

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

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMALARINA**  
**İLİŞKİN ALGILARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hanife ÖZEL**

**ANTALYA, 2019**

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

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMALARINA**  
**İLİŞKİN ALGILARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hanife ÖZEL**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**

**ANTALYA, 2019**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kadın Okul Yöneticilerinin İş-Aile, Aile-İş Çatışmalarına İlişkin Algıları” adlı bu çalışmanın, akademik kurallar ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını belirtir, bu tez çalışmasında bana ait olmayan tüm bilgilerin kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

...../...../20....

Hanife ÖZEL

İmzası

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

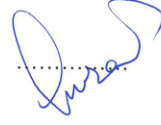
Hanife ÖZEL'in bu çalışması 17/06/2019 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir

İMZA

**Başkan** : Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU  
Akdeniz Üniv., Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD



**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Meral URAS BAŞER  
Pamukkale Üniv., Eğitim Fakültesi, EYTPE AD.



**Üye (Danışman)** : Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU  
Akdeniz Üniv., Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD



**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:**  
**KADINOKUL YÖNTÜCÜLERİNİN İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMLALARINA İLİŞKİN ALGILARI**

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

Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Gelişmiş ülkeler de dâhil olmak üzere dünyada kadının yönetim kadrolarında temsil edilme oranı erkeklere göre daha azdır bu oran gelişmekte olan ülkelerde daha da düşmektedir. Özellikle üst düzeydeki yönetici kadrolarına bakıldığında kadın yöneticilerin sayılarının azaldığı görünmektedir. Türkiye’de de durum değişmemekte kadınlar erkeklere oranla yönetim kadrolarında daha az yer almaktadır. Kadınların, yöneticiliği tercih etmelerini engelleyen etkenlerin neler olabileceği ve karşılına çıkan engellerle başa çıkma yollarının neler olabileceği merak edilmiş ve bunlarla başa çıkmaya yöntemlerinin neler olduğu konusunda literatürde pek çok araştırma yapılmıştır. Kadınların ortalama nüfusun yarısını oluşturduğunu düşünürsek ülkelerin gelişimi için kadınların iş dünyasında ve yönetim kadrolarında yer almasının önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin iş yaşamlarında ve ailelerinde karşılaştıkları destekleyici ve engelleyici durumların neler olduğunun, aile ve iş arasında dengenin sağlanamamasından kaynaklanan sorunlarla başa çıkma yollarının neler olduğunun ortaya konması ayrıca özel okullar ile devlet okulları arasında farklılıkların olup olmadığının saptanması açısından bu araştırma büyük önem taşımaktadır.

Akademik kariyerimde ilk olan çalışmamda bilgi birikimini benden esirgemeyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU hocama bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgilerinden tecrübelerinden yararlandığım Prof. Dr. İlhan GÜNBAI, Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU, Prof. Dr. Ali SABANCI, Doc. Dr. Kemal KAYIKÇI hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmamda bana manevi destek sağlayan, cesaretlendiren arkadaşlarım Neslihan Cansu AKMAN, Elçin ERGİN, Meral ŞAHİN, Zeynep ÖLMEZ, değerli meslektaşım Gökhan CANTÜRK’e teşekkür etmeyi borç bilirim. Hayatımın her anında yanımda olan, zor anlarımda hep yanımda olan canım annem Emine ARLI ve babam Bekir ARLI’ ya, çalışmalarımın başından sonuna kadar sabırla bana destek olan eşim Harun Özel ile biricik kızım Azra Özel’e sonsuz teşekkür ederim.

**Antalya, 2019**

**Hanife ÖZEL**

## ÖZET

### KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMALARINA İLİŞKİN ALGILARI

Hanife ÖZEL

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU

Haziran 2019, 153 sayfa

Geçmişten günümüze süregelen süreçte kadınların iş yaşamına dahil oldukları ve sayıca erkeklere oranla çok az olsalar da yönetim kadrolarında yer almaya başladıkları görülmektedir. Yönetim kadrosunda yer alan kadınların işlerinde ve ailelerinde yaşadıkları destekleyici ve engelleyici durumların neler olduğu ve bu durumların iş ve aileye etkisi ile ilgili pek çok makale ve tez bulunmaktadır.

Nitel desende düzenlenen bu çalışmanın amacı devlet okullarındaki ve özel okullardaki iş ile aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamayan kadın yöneticilerin yaşadığı iş-aile çatışması ve bu durumla başa çıkma yollarının neler olduğu araştırılmıştır. Dört ilkokul, dört ortaokul ve dört lise olmak üzere on iki özel okulda aynı şekilde dört ilkokul, dört ortaokul ve dört lise olmak üzere on iki devlet okulunda çalışan kadın müdür ve müdür yardımcıları toplamda 24 yönetici katkıda bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda hem devlet okullarında hem de özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin çalışma saatlerini düzensiz ve uzun buldukları görülmüştür. Yine her iki sektördeki kadın yöneticiler ailelerinin işlerini olumsuz etkilemesine izin vermediklerini ancak işlerinin aileleri üzerinde olumsuz etkisi olabildiğini ifade etmişlerdir. İş aile çatışmasıyla başa çıkamayan kadın yöneticilerin yöneticilikten ayrılma eğiliminde olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *İş aile çatışması, aile iş çatışması, kadın yönetici, devlet okulları, özel okullar.*

## ABSTRACT

### PERCEPTIONS OF WOMEN SCHOOL MANAGERS ABOUT WORK-FAMILY AND FAMILY–WORK CONFLICTS

Hanife ÖZEL

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU

June 2019, 153 pages

From the past to the present, it can be seen that women are taking more and more place in work life and even though they are very few compared to men, they have started to take part as managers. There are many articles and theses about the supportive and preventive situations experienced by women in the management staff within their families and their work also, effects of these experiences in their work and family life.

The aim of this study, which was conducted in the qualitative design, was to investigate the work-family conflict and the ways in which coping with this situation experienced by the women managers of private or public schools who could not balance the work and family life. Twenty four female principals and assistant principals working in schools contributed this study, twelve of them were - four primary schools, four secondary schools and four high schools- from private schools, as well as twelve of them were - four primary schools, four secondary schools and four high schools-from public schools. As a result of the analyzes, it was found out that female managers working in both public and private schools find their working hours irregular and long. Again, women managers in both sectors stated that they do not let their families to negatively affect their jobs, but that their jobs have a negative impact on their family life. Female managers who cannot cope with business/family conflict tend to resign their positions as managers.

**Keywords:** *Work-family conflict, family - work conflict, women school managers, private schools, public schools.*

## İÇİNDEKİLER

DOĞRULUK BEYANI .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	3
1.1.2. Alt Problemler .....	3
1.2. Amaç .....	3
1.3. Önem.....	4
1.4. Sayıtlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	5
1.6. Tanımlar .....	5

### BÖLÜM II

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Aile ve Ailenin Değişen Yapısı.....	6
2.2.Rol Kavramı ve Rol Çatışması.....	7
2.3.İş ve Aile Etkileşimi.....	9
2.3.1. İş ve Ailenin Karakteristik Özellikleri.....	9
2.3.2. İş ve Aile Çatışması .....	12
2.3.3. İş ve Aile Çatışmasının Türleri.....	13
2.3.4. İş ve Aile Çatışmasının Nedenleri .....	15
2.4.Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler .....	19
2.4.1. Kadın ve Yönetici .....	19
2.4.2. Dünyada Kadın Yöneticiler .....	20
2.4.3. Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	24
2.4.4. Kadınların Yönetici Olmalarını Etkileyen Etkenler .....	26



2.5.Kadın Yöneticilerin İş ve Aile Çatışması.....	29
---	----

### **BÖLÜM III**

#### **İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI**

3.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	31
3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	39

### **BÖLÜM IV**

#### **YÖNTEM**

4.1. Araştırma Deseni ve Kapsamı.....	44
4.1.1. Çalışma Grubu .....	44
4.1.2. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	46
4.1.3.Verilerin Toplanması .....	48
4.1.4.Verilerin Analizi .....	49

### **BÖLÜM V**

#### **BULGULAR**

5.1. Araştırmanın I. Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	51
5.1.1. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Destekleyici Durumları.....	51
5.1.2. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Engelleyici Durumları .....	61
5.2. Araştırmanın II. Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	75
5.2.1. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Durumların Ailelerine Etkisi .....	75
5.3. Araştırmanın III. Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	89
5.3.1 Kadın Yöneticilerin Aile İçi İlişkilerinin İş Yaşamlarına Etkisi .....	89
5.4. Araştırmanın IV. Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	95
5.4.1. Kadın Yöneticilerin Evdeki Sorumluluklarının İş Yaşamına.....	95
5.5. Araştırmanın V. Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	102
5.5.1. Kadın Yöneticilerin Çatışmayla Başa Çıkmada Kullandıkları Yöntemler .....	103
5.6. Yöneticilerin Yaşadıkları ya da Tanık Oldukları Çatışma Örnekleri.....	116

### **BÖLÜM VI**

#### **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

6.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	134
6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	135
KAYNAKÇA .....	136
EKLER.....	149

ÖZGEÇMİŞ .....	151
İNTİHAL RAPORU .....	153



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5. 1. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Destekleyici Durumları.....	52
Şekil 5. 2. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Engelleyici Durumları.....	61
Şekil 5. 3. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Durumların Ailelerine Etkisi .....	76
Şekil 5. 4. Kadın Yöneticilerin Aile İçi İlişkilerinin İş Yaşamlarına Etkisi .....	89
Şekil 5. 5. Yöneticilerin Evdeki Sorumluluklarının İş Yaşamına Etkisi.....	95
Şekil 5. 6. Kadın Yöneticilerin Çatışmayla Başa Çıkmada Kullandıkları Yöntemler ..	103



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. İş ve Ailenin Karakteristikleri.....	10
Tablo 2. 2. Cinsiyet Dengesinin Yönetici Seviyesine Göre Durumu .....	21
Tablo 2. 3. Son 7 Yılın Yönetici Oranları.....	22
Tablo 2. 4. Dünyada son iki yılın yönetici yüzdeleri .....	23
Tablo 2. 5. Türkiye’de Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	25
Tablo 2. 6. Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı .....	25
Tablo 2. 7. Yönetimsel Pozisyonlarda Kadının Yer Almasına İlişkin Karşılaştığı Sorunlar.....	29
Tablo 4. 1. Okullarda Çalışan Kadın Yöneticilerin Demografik Bilgileri.....	45
Tablo 5. 1. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların İş Yerlerindeki Destekleyici Durumları .....	53
Tablo 5. 2. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların İş Yerlerindeki Engelleme Durumları.....	62
Tablo 5. 3. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların İşlerinde Karşılaştıkları Durumların Ailelerine Etkileri .....	77
Tablo 5. 4. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların Aile İçi İlişkilerinin, İş Yaşamlarını Nasıl Etkilemekte Olduğuna İlişkin Görüşleri.....	90
Tablo 5. 5. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların Evdeki Sorumluluklarının İşlerine Etkisi.....	96
Tablo 5. 6. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların Çatışmayla Başa Çıkma Kullandıkları Yöntemler .....	104

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 5. 1. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Kurumlarındaki Destekleyici Durumların Karşılaştırılması .....	73
Grafik 5. 2. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Kurumlarındaki Engelleyici Durumların Karşılaştırılması. ....	74
Grafik 5. 3. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaşılan Durumların Aileye Etkisinin Karşılaştırılması. ....	88
Grafik 5. 4. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Aile İlişkilerinin, İş Yaşamlarını Nasıl Etkilemekte Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması .....	94
Grafik 5. 5. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Aile İçindeki Sorumluluklarının İşlerine Etkisinin Karşılaştırılması .....	102
Grafik 5. 6. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Çatışmayla Başa Çıkma Kullandıkları Yöntemlerin Karşılaştırılması.....	115

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

İş ve aile insanların hayatında önemli bir yere sahiptir. İçerdikleri kurallar, düşünce ve davranış kalıplarının birbirinden farklı, birbirlerinden bağımsız, ancak birbirleriyle etkileşim içinde olan iki ayrı alanı temsil etmekte ve bu özellikleriyle insanlara roller yüklemektedir. Bireyler kendilerinden beklenen bu rolleri dengeli bir şekilde oynamadıkları zaman iş- yaşam çatışması içine girerler. Yaşanan bu çatışmalar bireylerin hem aile ortamında hem de iş ortamında doyumunu yakalamasına engel olmaktadır.

Eğitim kurumlarının başarıyı yakalayabilmeleri eğitim politikalarının doğru uygulanmasına bağlıdır. Ayrıca okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi de başarıyı etkilemektedir (Uzlu, 2018). Bu durumun sağlanabilmesi için de yöneticilerin çatışma durumunu iyi yönetmesi ve bunu pozitif yönde kullanması gerekmektedir.

### 1.1. Problem Durumu

Gelişen teknoloji çağında kadınlara iş alanlarında sıklıkla rastlanmaktadır. Bu durum aile içi dengeleri de etkilemektedir. Aile içindeki roller değişmeye başlamış dolayısıyla ihtiyaçlar da değişmeye başlamıştır. İşgücüne katılan anneyle birlikte çocuk bakımı ve eğitimi ile ilgili problemler ortaya çıkmıştır. Kadınların da erkekler gibi çalışma sürelerinin tam zamanlıya dönüşmesi çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu durum aileleri olumsuz olarak yansıyabilmekte ve aile bütünlüğü bozulmasına sebep olabilmektedir. Boşanma oranlarındaki artışla tek ebeveynli aile modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu da bireyi çekirdek ve geniş ailenin desteğinden mahrum bırakmaktadır. Aynı zamanda iş gücündeki hareketlilik, iş yaşamı dışındaki beklentiler gibi demografik, ekonomik ve kültürel değişikliklerle birlikte, iş ve aile alanları arasındaki etkileşimin önemi giderek artmıştır (Kapız, 2002). Bu doğrultuda günümüz modern dinamik iş çevresinde, iş-aile çatışması yaşanma sıklığı gittikçe artmaktadır (Nimitha ve Manoj, 2017).

Çalışanların iş ve özel yaşamları daha özelde ise, iş ve aile yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmaları gerekmektedir. Bireylerin iş yaşamlarında verimli ve üretken olmaları, özel yaşamlarında ailelerine daha fazla zaman ayırarak mutlu olmaları mümkün müdür? Çalışanların iş yaşamları ile aile yaşamları arasında denge kurmalarının iş hayatlarında kişisel başarıları, özel yaşamlarında ise mutlulukları açısından önemi popüler iş dünyası yayınlarında sıklıkla işlenmekle birlikte, konu akademik kökenli araştırmacıların da uzun süredir ilgisini çekmektedir (Allen, Herst, Bruck ve Sutton, 2000; Frone, Russell, ve Cooper, 1992; Higgins ve Duxbury, 1992).

Yapılan araştırmalar, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutup hem iş yaşamında başarılı ve verimli olmalarının hem de özel yaşamda aileye gereken zamanı ayırıp huzuru ve mutluluğu yakalamalarının çok da kolay olmadığını göstermektedir. Bunun sebebi ise, iş ve aile yaşam alanlarının sürekli değişken yapıda olmasıdır. Örgütler açık sistemlerdir. Örgüt amaçları, örgüt kültürü, örgüt yapısı, yöneticilerin yönetim tarzları, iş süreçleri, iş süreçlerini düzenleyen yönetim sistemleri, çalışanların iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları çalışanların iş yaşantılarını belirler. Bunların dışında çalışanların aile yaşantılarındaki biyolojik, psikolojik, ekonomik, toplumsal unsurlar da çalışanın iş yaşamını etkileyen önemli faktörlerdir. Sonuç olarak iş ve aile yaşamları arasındaki ilişki de değişken bir yapıdadır. Bu değişkenliğin kişinin yaşamında çatışma yaratma olasılığı oldukça yüksektir. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumda ise çatışmanın yönetilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kadın okul yöneticilerin yaşadıkları iş- aile, aile-iş çatışmasını ortaya koymak ve iş ve aile yaşamı dengesini sağlamak yönündeki çabalarını daha içsel bir bakış açısıyla gösterebilmektir. Bu nedenle iş ve aile yaşamı dengesi, kadın okul yöneticilerinin deneyimleri üzerinden araştırılmıştır. Araştırmanın konusu, Antalya 'da özel okullarda ve devlet okullarında yöneticilik kademesinde çalışan kadınların deneyimlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla Antalya ilinin ilçelerine bağlı 12 özel okulda ve 12 devlet okulunda çalışan kadın yöneticilerle çalışma yürütülmüştür.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Kadın yöneticilerin yaşadıkları iş-aile, aile-iş çatışmaları nelerdir? Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin yaşadıkları çatışma durumlarında ne gibi farklılıklar bulunmaktadır?

### **1.1.2. Alt Problemler**

Çalışmada gönüllü olarak katkıda bulunan kadın yöneticilere iş-aile çatışması ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Çalışmanın alt problemini oluşturan şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okullardaki kadın yöneticilerin iş yerlerinde hangi destekleyici ya da engelleyici durumlar bulunmaktadır?
2. Okullardaki kadın yöneticilerin karşılaştıkları destekleyici ya da engelleyici durumların aile yaşamlarına etkileri nelerdir?
3. Okullardaki kadın yöneticilerin aile içi ilişkilerinin, iş yaşamlarını nasıl etkilemektedir?
4. Okullardaki kadın yöneticilerin aile içi sorumluluklarının işlerine etkisi nelerdir?
5. Okullardaki kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasıyla başa çıkma yolları nelerdir?
6. Okullardaki kadın yöneticilerin kendi yaşamlarındaki ya da bir başka kadın yöneticinin yaşamında tanık oldukları çatışma durumları nelerdir?

### **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, “özel okullarda ve devlet okullarında ilkökul, ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapan kadın yöneticilerimizin iş ve aile yaşamında karşılaştıkları çatışma algılarını belirleyerek, bu algılarla baş etme yöntemlerinin neler olduğunu ve çalıştıkları kuruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmektir.



### **1.3. Önem**

İnsanın etkileşim ve iletişim içinde bulunduğu her yerde –işte, ailede, sosyal çevrede vb.- çatışmanın görülmesi kaçınılmaz bir durumdur. Önemli olan, çatışma durumlarının bilinçli bir şekilde ve olumlu sonuçlar alınması yönünde yönetilmesidir. Örgüt verimliliğinin artması için yöneticilerin, çatışmayı etkili şekilde yönetmesi ve yapıcı sonuçlara yönlendirmesi gerekir.

Okullardaki kadın yöneticilerin, yaşanan çatışma durumlarını en aza indirebilmeleri için iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlayacak olan bilgi ve beceriye sahip olması beklenmektedir. Kadın yöneticilerin iş ve aile yaşamlarını etkileyen durumların neler olduğunun tespit edilmesi ve çatışma yaşamalarına neden olan durumların ortadan kaldırılması için hangi yöntemlerin kullanıldığı ve bunun ne kadar etkili olduğu belirlenebilir. Böylece, kadın yöneticilerin kariyer yapmalarına engel olacak durumların neler olduğu saptanıp ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınabilir.

### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmada, özel ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin iş yaşam çatışması olgusuna yönelik sorular sorulmuştur. Hazırlanan görüşme formunun katılımcılar tarafından tam olarak anlaşıldığı, soruların açık net ve çelişki yaratmayacak nitelikte olduğu bu bakımdan görüşme formunun alınmak istenen cevaplar bakımından geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan tüm yöneticilere görüşmeler öncesinde gereken açıklamalar yapılacaktır. Gönüllülük esasına dayanarak araştırmaya katkıda bulunan yöneticilerin açıklamaları dikkatle dinledikleri ve iş–yaşam çatışması kavramını algıladıkları ve kendi iş yaşam çatışmalarını paylaştıkları kabul edilmiştir. Araştırma gönüllülük esasına dayandığından katılan yöneticilerin tüm soruları özgür iradeleriyle ve hiçbir baskı altında kalmaksızın içten ve yansız olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın 2017-2018 eğitim öğretim yılında Antalya ilinin merkez ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerindeki okullarında görev yapan kadın yöneticilerle gerçekleştirilmiş, gönüllülük esasına dayalı olarak toplam 24 kadın yönetici araştırmada katılımcı olarak yer almıştır.

Nitel çalışmaların doğası gereği bir genellemeye varma kaygısı güdülmeyen bu çalışma yarısı özel okul yarısı devlet okulu yöneticisi olmak üzere toplam 24 kadın yöneticiyle yapılan görüşmeler sonucunda derlenmiştir. Araştırma çalışma grubunu oluşturan kadın yöneticilerin veri toplama araçları kapsamındaki sorulara verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**İş:** Geçim sağlamak için herhangi bir ortamda yapılan çalışma.

**Yaşam:** Doğumla ölüm arasında yaşanan süre, ömür, hayat.

**Yönetici:** Antalya ilinin merkez ilçelerindeki özel okullarda ve devlet okullarında müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan kadınlardır.

**İş-aile çatışması:** Bireyin işindeki sorumluluklarını yerine getirirken yaşamış olduğu problemlerin aile hayatına olumsuz yansımalarıdır.

**Aile-iş çatışması:** Bireyin aile yaşantısındaki sorumluluklarını yerine getirirken yaşamış olduğu problemlerin iş hayatına olumsuz yansımalarıdır.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türk Dil Kurumuna göre aile kavramı, “Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturmuş olduğu toplumun en küçük birliğidir.” Genel olarak sosyal ve toplum bilimciler aileyi, çekirdek ve geniş aile olarak tanımlamaktadır. Çekirdek aile anne, baba ve evlenmemiş çocuklardan; geniş aile ise aile anne, baba, çocuklar, nine, dede gibi akrabaların yer aldığı kavramdır. Toplumumuzda aile önemli bir yere sahiptir. Aile Anayasa’daki “Devlet ailenin huzur ve refahı ile bilhassa çocukların ve annenin korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını tesis etmek amacıyla lüzumu gerekli olan önlemleri alarak teşkilat kurar.” ifadesi ile koruma altına alınmıştır (Özgüven, 2001).

#### 2.1.Aile ve Ailenin Değişen Yapısı

Sanayileşme ile birlikte aile ve üretim yaşamı arasındaki ilişki değişmeye başlamış, sanayileşme öncesi tarımsal üretimle ilgilenen aile bireyleri üretimini evde gerçekleştirirken, sanayileşme ile üretim, aile yaşamından mekânsal olarak ayrılarak fabrikalara taşınmıştır. Böylece “önceleri birlikte yürütülen üretim ve aile yaşamına ilişkin faaliyetler sanayileşme ile birbirinden ayrılmış, üretimin gerçekleştirildiği fabrikalarda geçirilen zaman, aile ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilemediği zaman olmuştur” (Coşkuner, 2013, s.1; Piotrkowski, 1987, s.253).

Sanayileşme ve buna bağlı kentleşme ile birlikte, kentsel yaşamın değer ve alışkanlıklarının yarattığı değişimin bir ürünü olarak, modern çekirdek aile yapısı ortaya çıkmıştır. Böylelikle geleneksel ataerkil ailedeki kadın ve erkek rolleri değişmiş, Cumhuriyet’in getirmiş olduğu hukuk siteminde kadına tanınan kadın-erkek eşitliği, kadının çalışma hayatına katılımını desteklerken, ekonomik koşullarda erkeğin aile içerisinde kazanç getiren tek kişi olma özelliğini ortadan kaldırmış ve kadının iş hayatına katılmasını gerekli kılmıştır. Böylece “önceleri rolü eş ve anne olmakla sınırlı olan kadın, çalışan birey rolünü de üstlenmiştir” (Coşkuner, 2013, s.2).

