli ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli olanakları sağlamalıdır. Örgütlerde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin tecrübe ve bilgilerini paylaşacakları platformlar oluşturulmalı, kadın çalışanlar yönetim takımının bir üyesi olarak kabul edilmeli ve katılımları cesaretlendirilmelidir.

Kadın yöneticiler kariyer kariyer planlama sürecinde bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engellerin üstesinden gelebilmek için öncelikle kararlı, özgüvenli, çalışkan ve hırslı olmak zorundadırlar. Aile içi sorumlulukları ve iş kaynaklı sorumluluklarını dengede tutmayı becerebilmelidirler. Kariyer yolunda ilerlerken toplumsal önyargılardan ve baskılarından arınarak kararlarını kendileri vermelidirler. Amaçlarına ulaşmak için çok çalışmalı ve yeteneklerini zorlayarak tuttuğunu koparan bir tutum sergilemelidirler.

Bütün bu kariyer engellerini aşarak üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmayı başaran kadın yöneticiler ise, kendileriyle çalışan kadınları desteklemeli, onlara rol model olmalı ve hangi cinsiyetten olursa olsun, motivasyonu yüksek ve yetenekli kişilerin önünü açmalıdırlar.

Bu çalışmada Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşlerinden yola çıkarak bu süreçte karşılaştıkları güçlükler saptanmaya çalışılmış çözüm önerileriyle birlikte nitel araştırmada içerik analiz teknikleri içerisinde yer alan doküman, frekans ve betimsel analiz yöntemiyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre bayanların büyük bir kısmı yöneticiliğe MEB tarafından yapılan yönetici atama sınavlarında başarı göstererek başlamıştır. Ancak bu sınavlar da belli bir ön hazırlık süreci gerektirmektedir. Kadınların toplumsal rolleri, eş, anne, gelin, çocuk o kadar hayatını kaplıyor ki bu sınava çalışmak için de yeterli zamanı

yaratamayabiliyorlar. Bu da hem erkek meslektaşlarını hem de bekar ve çocuksuz bayanları bu yarışta avantajlı duruma getirmektedir.

Bayanları yönetici olmaya iten bir diğer etkili kişi de okul müdürleri. Bayanlar okul müdürlerinin kendilerini motive etmesi ile bu deneyime atılmaya cesaret ediyorlar. Tabii bunda çoğunun öğretmenlikte artık mesleki doyuma ulaşması ve yöneticiliği karakterlerine uygun bulmaları da etken. Mevcut uygulamalardan memnun kalmadıklarını belirten bayan yöneticilerden bazıları ben bu iş daha iyi yaparım düşüncesiyle yöneticiliğe başlamışlar. Bayan yöneticilerin bir kısmı ise evlerine uzak okullarda görev yaptıklarını ve branşlarından ötürü merkezi bir okula tayinlerinin çıkma ihtimali olmadığı kaygısıyla yönetici atama sınavına girip şanslarını denediklerini belirtiyorlar. Yazılı sınavlarda elde ettikleri başarı ile de şu an çalıştıkları okullarda yöneticilik yapmaya başlamışlar.

Bayan yöneticiler kendilerini sürekli geliştirmek istemelerinin, iletişime açık, yumuşak huylu, düzenli, disiplinli olma özelliklerinin kendilerine yöneticilik yapmada çok yardımcı olduğunu belirtirken; duygusal olmaları nedeniyle de kolay çatışmaya girebildiklerini belirttiler.

Bayan yöneticilerin neredeyse tamamı bayanların kariyer planlaması yapmalarında erkeklere oranla daha fazla çaba gösterdikleri ve bir kariyer kadını olmanın kariyer erkeği olmaktan daha zor olduğu konusunda hem fikir. Bayanların kariyer sahibi olmak için önce kendilerini ispat etmeleri gerektiğinin farkındalar. Ataerkil toplum yapısından kaynaklanan evin temizliği, çocukların bakımı, yemek, bulaşık, çamaşır vb. ev işleriyle zaten yeterince sorumluluğu sırtına almış olan kadın, bir de okulun sorumluluğunu almaya cesaret edemiyor. Hatta çoğu yöneticiliğe ilk başladıklarında özellikle bayan arkadaşlarından beklediği desteği görememiş. Benzer olarak Gündüz (2010) araştırmasında, ailevi nedenler, eğitim, cinsiyet, çalışma saati, yaş ve medeni durum kaynaklı engellerin orta düzeyde yaşandığını belirlemiştir.

Yöneticiliğin uzun yıllar erkek işi olarak görülmesinden kaynaklı bayanlar bu işe adım atmakta biraz çekiniyorlar. Bazı öğretmen ve müdürlerin bayan yöneticiyle çalışmak istememesi de erkeklerle girdikleri bu kariyer yarışında motivasyonlarını düşürüyor.

Okullarda yönetimle ilgili karar verirken ya da sorun çözerken erkek yöneticilerden farklı olarak öncelikle kişilerle konuşup, onları dinleyip sakin bir şekilde çözmeye çalıştıklarını ve sorunun kaynağını bulmaya çalıştıklarını belirttiler. Kendilerini yetersiz gördükleri yerler de mesai arkadaşlarından fikir almaktan çekinmediklerini ya da mevzuat neyse ona uygun hareket etmeye çalıştıklarını belirttiler.

Araştırmada bayanların kariyer planlama sürecinde en çok eş desteğinin önemi vurgulanmış olup eşleri kendilerine destek olmayan bayanların bu işe cesaret edemedikleri ya da bir süre denedikten sonra pes ettikleri belirtilmiştir. Bazı katılımcılar göreve başladıktan sonra sadece erkek yöneticilerin ya da amirlerinin değil bayan öğretmenlerin de önyargılı davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan bayan yöneticilerin hemen hemen hepsi eşlerinin desteği olmadan bu kariyere devam edebilmelerinin imkânsız olduğunu belirtiyor. Ya çocuklarının büyümelerini ve kendilerine bakar duruma gelmelerini bekliyorlar ya da bir şekilde eş ya da başka şekillerde çocuklarının bakımıyla ilgilenecek çözümler bulmuşlar

Eşlerin desteğinin yeterli olmaması, eşinin çalışmasını isteyen erkeklerin de mesai saatleri en az olan işleri tercih etmeleri, Milli Eğitimde bayan yöneticilerin az olmasının başka nedenidir.

Çelikten (2004) ve Tan'da (2002) yaptığı araştırmalarda Türkiye'de eğitim yönetimi kademelerinde kadınların atanmasına ve kariyer yapmasına engel bir hukuksal düzenlemenin olmamasına rağmen sayıca çok düşük düzeyde olduğuna dikkat çekmişlerdir.

İnandı ve arkadaşlarının 2009 yılında yaptıkları araştırmalarda kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere oranla ailevi nedenlerden ötürü kariyerler planlaması yaparken daha fazla engelle karşılaşmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Bunun nedeni olarak ta günümüz toplumlarında kadınların öncelikli görevlerinin annelik, ev hanımlığı ve eş olarak nitelendirilmesi; kariyer geliştirme faaliyetlerinin ise daha çok erkek işi olarak algılanması gösterilebilir.

Bayan yöneticilerin bir kısmı çalıştıkları örgütlerde cinsiyetçi tutum ve davranışlara maruz kalmadıklarını belirtirken; diğer bir kısmı gerek okul müdürleri gerekse öğretmen arkadaşları tarafından pozitif bir ayrımla karşılandıklarını bu durumun da kendileri için avantaj olduğunu belirtip memnuniyetlerini belirttiler.

Kadınların eğitim sistemi içerisindeki yeri ve başarıları nasıl ki yadsınamaz bir gerçekse, uygun zemin oluşturulduğu takdirde annelik rolünde son derece başarılı olan kadınlar yöneticilik görevlerinde de aynı başarıyı sergileyeceklerdir. Yeter ki onlar yarışa erkek meslektaşları ile eşit şartlarda başlayabilsinler.

Türkiye’de eğitim kurumlarında üst düzey yönetici olarak bayan sayısının erkeklere oranla az olmasının nedenlerinin başında ülkemizdeki geleneksel, toplumsal ve kültürel yapının bayanların kariyer yapmaları ve üst düzey yönetici olmalarını ailelerine, çocuklarına ve ev işlerine zaman ayırmalarının önünde bir engel olarak görmeleri gelmektedir. Bu da kişilerin bireysel olarak davranmayıp toplumsal kalıp yargıların etkisi altında kaldıklarının bir göstergesidir.