Modernleşme sürecinde kadının artan rol sorumluluklarını yerine getirmede yaşadığı güçlük, rol baskısına ve roller arası çatışmaya neden olmaktadır. İş ve ailenin de yaşamın birincil rolleri olması, bu rollere ilişkin taleplerin zaman zaman çatışmasına neden olabilmektedir.

## 2.2.Rol Kavramı ve Rol Çatışması

“Rol” kavramını sosyal bilimler literatürüne kazandıran bilim adamı olarak bilinen Linton, 1936 yılında yayınladığı “The Study of Man” adlı çalışmasında rolü “statünün dinamik yönü” olarak tanımlamıştır (Kılınç, 1988, s.103). “Statü, belirli bir zamanda bir kişi tarafından işgal edilen bir konum ya da yürütülen bir işlev olarak, rol ise bir statüyü işgal eden bir bireyden beklenen davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 1980, s.400). Statü sosyal bir mevki olarak, sosyal rol de o mevkiinin tatbikat yönü olarak görülmektedir (Nirun, 1994). Örneğin, bir bireyin anne ya da baba olması toplum yaşamında yeni bir statü elde etmesi demektir. Bu statüyü elde ettikten sonra kendisinden beklenen davranışları sergilemesi ise, rolünü yerine getirmesi anlamına gelir. Bu bağlamda “statü, bireyin toplum yapısındaki konumu iken; rol, bu konumda bulunan bireyden beklenen davranışlardır” (Özkanlı ve Korkmaz, 2000, s.13).

Sosyal yapı içerisinde sahip olunan statülerin bir gereği olarak bireyin canlandırmak zorunda kaldığı birden fazla rol bulunmaktadır (Açıkgöz, 2014). Birden çok rolün bir bireyde toplanması ile oluşan çoklu roller, beraberinde çoklu rol taleplerini getirmekte ve bireyde rol baskısı oluşturabilmektedir (Çoşkuner, 2013).

“Bireyler toplumsallaşabilmek için çocukluk, öğrencilik, analık, babalık, memurluk, amirlik vb. bir takım rolleri öğrenmek ve benimsemek zorunda olup, bu roller cinsiyete, yasa, mesleğe, sosyo-ekonomik duruma göre değişmektedir” (Baymur, 1973, s.275).

Rol çeşitleri ile ilgili iki temel sınıflandırmadan bahsedilebilmektedir. Linton’a göre toplum tarafından verilen roller ile kazanılan roller olmak üzere iki çeşit rol vardır. Banton tarafından yapılan rol tasnifinde ise üç çeşit rol vardır: Birincisi kişilerin cinsiyet ve yaşa göre gerçekleştirmek zorunda oldukları “temel roller”dir, örneğin bir kadın için annelik rolü veya bir baba için babalık rolü temel

rollerdir. İkincisi ise, toplumca kabul edilmiş olan sınırlar, davranış düzlemine göre değişen, sonuçları çoğu zaman toplumu veya grubu etkileyen “genel roller” olup, mesleki roller bu grubun içerisinde kalmaktadır. Üçüncü grup roller ise etkisi bireysel ve yerine getirilmesi zorunlu olmayan “bağımsız roller”dir. Bağımsız roller bireylerin serbest zamanını değerlendirmek için oynadıkları rollerdir (Toraman, 2009).

Sosyal yaşamda canlandırılmak zorunda olunan bu çoklu rollerin sorumluluklarını yerine getirmede yaşanan zorluklar, bireyin üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu zorluklar, rollere ilişkin taleplerin karşılanması için gereken kaynakların (zaman, enerji, vb.) yeterli olmamasından, rol sorumluluklarının sadece belirli bir zaman ve yerde yerine getirilebilmesinden, bir rolün sorumluluklarının tam anlamıyla ve yeterli düzeyde yerine getirilmesinin diğer rolün sorumluluklarının tamamıyla yerine getirilmesini güçleştirmesinden,(Goode, 1960’dan aktaran Çoşkuner, 2013, s.24), “bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uymamasından, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalmasından kaynaklanabilmektedir” (Gümüstekin ve Öztemiz, 2005, s.274). Noor (2004)’a göre birey sosyal yaşamda üstlendiği rollerin her birini aynı derecede benimseyememekte, bireyin en çok benimsediği rolde yaşadığı stres ise, bir tehdit unsuru olarak algılanarak bireyin psikolojik iyilik hal yapısına zarar vermektedir. “Bireyin sahip olduğu kaynaklar (zaman, dikkat, enerji gibi) kısıtlı olduğundan, bir rol için sarf edilen daha fazla kaynak, diğer rol için harcanacak kaynakların miktarını azaltmakta veya kalitesini düşürmektedir. Bireyin birden fazla rol (iş ve aile gibi) yüklenmesi, yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen çatışmalara ve strese neden olmaktadır” (Greenhaus ve Powell, 2006, s.72).

Rol çatışması bireyin canlandırmakta olduğu rollerden birine uymanın diğerine uymayı zorlaştırdığında ortaya çıkan durum olarak ele alınır (Katz-Kahn, 1977). Açıkgöz (2014, s.9) ise rol çatışmasının, “iki veya daha çok sayıda rolden kaynaklanan beklentilerin çatışması veya bireylerin bir role ilişkin beklentiler konusunda uzlaşamaması durumunda ortaya çıktığını belirterek rol çatışmasını türlerine göre şu şekilde sınıflandırır:

1. Yükleyici içi çatışma: Rol yükleyicinin çelişkili veya aykırı taleplerde bulunması halinde yaşanan çatışma türü,

2. Yükleyiciler arası çatışma: Birden fazla rol yükleyicinin aynı anda ortaya çıkan beklenti ve taleplerinin çatışması,
3. Rol içi çatışma: Rol gereklerinin bireyin tutum, değer, inanç ve davranışlarına aykırı olması durumunda ortaya çıkan çatışma durumu,
4. Roller arası çatışma: İki veya daha fazla sayıda role sahip olan bireyin oynadığı rollerden kaynaklanan ve eş zamanlı olarak ortaya çıkan rekabetçi, çelişkili ya da tutarsız beklenti ve talepleri gerçekleştirmeye çalışması esnasında ortaya çıkan çatışma halidir.

### **2.3.İş ve Aile Etkileşimi**

Bireylerin aile ve iş yaşamına ait rolleri, yaşamın en önemli iki merkezi rolü olup, bireyin hayatı boyunca üstendiği en belirgin rollerdir. Birbirini takip eden olaylar şeklinde yerine getirilmesi mümkün olmayan iş ve aile rolleri, birbirine bağımlı olup biri diğerini etkilemektedir. İnsanın sahip olduğu enerji ve zamanın kısıtlı olması nedeniyle birey bu her iki rolün eş zamanlı talepleri arasında denge kurmakta zorlanmakta, iş ve aile çatışması yaşayabilmektedir (Coşkuner, 2013).

#### **2.3.1. İş ve Ailenin Karakteristik Özellikleri**

"Aile" genellikle ortak amaçları gerçekleştirmek için, birbirlerine bağlı rollere sahip olan iki ya da daha fazla kişi olarak tanımlanır. "İş" kavramı ise genellikle ücretli çalışma ile sınırlandırılmaktadır (Kapız, 2002). Kişilerin sağlıklı bireyler olmaları yaşadıkları ailenin sorumluluklarını düzgün biçimde yerine getirmesi ile mümkün olabilmektedir. İş ise birey açısından, sadece fiziksel yaşamını devam ettirmeye değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da sağlamaya yönelik yeni anlamlar kazanmıştır. Bu bakımdan, işin anlamı ve işlevleri öncelikle birey ve daha sonra da bireyin ailesi için daha da önemli hale gelmiştir. İş yalnızca bir gelir ve kontrol kaynağı konumunda olmamakta aynı zamanda bireye bir kimlik ve statü kazandırmakta, kişisel ilişkiler alanını zenginleştirmekte, yaratıcılık, egemenlik ve amaç duygusu sağlayarak kişisel gelişimine katkıda bulunmaktadır (Kapız, 2001). Öte yandan, "aile ve iş ortamı en olumlu düzeye ulaşacak bir daha da değişmeyecek bir yapıda değil, tam tersine dinamik ve değişken bir yapıdadır" (Fırat ve Cula, 2016, s.147).

“İşin ve ailenin karakteristik özellikleri (kariyerli bir mesleğe sahip olma, iş yerinde yönetici desteğinin olup olmaması, ailede her iki ebeveynin de çalışması, ailede küçük çocuk ya da bakım gerektiren bireylerin bulunması, evde yürütülen faaliyetlerde sorumlulukların paylaşımı, eşlerin birbirlerine destek olup olmaması, vb. özellikler), iş ve aile rollerine ilişkin talep ve kaynakların koordine edilmesini ve iş-yaşam dengesini etkilemektedir” (Coşkuner, 2013, s.4).

Voydanoff (2007), iş ve ailenin karakteristik özelliklerini aşağıda yer alan tabloya (Tablo 2.1) göre incelemiştir (Coşkuner, 2013, s.4):

Tablo 2. 1. *İş ve Ailenin Karakteristikleri*

Kategori		İşin Karakteristikleri	Ailenin Karakteristikleri
Örgütsel ya da grup düzeyinde yönetilen	Yapısal Özellik	Örgütsel Özellikler Dışsal Özellikler Zamanlama Mekânsal Konum	Medeni Durum Çocukların sayısı ve yaşı Evlilik sayısı Ailede yaşamayan çocuk sayısı Ailede yaşayan akrabalar
	Sosyal Organizasyon	İşin Gereklere İşin İçeriği	Ailedeki işbölümü
	Norm ve Beklentiler	İşteki beklentiler İstihdam Politikası İş kültürü	Ailedeki beklentiler Yaptırımlar Toplumsal cinsiyet rolleri
Kategori		İşin Karakteristikleri	Ailenin Karakteristikleri
Bireysel düzeyde yönetilen	Destek	Yönetici desteği İş arkadaşları desteği	Eş desteği Akraba desteği
	Uyum	Bağlılık Ait olma	Bağlılık Aile uyumu
	Kalite	Spesifik imlemlerden memnuniyet Genel memnuniyet İşe devamsızlık ve işten ayrılma İş performansı ve verimlilik	Spesifik imlemlerden memnuniyet Çocuk/ların gelişimi

İşin yapısal özellikleri; örgütsel özellikler, dışsal etkenler, zamanlama ve mekânsal konumu içine alır. Örgütsel özellikler örgütün büyüklüğü, kompozisyonu ve karmaşıklığını içerir. Dışsal özellikler ödeme, kâr, iş güvenliği, ekonomik baskı ve gelişim fırsatları ile ilgilidir. Zamanlama çalışma saatleri ve iş programını içerir.

Mekansal konum iş hareketliliği ve transferlerini, iş seyahatlerini, iş ile ilgili faaliyetlerin evden yürütülebilme olanaklarını içerir. İşin sosyal organizasyonu; işin gerekleri ve içeriğini ifade eder. İşin gerekleri, bireyin iş davranışlarına sınırlar getirebilir. Örneğin ağır iş yükü ve rol belirsizliği, kararlara katılım yetersizliği, sağlık ve güvenlik riskleri vb. gibi. İşin içeriği ise, işin zorluğunun boyutu, otonomi ve öz yönetim gibi özellikleri içerir. Norm ve beklentiler; iş tanımları ve görevleri, istihdam politikaları ve örgüt kültürü ile ilgilidir. Bu kültür örgüt iklimi, informal normları ve istihdam politikalarının uygulanmasındaki esneklik düzeyini içerir. Destek; genellikle yönetici ve iş arkadaşlarından alınan desteği içerir. Uyum; işe yönelik algı, işi yapmaya yönelik istek, ait olma ve örgüte bağlılık duygusunu içerir. Kalite; spesifik memnuniyet (çalışma arkadaşlarından memnuniyet, örgütten duyulan memnuniyet, vb.), işe devamsızlık ve işten ayrılma, iş performansı ve verimliliği ile genel memnuniyeti (iş tatmini) içine alan iş yaşam kalitesine ilişkin göstergeleri kapsar” (Coşkuner, 2013, s.13).

“Ailenin yapısal özellikleri; ailenin yaş ve cinsiyet kompozisyonu, yetişkinlerin sayısı ve medeni durumu, evlilik sayısı, ailedeki çocukların sayısı ve yaşı ile ilgilidir. Ayrıca, aile ile birlikte yaşayan akraba, aile ile birlikte yaşamayan çocukları da içine alabilmektedir. Ailenin sosyal organizasyonu; aile üyelerinin, aile dışındaki bireylerle etkileşim şekillerini ve ailedeki işbölümünü içerir. Ailedeki işbölümü, ücretli işle ilgili faaliyetler, ev işleri, birey, eş ve ebeveyn rolü ile ilgili aktiviteler, çocuklar, hasta ya da yaşlı bireylerin bakımı ve toplumsal katılıma yönelik faaliyetlere ayrılan zaman ile ilgilidir. Norm ve beklentiler; her bir aile üyesine atfedilen rol ve beklentileri, her bir aile üyesinin davranışlarına yön veren informal yaptırımları ve farklı aile üyelerince elde tutulan gücü kapsar. Bu normlar, genellikle kadın ve erkek için uygun rolleri belirleyen inanışları bünyesinde bulunduran toplumsal cinsiyet rolü temeline dayanır. Destek; eş desteği, akrabalar arasındaki karşılıklı finansal yardım, tavsiye ve çocuk bakımını içeren desteği içine alır. Uyum; bağlılık, aileye yönelik algı ve aidiyet, ait olma hissi, ailenin bir üyesi olmaya yönelik istek ve aile bütünlüğünü içerir. Kalite; spesifik memnuniyet (evlilik tatmini ve ebeveyn olmaktan duyulan tatmin, vb.) ve genel memnuniyeti (aile yaşam tatmini) içine alan aile yaşam kalitesine ilişkin göstergeleri kapsar” (Coşkuner, 2013, s.13).



### **2.3.2. İş ve Aile Çatışması**

Bireyin iş yaşamı ile aile yaşamının çatışması, çift boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır: İşten aileye yansıyan sorunlar nedeniyle oluşan çatışma hali (iş-aile çatışması), aileden işe yansıyan sorunlar nedeniyle oluşan çatışma hali (aile-iş çatışması) (Fırat ve Cula, 2016). İşin aile ile çatışması halinde aile için ayrılan kaynaklar bireyin iş unsurları tarafından engellenirken, ailenin iş ile çatışması durumunda, bireyin işine ayırdığı kaynakların aile unsurları tarafından engellenmektedir (Fırat ve Cula, 2016). Nitekim iş-aile çatışmasında işten aileye yansıyan sorunlar nedeniyle oluşan çatışma hali mevcutken, aile-iş çatışmasında aileden işe yansıyan sorunlar nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır (Frone ve Cooper, 1992).

#### **2.3.2.1. İş-Aile Çatışması**

“İş-aile çatışması, bireyin iş rolünün aile rolünü yerine getirmesini engellemesi ile ortaya çıkan çatışmadır” (Frone ve Cooper, 1992, s.74). Dolayısıyla bireyin çalışmakta olduğu işin ve işyerinin karakteristik özellikleri, iş-aile çatışmasının nedenlerini oluşturmaktadır. “Çalışma saatlerinin fazlalığı, düzensiz iş saatleri, fazla mesai, sık yapılan iş seyahatleri, yoğun ve yorucu iş koşulları, yönetici desteğinin olmayışı ya da yetersiz oluşu vb., iş stresi, iş güvensizliği gibi faktörler, bireyin aile rolüne müdahale ederek iş-aile çatışmasının yaşamasına neden olabilmektedir” (Coşkuner, 2013, s.26, 27). “Ayrıca işkoliklik, iş stresi, iş güvensizliği, yönetici ve üstlerle kötü ilişkilerde iş-aile çatışması oluşturmaktadır” (Atabay, 2012, s.19).

#### **2.3.2.2. Aile-İş Çatışması**

Aile-iş çatışması, bireyin ailesi ile ilgili rollerinin iş rolünü engellemesi ile ortaya çıkan çatışmadır (Frone and Cooper, 1992). Çatışma yönü aileden işe yöneliktir. Aile-iş çatışmasını ortaya çıkaran temel neden, aile ve ailenin karakteristik özellikleridir: Buna göre bireyin evli ya da bekâr olması, çocukların sayısı ve yaşları, ailede okul öncesi çağıdaki çocuk ya da bakımından sorumlu olunan engelli ya da yaşlı birey bulunması, eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması, eş

desteğinin olmayışı ya da yetersiz oluşu, vb. özellikler, aile-iş çatışması yaşanmasına neden olabilecek etkenlerdir (Coşkuner, 2013).

### **2.3.3. İş ve Aile Çatışmasının Türleri**

İş ve aile çatışması yapısal farklılıkları ve çatışmaya neden olan özellikleri bakımından literatürde yaygın olarak 3 grupta ele alınmaktadır. Bunlar “zaman esaslı çatışma, gerginlik esaslı çatışma ve davranış esaslı” çatışmadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.77). Daha sonra bu 3 çatışma türüne, bir çatışma türü daha eklenmiş ve psikolojik esaslı çatışma olarak adlandırılmıştır (Van Steenberg vd., 2007).

#### **2.3.3.1. Zaman Esaslı Çatışma**

Bireylerin bir rolü yerine getirmek için harcadıkları zaman nedeniyle, diğer rollerin beklenti ve sorumluluklarını yerine getirmede gerekli vakti bulamamasından kaynaklanan bir çatışma türüdür. “Zaman esaslı çatışma, bir rolün zamanla ilgili taleplerinin, diğer rolün zamansal talepleri ile rekabet edemediğinde ortaya çıkar” (Greenhaus ve Beutell 1985, s.80). “Zaman esaslı iş-aile çatışmasının nedenleri arasında işe ayrılan zamanın fazla ve düzensiz olması, çalışma programının esnek olmayışı, vardiyalı çalışma vb.; zaman esaslı aile-iş çatışmasının nedenleri arasında küçük çocuk sahibi olma, evde bakım gerektiren yaşlı ya da engelli bireylerin bulunması, eşlerin her ikisinin de çalışması vb. olabilir” (Coşkuner, 2013, 28).

Zaman esaslı çatışma, bireyin fiziksel olarak bir rolünün gereklerini yerine getirirken diğer rolünden kaynaklanan taleplerin zihnini çok fazla meşgul etmesi şeklinde de gerçekleşebilmektedir. “Örneğin, çocuğunun veli toplantısını katılacak olan bir çalışan aynı zamanda bir iş gezisine çıkmak zorunda kaldığından öğretmen ile olan randevusunu iptal ettiğinde, işteki sorumlulukları aile yaşamını engellemiş olacak, başka bir deyişle zaman esaslı iş-aile çatışması yaşanmış olacaktır. Programında veli toplantısı ile iş gezisi çakışan birey, veli toplantısına katılmak için iş gezisini iptal ettiğinde ise ailevi sorumlulukları iş yaşamını etkilemiş olacak, başka bir deyişle zaman esaslı aile-iş çatışması yaşanacaktır” (Ertemli, 2011, s.27, 28).

### **2.3.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma**

Gerginlik esaslı çatışma, bir roldeki baskı yaratan durumun neden olduğu stres, yorgunluk, endişe, depresyon ve sinirliliğin diğer rolün sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesini engellemesidir. “Bir rolde oluşan baskı, diğer rolün taleplerine uyumu zorlaştırmakta ve bu şekilde roller birbiriyle çatışmaktadır” (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.80). Bu durumda bireyler iş stresini aile yaşamlarına taşıdıklarında stres esaslı iş-aile çatışması, ailedeki gerilimi işlerine yansıttıklarında gerginlik esaslı aile-iş çatışması yaşayacaklardır. Gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının nedenleri iş rolü içindeki belirsizlik ve/veya çatışma, aşırı iş yükü, yönetici desteğinin olmaması ya da yetersiz olması, işe bağlılık vb. gerginlik esaslı aile-iş çatışmasının nedenleri ise, aşırı aile yükü, eş desteğinin olmayışı ya da yetersiz oluşu vb. (Frone ve Rice, 1987; Higgins ve Duxbury, 1992) örnek olarak verilebilir. “Örneğin çocuğunun hastalığı yüzünden kaygılı olan bir anne işine konsantre olamayabilir ve işinde hatalar yapabilir” (Ertemli, 2011, s.28).

### **2.3.3.3. Davranış Esaslı Çatışma**

Bireyin üstlendiği farklı rollerin kuralları ve beklentileri arasında farklılık ya da zıtlıklar olduğunda, davranış temelinde çatışma yaşanmaktadır. “Davranış esaslı çatışma, daha çok yönetici çalışanlar için tanımlanmış bir çatışma türüdür. Yönetici modeli objektif, iddialı, duygularını kontrol edebilmeyi ve kendinden emin olmayı gerektirirken; aile üyesi modeli sıcak, duygusal ve sevecen olmayı gerektirmektedir. Burada bireyin rolüne uygun davranması önem taşımaktadır. Eğer birey, rolleri ile ilgili çelişen davranış beklentilerine uyum gösterme yeteneğine sahip değilse, rolleri arasında davranış esaslı iş ve aile çatışma yaşamaktadır” (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 82, 83). Bireyin iş rolünün gerektirdiği davranışlar aile rolünü gerçekleştirilmesinde sorunlar yaratıyorsa davranış esaslı iş-aile çatışmasından; aile rolüne ait davranışları iş performansına etki ediyorsa da davranış esaslı aile-iş çatışmasından söz edilecektir.

### **2.3.3.4. Psikolojik Esaslı Çatışma**

Psikolojik esaslı çatışma, bireyin fiziksel olarak bir rolü yerine getiriyorken, bir diğer rolle zihinsel olarak meşgul olması ve bu durumun, fiziksel olarak yerine

getirilen roldeki aktiviteleri olumsuz yönde etkilemesidir. “Bireyin fiziksel olarak bir rolü yerine getirirken, zihinsel olarak diğer bir role ilişkin sorumluluklar ile meşgul olması, bireyin zihnini işgal ederek dikkatini dağıtır; ve bu durum psikolojik çatışma yaşamasına neden olur. Örneğin, çalışan bireyin işte, ailesi ile ilgili yerine getirmesi gereken sorumluluklar ya da sorunları düşünmesi, işe konsantre olmasını” (Van Steenberg vd., 2007, s.280); ailesi ile birlikte iken de, işte yapılması gerekenler üzerinde düşünmesi, ailedeki aktivitelere odaklanmasını engelleyebilir (Coşkun, 2013).

#### **2.3.4. İş ve Aile Çatışmasının Nedenleri**

İş aile çatışmasıyla ilgili literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda çeşitli nedenler iş aile çatışması olarak gösterilmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında iş-aile çatışması nedenlerini “kişisel nedenler, ailevi nedenler ve iş kaynaklı nedenler” olarak üzere üç başlıkta toplayabiliriz.

##### **2.3.4.1. Kişisel Nedenler (Cinsiyet, yaş, kişilik)**

Bireyin sahip olduğu özellikler iş-aile çatışmasına neden olabilmektedir. Başta cinsiyet olmak üzere yaş, psikolojik durumlar gibi nedenler bireyin problem yaşama ihtimalinin artmasına ve bunlarla başa çıkmasına etki etmektedir.