Milli Eğitimde bayan yöneticilerin az olmasının ikinci nedeni olarak mesai saatlerinin uzunluğu ve tam gün çalışmanın zorluğu gelmektedir. Türk aile yapısında genelde evdeki işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesi, fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmektedir. Üst yöneticiler genelde erkek yöneticilerle çalışmayı istemekte ve mesai dışında arandığında ulaşılabilen yöneticiler tercih edilmektedir. Ayrıca yöneticilik sadece mesai saatleriyle de sınırlı kalmayıp okulların tatil dönemlerinde bakım, onarım vb. durumlarda ilave çalışma saatleri gerektirmektedir. Bu nedendir ki üst düzey yöneticiler bayanlar yerine erkeklerle çalışmayı tercih etmektedirler. Nitekim bayanlar da kendilerini bu yoğun tempoya hazır hissetmemektedirler.

Kadınların iş hayatında üst düzey yönetim pozisyonlarında erkekler kadar temsil edilememesinin altında yatan nedenlere baktığımızda ilk karşımıza çıkanlardan biri de toplumsal beklentilerle çalışma hayatının bağdaşmamasını söyleyebiliriz.

Eğitim kurumlarında bayan öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmemesinin bir başka nedeni de yöneticiliğin hem erkek, hem de bayanlar için özendirici ve çekici özellikler taşıması ve ek ekonomik avantajlar sağlamamasıdır. Türkiye’de öğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin % 84’ü okul müdürlüğünü bu gerekçelerle istememektedir.(Akt.Can,N.2008)

Bayan yöneticilerin oranının okullarda az olmasının temel nedeni mesai saatlerinin uzun olması ve bu süre zarfında çocuklarıyla ilgilenen birinin olmaması. Okulların çoğunun yarım gün olduğunu düşünürsek, özellikle okul öncesi ve ilköğretim çağındaki çocukların evde bakımı için bir desteğe ihtiyaç var. Kimilerine göre rahata düşkünlük olarak nitelendirilse de asıl neden yaz tatili gibi çocukların evde olduğu uzun tatil süreçlerinde bayanların okulda olmaları gerekirken çocuklarla kimin ilgileneceği

olarak belirtilmiştir. Bu süreçte bazı özel ve kamu kuruluşlarında olduğu gibi milli eğitim personeline ait çocuk bakım evi, kreş, etüt, kulüp gibi yerler olsa belki bayanlar daha fazla yöneticiliğe yönelecekler. Öğretmenliğe geçişte maddi imkânların sabit kalması hatta kimi öğretmenin okul yöneticisinden de yüksek maaş aldıkları düşünülürse bayanlar yöneticiliğin bir artısını görmediklerini belirtiyor üstlendiği anne rolünün ağır basmasıyla yönetici olup okul beklemektense çocuklarıyla vakit geçirmeyi tercih ediyorlar. Bayan yöneticilerin bir kısmıysa bu görüşe katılmıyor. Onlar kısa zamanı nasıl etkili kullanabileceklerini önceden planlayıp bu açığı kapattıklarını belirtiyorlar.

Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin örgüte sağladığı avantajlara baktığımızda öncelikle evlerinde sağladıkları düzen, temizlik ve estetiğin kurumlarına da yansıdığını görmekteyiz. Kurum içi veya kurum dışında organizasyonlar düzenlemekten zevk alan bayanlar, örgütte iletişimin güçlenmesine katkı sağlıyor eskiden beri var olan idareci soğuk, mesafeli ve otoriter olmalı yargısını da değiştiriyor. Ancak teknik konularda erkek yöneticiler kadar bilgisinin olmaması, bazen olaylara karşı duygusal tepkiler vermeleri ve yine ailesel sorunlardan ötürü daha sık izin almaları da birer dezavantaj olarak düşünülebilir.