Cinsiyet: Geleneksel toplumlarda kadın ve erkeğe biçilmiş roller vardır ve belirli bir düzenin sağlanabilmesi için bu rollerin birbirine karışmaması gerekmektedir. Söz konusu düzenin sağlanmasının başlıca şartı eşlerin birbirini tamamlayacak özelliklere sahip olması gerektiğidir. Buna göre “erkek aileye mali destek sağlamak başta olmak üzere araçsal role, kadın da çocuk doğurma ve bakma başta olmak üzere dışa vurumsal role sahip olmak durumundadır” (Erdoğan, 2008, s.125). Geçmişten günümüze bakıldığında bugünün modern toplumlarında kadın erkek denilmeden bireylerin yasalar önünde eşit haklara sahip olmaları, eğitim alabilmeleri kadının iş hayatındaki yerini sağlamlaştırmış ve kariyer yapma planlarının önünü açmış olsa da kadının erkeğe göre aile içinde üstlendiği sorumluluklar daha fazladır. Bu da kadının iş- aile çatışması yaşama ihtimalini artırmaktadır. Bu nedenle de kadınların iş hayatında başarılı olmaları ve işe adapte olmaları daha zor bir süreçtir (Kayasandık, 2013).

Yaş: Bireyler yaşlandıkça beklentiler, iş ve ailesindeki roller değişmektedir. Yapılan araştırmalara göre bireylerin yaşı ilerledikçe stresli durumlarda daha fazla olumsuz tepki gösterdiği görülmektedir. Bireyler yaşlandıkça iş odaklı deneyimleri artar bu da belirsiz iş koşullarında daha fazla iş stresi yaşamalarına neden olabilir. Ayrıca çalışma hızlarında ve hafızalarında düşüş meydana gelebilir. Bu da stres düzeylerini artırabilir. Öte yandan yaşla birlikte elde edilen tecrübeyle bileşen güven duygusu bireyin stresli durumu kontrol altında tutmasına yardımcı olup çatışma yaşama ihtimalini düşürebilir (Ertemli, 2011).

Kişilik: “*bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi*” olarak tanımlanmaktadır. Kişinin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı kişilik özellikleri bireyim çatışma durumunu ve çatışmayla başa çıkma yöntemini ve düzeyini etkilemektedir. Literatürde kişilik tipleri A ve B olmak üzere ikiye ayrılmıştır. A tipi kişiliğe sahip olan bireyler “rekabetçi, agresif, hırslı, sabırsız ve zamana duyarlı” tutumlara sahiptirler. Bu durumdan dolayı da normal durumlarda bile stres eğilimleri daha yüksektir (Kayasandık, 2013, s.19). B tipi kişiliğe sahip olanlar ise “zamanla daha az çatışma halinde olan, kararlı bir hızda çalışan ve kendini daima güven içerisinde hissetmek isteyen kişilerdir” (Toraman, 2009, s.28).

Medeni durum: bireylerin evli ya da bekâr olmaları iş-aile çatışmasına olumlu ya da olumsuz yönde etkilerde bulunabilir. Ayrıca bekar kadınların iş performansları, evlendikten sonra düşebilmektedir (Kayasandık, 2013). Çalışan kadınların kendi ihtiyaçları, çocukları, eşleri ve işleri arasındaki uyumu sağlama problemleri iş-aile çatışmasının temel nedenidir. “Toplumların kadınlara aile içi işler için görevler vermiş olması, kadınların iş-aile çatışmasını yüksek derecede yaşamalarına neden olmaktadır” (Negiz ve Tokmakçı, 2011, s.4050). Bireyin aile ortamında meydana gelen olumsuzluklar diğer alanda olumsuz sonuçlara neden olurken, diğer yönden ise olumlu süreçler, bireylerin olumlu etkilenmesine neden olmaktadır (Kayasandık, 2013).

#### **2.3.4.2. İş Kaynaklı Nedenler**

İş hayatındaki çeşitli nedenler bireyin çatışma yaşamasına neden olabilmektedir. Bireyin çatışma yaşamasındaki iş kaynaklı nedenler olarak şunlardan bahsedilebilir:

Çalışma Saatleri ve Koşulları: İş aile çatışması haftalık çalışma saatleri ile doğrudan ilişkilidir. İş aile çatışması aynı zamanda fazla mesailerin miktarı ve sıklığı, iş seyahatleri, iş için hazır bulunulan zamanlar ve çalışma programının düzensizliği ile de ilişkilendirilmektedir. Yine, çalışma programını esnek olmaması da iş-aile çatışması yaratabilmektedir. Ayrıca iş yerlerinde yönetici tutumları da çalışanlar üzerinde etki etmektedir. “Yönetici desteği bireyin iş aile çatışmasını azaltmakta, çalışmaya karşı olan motivasyonunu artırmaktadır” (Turgut, 2011, s.161). Çalışanların örgüt dışındaki sosyal yaşantılarının varlığının kabul edilmesi çalışanların yaşadıkları çatışmanın azalmasını sağlamaktadır (Atabay, 2012).

İş Yükü ve İşteki Rol Beklentileri: İşin çok zor olması, iş gereklerinin bireyin yeterliliğini aşması veya bireyin üstesinden gelebileceğinden çok fazla iş yükü bireyin stresini artırabilir. Yeterli sayıda elemanın çalışmaması, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken talepler, ağır iş yükünün göstergeleridir. İş yükü fazlalığı bireyin iş yaşamı dışında kalan sürece yeterli zaman ayıramamasına sebep olabilmektedir veya işteki yoğun tempodan sonra yaşayacak psikolojik sıkıntılar nedeniyle birey iş yaşam çatışması yaşayabilmektedir. Bireyin işteki rol beklentileri ve ailedeki rol beklentileri denge sağlanamadığında çatışma ortaya çıkmaktadır.

İş-aile çatışmasına neden olan işle ilgili faktörlerden biri de işkolikliklerdir. Yapılan araştırmaların bazılarında işkoliklikten olumlu bahsederken diğerlerinde olumsuz bahsetmektedir. İşkolikliği olumsuz tutum ve durum olarak ifade eden çalışmalarda işkolikler mutsuz, sağlıksız, sorun çıkaran obsesif çalışanlar olarak algılanmış ve işkolikler iş yaşam dengesi olmayan kişiler olarak değerlendirmiştir. İşkolikliği olumlu olarak algılayanlar, çalışanların bu tür davranışlarını teşvik etmekte, olumsuz olarak değerlendirenler ise tam tersine onların bu davranışlarını engellemeye çalışmaktadır (Aktaş ve Yüksel, 2010).

#### **2.3.4.3. Aile Kaynaklı Nedenler**

“Eşlerin birbirine destek olma durumları, eşlerin ücretli çalışmaları, bakıma muhtaç yaşlı bireyler ya da küçük çocukların bulunması, eşlerin her ikisinin de kariyer yapmayı planlamaları, ev işlerine ve aileye ayrılması gereken zaman gibi faktörler iş aile çatışmaları yaşanmasına neden olan faktörler arasındadır” (Fu ve

Shaffer, 2001, s.505). Bu çalışmanın bu kısmında aile kaynaklı iş aile çatışması nedenleri genel olarak ele alınacaktır.

**Evlilik ve Eşin Özellikleri:** Evlilik toplumun oluşmasının temel taşlarından biridir. Ailenin meydana gelmesinde evliliğin önemi büyüktür. Evlilik, geçmiş birikimleri, içlerinden yetiştikleri aileler, eğitim ve öğrenimleri, kültürleri birbirinden farklı olan iki kişinin hayatlarının geri kalan bölümünü birlikte geçirmeye karar vermesidir. Mutlu evlilik yaşayan kişilerin iş performansı yüksek olmaktadır. Mutsuz evliliklerde ise işe konsantrasyonu güçleştirerek, performansı düşürmekte ve bireylerin çatışmaya yaşama ihtimalini artırmaktadır (Özmutaf, 2007). Bekârlar zaman ve enerji kullanımında esnekliğe sahiptirler ve aile ile ilgili sorumlulukları evlilere göre daha azdır. Bu yüzden “bekârların evlilere kıyasla iş-aile çatışması yaşama ihtimalleri daha azdır” (Fu ve Shaffer, 2001, s.506). Evli bireylerin sorumluluklarının artması yaşayacakları iş aile çatışmasını da artırabilmektedir. Özellikle kadınların evlilik sonrası yaşadıkları rol çatışmalarının artması beklenmektedir. Evde temizlik, yemek, çocuk bakımı, çamaşır, ütü vb. işlerin tümü genellikle kadın tarafından yapılmaktadır. Erkeğin ev işlerine yardım ederek eşinin yükünü azaltması ve motive olması için moral vererek eşine destek olması gerekmektedir. Karşılıklı olarak eşlerin birbirine duygusal destek vermesi evliliğin daha iyiye gitmesi açısından önemlidir. İki eşin de çalıştığı durumlarda eşler birbirlerine destek olmanın önemini daha iyi anlayacaklardır. Birbirine destek olan eşler sayesinde iş-aile çatışması yaşama ihtimali de azalacaktır (Kim ve Ling, 2001).

**Çocukların Bakım Sorunu:** Geleneksel ailelerde çocukların bakımı, ev işleri gibi sorumluluklar kadına ait; eve maddi kazan ç sağlama erkeğe aittir. Bu durum kadının çalışma hayatına girmesiyle değişmiştir. Çocuk bakımı sorun haline gelmiş; çocuk bakımına yardım edecek aile büyüklerine, kreşe ya da bakıcıya ihtiyaç duyulmuştur. Küçük yaşta çocuğa (özellikle 0-6 yaş arasında) sahip olmanın, önemli bir çatışma sebebi olduğu bilinmektedir. Küçük yaşta çocuğa sahip olan ailelerde problemlere daha fazla rastlanmaktadır. Bu problemler “anne ve babaların ise geç gitmesi, hiç gidememesi veya işlerine yoğunlaşamaması gibi pek çok olumsuzluğa sebep olmaktadır” (Giray ve Ergin, 2006, s.87).

**Aile Kaynaklı Diğer Nedenler:** Yaşı ilerlediği için bakıma muhtaç olan anne ve babalar çocuklarının sorumluluğundadır. Çalışanlar anne ve babalarının bakımını

ya kendi imkânlarıyla ya da huzurevi gibi bazı kurumlar vasıtasıyla sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan bakım sorunu ve olumsuz etkileri iş hayatına yansıyabilmektedir. “Bireylerin aileleri ile ilgili talepleri ve bu talepleri karşılayabilmek için ayıracakları zamanda artacağından, ailesine daha fazla zaman ve enerji sağlaması gerekecek, bu durumda ise yaşadığı/yaşayacağı iş-aile çatışmasını artırabilecektir” (Atabay, 2012, s.35-36). Ayrıca ailenin çekirdek ya da geniş bir aile olması, aile tipinin tek gelirli, çift gelirli ya da çift kariyerli olması, aile içindeki bireylerin birbirlerine karşı tutumları ve birbirlerinden beklentileri, “aile içerisinde yaşanabilecek her türlü sorun ve anlaşmazlık da, iş aile-aile iş çatışmalarını etkileyebilecektir” (Ertemli, 2011, s.24).

## **2.4.Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler**

Bu bölümde kadınların yönetim kadrolarındaki yerinden ayrıca Türkiye’deki ve dünyadaki yönetim kadrolarında kadınların ne kadar yer alabildikleri ifade edilmiştir.

### **2.4.1. Kadın ve Yönetici**

1970’li yılların başında kadının yönetimdeki yeri basında araştırılmaya başlanmış ve “*Kadınlar yönetim kadrolarında yer alabilir mi?*” sorusu tartışılmaya başlanmıştır. O dönemde erkekler yönetici; kadınlar sekreter, büro elemanı vb. olmuşlardır.1970’li yılların ikinci yarısından sonra ise “kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?” sorusuna cevap aranmaya başlanmıştır. Kadın ve erkek yönetici arasındaki davranış farklılıklarının cinsiyete bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Kadınların erkeklere göre gerek kişilik özelliklerinden gerek dış etkenlerden dolayı lider ya da yönetici olma durumlarının zorluğu açıklanmaya çalışılmıştır (Terborg, 1977; Powell 1993; Kent ve Moss 1994). 1980’li yıllardan sonra yapılan araştırmalar ise “Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda kadınların üst düzey yönetim kadrolarında sayılarının az olduğu tespit edilmiştir. Bu sayıyı artırmak için nelerin yapılabileceği tartışılmıştır (Karaca, 2007). “Başarıyı elde etmenin ve üst yönetimde yer almanın kadınlar için başlıca problem olduğu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır” (Bryce, 1989, s.19).



Toplumların çeşitli kesimlerinde kadın ve erkeklerin eğitim imkânları, çalışma imkânları, yasal haklardan yararlanma vb. düzeylerinde farklılıklar vardır. “Toplumda kadın, eğitim politikası ve toplumsallaştırma sürecinin getirisi olarak öncelikli olarak anne ve eş olarak yetiştirilmektedir” (Nakipoğlu, 1998, s. 22).

“Kadını ev, eş ve çocuk üçgeni içinde gören ve erkekten sonra gelmesi gerektiğini düşünen geleneksel düşünce yapısına sahip, az gelişmiş toplumlarda kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir” (Karaca, 2007, s.31). “Ancak kadının eğitim düzeyi artıkça iş yaşamında kendini gösterme ve yönetim söz hakkına sahip olma meyli artmıştır” (Nakipoğlu, 1998, s. 22).

Yapılan istatistiklere göre yönetimdeki kadın sayısında artış görülse de yönetimdeki erkeklerle kıyaslanınca bu oranın düştüğü görülmektedir. 1996 yılına kadar tekrar eden çalışmaların sonucunda kadın üst düzey yönetim kadrolarında bulunma oranlarının az olduğunu görülmüştür” (Ergeneli ve Akçemete, 2004, s.85).

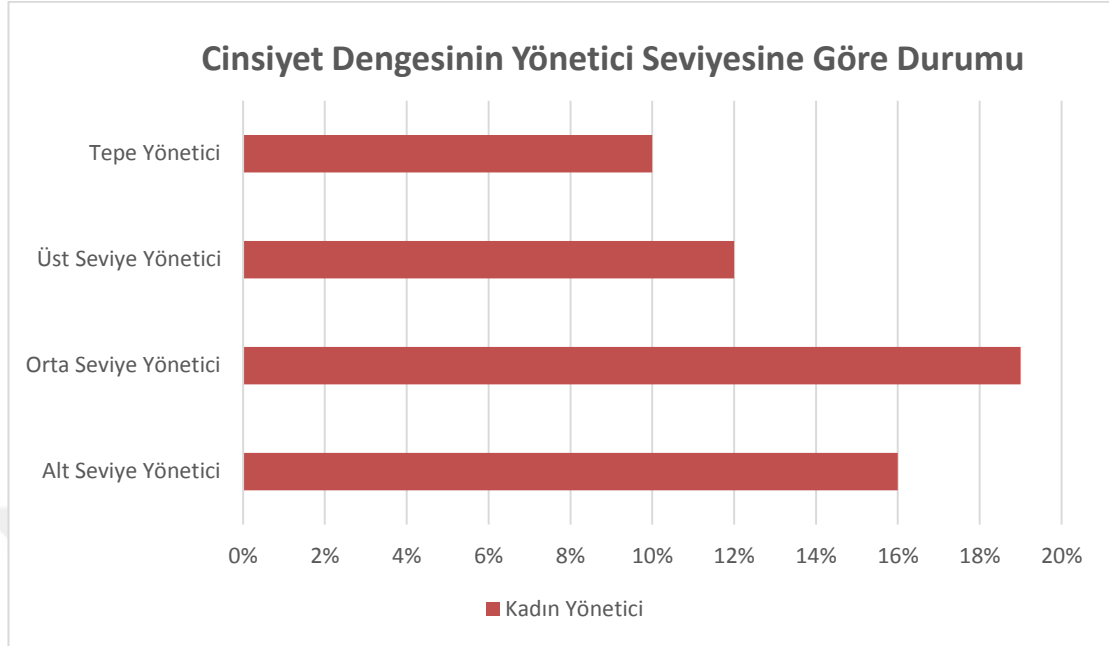
#### **2.4.2. Dünyada Kadın Yöneticiler**

İçinde bulunduğumuz bilgi çağına bakıldığında kadınların yönetim kadrolarında kendilerine yer bulabildiklerini görüyoruz ancak bu durum üst düzey yöneticiliğe doğru çıktıkça azalmaktadır. Oysaki bu alanda dünya çapında yapılmış olan çeşitli araştırmalar, üst yönetimde ve yönetim kurullarında yer alan kadın yönetici sayısı ile işteki performansı arasında pozitif ilişki bulunduğuna işaret etmektedir. Buna rağmen iş gücünde ve yönetim kadrolarında kadınlar ve erkekler eşit düzeyde yer alamamaktadırlar.

“ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından gelişmekte olan bölgelerde gerçekleştirilen şirket anketinin sonuçlarına göre yönetim kademelerinde %40-%60 aralığında cinsiyet dengesi sağlayabilmiş şirketlerin oranı alt seviye yöneticiler için %16’da seyrederken, orta seviye yöneticiler için bu payın %19’a yükseldiği görülmektedir. Ne var ki bu oran yönetim seviyesi artıkça gerilemekte, üst seviye yöneticiler için %12’ye, tepe yöneticiler içinse %10’a düşmektedir (Tablo 2.2.).

Tablo 2. 2. Cinsiyet Dengesinin Yönetici Seviyesine Göre Durumu

<https://www.yased.org.tr>



“Global ortalama; yönetimdeki kadın oranı 2017 yılına kıyasla %1 oranında düşüş gösterdi. 2017’de %25 olan ortalama, 2018’de %24 oldu, yönetiminde en az 1 kadın olan şirket oranı 2017’de %66’dan 2018’de %75’e yükseldi, üst yönetiminde hiçbir kadın olmayan şirket oranı 2017’de %34 iken, 2018’de %25’e gerileyerek 9 puanlık bir düşüş gösterdi. Kadın yönetici oranlarının en yüksek olduğu ülkeler sırasıyla %47 ile Filipinler, %43 ile Endonezya, %42 ile Tayland ve %41 ile Rusya. Araştırmaya katılan Japon şirketlerin %69’unda, Hollandalı ve Avusturyalı şirketlerin %44’ünde hiçbir kadın yönetici yok. Önceki yıllarda olduğu gibi, G7 ülkeleri, kadın yönetici oranları açısından dünyanın birçok bölgesinden daha geri durumda. Global ortalama %24 iken, G7 ülkeleri %21’lik ortalama ile global ortalamanın altında. %21’lik G7 ortalaması, %27’lik Türkiye ortalamasının 6 puan altında. Global ortalama, kadın yöneticinin en yüksek olduğu sektör %33 ile turizm&seyahat sektörü. Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton’un (2018) her yıl 08 Mart Dünya Kadınlar Günü öncesinde hazırladığı araştırmanın sonuçlarına göre 2012’den 2018’e %21’den %24’e 3 puanlık bir artış yaşarken, Türkiye ortalaması yine aynı dönem içinde, %31’den %27’ye 4 puanlık bir düşüş yaşıyor. Yine de Türkiye için sevindirici olan ise, 2016’dan 2018’e 7 puanlık artış olması (Tablo 2.3).”

Tablo 2. 3. Son 7 Yılın Yönetici Oranları

	Son 7 yılın kadın yönetici oranları						
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Doğu Avrupa Ülkeleri	36	38	35	35	37	34	
BRIC Ülkeleri	29	29	26	24	32	28	26
<b>Türkiye</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
Avrupa Birliği Ülkeleri	27	26	24	26	23	25	24
Asya Pasifik Ülkeleri	23	25	23	20	25	29	19
G7 Ülkeleri	21	22	22	21	21	21	18
Kuzey Ülkeleri	21	23	23	21	22	21	18
Global	24	25	24	22	24	24	21

<http://www.gtturkey.com>

“Bölge ortalamaları olarak ele alındığında, geçen yılki araştırma sonuçlarında olduğu gibi, G7 ülkeleri ile Kuzey Amerika ülkeleri en kötü performansı gösteren iki bölge olarak öne çıkıyor. G7 ülkeleri özelinde sonuçlara bakıldığında, bu ülkelerdeki kıdemli yönetici rollerinin sadece %21’i kadınlar tarafından temsil edilirken, G7 şirketlerinin %29’unda hiçbir kadın yönetici bulunmaması dikkat çekiyor. Diğer taraftan, Baltık ve Doğu Avrupa ülkeleri, %36’lık oranlar ile en yüksek kadın yönetici oranlarına sahip bölgeler olarak öne çıkıyor. Araştırmanın lider ülkesi Filipinlerde kadın yönetici oranı %47 iken (geçen yıla göre 7 puanlık artış), Filipinler’in ardından %43 ile Endonezya, %42 ile Tayland ve %41 ile Rusya geliyor (Tablo 2.4).”

Tablo 2. 4. Dünyada son iki yılın yönetici yüzdeleri

Son iki yılın kadın yönetici yüzdeleri			
*		2018	2017
1	Filipinler	47	40
2	Endonezya	43	46
3	Tayland	42	31
4	Rusya	41	47
5	Litvanya	36	37
6	Estonya	36	40
7	İtalya	34	27
8	Meksika	34	24
9	Polonya	34	40
10	Botsvana	33	31
11	Fransa	33	31
12	Ermenistan	32	31
13	İrlanda	32	26
14	Çin	31	31
15	Nijerya	30	29
16	Singapur	30	30
17	Brezilya	29	19
18	İsveç	29	28
19	Güney Afrika Cumhuriyeti	29	28
20	Malezya	28	24
21	Avusturya	27	
22	Türkiye	27	23
23	İspanya	27	27
24	Yunanistan	26	20
25	Finlandiya	26	27
26	Kanada	25	23
27	Almanya	23	18
28	Arjantin	23	15
29	İngiltere	22	19
30	Amerika	21	23
31	Hindistan	20	17
32	Hollanda	19	20
33	Yeni Zelanda	18	20
34	Avustralya	15	23
35	Japonya	5	7
	Global Ortalama	24	25

<http://www.gtturkey.com>

### 2.4.3. Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Türkiye’de de kadınların, kadın haklarının, kadının iş hayatına yönelik düzenlemelerin uzun yıllar ikinci planda kalan bir konu olduğu söylenebilir. Toplumun büyük çoğunluğu tarafından geleneksel yapı ve düşünceler savunulduğundan, kadın büyük oranda ev ile özdeşleştirilmiş ve hakları konusunda herhangi bir düzenleme yapma gereği duyulmamıştır. Ancak kadınlar geçmişten günümüze kadar sadece annelik ve ev işleri yapmamıştır. Evde ev işleri çocuk bakımı dışında dışarda toprak ve gıda, halıcılık, dokuma gibi alanlarda faaliyet göstermişlerdir (Erdun, 2011).

Cumhuriyet dönemine kadar kadının eğitim ve öğretim imkânları çok kısıtlıdır. “Kadının ev dışında çalışmasının aile yaşam dengesini bozacağı inancı ve toplumun değer yargısı kadınların meslek sahibi olmalarında büyük engeller oluşturmuştur” (Karaca, 2007, s.19). “Cumhuriyet dönemi ile birlikte, kadının eğitimine önem verilmiş, onların hak ve özgürlükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kadınların statülerinin yükseltilmesi ve çalışma yaşamında daha etkin yer alabilmeleri için gerekli ortam yaratılmaya başlanmıştır” (Olca, 1999, s.74).