Araştırmada bayanların yönetim pozisyonlarında daha çok yer alabilmeleri için öncelikle kendilerini gösterebilecekleri platformlar oluşturularak motive edilmeleri sağlanması, ayrıca her okula bir bayan yönetici normu zorunlu hale getirilip, önlerinin açılması gerekliliği vurgulanmıştır. Katılımcılardan bazıları da bayanların sendika desteği almalarının da yönetici olma sürecinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılara bir kadının yönetici olmasını bir şeye benzetmeleri istendiğinde verdikleri yanıtlardan çiçek, gökkuşağı ve allık fırçası ve renk cümbüşünün ortak özelliği; bayan yöneticilerin okullarını renklendirdikleri, ona estetik kazandırarak farklı bir kadınsı bakış açısı sağladıklarıdır. Bir saatin çarkı ve tiyatro yönetmeni ve hakem benzetmelerinin ortak yönü ise okula bir denge, düzen sağladıkları aynı zamanda yaptıkları planlamalar ve aldıkları kritik kararlarla bir şekilde kişilere yön vermeleridir. Nasıl bir saatin çarkları birbirini tamamlayıp denge içinde zamanı düzenliyorsa, tiyatro yönetmeni de rolleri dağıtarak oyunun düzen içinde sahnelenmesini sağlar. Bayan yönetici de böyledir. Bir diğer benzetme aşçı da aynen tiyatro yönetmeni gibi ortaya konan bir ürün var. Bayanlar okullardaki yönetici pozisyonlarını da aynen kişilikleri gibi renkli, düzenli, üretken şeylere benzetmişler.

Aslında bu da onların ne kadar yöneticiliğe uygun yaratılışta olduklarının bir göstergesidir.

Aşçı ve iç mimar benzetmelerinin ortak yönü de malzemeleri bir araya getirerek bayanların yoktan var etme yetenekleridir.

5.2 Öneriler

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara dayalı olarak varılan genel sonuçlar ile bu sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. En son yönetici atama yönetmeliğinde yer alan okullarda üç müdür yardımcısından bir tanesinin bayan olması normu değiştirilerek her okulda en az bir bayan müdür yardımcısı olması normu getirilmelidir. Çünkü kız öğrencilerin ve kadın öğretmenlerin “kadın rol modellerine” ihtiyaçları vardır. Her okulda mutlaka en az bir kadın müdür yardımcısının bulunması kız öğrencilere rehber, rol modeli ve sorunlarını rahatlıkla anlatabileceği biri olması açısından son derece gereklidir. Öğrencilerle ilgili durumlarda okula çoğunlukla anne velilerin geldiği düşünülürse velilerin bayan idareciye sıkıntılarını anlatmaları da erkek idareciye göre daha kolay olacaktır.
2. Ayrıca bayan ve erkek yöneticilerin deneyim ve bilgilerini paylaşacakları bir sistem geliştirilmelidir. Bayan yöneticilere “mentörlük” konusunda eğitim verilebilir.
3. Bayan yöneticilere sahip oldukları aile içi sorumluluktan kaynaklı mesai saatlerinde esneklik sağlanmalıdır.
4. Yaz tatili, yarıyıl tatili ya da yarım gün okula giden çocukları için mesai saatleri süresinde bakımlarını sağlayacak kurum personeline ait kreş, bakımevi, çocuk kulübü, etüt vb. alanlar oluşturulmalıdır. Ya da yöneticilerin çocuklarına bu imkânları özel kurumlarda da sağlayabilecekleri oranda maddi destek sağlanmalı, maaşlarında iyileştirme yapılmalıdır.
5. Bayanların kendilerini daha güzel ifade edebilecekleri organizasyonlar düzenlenmeli, yöneticilik yapma konusunda motive edilmelidirler.
6. Okul müdürleri tarafından bayan öğretmenlere de mesai saatleri içinde sorumluluk, yetki, görev vb. verilerek okul işlerine dâhil edilebilirler. Bu

yöneticiliğe motive olma açısından etkili olabilir. Yönetici konumuna geldiklerinde de, kendileri ile birlikte çalışan hemcinslerini desteklemeli ve onların önünü açmalıdırlar.

7. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kadınların kariyer yapmalarına uygun ortamların yaratılması, gerekli hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ve onları kariyer yapmaları konusunda cesaretlendirmeleri gerekmektedir.
8. Bayan yöneticiler göreve başladıklarında okuldaki iş bölümü ilgi ve beceri alanları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bayanların sahip olduğu iletişim, organizasyon becerisi, estetik bakış açıları dikkate alınarak kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır.
9. Bayanlara yöneticilik yapacakları okullar tercih ettirilirken eve ya da çocuklarının okuluna yakın yerler seçmelerinde öncelik tanınmalı böylece baskın gelen annelik rolüyle ilgili kaygıları ortadan kaldırılmalıdır.
10. Yöneticilik sürecinde girilen mülakatlardaki komisyonlarda daha çok bayan yöneticiye yer verilirse belki mülakata gelen bayan öğretmenler üzerlerindeki sınav kaygısı ve heyecanlarını daha kolay atlatabilirler.
11. Bayan öğretmenlerin yöneticiliğe soğuk bakmalarının temel sebeplerinden biri yönetici olunca maaşlarında herhangi bir değişiklik olmayıp hali hazırdaki sorumluluklarına yenilerinin eklenmesidir. Maddi yönden yöneticilerin maaşlarında iyileştirme yapılması ya da yöneticilerin statülerinde bir yükselme olması teşvik edici olacaktır.

5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma yalnızca Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda gerçekleştirilmiştir. Daha kapsamlı olarak bakanlığa bağlı farklı kurumlarla genişletilebilir.
2. Uygulama yapılan okullar farklı örneklerden seçilebilir.
3. Yalnızca bayan yöneticilerle değil bayan yöneticilerin görev yaptığı kurumlardaki diğer paydaşlarla(öğretmen, öğrenci, veli) da görüşmeler yapılabilir.
4. Bayan yöneticilerin yeterlilikleriyle ilgili araştırmalar yapılabilir.
5. Çeşitli sebeplerle yöneticilik kariyerlerini sonlandırmış bayan öğretmenlerle görüşmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993), “*Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 3, ss77-92.
- Akın,A. *Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme*.Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005
- Akoğlan, M. (1996), *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Eskisehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 994.
- Anafarta, N. (2001). *Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, S.2, Antalya, s.1–17.
- Aracı,H.Mızrahi,R.(2010).*Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma*,Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2010
- Atay, K. (2001), “*İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Tutum ve Davranışları*”,Eğitim Yönetimi, Sayı.28, ss.471-482.
- Aycan,Z.Bayazit,M.Berkman,Y.Boratav.H.(2012) “*Attitudes towards women managers:Development and validation of a new measure with Turkish Samples*”,European Journal of Work and Organizational Psychology,21:3,426-455
- Aykan,E.(2004),*Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt:1,Sayı:17
- Aydın, S. (2004). *Örgütsel Stres Yönetimi*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.VI, S.3, İzmir.
- Aydın,E(2007).*Örgütlerde Kariyer Yönetimi,Kariyer Planlaması,Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*,Pamukkale Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi
- Aytaç, S.*Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul :Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 1997.
- Aytaç, S. (2000). *Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu*, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli.

- Bakır, A., Uğurlu, C., Köybaşı, F. & Özyazıcı, K. (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Curr Res Educ*, 3(1), 1-14.
- Batıgün A. D. veŞahin, N. H. (2006). *İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu*, Türk Psikiyatri Dergisi, C.XVII, S.1, s.32-45.
- Berberoğlu,G. Mavis,F.(1990). *Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Can,N.(2008).*Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri*,Eğitim ve Bilim,Cilt:33,Sayı,147
- Çalık T.Ereş F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çelikten, M. (2004). *Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği*. E.Ü. Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 91-118.
- Çelikten, M. (2005). *The women at principals' chair in Turkey*. The Journal of American Academy of Business, 6, 85-94.
- Çiftçi, Birgül (2003).*Sanayileşme ve Kadın İşgücü*, İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu,TİSK,Muğla,ss.28-40
- Çolak, Ömer, F. (2003). *Sanayileşme ve Kadın İş gücü , İstihdam, Kadın İş gücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*, yayın no. 242, Muğla: TİSK.
- Demirci, F. (1991), "Eğitimde Kadın", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3, ss.62-80.
- Ekinci,H.Ekici,S.(2003). *Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama*.Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXII, Sayı 2, 2003, s. 93-111
- Er,O.Adıgüzel,O.(2015).*Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik*,Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (RTEÜ Journal of Social Sciences)
- Eryiğit, S. (2000). *Kariyer Yönetimi*, Kamu-İş Dergisi,C.6, S.1.
- Evetts, J. (2000). *Analysing change in women's careers: culture, structure and action dimensions*. Gender, Work and Organization, 7.
- Gündüz, Y. (2010). *Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 10 (1)

- Gürol, M. A. (2007). *Türkiye’de İş Yaşamındaki Kent Kadınının Açmazı: Kariyer Aile İkilemi*, Selçuk Üniversitesi Karaman İDBF Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya.
- Hudson, J. ve Rea, D. (1998). Teacher’s perceptions of women in the principalship. A current perspective. *Advancing Women In Leadership*.
- Izgar, H. (2001), “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, Eğitim Yönetimi, Sayı 21, Yaz, ss.335-346.
- İbicioğlu, H. Karaber, H. Şencan, M. (2015). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye’deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2015, C.20, S.1, s.241-259.
- İnandı, Y. Özkan, S. Peker, S. Atik, Ü. (2009). *Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Haziran 2009, ss. 77-96.
- Kabasakal, H. (1998), “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili”, A. Berktaş Hacimirzaoglu (Ed.), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul
- Kalan, İ. (1998). *Kadın ve Adalet*, Kaynak Yayınları, Yayın No:247, 1998, İstanbul
- Kalaycıoğlu, E. Toprak, B. (2003). *Türkiye’de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı*, www.ntvmsnbc.com [12.03.2005].
- Kalaycıoğlu, E. Toprak, B. (2004), *İş Yaşamı, Üst Yönetim ve Siyasette Kadın*, TESEV Yayınları, İstanbul.
- Karakuş, H. (2014), *Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, s. 334-356
- Katkat, M. (2000). Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Keskin, G. (2004). *Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri Erzurum’da Bir Araştırma*, Pazarlama Dünyası Dergisi, C.XVIII, S.5.
- Kılınç, H., Cemaloğlu, N. (2018) *Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Ortaya Çıkmasında Etkili Olduğunu Düşündükleri Faktörler Hakkındaki Görüşleri*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2018, Cilt 16, Sayı 1, 104-121

- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları 14. Baskı.
- Koyuncu, M. Burke, R. Wolpin, J. (2012) "Work- family conflict, satisfactions and psychological well- being among women managers and professionals in Turkey", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp.202-213
- KSSGM, 1995 Yılında Pekin’de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı, Ankara: KSSGM Yayınları, 1998.
- KSSGM, (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, CİNSİYETE Dayalı Ayrımcılık*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- Leblebici, İ. Y. Karcıoğlu, F. (2014). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4
- Onay, M. Heptazeler, O. (2014). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, ISSN: 1309 -8039
- Örucü, E. Kılıç, R. Kılıç, T. (2007). *Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği*, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 14, Sayı: 2
- Özcan, F. (1999), *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M., Bulut E. A., Tekçe E. A., Çirli Y., Gemici, T., Tozal, M. (2003), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 2003, Cilt: 10 Sayı 2.
- Özmutaf, N. M. (2006). *Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım*, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, C. XXIII, S. 1-2, s. 75-81.
- Özmutaf, N. M. (2007). *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma*, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, C. VIII, S. 2.
- Özsalmanlı, A. Y. (2004). *Kariyer Yönetiminde Özel Bir Grup: Yönetici Kadınlar ve Esleri*, Mercek Dergisi, C. IV, S. 16.