“Seksenli yıllardan önce erkeklerce başlatılan ve yönlendirilen kadın hareketleri, seksenli yıllar ile birlikte yerini kadın yönetimine bırakmıştır” (Gökakın, 2000, s.109). Bu dönemden günümüze kadar kadınların işgücüne katılımı ve kendi işlerini kurmaları konusunda yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir (Yetim, 2008). Seksenlerden sonra Türkiye’de kadınlar ekonomik sosyal alanda daha aktif bir şekilde yer almışlardır. Atatürk’ün her alanda kadına sağladığı eşitlik, ona eğitimde de fırsat eşitliğini sağlamış, bu durum kadınlara meslek sahibi olma imkânı vermiştir. Böylece kadınlara ev dışında da toplum kalkınmasına doğrudan katılım imkânı tanınmıştır (Doğramacı, 1997). “3 Mart 1924 tarihinde Türk kadını yasal olarak kamu yönetiminde görev alma hakkını elde etmişlerdir” (Acuner ve Sallan, 1993, s.81).

Türkiye’de kadınların yoğunlaştığı sektör kamudur. Kamuda çalışan kadın sayısı günümüze kadar artarak gelmiştir. Kamu kuruluşlarının sayısının artması, işlev ve görev çokluğunun istihdam açığına sebep olması kadınların kamuda önünü açmıştır. Eğitim seviyesi yükselen kadınlar, aile ve doğuma ilişkin yapılan

düzenlemeler ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle kamuda kendine yer edinmiştir (Coşkuner,2013) .

Kamu personelinin cinsiyete göre dağılımı aşağıdaki tabloda (Tablo 2.5) gösterilmiştir:

Tablo 2. 5. Türkiye’de Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Başbakanlık, Bakanlıklar, Üniversiteler, Kuvvet Komutanlıkları, Müsteşarlıklar, Başkanlıklar, Genel Müdürlükler, Üst Kurullar ve Diğer Statülü Kurumlar, Kit'ler, Kamu Sermayeli Kuruluşlar	Toplam çalışan	Çalışan oranı (%)
KADIN	1.188.382	37,98
ERKEK	1.940.922	62,02
TOPLAM	3.129.304	100,00

www.dpb.gov.tr

Ancak batılı ülkelerdeki kadar hızlı bir artışın olmadığını özellikle üst düzey yöneticilikte sayının azaldığını da söylemek gerekir (Tablo 2.6).

Tablo 2. 6. Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı

Pozisyon	Kadın	Erkek
Müsteşar	1	23
Müsteşar Yrd.	2	78
Bağlı Kurum Başkanları	7	31
Bağlı Kurum Bşk. Yrd.	5	43
Genel Müdür	9	156
Genel Müdür Yrd.	44	416
Kurul Başkanları	1	67
Kurul Üyeleri	19	122
Kurum Bünyesindeki Başkanlar	8	34
Daire Başkanları	302	1806

www.dpb.gov.tr

Günümüzde kadın; yalnızca belli bir mesleğin uygulayıcısı veya çeşitli kesimlerde kol gücü ile görev alan bir emekçi olarak değil, aynı zamanda bir girişimci olarak da varlığını ortaya koymaktadır (Narin vd., 2006).

“Türk şirketlerindeki kadın yönetici oranı 2012’den 2016’ya 11 puanlık bir düşüş yaşamışken, 2016’dan 2018’e 7 puanlık artış gösterdi. Türkiye’de 2016’da %20 olan kadın yönetici oranı 2018’de %27 oldu. Bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık firması Grant Thornton tarafından 35 ülkeden 2.500’den fazla katılımcı ile yapılan araştırmaya göre, Türkiye’de yönetimdeki kadın yüzdesi, 2016’da %20 iken, 2017’de %23 ve 2018’de %27 oldu. Türkiye, %27’lik kadın yönetici oranı ile 35 ülke arasında 22. sırada. Türkiye, %27’lik kadın yönetici oranı ile, %25’lik Kanada, %23’lük Almanya, %22’lik İngiltere, %21’lik Amerika ve %19’luk Hollanda’dan daha iyi durumda olması sevindirici olsa da yeterli düzeyde değildir.”

#### **2.4.4. Kadınların Yönetici Olmalarını Etkileyen Etkenler**

Gerek iş hayatına başlama koşulları, gerek işgücü piyasasındaki konumları açısından “erkeklere göre çok fazla avantaj sahibi olmayan kadınların hem çalışma hem de özel yaşamlarında çalışıyor olmalarından kaynaklanan çeşitli sorunlarla mücadele ettikleri” bilinmektedir (Kocacık ve Ayan, 2011, s.469). Kadın çalışanlar, her türlü iş ortamında erkek çalışanların karşılaştığı sorunlarla mücadelenin dışında, kadın olmalarından kaynaklı birçok farklı sorunlarla da başa çıkmak zorunda kalabilmektedir (Yılmaz vd., 2008). Kadınların iş hayatındaki belli başlı sorunları, daha iş ararken başlayıp, çalışma hayatında temel ve mesleki eğitim eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil toplum yapısının kadın çalışanlara bakış açısı, iş saati düzensizliği, çalışma şartlarının olumsuzluğu, düşük ücret, cinsel tacizler gibi sorunların dışında annelik, ev işleri ve aile yaşamındaki sorunlarla devam eden başlıca sorunlardır (Demirkol vd., 2004; Biler Güler, 2005; Bolcan,2006; Yılmaz vd., 2008).

Kadınların yönetici olmalarını engelleyen etkenleri “kişisel özellikler, toplumsal özellikler, örgütsel ve cinsiyete dayalı özellikler” olarak sınıflandırabiliriz.

Bireysel etkenlerden kaynaklanan engeller: Ailede kadının öncelikli amacı iyi bir anne olabilmektir. Bu durum kadın yöneticinin fazla mesai yapma isteğini azaltmakta zamanını ailesiyle geçirme isteğini artırmaktadır. Bu amaç kariyerinde ilerlemesini sağlayacak fırsatları kaçırmamasına sebep olabilmektedir. Kadınlar bunun gibi sebeplerden, yönetici olmayı kendilerine uygun görmemekteler ve hatta erkek gibi kadın olarak bilinme endişesi de taşımaktadırlar (Karcıoğlu, Leblebici 2014). Kadınların üstlendikleri roller de kadının birçok sorumluluk alanının olduğunu göstermektedir. Rol çatışması nedeniyle kadının çalışma hayatındaki fırsatları yakalayamamasına ya da isteklerini ertelemesine neden olabilmektedir (Karcıoğlu, Leblebici 2014).

Toplumsal etkenlerden kaynaklanan engeller: Meslek seçerken dikkat edilmesi gerekenler bireyin yetenekleri ve gelecekte kendisini görmek istediği konudur. Fakat “hem toplum kuralları hem de aile baskıları insanları kendi yetenekleri ve arzuları dışında meslek seçimine götürmektedir. Örneğin; şoförlüğün erkek mesleği olarak görülmesi ya da hemşireliğin kadın mesleği olarak görülmesi gibi” (Öztürk, 2016, s.93). Kadın ve erkeğe yüklenen toplumsal roller sebebiyle işlerin kadın işi, erkek işi olarak farklılaştırılması ve dolayısıyla kadınların özellikle belirli mesleklerde yoğunlaşmaları istihdam ve kariyer konusunda ayrımcılık ve eşitsizlikler yaratmaktadır (Budak ve Mayatürk, 2008; Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Örgütsel etkenlerden kaynaklanan engeller: Örgütlerde yönetim ve çalışanlar arası iletişimi kolaylaştırmak için örgüt ağları kurulmaktadır. Bu sayede bireyler örgütün hedeflerinden ve projelerinden haberdar olabilmektedirler. Ancak kadın çalışanlar genellikle bu iletişim ağlarının dışında kalmaktadırlar (Taşkın vd., 2012). Örgütte üst yönetim pozisyonlara gelebilmek için astlara verilen görevlerden veya tecrübe imkânlarından kadınlar erkeklere göre daha az faydalanabilmektedir. Bu durum da “kadınların üst yönetim pozisyonlarına hazırlanma durumunu zorlaştırmaktadır. Örneğin; İl dışında bir seminer olacaksa bir sıkıntı yaşamayacakları düşünülerek daha çok erkekler görevlendirilmektedir” (Karcıoğlu, Leblebici 2014). Kadınlar ise daha işe alınma aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Örneğin bir kadının işe alınma aşamasında evli ya da hamile olması kendisi için bir engel teşkil etmektedir.



Cinsiyete dayalı engeller: Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yapılan işleri yapamayacaklarına dair görüşlerdir. Kadınların yöneticilik pozisyonunun getirdiklerini gerçekleştirirken başka bir işlerinin çıkacağı, istikrar gösteremeyecekleri ve duygusal davrandıkları düşünülmektedir. “Kadını çocuğuna bakabilmesi için veya yoğun iş yükünün altından kalkamayacağı gibi nedenlerden dolayı korumaya yönelik tutum ve davranışları içerir” (Öztürk, 2016, s.93). “İyi niyetli ayrımcılık diye adlandırabileceğimiz bu durumlar aslında kadını yöneticilik pozisyonundan uzaklaştırmaya neden olmaktadır. Ayrıca erkek yöneticilerin gücü elde tutma istekleri ve kadınlarla iletişim kuramamaları diğer engeller arasında gösterilebilir” (Örücü ve diğ., 2007, s.119). Öte yandan kadının kadına uyguladığı engeller bulunmaktadır. “Üst yönetimde kadın olarak tek olmanın bir ayrıcalık ve büyük bir başarı göstergesi olduğu düşüncesinin bilinçaltlarına yerleşmesi kadının yönetim konumuna geçmesinde bir engeldir” (Örücü ve diğ.,2007,s.119). Kadın yöneticilerin ben bu “pozisyona geldiysem aynı şekilde diğer kadınlar da gelebilir” düşüncesidir (Örücü ve diğ., 2007,119). Genellikle kadın yöneticiler hemcinslerine bu konuda destek olmamakta yaşadıkları sorunları çözmelerinde yol gösterici olmamaktadırlar.

Sonuç olarak, kadının yönetsel pozisyonlarda yer almasına ilişkin karşılaştığı sorunlar, literatürde ifade edilenler toplamında aşağıdaki tabloda (Tablo 2. 7) olduğu gibi özetlenebilir:

Tablo 2. 7. *Yönetmel Pozisyonlarda Kadının Yer Almasına İlişkin Karşılaştığı Sorunlar*

Başlıklar	İçerik
Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller	Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi
Cinsiyet temelli ayrışma/ ayrıştırma	Kadının cinsiyetten dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda toplumsal baskı ile yönetmel pozisyona gelememesi
Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak	Elde etmiş olduğu ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlayamayacağını düşünmesi
Kendine güven veya zihinsel olgular	Yönetmel pozisyonlara gelmede kendini yeterli görmemesi yani özgüven eksikliği
Başarı /zirve / yalnızlık korkusu	Başarılı ve zirvede olmasının kadını yalnızlaştıracağını düşünme(ailede ve iş ortamında)
Kraliçe arı sendromu veya tek olma özlemi	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlaması
Cam tavan sendromu	Kadının belli bir kademeye kadar yükseldikten sonra daha fazla ilerlemelerinin görülmeyen ve geçilemeyen şekilde engellenmesi
Mobbing'e yenilme	Kadının, çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalınması ve kadının bu duruma dayanamaması

## 2.5.Kadın Yöneticilerin İş ve Aile Çatışması

İş ve yaşam çatışması üzerindeki etkisi incelenen bir diğer faktör de cinsiyettir. Kültürel ve sosyolojik olarak belirlenen geleneksel kadın ve erkek rollerine göre, erkeğin öncelikli sorumluluğu evin ekonomik anlamdaki geçimini sağlamak, kadının öncelikli sorumluluğu da evle ilgili faaliyetlerden ve çocukların bakımından sorumlu olmaktır. Bu nedenle kadınların iş hayatına atılması ve kadınların çalışmasına bağlı olarak ev içindeki sorumluluklarının ortadan kalkmaması veya azalmaması, en önemli iş ve aile çatışması nedeni olarak görülmektedir (Coşkuner, 2013).

Evinin dışında yeni sorumluluklar alan kadın, toplumun da asıl görevinin annelik ve kadınlık olduğunu dayatması sonucu, iş ve aile çatışması yaşayabilmektedir (Fidan ve Yılmaz, 1998'den aktaran, Fidan, 2000). Özellikle de

gece, hafta sonu mesaieleri veya şehir dışı çalışmaları esnasında kadının yaşadığı bu çatışma daha da artmaktadır; çünkü kadınlar ev ve aile ile ilgili sorumlulukları çok daha fazla hissetmektedirler (Watkins, 1995). Bu durum çalışan kadının rol yükünü artırmaktadır. Hem evde hem de işte birincil sorumlulukları olan kadın, bu sorumluluklarını aynı anda yerine getirmeye çalışırken aşırı rol yükü ile karşı karşıya kalabilmekte ve bu durum kadının iş ve aile çatışmasını erkeklere göre daha fazla yaşamasına neden olabilmektedir (Bacharachvd, 1991).



## BÖLÜM III

### İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI

“Aile ve iş yaşamı konusunda 1930’lu yıllara kadar uzanan çalışmalar, son 20-30 yıl içinde büyük bir ivme kazanmıştır” (Coşkuner, 2013, s.9). “Çok disiplinli ince sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, aile terapisi, hukuk ve iş sağlığı gibi çeşitli disiplinler tarafından, aile ve iş çatışması üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, iş ve aile ilişkisinin karmaşıklığının ortaya koymaktadır” (Coşkuner, 2013, s.9).

#### 3.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Ayan (2000), Çanakkale Üniversitesi’nde yaptığı ‘Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri’ adlı yüksek lisans çalışmasında kadın öğretmenlerin yöneticilik yapma isteği hangi boyuttadır, kadın öğretmenleri okul yöneticiliği yapmaya istekli kılabilecek düzenlemeler neler olabilir, kadınların çalışma hayatındaki konumu ve kadınların yönetici olmada karşılaştıkları engelleri nelerdir, sorularına cevap aranmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmaktan daha çok öğretmenlik yapmak istedikleri belirtilmiştir. Ayrıca toplumsal yapı gereği kadının öncelikli sorumluluğunun ailesine karşı olan sorumluluğudur düşüncesi kadın öğretmenlerin yöneticiliği seçmemelerindeki nedenlerden birisi olarak gösterilmektedir. Kadın öğretmenlerin yönetici olduklarında kendilerine ve ailelerine ayıracakları zamanın azalacak olmasını, yöneticiliği tercih etmeme nedeni olarak göstermişlerdir.

Usluer (2000)’in Ankara Üniversitesi’nde yapmış olduğu ‘Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi’ adlı yüksek lisans çalışmasında kadın öğretmenlerin yönetsel konumlara atanmalarını engelleyen nedenler araştırılmıştır. Ataerkil değerlerin kadın ve erkek öğretmen üzerinde etki oluşturduğunu belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, erkek öğretmen ve yöneticiler, kadın öğretmen ve yöneticilere göre ‘cinsiyetçi kalıp yargıları’ daha çok benimsemekte ve kadın doğasının yöneticilik yapmaya elverişli olmadığını

düşünmektedir. Ayrıca çocuk bakım sorumluluğunun ve ev işlerinin kadının görevi düşüncesi kadın öğretmenlerin yönetici olmalarına engel olarak gösterilmektedir.

Durmuş (2001) “Kadın Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisan tezinin bulgularına göre kadın yöneticilerin özellikleri gereği insanların duygularına önem verdikleri bu sebeple empatik davrandıkları, erkek yöneticilerin ise duygusal kontrol özelliklerini liderlik davranışıyla özdeşleştirdikleri düşünülmektedir.

Köstek (2007) “Resmi ilköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri” adlı tezinde elde edilen önemli sonuçlar: “Ailevi nedenler” teması ele alındığında yöneticiler kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını engelleyen etkenler olarak “çocuk bakımının annenin üzerinde olması” ve “gerek kadında gerek çevresindeki kişilerde kadın yönetici olursa ev işlerinin ve anneliğin aksayacağı düşüncesi” gösterilmiştir. “Toplumsal yapı” teması ele alındığında yöneticiler kadın öğretmenlerin kariyer yapmayı sadece erkek işi olarak algılaması ve kariyer yaparsam okulda ya da çevrede başarısız olurum korkusunun yönetici olmalarına engel teşkil ettiği ifade edilmiştir. “Eğitim, çalışma saati, yaş ve medeni durum” dan dolayı belli bir yaşı geçen kadının yönetici olamayacağı düşüncesi ifade edilmiştir.

Tubin (2007)’in “Çoklu Roller, İş-Aile Uyuşmazlığı ve İlgili Sonuçlar adlı tez analizlerine göre “rol sayısı” ve “aile- iş” çatışması arasında manidar bir ilişki bulunmuştur. Sosyal yardımın, rollerde geçirilen zaman ile birleştiğinde, “aile-iş” çatışmasını manidar bir şekilde etkilediği görülmüştür. Kadınlar için “işten aileye” olan çatışma, hayat ve iş tatminini azaltmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. “Aile-iş” çatışmasının ise evlilik tatminini azalttığı ifade edilmiştir. Erkeklerde ise “aile-iş” çatışmasının işten ayrılma isteğini artırdığı ifade edilmiştir. Kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Erkeklerin ise evlilik ve iş tatminleri, kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Karaca (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı tezinde diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, özellikle

orta düzey yönetici kadrosunda yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin uzun mesai saatleri ve stresli bir işin getirdiği yorgunluk gibi nedenlerle belli bir yaştan sonra aktif olarak çalışmaları zorlaşmaktadır. Örnekleme grubundaki kadın yöneticilerin daha çok 31-40 yaşları arasında olduğu yani daha genç ve etkin bir kesimden oluştuğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğunu ve eğitilmiş kesimden oluştuğunu göstermektedir. Ancak doktora düzeyinde eğitime sahip kadın yöneticinin bulunmaması dikkat çekmektedir. Kadın yöneticilerin büyük bir kısmının 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahiptir. Ankete katılan kadın yöneticilerin yaş ortalaması erkeklerden daha düşüktür. Bu durum erken emeklilikle açıklanmıştır.

Kaya (2008)'nin araştırmasında elde ettiği bulgulara dayalı olarak ulaştığı sonuçlarının en önemlileri şunlardır: Okul müdürleri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla “tümleştirme” yöntemini; daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” ve en az da “ödün verme” yöntemini kullanmaktadırlar. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinden en etkili olanı “tümleştirme” yöntemi; daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “kaçınma”, “ödün verme” ve en az etkili olan yöntem de “hükmetme” yöntemidir.

Tarakçı (2009) araştırmasında katılımcıların çatışmayı yönetmede ağırlıklı olarak bütünleştirme stilini hemen sonrasında ise uzlaşma stilinin tercih ettikleri söylenmiştir. Hükmetme stili ve ödün verme katılımcılar tarafından orta düzeyde tercih edilmektedir. Kaçınma stili en alt düzeyde kabul görmektedir.

Çelik, Turunç (2010) araştırmalarında çalışanlar tarafından algılanan lider desteği, iş-aile çatışması, aile- iş çatışması ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkileri incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediğini ve çatışma düzeylerini azalttığını belirtmişlerdir. Çalışanların algıladığı örgütsel desteğin iş performansını pozitif anlamlı olarak etkilediği ifade edilmiştir. Çalışanların iş-aile ve aile- iş çatışma düzeylerinin iş performansını anlamlı olarak etkilediği ifade edilmiştir. Aile- çatışmasının iş performansını anlamlı şekilde azalttığı ifade edilmiştir. Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışması ve

iş performansı üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hem iş-aile hem de aile- iş çatışmasının da iş performansını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Çarıkçı, Çiftçi ve Derya (2010) yaptıkları araştırmada kadın ve erkeğin iş aile yaşam çatışması yaşamadığı tespit edilmiştir. Erkeklerin çatışma yaşamaması aile alanındaki rollerin büyük kısmını evde kadının üstlenmiş olmasından, kadının çatışma yaşamama nedeni incelendiği ise çalışan kadının, evdeki ve işteki rollerinin gereğini yerine getirebilmek için yardımı kadından ya da kendinin ve eşinin yakınlarından (anne, kardeş) destek alması olarak açıklanmıştır. Böylece evdeki ve işteki sorumluluklarını dengeleyerek çatışma ortamından uzaklaştıkları düşünülmektedir.

Keleş (2010) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yükü Algısı ve İş Aile Çatışması” tezine göre ilköğretim öğretmenlerinin iş aile çatışmasının orta düzeyde yaşadığı aile iş çatışmasını ise düşük düzeyde yaşadığı görülmüştür. Işık algıları da orta düzeydedir. İş yükü ile iş aile Çatışmasının anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. İş yükü ve iş aile çatışması, iş yükü aile iş çatışması arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. İş aile çatışması düzeyinin aile iş çatışmasına göre fazla çıkmasının sebebi olarak öğretmenlerin mesleklerine verdikleri değeri gösterdiği ifade edilmiştir. İş yükü algılarının orta düzeyde olması ise mesai dışında yaptıkları aktiviteleri benimsemiş olmaları ve bunları mesleklerinin bir parçası olarak görmeleri ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca araştırmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş aile çalışmasını daha fazla yaşadığı görülmüştür. Aile iş çatışmasında ise erkek ile kadın arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gürkanlar (2010), “Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Rollerini ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma” tezinin sonuçlarına göre akademik kadın personel için işin esnekliğe uygunluğu artıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmini artmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini de performansı artırmaktadır. Yapılan analizler sonucunda esnek saatler dışındaki iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaşam tatmini işin yaşam kalitesine etkisi, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti idari kadın personelin performansını etkilemiştir. Medeni durumun yaşam tatmini ve işin yaşam kalitesine etkisi konusunda akademik personelde anlamlı bir farklılık yokken idari personel de etkili olmuştur. Evli olan idari personelin yaşam tatmini daha fazla ve işin yaşam kalitesine

etkisi daha çoktu. Çocuk sahibi olan akademik personelin iş tatmini daha düşük, işten ayrılma niyeti daha fazladır ve işlerinin niteliğini esnekliğe daha uygun olarak değerlendirmiştir. Çocuk sahibi olmanın idari personelde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

Çetin (2011)'in “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi Ve Afyon İl Merkezindeki Bayan Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasından elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş aile çatışması yaşamasında iş yükünün etkisi olduğu görülmüştür. Yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, çalışma süreleri ve çocuk sahibi olma gibi durumların iş-aile çatışması üzerinde etkisinin olmadığı ancak iş stresi nedeniyle kadın çalışanların iş-aile çatışması yaşadıkları saptanmıştır.

Ertemli (2011)'nin “İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama” adlı araştırmasında çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmaları ile işlerini anlamlı ve önemli bulmaları, işlerine adanmaları arasında anlamlı bir ilişki kabul edilmiştir. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, iş aile çatışması yaşayan bireylerin, işlerine adapte olmaları da bundan etkilenecektir.