- Özyer, K. & Orhan, U. (2012). “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerine Bir Uygulama” The Journal of Academic Social Science Studies, c.8, S.5, s.s. 971-987
- Sallan,S.Acuner,S.(1993).Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar,Amme İdaresi Dergisi,Cilt:26,Sayı:3
- Sanderson R. E.Whitehead S. (2016) "The gendered international school: barriers to women managers' progression", Education + Training, Vol. 58 Issue: 3, pp.328-338
- SİYVE, O.Ç. (2004). “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan”Tügiad ElegansMagazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html
- Sönmez, M. (1992), “Üst Düzey Yönetimde Kadınlar”, Panaroma, Cilt 2, Sayı, 5.
- Tan, M. (1996)“Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık”, TODAİE Dergisi, Cilt 29,Sayı 4, ss.33-42.
- Tan, M.(2002). *Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı?*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Taş,E.(2017) “Okul Yöneticiliği Yolunda Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Üzerine Bir Uygulama” International Journal of Social Science, p. 493-510, Autumn II
- Tlaiss H. Kauser S. (2011) "The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers", Gender in Management: An International Journal, Vol. 26 Issue: 1, pp.8-36,
- TÜSİAD (2000), *Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, No. Tüsiad-t/2000-12.
- Uçar,G.(2006) “Yöneticilerde Değer Yargıları”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E Dergisi,S: 9, Mayıs 2006, s. 8-13.
- Ulukış, K. S. (2005). *Polis, Stres, Verimlilik Ve Stresle Baş Etme Yolları, Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, Y.3, C.III, S.1.*
- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Uygun, Z. (2011). Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerine etkisi. (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında "Demokratik okul ortamının" oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. Eğitim Bilim Toplum, 1(2-3), 108-123.
- Yemen,A.Negiz,N.(2011)*Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler:Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı*,SDÜ.Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,Aralık,sayı:24
- Yıldız, A. (2000). *Kariyerde Duraklamalar (Platolar)*,Yerel Gündem Dergisi, Y.2,S.3.
- Yukongdi, V. (2006), "Women in management in Thailand: advancements and prospects", in Yukongdi, V. and Benson, J. (Eds), Women in Asian Management, Routledge, Taylor & Francis, New York, NY, pp. 126-41.
- Zel, U. (2002). *İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu*,Amme İdaresi Dergisi,Cilt:35,Sayı:2,Haziran
- Bickford, N. (11 Ekim 2011). 'Queen bees - an evolving species or an office myth?' <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a> (Erişim:20.05.2017)
- www.dpb.gov.tr www.dpb.gov.tr *İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları* (ET.22.05.2017)
- Ögüt,A.(2006).*Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler:Cam Tavan Sendromu*, www.arastirmax.com/.../girisimcilik.../56-78 erişim tarihi:20.03.2017.
- Özkaya, M.O.(2003), "Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler", <http://idari.cu.edu.tr>.
- <http://www.advancingwomen.com/awl/summer98/HUD.html> (10.05.2017 tarihinde alınmıştır.)
- <http://gundem.milliyet.com.tr> 10 Nisan 2011 tarihli haber.. E.T.05.05.2011.
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>(30.05.2019 tarihinde alınmıştır.)
- myweb.sabanciuniv.edu/bac/files/2013/10/Özgür-Proje-Rapor-Kadın-Liderler.docx (12.04.2017 tarihinde erişim sağlanmıştır.)

EKLER

EK 1 :Katılımcılar İçin İzin Formu

YÖNETİCİ KATILIMI İÇİN İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Gülşah ATEŞ tarafından yürütülen “Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri” adlı tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel ve odak grup görüşme, gözlem ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

EK 2 :Katılımcıların Görüşme Formları

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇALIŞAN BAYAN YÖNETİCİLERİN KARİYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE AİT GÖRÜŞME FORMU

Giriş

Merhaba Ersoy İlkokulunda müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olan Gülşah ATEŞ' im. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Bu araştırma, Kadın yöneticilerin Kariyer yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koyma amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından mülakat sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Görüşmenin daha sağlıklı geçmesi için kariyer ve kariyer yönetimi hakkında bilgi vermek istiyorum.

Günlük yaşamda sıkça kullanılan kavramların başında gelen “kariyer”, Fransızca kökenli bir kelime olup “ Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” anlamına gelmektedir.

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizilimini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gerekli araçları ifade etmektedir. Bu bağlamda kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem örgütü etkiler. Her ne kadar birey, bu planın uygulayıcısı ve alıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır (Can,2002).

Görüşmeye geçmeden önce şunu belirtmek isterim: Bu görüşmeden elde edilecek söyleyişler kesinlikle gizlidir ve araştırmanın amacı dışında hiçbir amaçla başka bir çalışmada kullanılmayacaktır. Görüşme cevaplarını içtenlikle cevaplamamız

için bu araştırmada isimleriniz yer almayacak bunu yerine kod ismi veya rumuz kullanılarak tarafınca şifrelenecektir.

Görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkartabilirim veya bu görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemiz ortalama 20 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin içeriğın zenginliğine bağılı olarak artabileceğini tahmin ediyorum. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.