Elif Sis Atabay (2012), “İş Aile Çatışması ile İş Tatmini İlişkisi: Başka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı araştırma sonucunda, zamana dayalı iş– aile çatışması ve strese dayalı iş–aile çatışması arasında yüksek düzeyde, aile–iş çatışması ve strese dayalı iş–aile çatışması arasında ise orta düzeyde olumlu yönde ilişki bulunmuştur. İş–aile çatışmasının iş tatmini ile ilişkisine bakıldığında; iş tatmininin zamana dayalı iş–aile çatışması ve strese dayalı iş–aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Kayalı (2013)'nin “Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Olan Etkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin sonuçlarına göre, kaçınma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma çatışma yönetim şekillerinin iş tatmine olumlu katkı sağladığı görülmüş, uyma yönteminin ise iş tatmini ile bir ilgisi kanıtlanamamıştır. Çatışma yönetimi alt boyutlarından kaçınma, zorlama, problem çözme ve uzlaşma



yöntemlerinin iş tatmini alt boyutlarından kişisel tatmine olumlu katkı sağladığı görülmüş, uyma yönteminin ise bir ilgisi kanıtlanamamıştır. Problem çözme, kaçınma ve zorlama yöntemlerinin, iş tatmini alt boyutlarından yetki tatminine olumlu katkı sağladığı görülmüş, uyma ve uzlaşma yöntemlerinin ise bir ilgisi kanıtlanamamıştır. Problem çözme ve zorlama yöntemlerinin iş tatmini alt boyutlarından işyeri tatminine olumlu katkı sağladığı görülmüş, uyma, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerinin ise bir ilgisi kanıtlanamamıştır. Uzlaşma, uyma ve kaçınma yöntemlerinin iş tatmini alt boyutlarından mesleki tatmine olumlu katkı sağladığı görülmüş, problem çözme ve zorlama yöntemlerinin ise bir ilgisi kanıtlanamamıştır.

Korkmaz, Erdoğan (2014)'ın “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi” adlı araştırma bulguları şu şekildedir. İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin ve örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Buna karşın iş yaşam dengesinin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olmadığı kabul edilmiştir.. Elde edilen bu bulgular benzer çalışmalarla desteklenmiştir.

Özen (2015)'in “Öğretmenlerde İş Stresinin İş Aile Çatışması, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı çalışmasına göre iş stresi artıkça iş-aile, aile-iş çatışması duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, işten ayrılma niyeti puanlarının arttığı görülmektedir. Öğretmenlerin iş-aile çatışma puanları artıkça aile –iş çatışması, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi ve işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür. Öğretmenlerin aile-iş çatışması puanları artıkça da duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti puanları artmaktadır. Ayrıca katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeyleri artıkça duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi azaldıkça da işten ayrılma niyeti artmaktadır. İş stresinin artmasıyla da işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir.

Fındık (2016)'ın “İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerinde Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” tezinin sonuçlarına göre iş aile çatışması düzeyi yaş artıkça artmaktadır. Evli olanların bekarlara göre daha fazla iş aile çatışması yaşadığı tespit edilmiştir. Ön lisans düzeyinde eğitim alanlar diğer çalışanlara göre daha fazla iş aile çatışması yaşamaktadır. Üç çocuğa sahip olanların iş aile çatışmasını çocuk sayısı az olanlara göre daha fazla yaşadığı ve çocuk sayısı

artıkça iş aile çatışması düzeyinin arttığı görülmektedir. İş aile çatışmasının artış görülmesine sebep olan etkenlerden biri de çalışanın görev aldığı bölümdeki sorumluluklarının fazlalığına göre artış gösterdiği tespit edilmiştir. Yine araştırma sonuçlarından diğerlerine göre daha yüksek maaş alan çalışanlar daha üst mevkilerde görev aldıklarından sorumlulukları fazlalaşmakta bu da iş aile çatışması yaşama düzeylerini artırmakta olduğu çıkarılmaktadır. Son olarak 25 yaş ve altı çalışanların diğerlerine göre daha fazla cam tavana maruz kaldıkları sonucuna varılmıştır.

Dorela (2017) “İş Yükü ve İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzeltici Etkisi – Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasının sonuçları, iş yükünün, iş-aile çatışması ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ancak duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ortaya çıkan bir başka sonuç ise, iş-aile çatışmasının, iş yükü ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmediğidir. Ancak, iş yükünün, duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı ve dolaysız etkisi algılanan örgütsel desteğin seviyesine göre değişmektedir.

Shakhbazov (2018) “İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında kadınların erkeklere göre iş-aile çatışmanın bir boyutu olan gerilim esaslı çatışmasını yaşama durumunun daha sık olduğu tespit edilmiştir. Zaman esaslı iş-aile çatışmasını 30 yaşın altındaki katılımcıların daha fazla yaşadığı görülmüş. Lisansüstü eğitim seviyesinde olan katılımcıların lisans eğitim seviyesinde olan katılımcılara göre gerilim esaslı iş-aile çatışma seviyesi daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çocuk sahibi olan bireyler çocuğu olmayan bireylere göre zaman esaslı iş-aile çatışmasını daha fazla yaşamaktadır. Çalışanların çalışma süresi ve dolayısıyla tecrübesi artıkça zaman yönetimini daha iyi bir şekilde gerçekleştirdiklerinden dolayı zaman-esaslı iş-aile çatışmasını daha az yaşamaktadırlar. Katılımcıların işteki tecrübeleri artıkça zaman-esaslı iş-aile çatışmasını daha az yaşamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti üzerine iş-aile çatışmasının doğrudan bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda birey, işinden memnun olsa bile, iş-aile çatışmasını yaşaması durumunda işinden ayrılmayı düşünebilmektedir.

Ergin (2018)’in “İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini, Kariyer Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi” tezinin sonuçlarına göre iş-aile çatışması kariyer tatminini etkilemezken aile-iş çatışması etkilemektedir. Yaşam tatmini de kariyer tatminini

etkilemektedir. İş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışma düzeyinin aile yaşamından kaynaklanan iş-aile düzeyinden daha fazla olduğu görülmüştür. İş-aile çatışmasının kariyer tatminini etkilediği varsayımı doğrulanmazken, aile-iş çatışmasının kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği varsayımı desteklenmiştir. Çalışanların iş tatmini artıkça kariyer tatminlerinde artış görüldüğü tespit edilmiştir.

Kurt (2018)'un "İşkolikliğin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma" adlı tezinde avukatların eğitim düzeylerinin iş-aile çatışması ve işten aldıkları zevk algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığı görülürken, aile – iş çatışması algılamalarında ve işe güdülenme eğilimlerinde anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Doktora düzeyinde eğitim almış avukatların lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim almış avukatlara göre daha düşük düzeyde aile-iş çatışması yaşadıkları, daha yüksek derecede işe güdülenme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesinin yükseldikçe işe güdülenme eğiliminin de arttığı görülmektedir. Avukatlar kendilerini işkolik ve iş-aile çatışması yaşayan bireyler olarak görmemektedir. Ayrıca çalışılan yer, eğitim düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak işkoliklik ve iş-aile çatışması yaşayabildikleri ifade edilmiştir. Araştırma sonucuna göre "işkolikliğin, iş-aile çatışması üzerinde bir etkiye sahip olduğu" belirtilmiştir.

Korkmazer (2018)'in "İş Yükü Fazlalığı Algısının Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi İş Aile Çatışmasının Aracı Rolü" adlı araştırma sonuçlarına göre iş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesini negatif yönde çok düşük düzeyde etkilediği, iş- aileye çatışmasını ve aile- işe çatışmasını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre erkekler iş yükü fazlalığına kadınlara göre daha çok hissetmektedir. En yüksek iş yükü fazlalığı algısı 26-30 yaş aralığındayken en düşük 31-35 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Lisansüstü eğitim almış kişilerin iş yükü algısı diğerlerine göre fazla çıkmıştır. Bu durum eğitim seviyesi düştükçe azalmıştır. Meslekte çalışma süresi artıkça iş yükü fazlalığı algısı da artmıştır. Erkeklerin kadınlara göre iş aile çatışması algısı daha yüksektir. Bu bulgu literatürle pek uyuşmamaktadır. En yüksek iş-aile çatışma algısı 31-35 yaş aralığında görülmüştür, en düşük algı ise 18-25 yaş aralığındadır. Buna göre genç olan bireylerin yeni evli oldukları için küçük çocukları bulunduğu için iş ve aile arasındaki dengeyi sağlamada zorluk çektikleri oysa yaşı büyük olanlar daha deneyimli oldukları için iki

alan arasında dengeyi daha kolay sağladıkları tespit edilmiş ayrıca yaşı büyük çalışanların çalışma saatlerinin daha düzenli olması da yaşanan çatışma düzeyini azalttığını ifade etmişler. Bir diğer tespit ise çalışanların işte geçirdikleri sürenin iş aile çatışması üzerinde etkisinin olmasıdır, süre artıkça çatışma yaşama düzeyi de artmaktadır.

Yiğit (2018)'in çalışmasında kadın çalışanlarda yaşanan iş-aile çatışması ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Sonuç olarak iş-aile çatışması ve tükenmişlik seviyesinin kişilerin yaşına, sahip oldukları çocuk sayısına, aylık net gelire, çalışma yılına ve fiziksel veya psikolojik rahatsızlıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık gösterdiği, ayrıca iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Mert (2019) araştırmasında kadın öğretmenlerin cam tavanını oluşturan engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak gruplandırmıştır. Bireysel engellerin başında “anne olma” ve “eş olma” gibi sorumluluklardan ve öğrenilmiş çaresizlikten kaynaklanan isteksizlik gelmektedir. Örgütsel engeller arasında ise, en çok vurgulanan; öğretmenliğe göre çalışma saatlerinin oldukça artacak fakat aynı oranda maaş ve statülerinin artmayacağını düşünmeleridir. Toplumsal engel ise “baskı”dır.

### **3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Adams (1989) “Ortaokullarda Çatışma, Çatışma Yönetim Stilleri ve Örgütsel Bağlılığın Algılanması” isimli araştırmasında, çatışma ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve bunları etkileyen etkenleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları şunlardır: Yöneticilerin okullarını yönetme tarzları farklıdır. Bu da okullarda çatışma düzeylerinin artmasına ya da azalmasına sebep olabilmektedir. Çatışmanın sık sık yaşandığı okullarda yöneticiler hükmetme ve kaçınma stillerini daha çok kullanmayı tercih etmektedirler. Yöneticiler daha çok problem çözme odaklıdır, sorun ortadan kaldırılamadığı zaman ise hükmetme davranışı sergilemektedirler. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin yönetme tarzlarını cinsiyet rolü etkilemektedir. Ayrıca yöneticinin eğitim kalitesi gibi etkenler de yönetim şeklini etkilemektedir.

Johnson (1989) “Okul Organizasyonlarında Çatışma ve Bu Çatışmaların Okul İklimiyle İlişkisi” konulu araştırmasında öğretmenlerin algıladıkları çatışma düzeyleri ve bununla başa çıkma şekilleri ve düzeylerinin okul iklimine etkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları şunlardır: Öğretmenlerin okul iklimini algılayışlarına yöneticiyle yaşadıkları çatışmanın büyük etkisi vardır. Hükmetme yöntemini kullanan yöneticilerle çalışan öğretmenler okul iklimini olumsuz algılamaktadırlar.

Thomas ve Ganster (1995) tarafından iş yerindeki aile dostu politikaların, iş ve aile çatışması ve stres üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanların sadece işte değil ailede de büyük sorumlulukları bulunmaktadır. Rol çatışması yaşanmadan iş ve aile arasındaki dengenin kurulabilmesi için iş yerlerinde sosyal destek politikaları uygulanmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilere göre iş yerindeki yönetici desteği ve esnek çalışma programlarının, çalışan bireyin iş ve aile sorumluluklarını yerine getirebilme algılarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İş aile çatışması yaşamayan ya da en aza inen çalışanın işten memnun ola düzeyinin arttığı, psikolojik sıkıntılarının azalma eğiliminde olduğu görülmüştür.

Kadın yöneticiler üzerine yurtdışında yapılan araştırmaların ilki Berman (1999) tarafından yapılmıştır. Berman ‘Uluslararası Okullarda Kadın Yöneticilerin Yükselmelerinin Önündeki Engeller’ adlı araştırmada kadın yöneticilerin önündeki engellerin neler olduğu ve bunların kadın yöneticiler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadınların yönetici olmalarına engel olan en büyük etken kadınların yöneticiliği başaramama korkusudur. Ayrıca yöneticiliğin maddi getirisinin olmaması olarak tespit edilmiştir.

Antonioni (1998) tarafından yapılan bir araştırmada çatışma yönetimi stilleri ile beş büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğrencilerin ifadelerine göre dışadönüklük, sorumluluk ve değişime açıklık kişilik boyutları ile tümleştirme stili arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin ifadelerine göre kişilik özelliklerinden değişime açıklık ile tümleştirme arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Ayrıca öğrencilerin uyumluluk ve nevrozizm kişilik boyutları ile kaçınma stili arasında negatif bir ilişkinin olduğu gözlenmiş, yöneticilerde ise kaçınma stili ile uyumluluk özelliği arasında negatif, sorumluluk özelliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Hem öğrenci

hem de yöneticilerin uyumluluk ve nevrozizm özellikleri ile hükmetme stili arasında, negatif bir ilişki gözlenirken öğrencilerin dışa dönüklük özelliği ile hükmetme stili arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Bir diğer araştırma Jagt ve Jean (2000) tarafından Western Michigan üniversitesinde yapılmıştır. Araştırmanın konusu “ Michigan Okul yöneticilerinin Kadın Yöneticiler Konusundaki Algı ve Tutumları”dır. Araştırmada kadın yönetici sayısının azınlıkta olmasının nedenlerine değinilmiş ve araştırma sonuçlarına göre kadın ve erkek yöneticilerin, Okul müdürü olan kadınlara karşı tutumlarında fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Deutch-Coleman, Kestner, ve O'Grady (2000) yaptıkları çalışmalarda çatışma yönetimini daha iyi kavrayabilmek için çatışma çözme eğitimlerinin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Allen'in (2001) örgüt yapısının iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında örgütün aile dostu politikalar içerisinde olmasının ve çalışanlara yönelik desteğinin, iş-aile yaşam çatışmasını azalttığını ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı saptanmıştır.

Lockwood (2004) araştırmasında bir örgütte cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığını anlamamanın en kolay yolunun ücret farklılığı olduğunu söylemiştir. Aynı örgütte aynı pozisyonda çalışan kadın ve erkeğin aldığı ücretler arasındaki fark fazla ile o örgütte cam tavan engeli olduğunu söylemek de o kadar mümkündür.

Haraway ve Haraway (2005) çalışmasında eğitim öncesi ve sonrası katılımcıların kişiler arası ilişkilerinde anlamlı değişimler olduğunu saptamışlardır. Katılımcıların durumları, verilen eğitim öncesi sonrası olarak değerlendirilmiş. Sonuç olarak katılımcılar, eğitim sonrasında psikolojik sıkıntılarının ve kişiler arası ilişkilerde yaşadıkları zorlukların öncesine göre daha az olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonuçlarından elde edilen nitel verilerinde de; katılımcıların çatışmayı daha iyi yönetebildiğini, dinleme becerilerinin arttığını ve çatışma sürecinde iletişim becerilerini daha iyi kullanabildiklerini belirtmişlerdir.

Hotla ve DeVoreb (2005) çatışma yönetimi hakkında araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada 36 adet bilimsel çalışmayı analiz etmiştir. 123 grubun kültürel

özelliklerine göre çatışma yönetimi tarzlarını incelemiştir. Çalışma bir meta-analiz niteliğinde olduğundan farklı çatışma ölçekleri bir bütün halinde değerlendirilmiştir. Bu ölçekler güvenilirlik testinden geçirilmiş ve test sonuçlarına göre bu araştırmada da kullanılan ROCI-II' nin diğerlerine göre daha güvenilir sonuç verdiği değerlendirilmiştir.

Cinamon ve Rich (2005) “Kadın Öğretmenler Arasındaki İş-Aile Çatışması” adlı araştırmalarında 187 İsraili kadın öğretmenler arasında iş-aile çatışmasını araştırmıştır. Kadın öğretmenler iş- aile çatışmasını aile iş çatışmasından daha çok yaşamaktadırlar.

Kadın öğretmenlerin büyük çoğunluğu hem iş hem de aile rollerine önem vermektedirler, az bir kısmı da iş rollerine daha fazla önem vermektedir. Kadın öğretmenlerin yüksek iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile öğretmenlik deneyimleri ve çalıştıkları okul arasında ilişki bulmuşlardır. Ortaokul öğretmenlerinin ilkokul ve lise öğretmenlerine oranla iş-aile çatışmasının iki boyutunu da daha az yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleki deneyimi az olan öğretmenlerin kıdemli öğretmenlere oranla daha fazla aile-iş çatışması yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Byron (2005) araştırmasında değişkenlerini üç grupta değerlendirmiştir. Bunlar iş alanı değişkenleri, iş dışı alan değişkenleri ve son olarak da kişisel ve demografik değişkenler olarak gruplandırılmış ve bu değişkenlerin iş-aile çatışmasıyla olan ilişkisinin aile-iş çatışmasıyla olan ilişkisinden fazla olup-olmadığını test etmiştir. İş alanı değişkenleri; iş bağlılığı, işte harcanan zaman, örgütsel destek, program esnekliği ve iş stresini kapsamaktadır. Yapılan analizler sonucunda iş alanı değişkenlerinin hepsinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi, aile-iş çatışmasından daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yüksek iş bağlılığı olan ya da yüksek iş stresi veya işte daha fazla zaman harcayan çalışanların iş-aile çatışması daha fazladır. Aynı şekilde program esnekliği az olan ve daha az destek gören çalışmada iş-aile çatışmasını daha fazla yaşayacaktır. Bu değişkenler içinde iş-aile çatışmasıyla en güçlü ilişkiye sahip olan iş stresi ve program esnekliği değişkenleridir. Buna göre iş stresi fazla olan çalışanın iş-aile çatışması da fazladır. Esnek iş programına sahip olan bir çalışan da daha az iş-aile çatışması yaşar.

Maatta ve Uusiautti (2017)'nin çalışmasında elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: 2020'ler yaklaşırken, birçok zorluklar, krizler, değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişikliklerin ortasında hayat, lider olarak kadınlar için de yeni boyutlar ve gereksinimler doğuran bir liderlik anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum aynı zamanda kadınlara lider olarak ne kadar fazla ihtiyaç olduğunu da göstermektedir. Bazı insanlar değişim ve ilgili krizleri fırsat olarak görmektedir. Yeni çözümler aranmakta ve kişisel algılar ile hareket tarzlarında değişimler oluşturmaktadır. İlk olarak değişime maruz kalarak var olmayı öğrenen birey sonrasında farklılıkları kabullenip, alternatif çözümler üretmeyi başarabilmelidir. Kadınların zorlukları fırsat olarak görmesi, kadınları dünyayı daha iyi bir yer yapma yolundaki yükselişlerini destekleyebilir. Bireylerin içinde bulunulan döneme ayak uydurabilmesi için değişime açık olmaları, yeni durumlar ve zorluklarla yüzleşebilmeleri ve en önemlisi cesaretlerinin olması gerektirmektedir. Kişinin kendi güçlü yanlarını ve olanaklarını fark etmesi de cesaret gerektirdiğinden, kendine saygısı ve güveni olmayan birey daima pasif kalmaktadır. Korku eskiye bağlarken, cesaret yeniyi inşa etmeye yardımcı olmaktadır. Bu durumlar kadınlara yaşadıkları cam tavan engelleri aşma yolunda zor ama önemli kılavuz ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fapohunda (2018)'nin çalışmasında cam tavan, kadınların gelişimi ve yükselişinin engellenmesi durumu olarak tanımlanmıştır. Son 20-30 yılda işyerlerinde kadın sayısında artış yaşanmıştır. Cinsiyet rollerinin değişiminin bir sonucu olarak günümüzde yetişkin kadınların yarısından fazlası çalışma hayatında yer almaktadır. Ancak, kadınların işgücüne dâhil olmasına olumlu yönde bir artış olsa da, işyerinde cinsiyet ayrımcılığının varlığı hissedilmeye devam etmektedir. Cam tavan ile kadınların kariyer ilerlemesi arasında orta seviye negatif bir ilişki bulunmuş, ayrıca kişisel, kurumsal ve kültürel dinamiklerin kadınların kariyer ilerlemesi üzerine ciddi bir etki sahibi olduğu görülmüştür.



## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın deseni ve kapsamı, çalışma grubu, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik analizi, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırma Deseni ve Kapsamı

Yapılan araştırmada nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden “olgubilim” deseni kullanılmıştır. “Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.72). “Olgubilim deseni, bilinen ancak açıklanırken bilimsel bulgulara dayalı olarak net söylemler öğretmediğimiz olguları derinlemesine inceleme fırsatı sunan ve zengin söylemler oluşturarak yorumlamalarda bulunma olanağı veren bir araştırma desenidir” (Yaman ve Irmak, 2010, s.166).

Bu çalışmada, özel ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin iş yaşam çatışması algılarının karşılaştırmalı olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma esnekliği nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında görüşme formundaki sorular, kolay anlaşılabilir, kişileri yönlendirmeyecek biçimde ve açık uçlu olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. “Nitel araştırma yönteminde açık uçlu soru yazma süreci, araştırma konusuna ilişkin genel bir soru ile başlar ve daha sonra kuramsal taramalara dayanarak ayrıntılı sorular sorularak veri toplanır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.93).

##### 4.1.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Antalya ilindeki özel okullar ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma grubu, kolay ulaşılabilirliği nedeniyle Antalya ili merkez ilçelerinde çalışan kadınlar yöneticiler arasından seçilmiştir.

Çalışma grubunu özel okullardan 12 (4 ilkokul, 4ortaokul, 4lise) ve devlet okullarından 12 (4 ilkokul, 4ortaokul, 4lise) olmak üzere toplamda 24 kadın yöneticiyle görüşme yapılmıştır. Çalışma grubuna ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 4.1.) gösterilmektedir.

Tablo 4. 1. Okullarda Çalışan Kadın Yöneticilerin Demografik Bilgileri

	Çocuk Sayısı	Yaş	Meslekte Geçen Süre	Yöneticilikte Geçen Süre	Medeni Durum	Aile Dışında Ev Paylaşımı	Bakmakla Zorunlu Olunan Kişi
Dİ01	1	31-35	11-15	1-5	Evli	Var	Yok
Dİ02	2	36-40	11-15	1-5	Evli	Yok	Yok
Dİ03	0	41-45	16-20	1-5	Bekar	Var	Var
Dİ04	2	31-35	11-15	1-5	Evli	Yok	Yok
DL1	0	31-35	11-15	1-5	Evli	Yok	Yok
DL2	2	46-50	21-25	11-15	Evli	Var	Yok
DL3	2	41-45	16-20	1-5	Evli	Yok	Yok
DL4	2	46-50	25 ve üzeri	1-5	Evli	Yok	Yok
DO1	2	46-50	25 ve üzeri	1-5	Evli	Yok	Yok
DO2	1	36-40	16-20	1-5	Bekar	Yok	Yok
DO3	0	50 ve üzeri	25 ve üzeri	1-5	Evli	Var	Var
DO4	2	46-50	21-25	1-5	Evli	Yok	Yok
Öİ01	2	36-40	11-15	1-5	Evli	Yok	Yok
Öİ02	2	36-40	11-15	6-10	Evli	Yok	Yok
Öİ03	2	31-35	1-5	1-5	Bekar	Yok	Yok
Öİ04	1	41-45	16-20	6-10	Evli	Yok	Yok
ÖL1	2	41-45	21-25	1-5	Bekar	Yok	Yok
ÖL2	2	31-35	11-15	6-10	Evli	Yok	Yok
ÖL3	1	36-40	11-15	1-5	Evli	Yok	Yok
ÖL4	1	36-40	11-15	1-5	Evli	Yok	Yok
ÖÖ1	2	50 ve üzeri	25 ve üzeri	25 ve üzeri	Bekar	Yok	Yok
ÖÖ2	1	36-40	11-15	1-5	Bekar	Yok	Yok
ÖÖ3	1	31-35	11-15	1-5	Bekar	Yok	Yok
ÖÖ4	2	36-40	11-15	6-10	Evli	Yok	Yok

#### 4.1.2. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Çalışmada veri toplama tekniği olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır.