EK 3. Katılımcıların Bireysel Görüşme Soruları

KATILIMCILARIN BİREYSEL GÖRÜŞME SORULARI

1. Yönetici olma sürecinizi anlatır mısınız?
2. Yöneticiliği tercih etme nedenleriniz nelerdir?
3. Yönetici olmanıza yardımcı olan özellikleriniz olduğunu düşünüyor musunuz? Varsa nelerdir?
4. Bir kariyer kadını olmak ve bir kariyer erkeği olmayı nasıl değerlendirirsiniz ? Neden?
5. Kadın yöneticilerin kariyer planlaması yapmalarında karşılaştıkları güçlükler olduğunu düşünüyor musunuz? Varsa nelerdir?
6. Okulda yönetimle ilgili karar verirken ya da sorun çözerken kendinize özgü ne gibi yöntemler kullanıyorsunuz? Neden?
7. Kadın yöneticilerin oranının okullarda düşük olmasının nedenleri konusunda neler düşünüyorsunuz?
8. Kadınların yönetim pozisyonlarında daha çok sayıda temsil edilebilmeleri için neler yapılabilir?
9. Kadın yönetici olmanın bir örgüte sağladığı avantajlar ve dezavantajlar konusunda neler düşünüyorsunuz?
10. Eğitim örgütlerinde (okullarda) bir kadının yönetici olmasını, 'bir şeye' benzetmek istesek bu ne olurdu? Neden?

EK 4. Araştırma İzin Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/11/2017-59633



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-605.01-E.20290705
Konu: Anket Uygulaması

28.11.2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :16/10/2017 tarih ve 37307 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Gülşah ATEŞ'in "Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Karrier Yönetimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasını, İlimiz Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı, Döşemealtı, Aksu ilçelerinde bulunan okullarda uygulama isteği ile ilgili 16/10/2017 tarih ve 37307 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 21/11/2017 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 22/11/2017 tarihli ve 19853501 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

Müdürlüğümüz ve Üniversiteniz arasında yapılan "Eğitim İşbirliği Protokolü"nün 5. Maddesinin "d" bendinde yer alan "Yapılan Çalışmaların Sonuçları Tarafarca Paylaşılar" hükmü gereğince; araştırmanın bitiminde, sonuç raporunun iki örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Erhan BAYDUR
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (2 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KAR
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

GÜVENLİ ELEKTRONİK İMZALI
ASLİLE AYKIRI
29 Kasım 2017
Nusret ÖZBAY
Müdür Yrd.

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0098-8bcc-33a3-99bf-3e22 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gülşah ATEŞ
Doğum Yeri ve Tarihi : Antalya- 30.05.1982
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Orta Öğrenimi : 2000, Antalya Lisesi
Lisans Öğrenimi : 2004, Selçuk Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı
Bölümü
Yüksek Lisans : Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tezsiz Y.L.
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : - Beşkonak Y.İ.B.O Manavgat/ANTALYA
- Habipler Ortaokulu Kepez/ANTALYA
- Hürriyet Ortaokulu KIRŞEHİR
- Sıddık Demir Anadolu Lisesi KIRŞEHİR
- Başköy Ortaokulu Kepez/ANTALYA
- Kepez İlkokulu Kepez/ANTALYA
- Ersoy İlkokulu Kepez/ANTALYA

İletişim

Adres : Ersoy İlkokulu Kepez/ANTALYA
E-Posta Adresi : gulsahkaslica@hotmail.com
Telefon : 05056612034

Tarih : 14.06.2019

İNTİHAL RAPORU

Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum

Çalışması _____ Gülşah ATEŞ

Prof.Dr. İlhan GÜNBAŸI

ORIGINALITY REPORT

21%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

14%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	youreads.net Internet Source	2%
2	www2.bayar.edu.tr Internet Source	1%
3	e-dergi.atauni.edu.tr Internet Source	1%
4	Submitted to Ege Üniversitesi Student Paper	1%
5	dergipark.ulakbim.gov.tr Internet Source	1%
6	www.acarindex.com Internet Source	1%
7	gkd.dergi.comu.edu.tr Internet Source	1%
8	slidex.tips Internet Source	1%
9	www.jret.org Internet Source	1%