“Nitel araştırmanın en önemli basamağı “nitel veri” oluşturmaktadır. Nitel veri, belirli amaçlar doğrultusunda, doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi çeşitli teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgidir” (Leech ve Onwuegbuzie, 2007).

“Görüşmenin amacı, bir bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır. Görüşme beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamı açısından hem sanat hem de bilimdir” (Patton, 1987, s.108).

“Görüşme yoluyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyeni anlamaya çalışırız” (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

“Nitel görüşmelerde araştırmacı sadece belli sorulara cevap aramaz; katılımcının konuyla ilgili paylaşmak istediği kişisel bakış açısını ve anlamlandırma mekanizmalarını derinlemesine açıklamaya çalışır” (Seggie ve Bayyurt, 2017, s186). “Nitel görüşmeler daha az yapılandırılmış olmalı, açık uçlu sorularla yürütülmeli ve deneklerin genel veya soyut düşüncelerinden ziyade araştırma konusuna yönelik belirli düşüncelerini tespit etmeye yönelik olmalıdır” (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.428).

“Nitel araştırmada toplanan veriler nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenemez. Nitel verilerle bazı sayısal sonuçlara ulaşmak mümkün olsa da asıl amaç araştırılan konuyla ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.48).

Görüşme tekniğini yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç grupta sınıflandırabiliriz. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formları düzenlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları daha esnek olup açık uçlu sorularla daha derin bilgilere ulaşılma imkânı veren bir veri toplama aracıdır. Bu teknikle araştırmacı katılımcılara sormayı planladığı görüşme sorularını hazırlar. Görüşme esnasında akışa bağlı olarak yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir. Böylece katılımcının yanıtını açması ve ayrıntılı bir şekilde ifade

etmesi sağlanabilir. Eğer bazı soruların cevapları başka sorular içinde katılımcı tarafından verilmişse araştırmacı sorusunu yenilemeyebilir. “Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeniyle eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir” (Ekiz, 2003, s.38).

#### **4.1.2.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

Nitel araştırma daha çok bir olgunun varlığına ve anlamına yönelir. Nitel araştırmada gerek güvenilirlik gerekse geçerlik ile ilgili alınan birtakım önlemler vardır. Araştırmada;

- a) İnandırıcılığı (dış geçerlik) artırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili literatür incelenmiş, konuyla ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Görüşmelerin sonunda katılımcıların eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Ayrıca görüşmeler yazılı hale getirilip katılımcılara gönderilmiş, kontrol etmeleri istenmiştir. Böylece katılımcı teyidi sağlanmış, araştırmanın inandırıcılığı artırılmıştır.
- b) Aktarılabilirliği (dış geçerlik) artırmak için ise araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Aktarılabilirlik araştırma sonuçlarının genellenebilirliğe ilişkindir. Örneklem genellemeye izin verecek nitelikte seçilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- c) Tutarlığı (iç güvenirlik) sağlamak için araştırma soruları açık bir şekilde ifade edilmiştir. Araştırma aşamaları ile araştırma sorularının tutarlılığı sağlanmıştır. Ayrıca tutarlığı artırmak için bulguların tamamı verilmiştir.
- d) Teyit edilebilirliği (dış güvenirlik) sağlamak için araştırmacı süreçte yapılanları ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır. Ayrıca elde edilen ham veriler ve kodlamalar başkaları tarafından incelenebilecek şekilde araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

“Bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada benzer bilgileri elde etme ihtimali daha yüksektir. Bu sebeple nitel bir araştırmada geerlik konusu güvenirlik konusuna göre daha öncelikli olmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.256).

Araştırmada soruya açıklık getirmek için sonda niteliğinde ek sorular hazırlanıp daha derinlemesine bilgi edinme sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca geçerliği artırmak için katılımcılarla güven ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Kimliğin deşifre edilmeyeceğini ve elde edilen verilerin sadece bilim alanında kullanılacağını düşünen katılımcı geekliği kesin bilgiler verir. Bu bağlamda yöneticiler yazılı güvence verilerek ikna edilmişlerdir. Araştırmada kodların ve kategorilerin elde edildiği katılımcılardan birebir alıntı yapılarak geerlik sağlanmıştır.

Araştırmanın güvenirliğini sağlamak için başka araştırmacılardan yardım alınmış, bu sayede kodlama benzerlikleri ve farkları ortaya konmuştur. Araştırma, uygulanan kappa analiziyle 0.94 oranında güvenilir çıkmıştır.

Görüşme formları yardımıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılıp bir uzmana verilmiştir. Verilerin doğru aktarıldığı teyit edildikten sonra araştırmanın güvenilirliğini artırmak için görüşme esnasında elde edilen verilerde doğrudan görülmeyen ancak kavramsal kodlama ve sınıflama yoluyla temalar oluşturulmuştur. Bu temalar arası anlamlı ilişkilerin ortaya çıkarılması için çalışmalar yapılmıştır. Elde edilen temalar uzmanların da görüşleri alınarak araştırmacının kodlamaları ile hocalarımızın kodlamaları arasında güvenirlik analizi geekleştirilmiş, bulgulara son hali verilmiştir.

#### **4.1.3.Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanması aşamasında katılımcılara uygun koşullar altında bire bir görüşmeler yapılmıştır. Verileri daha sağlıklı elde edebilmek için ise kayıt cihazı kullanılmış, ayrıca görüşme ortamı ve sürece ilişkin notlar alınmıştır. Görüşmeler zel okullardaki ve devlet okullarındaki ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde yöneticilik yapan kadınlarla geçekleştirilmiştir. Gönüllülük esasına göre yöneticiler belirlenmiş, ardından randevu alınarak belirlenen gün ve saatlerde araştırmacı tarafından geçekleştirilmiştir. Katılımcı olmayı kabul eden yöneticiler

bilgilendirilmiş, rızaları alındıktan sonra sesleri kayıt altına alınmış ve sonrasında yazılı hale getirilerek analizleri yapılmaya başlanmıştır.

#### **4.1.4.Verilerin Analizi**

“Nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.221). Araştırmacı toplanan verilerden yola çıkarak bu veriler içinde saklanan bilgiyi açığa çıkarma hususunda çabalamaktadır.

“İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Elde edilen veriler içerik analiziyle daha derin bir işleme tabi tutulur ve böylece fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucunda keşfedilebilir” (Yıldırım, Şimşek, 2011, s.227).

Bu araştırmanın verileri analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir. İlk önce veriler kodlara ayrılmış ve bu kodların oluşturduğu temalar belirlenmiştir. Daha sonra veriler kodlara ve temalara göre düzenlenip tanımlanmıştır. Son olarak bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmış ve bazı sonuçlar çıkarılmıştır.

Verilerin desteklenmesi esnasında katılımcıların görüşlerinden alıntılar sunulurken, gizlilik esasına dayanılarak, isimleri verilmeden kodlanarak aktarılmıştır. Buna göre yöneticilerin görüşlerinden alıntı yapılırken kullanılacak kısaltmaların açılımı Şu şekildedir:

DİY1: Devlet ilkokulu yöneticisi 1

DİY2: Devlet ilkokulu yöneticisi 2

DİY3: Devlet ilkokulu yöneticisi 3

DİY4: Devlet ilkokulu yöneticisi 4

DOY1: Devlet ortaokulu yöneticisi 1

DOY2: Devlet ortaokulu yöneticisi 2

DOY3: Devlet ortaokulu yöneticisi 3

DOY4: Devlet ortaokulu yöneticisi 4

DLY1: Devlet lisesi yöneticisi 1

DLY2: Devlet lisesi yöneticisi 2

DLY3: Devlet lisesi yöneticisi 3

DLY4: Devlet lisesi yöneticisi 4

ÖİY1: Özel ilköğretim okulu yöneticisi 1

ÖİY2: Özel ilköğretim okulu yöneticisi 2

ÖİY3: Özel ilköğretim okulu yöneticisi 3

ÖİY4: Özel ilköğretim okulu yöneticisi 4

ÖOY1: Özel ortaokulu yöneticisi 1

ÖOY2: Özel ortaokulu yöneticisi 2

ÖOY3: Özel ortaokulu yöneticisi 3

ÖOY4: Özel ortaokulu yöneticisi 4

ÖLY1: Özel lise yöneticisi 1

ÖLY2: Özel lise yöneticisi 2

ÖLY3: Özel lise yöneticisi 3

ÖLY4: Özel lise yöneticisi 4

## BÖLÜM V

### BULGULAR

Bu bölümde problem cümlesine ve alt problemlere ilişkin nitel verilerin analiz bulgularına yer verilmiştir. Nitel araştırma şeklinde desenlenen bölüme ait bulgular yönetici görüşleri başlığı altında çözümlenmiştir.

Bu bölümde yönetici görüşlerine dayalı olarak özel ve devlet ilkokul, ortaokul, lise yöneticilerinin iş-aile, aile-iş çatışması ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 5.1. Araştırmanın I. Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yöntemine uygun şekilde yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerin sonucunda ilk olarak okul yöneticilerine, işlerindeki destekleyici ve engelleyici durumlarının neler olduğu sorulmuştur ve özel okullarda ve devlet okullarında çalışan yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda oluşturulan şekiller ve tablolar aşağıda verilmiştir.

##### 5.1.1. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Destekleyici Durumları

Yöneticilerin okullarında karşılaştıkları işlerini kolaylaştıran, çatışma yaşama ihtimallerini en aza indiren, kendilerine destek olduğunu düşündükleri durumlar sekiz başlıkta toplanmıştır (Şekil 5.1).





Şekil 5. 1. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Destekleyici Durumları

Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin iş yerlerindeki destekleyici durumları Tablo 5.1’de açıklanmıştır.

Tablo 5. 1. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların İş Yerlerindeki Destekleyici Durumları

TEMALAR	Bütün işler için yeterli sayıda yönetici bulunması	Öğretim şekli	Çalışma saatleri	Çalışmayı sevme/ İşini sevme	İşteki görevlerin işte tamamlanması	Veli - öğrenci tutumları	Örgüt iklimi	Yaşam tarzının planlı olması
DİY1							√	
DİY2							√	
DİY3							√	
DİY4							√	√
DOY1	√							
DOY2	√			√	√		√	
DOY3	√							√
DOY4					√			√
DLY1			√	√			√	√
DLY2		√	√	√	√	√	√	√
DLY3								√
DLY4								
ÖİY1					√			√
ÖİY2							√	√
ÖİY3					√		√	
ÖİY4						√		
ÖOY1				√				√
ÖOY2					√			√
ÖOY3							√	√
ÖOY4								√
ÖLY1					√			
ÖLY2								
ÖLY3					√		√	√
ÖLY4							√	
F	3	1	2	4	8	2	12	13

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara göre devlet okullarında ve özel okullarda belirlenen destekleyici temalar ile ilgili görüşler ifade sıklıklarına göre sırasıyla şu şekilde belirtilmiştir:

En fazla yorumun “Yaşam tarzının planlı olması” teması üzerine olduğu görülmüştür. Yöneticilerin 13’ü hem özel hem de iş hayatlarının planlı, programlı olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şöyledir: DİY4 “*Hani bir şekilde ben eve giderken tamam okuldaki sorumlulukları mı yerine getiriyorum ama eve giderken yolda başlıyorum evdeki hangi Sorumluluklarım var. Bugün hangi yemeği yapayım, çocukları okuldan alayım, akşam ödevlerini yetiştirilebilecek miyim? Hani sürekli kafamızda bir plan bir program var. Eğer biz zaten hayatımızı programlayamazsak bu işin içinden çıkamayız.*”, DOY3 “*Çok planlı olmak durumundayım... Benim avantajım çocuk olmaması o da tabii ki annem yaşlı olduğu için çok aktivitesi yok. Mümkün olduğunca onu gezdirmeye onu daha mutlu etmeye çalışıyorum ben o boşluk zamanlarda. O da gerçekten planlı olarak oluyor... Her şey planlı yapmaya çalışıyorum.*”, DOY3 “*Eğer iş eve sarkıyorsa bazı zamanlarda bir yerlere gitmeniz bir şeyler yapmamız gerekiyorsa aileyi mecburen ikinci plana atıyorsunuz. İş öncelikli olarak sizi bekliyor tamam ailede bir çocuğun sorumluluğu var. Artık diğer taraftan benim açımdan diğer tarafta bir okul dolusu çocuğun sorumluluğu var. Okul bir tık daha öne geçiyor her zaman. Daha önce öğretmenken anneciğimle ve babacığımle daha çok vakit geçirebiliyordum... Kimseyi ihmal etmemek için planlı olmak durumundasınız.*”, DLY1 “*Yüksek lisans da yaptığım için eee hani yöneticilik okul ev derken planlı olmak zorundayım. Yoksa işler sıkıntıya giriyor.*”, DLY2 “*Artık planladım. Sekiz yıldır eşim gidip geliyor. Ondan önce hep birlikteydik. Planladığım için ne bileyim fatura ödemelerim otomatikte. Yani işi kolaylaştıracak yolları buldum. Bulunca üzülmiyorum işte ne bileyim arabayı yıkattım yer belli. Orada beni tanıyorlar, anahtarı aracı bırakıyorum. Beni okula bırakıyorlar. Akşamüstü gidiyorum, alıp geçiyorum. İşimi kolaylaştıracak teknikleri keşfettim. O nedenle üzülmiyorum her şey planladım. Evet, halım mı kirlendi? Halı yıkamacı yedi yıldır aynı o gelir alır gider işte. Evime haftada bir kadın personel alıyorum... Ben işimi evdeki yaşamımı bir sistematiğe oturduğum için bir sıkıntı yaşamıyorum .*”, DLY3 “*Evde tabii ki düşünürüm şunu yapmalıyım bunu yapmalıyım falan ama evdeki gibi işte de aynı şekilde önceliklerine belirlerim hangisi önce yapılması gerekiyorsa önce onları yaparım daha sonra diğerlerini.*” ; ÖİY1 “*Hani*

mümkün olduğunca programlı ama yaşamak zorundasınız. Yoksa hayatınızdaki her şey birbirine girer ve hiçbir şey yetişmez. Bir düzen ve kendinizi programlamanız gerekiyor. Bazı şeylerin üstesinden gelebilmek anlamında programlamayı yapabildiğiniz oranda sorun ve sıkıntıdan bir nebze olsun uzaklaşıyorsunuz”, ÖY2“Özellikle bu yıl için söylüyorum geçmiş yıllarda ilk bir sistemi oluştururken evet zorluk yaşıyorsunuz ama sonrasında birçok şey akıp gidiyor aslında sizin vakit ayırdığımız. Şey eve kalmıyor artık. Planlama noktasında sadece. Doğru planlama şart. Eğer bir görüşmeniz varsa işte bu bir öğretmen alımı olabilir veya bir veli görüşmesi olabilir, öğrenci ile yapacağımız rahat bir ortamda yapacağınız görüşme olabilir bunlardan dolayı sarkıyordu. Planlamanızı doğru yapmanız gerekiyor. Belki tecrübeyle elde edilmiş bir şey mesela ben birçok şeyi çok hızlı yapabiliyorum. Ya da çok öncesinde mantiken kurgulamamı gerçekleştirdim için çok vakit harcamıyorum.”; ÖY1“Belki evdeki sorumluluklar daha fazla olduğu için kotarabilmek için bir plan program yapıyorsunuz.”; ÖY2“Benim hayatım planlı ve düzenli olmak zorunda.”; ÖY3“Biz işlerimizi planlı yürütmek zorundayız.”; ÖY4“...yoğun bir yaşamım var. Olabildiğince planlı yaşamaya çalışıyorum.”; ÖY3 “Ev işlerinde biraz zorlanmaktayım. İşte geçirdiğimiz zaman uzun. Yoğun bir günün ardından ev işleri biraz zordur. İşi ve evi doğru planlamam zorunlu.” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir.

Yöneticilerin 12’si örgüt iklimlerini olumlu bulduklarını DİY1 “Mesela çalışma arkadaşları benim için öncelikli. Rehberlik zaten branşım. Mümkün değil idareciliğe geçmezdim ama çalışma arkadaşlarımla uyum içerisinde olduğum için hiçbir zorluk yaşamadım. Yani severek yapıyorum idareciliği çünkü beni hiçbir zaman yarı yolda bırakmadılar. Sürekli tamamladılar, destek oldular arkadaşlarım da.”; DİY2 “Ara ara tabii ki ufak tefek şeyler oluyor ama büyük bir problem yok yani ekip iyi. Yani İdare ekibimiz Müdürümüz müdür Yardımcılarımız tecrübeli Eskiden beri hep idarecilik yapmış insanlar. Onlar da bana bu konuda epey yol gösterici oldular. Çok şanslıyım bu konuda.”; DİY3“...müdürümüzden gelen bir disiplinlilik var. Bu konuda kendimi şanslı hissediyorum. Çok büyük kayıp da hissetmiyorum, kendisi disiplinli bir insan, kurallara bağlı o yüzden de memnunum. Ben bayan olduğum için aslında burada bir şey var yine de sağ olsunlar yardımcı oluyorlar ekip güzel. Bir bay arkadaşım var, tecrübeli müdürümüz. Yılların müdürü bana bir şey bırakmıyorlar, uzun süre kalanlar onlar oluyor yani. Özel bir durumum

olsa izin alabiliyorum. Bu konuda da bana esneklik sağlıyorlar.”, DİY4 “İş yüküm fazla doğal olarak çalışma arkadaşlarımla paylaşıyoruz. Biz bütün her şeyi paylaşıyoruz yani okul personeli ne bileyim öğretmen arkadaşlarım, memurumuz. Ben her şeye koşturmaya kalkarsam bakıyorum ki o gün hiç iş yapamamışım. Resmi yazışmalarımız çok oluyor. Sistem üzerinden gelen işte doldurmamız gereken evraklar formlar yazılar o resmi yazışmaları memurumuz takip ediyor ama ben ne yapıyorum istatistiksel bir şeyse okuldan veri isteniyorsa ben verileri tamamlıyorum. Memurumuza da diyorum ki sen gönderir misin? Gönderme işini o yapıyor. Resmi yazışmaları okulla ilgili yapılması gereken bir etkinlik gezi kermes gibi işlerde hemen okul aile birliğinden destek alıyorum... Planlama organizasyon her şeyi okul aile birliğine bırakıyorum. Ben sadece bir fikir ortaya atmış oluyorum ya da yapılması gerekli bir şey söylüyorum. rehber öğretmenimiz ayrıca çok destek oluyor her konuda. Özellikle çocuk psikolojisi ya da çocuklarının eğitimi ile ilgili konularda ne yapabiliriz? Özel öğrencilerimiz o konuda rehber öğretmenlerimizin çok desteği var. Yani aslında biz bir ekibiz burada tek kişi değilim ben. Hepimiz beraber çalışırsak işler düzenli gidiyor, aksamıyor ve ben daha az yorulmuş oluyorum onlarda daha az yorulmuş oluyor.”, DOY2 “İyi bir çalışma ortamımız var. Burada üç müdür yardımcısıyız. Birbirimize destek oluyoruz. Herkes sorumluluklarının farkında... Çocuğumla ilgili durumlarda çok sık olmasa da bir toplantısı olsun bir şey olsun ben izin alıp gidebiliyorum. Yani arkadaşlarım idare ediyorlar veya müdürümden rica ediyorum. Okulu da hafta sonu falan yapıyor toplantıları genellikle zaten. Bir hasta olduğumuzda sağlık problemimiz olduğunda da haklarımız korunuyor. Zaten ya sevki oluyoruz ya da rapor alıyoruz.”, DLY1 “Biraz farklı görüşleri olan insanların bir araya geldiği büyük bir grup, öğrenci grubu da aynı şekilde. Zaman zaman bazı görüştüğüm arkadaşlardan buraya gelmeden önce çalışma ortamında işte sorunlar olabildiğini, işte burda insanların birbirini takip etme davranışlarının, gerginliklerinin olduğunu işitmişim ama insan hani kendi bakış açısıyla kendi yansıttığı ışığıyla daha mı farklı diyeyim bilmiyorum. Uyum sağladım yani geldiğimden bu tarafa herhangi bir çalışırken kimseyle problem yaşamadım açıkçası. Herhalde iletişimle alakalı bir şey diye düşünüyorum bunu. Seviyorum yani diğer idareci arkadaşlarla anlaşmazlığım olmadı.”, DLY2 “Ekip olarak iyiyiz. Okul müdürümüz, işte ben. Okul müdürüm benim dediğim olacak modunda değil. O da bir müdür, müdür yardımcısı gibi çalışıyor bizimle. O nedenle belki çok yüksünmüyorum.”; ÖİY2 “Biz butik bir okuluz. Öğrenci sayımız az. İlkokul

bölümünün müdür yardımcısı olduğum için idari işlerine bakıyorum. Aynı zamanda rehberlik servisine de bakıyorum. Okulumuzun samimi sıcak bir havası var. Herkes üstüne düşeni yerine getirir. Tekrar söylüyorum İstanbul'dan sonra burası bana cennet gibi geldi. Ben hani son yedi yılda ortaokul müdürlüğü yaptım. İstanbul Büyükçekmece'deki bir özel okulda ve hafta sonu ya cumartesi ya pazar bazen. Özellikle 2. dönemse her gün gidersin okula. Eğer işiniz bitmezse görüşmeleriniz bitmezse çok uzun saatlere kadar kalırsınız. Geç saatlere kadar kalırsınız, şehirde kattığı tabii ki trafik stres ve benzeri bir sürü problem olduğu için Antalya bana inanın daha rahat ve huzurlu geldi. Sonuçta burada mesai kavramımıza ister istemez uyabiliyorsunuz. O da birazcık daha küçük bir şehir daha rahat oldu benim için. Tabii ki ailem de çok mutlu oldular.”, ÖY3 “Biz kuralları olan herkesin işini profesyonelce yaptığı bir kurumuz. Öğrencimizin mutluluğu ve başarısı, veli memnuniyetimiz, çalışanların huzuru önemli bizim için. Okulumuz bizim kişisel isteklerimizden daha önemli. Atıyorum kimse kafasına göre ben gelmiyorum, izin diyemez. Kurumsal bir okulumuz var. Derslerden tutunda yönetime kadar merkezden takip ediliyoruz.”, ÖY3 “ En önemli kriter herkese eşit uzaklıkta olmak adaletli olmaktır. Şöyle ki özel sektör hayliyle devletten biraz daha farklı. Veli profili olsun, beklenenler olsun biraz daha yüksek ki okulda yoruluyoruz, geriliyoruz. Bunu en aza indirmek için bütün yönetim üzerine düşeni yerine getiriyor.”, ÖY3 “Huzurlu ve güvenli bir iş ortamım var. Kanunlara uygun disiplinli ve hareketli bir kurum. İş güvenliğim var. İş yüküm normal Çalışma arkadaşlarımızla uyumluyuz.”, ÖY4 “Okulumuzun beş kampüsü var, beş kampüse bakıyorum. Tamamıyla koordinasyonuna bakıyorum. İletişimine bakıyorum. Ders personellerimizin hepsi bize bağlı Tabii sektör olduğumuz için Müşteri memnuniyeti bizim için son derece önemli. Dolayısıyla da “Call Centerlar”ımız araba ekiplerimiz her şeyimiz nasıl gidiyor, müşterimize gereken cevabı verebiliyor muyuz? Artılarıyla eksileriyle değerlendirip tamamen kaliteyi yükseltmeye odaklanıyoruz.” diyerek konuyla ilgili düşüncelerini ifade etmiştir.

Yöneticilerin 8'i işteki görevlerini işte tamamlayabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir: DOY2 “Şimdi şöyle ben mesela okuldaki işlerim çok eve götürmemeye çalışırım mümkün olduğunca böyle halletmeye çalışıyorum.”, DOY4 “İşimi genelde o gün bitirmeye çalışırım eve götürmem.”, DLY2 “Eşim de bir süre öncesine kadar yöneticiydi. O da ben de pek işimizi evimize

taşıyoruz. Yani evime gittikten sonra içeri girdikten sonra okul benim için orada kalıyor. Yani tabii ki enteresan bir durum olursa ilgileniyoruz ama yatılı okul olmadığı için de mesai sonrasında bir problem yansımıyor aile hayatın dengesini bozacak bir şey olmuyor.”; ÖİY1“O benim özel bir anım. Çocuklarıma eşime ayıracağım bir zaman dilimi mümkün olduğunca işi eve götürmemeye gayret ediyorum.”, ÖİY3“ Eve iş götürmüyorum ama bazen ee şey olabiliyor, evde olamıyorum. Mesai saatlerinde atıyorum mesela şimdi hafta sonu pazar mesailerimiz... Bu süreçle alakalı dün burdaydım. Cumartesi yoktum ama dün (Pazar) burdaydım. Esneklikler olabiliyor.”, ÖOY2“Ben hayatımın hiçbir döneminde, ilk başladığım dönemlerde bile çalıştığım kurumdan çıktığım anda işi işte bıraktım.”, ÖLY1“Eve iş götürmüyorum ama öğretmenken götürürdüm. İdareciyken iş götürmüyorum Çünkü burada yapıp bitiriyorum her şeyi. Imm”, ÖLY3“Eve pek iş götürmem.” sözleriyle ifade etmiştir.

“Çalışmayı sevme / işini sevme” teması hakkında yöneticilerin 4’ü işlerini severek yaptıkları için iş yüklerinin kendilerine fazla gelmediğini DOY2 “İş yükü anlamında da bir sıkıntı ben kendi adıma yaşamıyorum yani...Üç müdür yardımcısıyız. Ben imam hatipten sorumluyum, diğer arkadaşlar ortaokuldan sorumlular. Ben sosyal etkinlikler değerler eğitimi kulüp çalışmaları, bayramlar törenler bunlara bakıyorum. Ayrıca projeleri takip ediyorum. Ama işte imamhatibin bütün öğrenci -veli bütün işleri ya da öğretmenlerle ilişkileri yani ben onlardan sorumluyum. Ama işi paylaşıyoruz arkadaşlarla okul okulun işleyişinden hepimizde sorumluyuz. İş paylaşımı yapıyoruz o anlamda.”, DLY1 “9 ve 10. sınıfların öğrenci işleri ile ilgileniyorum. Veli, veli -öğrenci görüşmeleri, öğrencilerin devam devamsızlıkları ile ilgili ya da puanları ile alakalı olabiliyor. Nakil işlemlerini ilgileniyorum. Aynı zamanda İl Milli Eğitim Müdürlüğünün değerler eğitimi proje kapsamında onu yürütüyorum. Uygulanması ve sonucunun ilçe milli eğitim müdürüne raporlaştırılması, gönderilme işlemleri diyebilirim. Ortak sınav takviminin hazırlanması ve sınav tarihlerinde sınav saatlerinde işleyişini düzenin takip edilmesi benim görevim. Bir de düzenlenen yarışmalarda öğrenci katılımlarını sağlamak, takip etmek yarışmalara belgeleri göndermek gibi görevlerim var. Bütün bunları severek yapıyorum.”, DLY2 “Yönetici olduğunuz zaman nerede olursanız olun fark etmiyor. Ben boş boş oturmaktansa çalışmayı tercih ederim. İş yükü bana eziyet olarak gelmiyor.”; ÖOY1 “Şimdi tabii okul müdürlüğü. Çok büyük sorumluluk

*isteyen, iş yükünün fazla olduğu bir şey ama uzun yıllardır yaptığım için herhalde bana artık çok zor gelmiyor. Açıkçası neredeyse mesleğim oldu diyebilirim. Öğretmenim tabii ki ama on yıldır sınıfa girmiyorum ve bu yaşta o enerjiyi bulamam herhalde ortaokul öğrencileriyle. Bana çok zor gelmedi bu iş açıkçası hiçbir zaman... Sabah 8:30'dan akşam 6.00'ya kadar. Etkinlik olursa akşam mesela yarın akşam müzik gecemiz var 7.30'da. 7.30'da buradayız ama o da çok ender. Sekiz ayda kaç kere olur? Buda en fazla sekiz kere olur, on değil; zaman yönetimini becerebilen okullar bunun çözüyorlar.” sözleriyle ifade etmiştir.*

“Bütün işler için yeterli sayıda yönetici bulunması” temasını devlet okullarında çalışan 3 yönetici DOY1 “Müdür yardımcısı olarak üç kişi olmamız çok avantajlı Şuan bir arkadaşımız izinli ama ikimiz halledebiliyoruz. Tek olsa zor tabii...”, DOY2 “Müdür yardımcısı arkadaşlarla uyum içindeyiz. Görev paylaşımımız var. Tek olmamamın faydasını görüyorum. Mesela bir dönem burda dolu dolu çalıştım. Bir kere geldim hafta sonu çalışmaya. Bu da kızıma zaman ayırmam için fırsat oluyor bana.”,DOY3 “Ortaokul bölümünde iki müdür yardımcısı olarak çalışıyoruz. Bunun sorumlulukların paylaşımında veya nasıl söylesem küçük şeylerin eksikliklerin tamamlanmasında faydası oluyor. İşte annemle yaşıyoruz dedim. Onun yapamayacaklarını ben ayarlıyorum. Yapabileceği kısma getirip ona bırakıyorum. Mesela bir yemek yapma işinde bazen geç geldim dediğim zamanlar olabiliyor.9.00- 9.30 gibi... Yapabildiğim bildiğim bütün işlemlerini hafta sonuna bırakıyorum. Özelde olabilecek işleri ama rapor gibi Mesela tıp fakültesinden çıkması gereken işlemler varsa arkadaşla dönüşümlü olarak geliyoruz. Mesela benim sabah erken geldiğim gün olmayan zamana randevu almaya çalışıyorum. Okulda onun için de haftanın iki günü ... hocam iki günü ben erken geliyoruz çarşambaları da ikimizin ederse olduğu için ikimiz derken geliyoruz randevuları ona göre ayarlıyorum. İki kişi olmamız bir avantaj.” diyerek desteklemiştir.

Devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin 2'si ise çalışma saatlerini uzun bulmadıklarını, kendilerini olumsuz etkilemediğini şu sözlerle ifade etmiştir: DLY1 “Aslında normalde çalıştığım zaman dilimi beni olumlu da olumsuz da etkilemiyor ama şu an ben de yüksek lisans yapıyorum. Şu an tez aşamasındayım. Birazcık evdeki çalışma saat ve süremi oradan geç çıktığım zaman kısalttığı için strese giriyorum. Onun dışında fark etmiyorum saatin nasıl geçtiğini. Beş çeyrekte beş buçuktan önce



*çıkamaz olmuşum. En son odamdaki saat bozuldu ve bizim ustamız var Şaban Usta diye güvenlik görevlisi olarak da geçiyor. Ona söyledim saatimin pilini değiştirmesini değiştirdi. Hocam dedi artık saatinizin pilini değiştirdim saatin 5 olduğunu görürsünüz, zamanında çıkarsınız diye düşünüyorum dedi. Çünkü beni bekliyormuş yani çıkmamı .”DLY2 “İşten çıkmamız altı buçuğu buluyor. Cumartesi pazar izinliyim. Ben yetiştirme kurslarına bakmıyorum diğer arkadaş bakmak istedi. O nedenle cumartesi pazar evimdeyim zaten. Çalışma saatlerim beni yok olumsuz etkilemiyor.”*

Sadece 2 kadın yönetici destekleyici veli- öğrenci tutumları hakkında görüşlerini dile getirmiştir. DLY2 “Bizim okulumuzun olduğu konum itibariyle zaten elit bir çevre öğrencilerimizin çoğu bu çevreden geldiği için ne diyeyim veli ve öğrencilerle sosyal tabaka çatışması yaşamıyoruz. O anlamda bir sıkıntımız yok. Hepsi sakın çocuklar, okulumuzda kavga olmaz, dövüş olmaz, sigara içilmez. O anlamda öğrencilerimiz bizi üzüyor. Bizim çalışmamız genellikle akademik anlamda. Onun verdiği bir yoğunluk var.” ; ÖY4 “Veli profilimizin yüzde olarak çoğunluğu üniversite mezunu. Genelde karı koca çalışan bir veli profili . Arada böyle sıkıntı yaşadığımız iletişimde sıkıntı yaşadığımız veliler tabii ki oluyor. Beklentiyle orantılı. Bunun dışında genelde iyiyiz. Bu da biz motive ediyor. Ben hep okuldayım, öğrenci potansiyelimiz beklediğimiz düzeyde. Aldığımız yaş dönemi gelişimine uygun geri dönüşler alıyoruz. Emeğimizin karşılığını almak güzel.” diyerek velilerin kültür seviyelerinin ve bu durumun çocuklarına olumlu yansımalarının kendi iş yüklerine yenilerinin eklenmesini engellediğini ifade etmiştir.

Sadece devlet okullarında çalışan 1 yönetici okullarının “öğretim şekli” nin kendileri üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığını DLY2 “Yani tabii ki enteresan bir durum olursa ilgileniyoruz ama yatılı okul olmadığı için de mesai sonrasında bir problem yansımıyor.” diyerek ifade etmiştir.

### 5.1.2. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Engelleyici Durumları

Yöneticilerin okullarında karşılaştıkları işlerini zorlaştıran, çatışma yaşama ihtimallerini artıran, kendilerine engel olduğunu düşündükleri durumlar yedi başlıkta toplanmıştır (Şekil 5.2).



Şekil 5. 2. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerindeki Engelleyici Durumları

Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin iş yerlerindeki engelleyici durumları Tablo 5.2’de açıklanmıştır.

Tablo 5. 2. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların İş Yerlerindeki Engelleyici Durumları

TEMALAR	Yönetici sayısının azlığı	Öğretim şekli	Çalışma saatlerinin uzunluğu	İş yükü fazlalığı	Veli-öğrenci tutumları	İşteki görevlerin işte tamamlanamaması	Örgüt iklimi
DİY1	√		√	√			
DİY2			√	√	√	√	
DİY3			√				
DİY4	√		√	√		√	
DOY1			√		√	√	
DOY2			√		√		
DOY3		√	√	√			
DOY4		√	√	√			
DLY1							
DLY2	√						
DLY3		√	√	√	√	√	√
DLY4				√	√		
ÖİY1			√	√			
ÖİY2			√	√		√	
ÖİY3			√	√			
ÖİY4			√				
ÖOY1			√				
ÖOY2			√	√			
ÖOY3			√	√			
ÖOY4			√	√	√		
ÖLY1			√	√			
ÖLY2	√		√	√			
ÖLY3			√				
ÖLY4			√		√		
F	4	3	21	16	8	5	1

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara göre devlet okullarında ve özel okullarda belirlenen destekleyici temalar ile ilgili görüşler ifade sıklıklarına göre sırasıyla şu şekilde belirtilmiştir:

En fazla yorumun “çalışma saatlerinin uzunluğu” teması üzerine olduğu görülmüştür. Devlet okullarındaki 9 kadın yönetici ve özel okullardaki kadın yöneticilerin tamamı toplamda 21 yönetici çalışma saatlerini uzun bulduklarını

belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şöyledir: DİY1“Zaman olarak bu yıl birazcık dezavantajımız var. Sabahçı öğlenci olduğumuz için saat altı buçukta ders başı sabah akşam da 6.20’ de sonlanıyor, o konuda birazcık sıkıntı yaşıyoruz. Yani 11.30 saat falan okuldayız hemen hemen... Geçen yıllarda saat beşte evdeydim, 8.00-17.00 arası. Ama bu yıl neredeyse 11.30- 12 saate kadar okuldayım. Hafta sonları da geliyorum.”, DİY2 “Dezavantajımız yaz tatilimiz yok. Çalışma saatlerim 8.00-5.00. Çalışma saatlerim çok sık olmasa da 5.00’i geçebiliyor herhangi bir olay yaşadığımızda işimiz uzadığı zaman okulun ilk açıldığı zamanlar ve kapanma döneminde daha yoğun oluyor, çalışma saatleri uzuyor. Tatillerde okulda kimse kalmadığında kötü hissediyor insan... Tabii ki zaman açısından olumsuz etkiliyor her şey sıkışıyor.”, DİY3 “Buraya 7.30- 8.00 arası geliyoruz. Bir öğlen yemek molamız var bir saatlik. 6.00’ya kadar buradayız. Aslında çalışma saatleri engel oluyor. Annem kendi ayakları üzerinde durabiliyor olmasaydı işim daha zordu.”, DİY4 “Asla yöneticilikte mesai saatleri kavramı yok. Yönetmelikte saat 8-5(08.00-17.00) belki görünebilir ama hani bizim hafta sonu toplantımız olabilir, işte yaz tatilimiz biliyorsun saatlerimize dahil.”, DİY5 “Sınır yok yedi yirmi dört sürekli ben çalışıyorum. Hatta bunu üzerimden atabilmek için ben cep telefonu aldım pansiyona. Kendi adıma velilere verdim. Hala onu arayan yok... İşim sabah 8.00’de başlıyor 17.00’ de bitiyor. Sekiz beş normal mesaim ama gece saat 24.00’ ten sonra bile gelmiş olsam ben buraya ki zaman zaman geliyorum mesaimden düşünülüyor. Ekstra mesai olarak yazılmıyor. Ben saat beşe çeyrek kala çıktığın zaman sıkıntı oluyor ama beş buçukta çıktığında sıkıntı olmuyor. Denetlemeye gelenler saat yedide sekizde gelebiliyorlar. Akşam 19.00’ da 20.00’ de falan gıkımızı çıkartamıyoruz. Denetlemeye gelmişlerdir. Tamam onların da işidir onlar da ekstra yapıyorlardır onlar da devlet memuru sonuçta ama ekstra izin isteyemiyoruz. İzin isteme hakkımız yok... birkaç gece üst üste geldim. Birkaç hafta aralıklarla işte bir hafta geldim Ondan sonra bir hafta daha geldim Ondan sonraki hafta tekrar geldim. O aralarda yine hastalanan öğrenciler oluyor. Gece yarısına kadar tedavileri sürüyor. Velileri eğer il dışındalarsa biz ilgileniyoruz, il içindekilerle de ilgilenilebiliyoruz.”, DOY1 “8.00-17.00 arası buradayız. Ama önemli bir işimiz olduğunda birbirimize idare edebiliyoruz. Nöbetçi olduğunda özellikle erken geliyorum, onun dışında bir işimiz olduğunda izin alıp erken çıkabiliyoruz. Tabii bunu sürekli alışkanlık haline getirmemek lazım.”, DOY2 “Şimdi buradaki tek sıkıntım benim mesai yani 8.30- 5.30 arası tam gün burada olmamız... Mesai saati olarak sıkıntı yaşıyorum.”, DOY3

*“Tabii saat anlamında etkileniyorum. Benim branşım sosyal bilgiler. Şu an öğretmen olsam yirmi saat derse girer çıkardım. İşim biterdi ama burada hani bağımlılık anlamında tabii ki oluyor işte o da dediğim gibi planlayarak oluyor.”*, DOY4 *“İşten geç çıkıyorsun. Öğretmen olunca daha erken çıkıyorsunuz. Çocukların sana ihtiyacı oluyor onlar okullardan erken çıkıyor onlar liseye geçtikten sonra daha rahat onların kendi hayatı sizin kendi hayatınız olmaya başlıyor.”*; ÖİY1 *“Çalışma saatlerim sabah 8.15 akşam 6.00. Zaman zaman değişebiliyor tabii bu. 6.30 vesaire de olabiliyor, hafta sonları cumartesi evden çalışıyoruz. Onun yanı sıra tatillerde de işte idareci olduğumuzdan dolayı çalışmak zorunda kalıyoruz. Özel sektör olduğumuz için diğer alanlara göre biraz daha şeyiz eee daha yoğun çalışıyoruz. Veli, öğrenciler... Süre anlamında zaman anlamında daha yoğun çalışıyoruz. Eee Ben her zaman çok yoğun çalıştım, daha önceki süreçlerde de çok yoğun çalıştım. Sadece işte bir gün izin günüm olurdu. O izin gününe de pek çok şeyi sığdırmak zorunda kalıyordum. Zor kolay değil tabii böyle bir sürecin içerisinde olmak. Bir düzen ve kendinizi programlamamız gerekiyor. Bazı şeylerin üstesinden gelebilmek anlamında programlamayı yapabildiğiniz oranda sorun ve sıkıntıdan bir nebze olsun uzaklaşıyorsunuz. Yine de olumsuz etkileri oluyor. Hani mümkün olduğunca programlı ama yaşamak zorundasınız.”*, ÖİY2 *“Ben hani son yedi yılda ortaokul müdürlüğü yaptım. İstanbul Büyükçekmece’deki bir özel okulda ve hafta sonu ya cumartesi ya pazar bazen. Özellikle 2. dönemse her gün gidersin okula. Eğer işiniz bitmezse görüşmeleriniz bitmezse çok uzun saatlere kadar kalırsınız. Geç saatlere kadar kalırsınız, şehrinde kattığı tabii ki trafik stres ve benzeri bir sürü problem olduğu için Antalya bana inanın daha rahat ve huzurlu geldi. Sonuçta burada mesai kavramımıza ister istemez uyabiliyorsunuz. O da birazcık daha küçük bir şehir daha rahat oldu benim için. Buradaki işlerim dokuzda başlıyor ama biz 8.45 gibi burada oluyoruz. Beşte öğrencileri uğurluyoruz. 5.30- 6.00 gibi de biz gidiyoruz. Hatta erken bile çıka biliyoruz yani o 6.30’u bulmayabiliyor. Güzel bir soru İstanbul’dayken evet etkiliyordu ama ciddi anlamda burada daha rahat ama yine de biraz daha zamanımın bana kalmasını isterdim.”*, ÖİY3 *“Yani şöyle mesai saatlerimiz hani 8.30 akşam da 6.00(18.00).Tabii hafta sonu cumartesi günleri de çalışıyorum. Çıkışım altı. Toplantılarımız olabiliyor ekstra yani yedide de (19.00) çıktığım olabiliyor. Çok sık değil yani böyle çok daha yoğun zaman dilimlerinde işte atıyorum. Sene sonu işte dönem sonu o zamanlarda toplantılara ihtiyaç duyabiliyoruz gibi. Ama çok sık değil yani. Tabii ki de hani bir sağlık durumunda izin*

*alsam giderim ama birazcık da tabi bu koşulları iş hayatını etkilemeyecek şekilde düzenlemeye çalışıyoruz. Yani atıyorum mesela oğlum hastalandığında uı işte dedesinden ve babaannesinden destek almak zorunda kalıyorum. Yani başkalarından destek almak zorunda kalıyorum. Öğretmeniyle tanışamadım dahi çünkü zamanım yok babaanesi ve dedesi ilgileniyor.”, ÖİY4 “8.00’de okula gidiyoruz. 6.00’da çıkıyoruz. O da iyi şartlarda. 8.00’i bulabiliyor bazı dönemlerde. Eşim anlayışlı ve bana destek olması çok büyük bir avantaj. Yoksa olumsuz olarak çok etkiler. Yani en iyi şartta 6.30 da eve gidip evin düzeni ile ilgilenmek zorundayız. Bu konuda eşim bana destek olduğu için minimum düzeyde yaşıyorum, sıfır yaşıyorum desem yalan olur tabii ama genel baktığımızda zorlar, evet.”, ÖOY1 “Sabah 8.30’dan akşam 6.00’ya kadar. Uzun bir dilim, ÖOY2 “8.10’da burada oluyorum 6.00’da çıkıyorum, 6.30’da. Bazen 7.00 -8.00 oluyor ama nadiren o her zaman olan bir rutin değil.”, ÖOY3 “İşim haftanın altı günü saat 6:00’ya kadar resmi tanımlı olmasına rağmen akşamları da telefonlarımızın susmadığı, bazen pazarları çalışıldığı, işte ne bileyim uğurlamadır, karşılama, yemek, ziyaretler gibi etkinliklerin dolu dolu olduğu, zaman merhumunun çok olmadığı ama bizim bunları severek yaptığımız, gönüllü olarak yaptığım, çok dert yapmadığımız sınırsız bir tanımı var.”, ÖOY4 “Zaman özel sektör olduğumuz için çalışma saatlerimiz çok da net değil. Açıkçası toplantılarımız oluyor. Hafta sonu nöbetlerimiz oluyor. Herkes resmi tatil yapıyor ama biz yönetici kadrosunda olduğumuz için idari izin kısmı geçerli olduğu zaman biz okulda oluyoruz. Hani devlet eee devlet okuluyla ya da devlet memuruyla kıyaslandığı zaman ‘özel’ biraz daha yorucu. Sabah 8.00’de başlıyoruz genelde eee yani 5.30-6.00 gibi bitmiş oluyor. Altı dışında toplantı olup etkinliğimiz varsa, veli toplantımız olursa o zaman çıkıyoruz. Sık sık yapmıyoruz.”, ÖLY1 “Yaklaşık on bir saat buradayım işte 7.30’da geliyorum pazartesi günleri 7.00 gibi çıkıyorum. Diğer günler 6.00 gibi çıkıyorum.10- 11 saat okuldayım.”, ÖLY2 “Benim bir sınırım yok sabah 8.30’da geliyorsam akşam 6.00 /9.00 olabiliyor. Çok ender beşte çıkıyorum. Cumartesi yine çalışıyorum. Çıkmam 6.00’yu buluyor. Bir tek pazar çalışmıyorum. Yüksek lisans yaparken de akşam eve gidince annem ilgileniyor çocuklarla... Tatil sürecimiz yönetici olduğumuz için çok fazla yok aslında. Herkesin tatil süreci tamamlanır, herkes tamam dediği anda kalan süreci kendinize ayırabilirsiniz. Mesela sabah 8.30’da gelmek zorunda mıyım? Bir gün gelmeyebilirim sıkıntı yaratmaz belki o 1 saatlik süreci kullanabilirim 9.30’da gelebilirim ama uzun uzadıya çıkıp uzun tatiller yapma fırsatımız yok bizim.”, ÖLY3 “8.00-17.30 saatleri arası çalışıyorum.*

*İşte geçirdiğimiz zaman uzun.”, ÖLY4 “Sabah 9.00’den akşam 6.00’ya kadar çalışıyoruz. Tabii dediğim gibi bizim özel günlerimiz bitmiyor maalesef okuma bayramlarımız var mesela bu hafta her gün. Her gün velilerimiz geliyor katılmak durumunda kalıyoruz.”* diyerek tüm gün okulda olmanın ve kimi zaman mesai dışında da okul işleri nedeniyle okulda bulunmak zorunda kalmalarının getirdiği sıkıntıları ve tatilde geçirdikleri sürenin azlığından hissettikleri hoşnutsuzluğu dile getirmiştir.

Kadın yöneticilerin 16’sı iş yükünün kendilerine fazla geldiği ve bu sebeple bazı sıkıntılar yaşayabildiklerini şu sözlerle dile getirmiştir: DİY1 *“Sadece yoğunluk işte 2 okul :İmam Hatip Ortaokulu ve ortaokul olması işleri ikiye katlıyor. Bir de o konuda birazcık zorluk yaşıyoruz o kadar.”*, DİY2 *“Öğretmenken sadece veli ve öğrenciden sorumluydum. Yönetici olduğumuz zaman ise hem veli hem öğretmen birçok şeyden sorumlusunuz. Bu durum beni biraz daha fazla yoruyor...İş yükü olarak biz görev paylaşım yapıyoruz müdür yardımcısı arkadaş ile 3 müdür yardımcısıyı paylaşıyoruz. Örneğin İşte servisler ben de o şekilde. Sene başında görevlendirme yapılıyor. 3 -4.sınıflar bende, belirli günler haftalar bende, sosyal etkinlikler o tarz şeyler bende, bu şekilde görev dağılımı yapılıyor sene başında. 8.00-5.00 çalışıyoruz ama belirli gün haftalar toplantılar sınavlar sosyal aktiviteler olabiliyor. Tabii ki olumsuz etkiliyor.”*, DİY4 *“Öncelikle yöneticilik sorumluluğu çok fazla olan bir iş. Yani öğrenciye karşı sorumluluk öğretmenlerimize karşı sorumluluk okula karşı üst düzey yöneticilere karşı sorumluluklarımız derken iş yüküm artıyor... öğrenci ve öğretmenler ile birebir ben ilgileniyorum. Öğrenci sorunları ile öğretmen sorunlarıyla ya da işte iki öğretmen arasındaki sorun olabiliyor bazen onlarla birebir ben ilgileniyorum.”*, DOY3 *“Okulda olduğumuz her an çok yoğun geçiyor. Hem veliye hem öğrenci kesimi her ikisi anlamında yoğunluk çok fazla.”*, DOY4 *“Sorumluluklarımız çok fazla sabah 7.00 akşam 6:30. Bu yüzden çok çok yorucu. Bazı günler idareci olarak birbirimizi rahatlatıyoruz ama 6:30’a kadar sürüyor yoğunluk.”*, DLY3 *“Her şey dâhil yani bir evde yapılması gereken her şeyi ben burada yapıyorum. Artı öğretmenlik yapıyorum, artı idarecilik yapıyorum. Onların hepsini derleyip topluyorum, pansiyona bakıyorum çünkü kocaman bir işletmem var. Öğrenciler müşterilerim ve onların aileleri var. Sonra bir şeyler öğretmeye çalışıyorum aynı zamanda öğrencilerim yani okulda da sorumluluklarım var Bunların haricinde. Bayağı ağır ve zor.”*, DLY4 *“Benim sorumluluklarım daha çok*

personel ile ilgili olan bölüm. Mali işlere bakıyorum, hükümlülük olduğu için ders programı ek derslerin programlanması genel yazışmalar ile ilgili olarak o bölümlere bakıyorum. İhaleler var pansiyonlar. Pansiyon öğrencilerinden sorumluyuz. Yükümüz çok fazla disiplin kurulu başkanayım aynı zamanda müdür Başkan Yardımcısı olduğum için. İşler bana ağır gelmiyor ancak iş yükünün az olduğunu göstermiyor.”; ÖİY1 “Biz çok yoğun çalışıyoruz. Çalışma saatlerimiz içine birçok şeyi sığdırıyoruz. Sürekli aktif olmalıyız. İllaki zaman zaman çok zorlandığım zamanlar olabiliyor.”, ÖİY2 “Ben rehber öğretmenlik yapıyorum ilkokulda. Aynı zamanda ilkokul müdür yardımcısıyım. Birazcık daha butik yapımızdan öğrenci sayımızdan kaynaklı neler yapıyorum öncelikli olarak rehberlik ile ilgili olan şeyleri gerçekleştiriyorum. Öğrencilerin bireysel farklılıkları işte temel değerler kazanması noktasında elimden geldiğince destekliyorum. Onun dışında idari görevlerden gerçekleştiriyorum. İşte öğretmenler arası iletişim veli iletişimi onun dışında yapılması gereken resmi prosedürdeki evrak işleri nasıl etkiliyor auu İstanbul’daki İstanbul’dan sonra kıyaslayacak olursam burası benim hayatıma daha bir renkli geldi. Çünkü İstanbul’daki çalışma şartlarıyla Antalya’daki çalışma şartları birazcık daha farklı. Burası bana daha rahat geldi diyebilirim çünkü yıllarca ben çok uzun soluklu kendini vererek çalışmış bir yöneticiydim diyelim. O yüzden de zaten Antalya taşınma kararı yöneticiliği bırakmaydı aslında. Öğretmenliğe geri dönuştü.”, ÖİY3 “Ee onun dışında iş yükü anlamında tabi ki de iş yükümüz fazla yani bu mesai saatini çok dolu dolu geçiriyorum diyebilirim. Ee ha stres anlamında çok stresli bir işim yok. Hani çocuklarla iç içeyiz ama yoğun ve yorucu bir işim var. Hani alanımı ve yaptığım işi seviyorum. Düzenli bir programımız ve iş yükümüz olduğu için atıyorum mesela hastalık durumu oldu ya ben hani işe gitmezsem bu işlerim aksar diye düşünerek eee hastaneye gitmeyle alakalı başka bir alternatif bulup mesai dışına atmaya çalışıyorum. İş ön plana çıkıyor.”, ÖİY2 “Ben ortaokul kısmının müdür yardımcısıyım, sosyal etkinliklerden sorumluyum. Velilerle iletişime geçiyorum. Bu süre zarfında çocukların ihtiyaçlarını öncesinden sonrasında da aksayan noktaları değerlendiriyorum. Okulda nöbetleri düzenliyorum. Nöbetçi öğretmen arkadaşlarımız oluyor bizim. Her ay bu çizelgeyi adaletli olması için düzenliyorum. uü Günlük rutin işlerimi öğrencilerin devamsızlıklarını takiben velilerimizin memnuniyeti, akademik derslerin takibi. Ben beş ve altılardan sorumluyum, sürekli işlerin dışında. uü Bu çocukların ders başarıları, akademik takipleri aynı zamanda diğer derslerden sosyal aktivitelerden ne aşama kaydettikleri, bunun yanında bir



*takım sınavlar var biz de dille ilgili hepsini takip ediyorum. Evet, çok yoğun bir iş hayatım var.”, ÖOY3 “Milli eğitimden yönetimden bütün hepsinden bizler sorumluyuz. Arada pozisyonumuz olmasına rağmen yetki sınırlılıkları olmasına rağmen sorumluluklarımız çok fazladır. Her zaman birleştirici bütünleştirici bir karakterler bizler olmak zorundayız. Yorucu bir durum bu.”, ÖOY4 “Özel okullar eskiden çok azdı. Şu an hani devlet okulu kadar neredeyse özel okul var Antalya’da. Yani hem yöneticilik hem akademik süreç hem veli hem öğrenci gerçekten çok iş var. Aynı zamanda aile olunca bu süreç daha da şeye giriyor. Zorlu bir sürece giriyor. Yani hani işinizi sevdiğiniz için aslında çok böyle çok zorluklara takılmıyoruz ama zorlanıyor muyuz? Çok zorlanıyoruz.”, ÖLY1 “Yönetici olduğumuz için sorumluluklarımız bir öğretmenin sorumluluğundan daha fazla hepsini yaşadım öğretmen de oldum müdür yardımcısı da oldum müdürde oldum. En büyük sorumluluk müdürlükte çünkü sadece ilgileneceğiniz alan öğrenciler değil hepsiyle ilgilendiğimiz için büyük bir iş sorumluluğu yükü var. Ama bu yük çözülemeyecek yükler değil tabii ki de İyi bir ekibiniz varsa ekibi iyi çalıştırıyorsanız iyi bir yöneticisinizdir. Ancak yorulmayacaksınız anlamına gelmiyor. Benim bütün hayatım iş öyle söyleyeyim bekâr olduğum için de artık çocuğun belirli bir yaşta olduğu için sadece ben işle ilgileniyorum, onu söyleyebilirim.”, ÖLY2 “İş ortamının özel sektör olduğundan dolayı biz çok yoğun çalışıyoruz. Eee tatil kavramımız yeri geldiğinde pazar günleri dahi olmayabiliyor. Özel sektör olduğu için öğrenciler, veliler, etkinlikler derken iş yükü daha fazla oluyor devlet okullarına göre. Eeee O yüzden de bazen yorucu olabiliyor, sıkıcı olabiliyor. Çok fazla, özel sektörde olduğunuz için başarılı olmak zorundasınız. Öyle olduğu için yoğun bir çalışma süreci var.”, ÖLY4 Biraz yoğun. Zaman zaman işte okuma bayramları, portfolyolar vesaire olduğunda akşamları yapıyoruz biz bunları. Biraz fazla mesai harcıyoruz o yoruyor. Onun dışında herhangi bir şekilde etkilemiyor beni .”.*

Yöneticilerin 8’i veli ve öğrenci tutumlarının kendilerini olumsuz yönde etkilediğini şu şekilde ifade etmişlerdir. DİY2 “Öğrenci profilimiz iyi, zaten öğretmenlerimiz deneyimli olduğu için problem yaşamıyoruz çok fazla. Veli sadece bu bölgede daha ilgili öğrencilerin üzerinde ilgileri. Sürekli okulda olmak istiyorlar tabii Karışıklığı önlemek, sıkıntılarını ve isteklerini dinlemek için bir şekilde ayarlamalar yapmak zorunda kalıyorsunuz.”, DOY1 “Gelen öğrencileri cevapsız çıkaramıyorum. Onlar da benim yanıma gelip dertlerini anlatmak, biraz

yumuşaklığımdan kaynaklanan bir şey geri çeviremiyorum. Yapılamayacak iş yok aslında mesela öğlen arası yapılır, teneffüsten sonra derste yapılır da işte bizim velilerin çok soru sorması veya öğrencilerin çok soru sormasından dolayı işler hep sarkıyor.”, DOY2 “Öğrenci profilimiz şöyle maddi durum olarak değerlendirirsek durumu çok iyi olan öğrenciler de var yardıma ihtiyacı olan öğrencilerimizde var. Çeşitli burslar devletin verdiği bursları belediyelerin verdiği bursları alan öğrencilerimiz var. Öğretmenlerimizin kendi oluşturduğunuz bir fonumuz var, ondan da çocuklarımızın ihtiyaçlarını karşılıyoruz. Tabii durumu iyi olan aileden çok büyük destek olan öğrencilerimizde var, parçalanmış aile çocukları da var. İmam hatip bölümümüz var, bir de normal kısımımız var. Benim imam hatip bölümünün müdür yardımcısıyım. İmam hatip ortaokulu beşinci ve altıncı sınıfları var, onlar Kepez tarafından da geliyorlar. Adrese dayalı olmadıkları için daha uzaktan gelen durumu daha kötü olan Öğrencilerimizde var servisle geliyorlar. Başarı durumu karışık tabii çok başarılı olan öğrencilerimiz de var, kötü olanlar da var, BEP’li öğrencilerimizde var. Birleştirilmiş eğitim programı uyguladığımız öğrencilerimiz var, özel eğitim sınıfımız var aşağıda Farklı bir sınıftalar onlar okulun diğer sınıflarından ayrı.”, DOY4 “Öğrenci veli profili yüksek bir okul veliler çok ilgili ama bu okulu kolej gibi görüp sürekli şikâyetle geliyorlar yorucu bir durum. Medyanın da etkisiyle her şeyi şikâyet modundalar. Yoksa öğrencilerimiz çok iyi veliler ders konusunda çok ilgililer. Herkes çocuğunun iyi bir yerlere gelmesi için çalışıyor o yönden şanslıyız. Öğrenciler özgüvenle hangi okulda nasıl bir eğitim aldıklarının farkındalar öğrencilerimi çok seviyorum. Kavga şeyi çok fazla akran zorbalığı fazla onu da şuna bağlıyorum teknolojiyle iç içe yaşıyorlar oynadıkları oyunların hepsi şiddet içerikli. Bu da günlük hayatlarına yansıyor ve bana yansıyor günlük ortalama 20 şikâyet dinliyorum.”, DLY1 “Çok sabırlı olduğumu, velilere her şeyi ince detay da anlattığımı çok değer vererek konuştuğumu arkadaş çevremden işitiyorum. Hatta diğer 11 ve 12 sınıflara bakan diğer Müdür Yardımcısı arkadaşım var. Belki yeni olduğun için diye düşünüyorum. Bakalım ilerleyen dönemlerde hala bu duruma devam edip bu kadar zamanı velilere ayırabilecek misin diyor açıkçası buraya geldiğimde ilk tedirgin olmuştum. Çünkü benim görev yaptığım okul daha küçüktü. Öğrenciler sayımız daha azdı, bir aile gibiydik. Burası beni biraz daha fazla yoruyor.”, DLY3 “Zaten veliler öğrenciler için: “Eti sizin, kemiği benim!” diyorlar. Ben diyorum “Hayır eti de sizin, kemiği de sizin. Okul bahçe sınırları içerisinde öğrencilerimi kabul ederim bahçe sınırları dışında kesinlikle öğrenci sizin

sorumluluğunuzdadır ve ben kesinlikle hiçbir şekilde Sorumluluk kabul etmiyorum. Vermiş olduğunuz izinler ve başka şeyler öğrencilerin izinleri de dahil davranışları da yemeleri içmeleri de başlarına bir şey gelirse hiçbir şekilde sorumluluk kabul etmiyorum. İzinlerini ona göre ayarlayın öğrencilerinizin.” Diyorum ama onlar yine de bana atmak istiyorlar. Hafta sonu da sorumluluklarını almamı, takip etmemi istiyorlar. Hafta sonu kontrollerinde benim yapmamı istiyorlar ama benim bütün öğrencilere yetişmem mümkün değil. Buna rağmen hatta birçok şeyi yine de yapıyoruz hafta içi hafta sonu fark etmeden. Velilerle görüşüyoruz akşam oluyor 9 oluyor 10 oluyor sofrada oluyorum. Ne bileyim misafirim oluyor bir şekilde verilerle görüşmek zorunda kalıyorum. Hatta artık sınırı aştığı zaman sert konuşuyorum.”, DLY4“...bana ağır gelen olay öğrenci profilinden kaynaklanan bazı sorunlarımız oluyor. Yani disiplinle ilgili. Yoksa iş yükü, yük olarak ağır gelmiyor. Daha çok veli öğrenci profilleri ile ilgili sorunlarımız beni etkiliyor.”; ÖOY4 “Veli profilinden tutunda öğrenci profiline kadar artık böyle hani biraz zor bir kitle var karşınızda. Hani daha az memnun olan memnuniyetsizliği hep dile getiren hep olumsuz düşünen ve biz sürekli bu olumsuz düşünceleri olumluya çevirmeye çalışan taraf olduğumuz için gerçekten daha zorlu bir süreç yaşıyoruz. Bu süreç tabii evi de etkiliyor.” .

5 kadın yönetici ise işin işte kalmadığını kimi zaman zihinsel olarak kimi zaman da fiilen işlerini evlerine taşıdıklarını DİY2 “Eve gittiğinizde tabii yaptığınız her şeyi düşünüyorsunuz. Doğru mu, değil mi, neler oldu? Yani iş sadece burada kalmıyor.”, DİY4 “Aslında işi işte sonra o pek etkilemiyor ama bizim sorumluluğumuz sadece okul içinde kalmıyor yani mesai saatimiz aslında 24 saat eve gittiğimizde de okulla ilgili bir problemi olup en basiti okulda herhangi bir klima açık kalmışsa arıyorlar, birisi işte ışık açık kalmış arıyor bizi. Hemen gidip okula geri dönüp, gece saat sekizde olsa onda olsa dönemim kapatayım geri geleyim diyorsunuz. Bir şekilde kafamız işte... Yani okuldakini de okulda bırakayım diyemiyorum. Aslında diyebilsem her şey daha yoluna girecek. Bende de bir şey var, bir huy var. Okulda eğer bir sorunu o gün çözemediğiysem eve gittiysem o gün sabaha kadar uyuyamam. Yani nasıl çözebiliriz? Yarın ne yapacağız, ne yapmalıyım? Onu çözene kadar evde de normal hayata dönemiyorum. O biraz da iş disiplininden olabilir belki. Ev işi etkilemiyor ama iş eve etkiliyor.”, DOY1 “Yani idarenin çoğu işini ben evde yapmaya çalışıyorum burada yetiştiremiyorum. Eve iş götürüyorum mesela yoklama defterlerini raporları bazen yetiştiremediğim zaman

götürüyorum. Çünkü zaman olmuyor fırsat olmuyor. Arka arkaya soru. Merdivenden bir başla çıkmaya korkuyorsun. Zaten oda da boş kalamıyorsun. Tamam artık işim var, bırakıyorum demediğin sürece çıkamıyorsunuz.”, DLY3 “Her an aranabiliyorum, her an okula çağrılabilirim. Her hafta sonu cumartesi ve pazar olmak üzere neredeyse bütün velilerle görüşürüm temizlik yaparken, süpürge.. O arada bir telefon bir taraftan ev süpürme falan ama yani o da benim işime engel oluyor. Yani bende iş işte kalamıyor, benimle eve geliyor. Eşim yardım etmeyi çok sevdiği için ben sert tepki verdiğim zaman eleştirir yani o onun kişiliğine bağlı başka biri olsa başka bir insan olsa hayatta kabul edemez bu şekilde yaşamayı. Bu yaşam tarzını ve benim velilerle ve öğrencilerle görüşme mi kabullenemez.”; ÖY2 “Eskiden işimde yaşadığım sorunları istemesem de eve yansıtıyordum. İş işte bırakamıyordum ama zamanla evle işi ayırmayı başardım. Eskiden tam bir işkoliktim ama hatamın farkına varabildim. Şimdi işimin ailemi olumsuz etkilemesine izin vermemeye çalışıyorum. Tabii bu ne kadar mümkün olabiliyorsa. Hatta yöneticiliği bırakıp öğretmenliğe geri dönmeyi düşünmüyorum değilim.” sözleriyle dile getirmiştir.

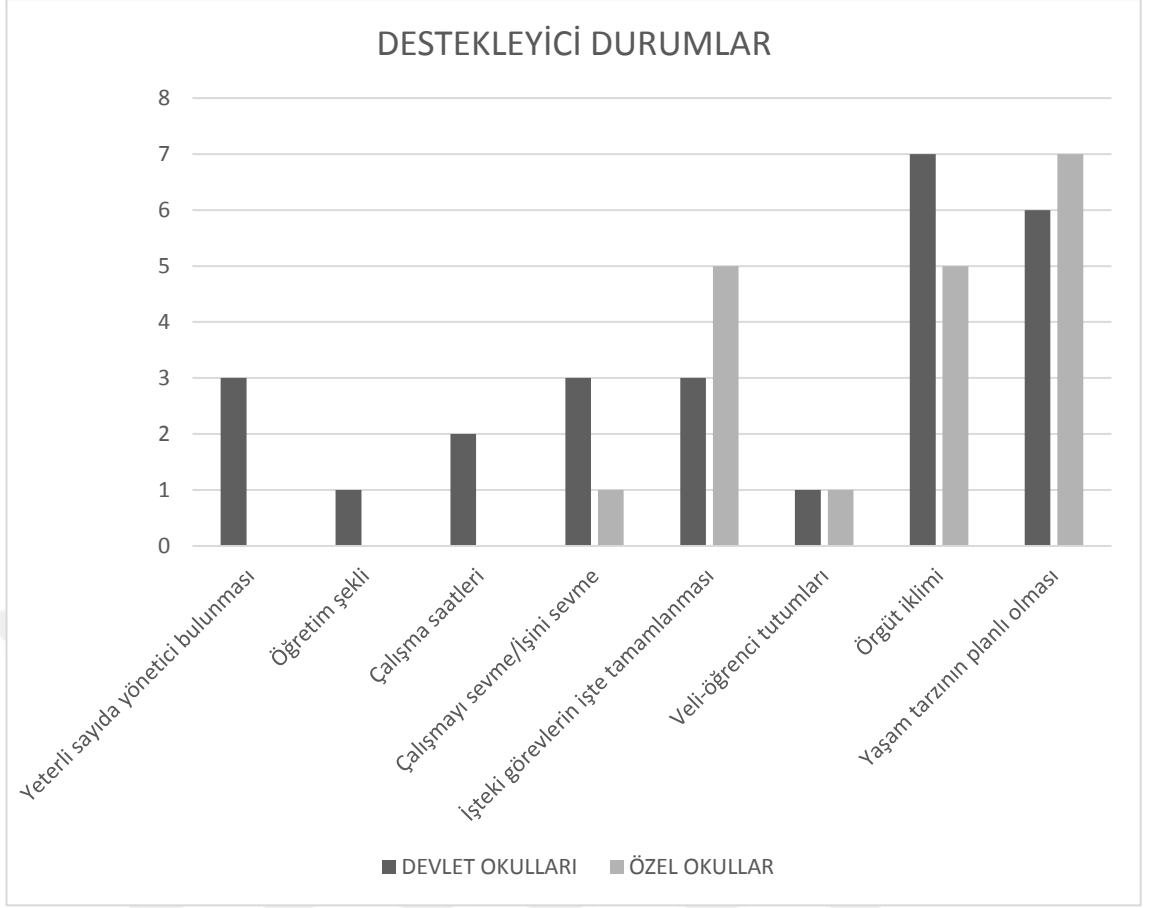
Okullarda yeterli sayıda yönetici bulunmadığını bu durumun kendilerini zorladığını 4 kadın yönetici, DİY1 “Tek müdür yardımcısıyım... Okul müdürüm işine hâkim, kontrollü biri ne bileyim arkadaşlarım bana destek ancak çalışma saatlerinin uzunluğu, iki okulun birden iş yükünün üzerimde olması tek olduğum için beni çok çok zorluyor. Bu okulun iki müdür yardımcısına ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.”, DİY4 “Bu ilkokulda tek müdür yardımcısı benim. Bu durum beni oldukça zorluyor. Her şey kontrolümde olmak zorunda” “tek idareci iseniz o okulda o kurumda mecburen sizin her gün bulunmanız gerekiyor. Kayıt dönemi oluyor, okulun tadilat işleri oluyor, boya işleri oluyor, bir şekilde bırakamıyorsunuz.”, DLY2 “İki yöneticimiz ama okul 850 kişi, iki kişi çok yeterli olmuyor ama yönetmelikler el vermiyor. 1000 kişiyi geçince üçüncüsü oluyor. Bu biraz yükümüzü artırıyor.”; ÖLY2 “Özellikle kampüs müdürlüğü dilimine geçtiğini zaman herkesin şey gibi düşün hani evde anne herkesin ihtiyacını giderir. Herkesin karnı doyar temizlenir sonra anneye gelir ya sıra böyle düşünülebilir aslında. Önceliğim hep başkaları oluyor. Tek başına her şeyin üstesinden gelmek zor.” sözleriyle açıklamıştır.

3 yönetici ise okullarının ikili eğitim vermeleri veya yatılı okul olmaları yönünden kendilerine engeller oluşturduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bu konudaki

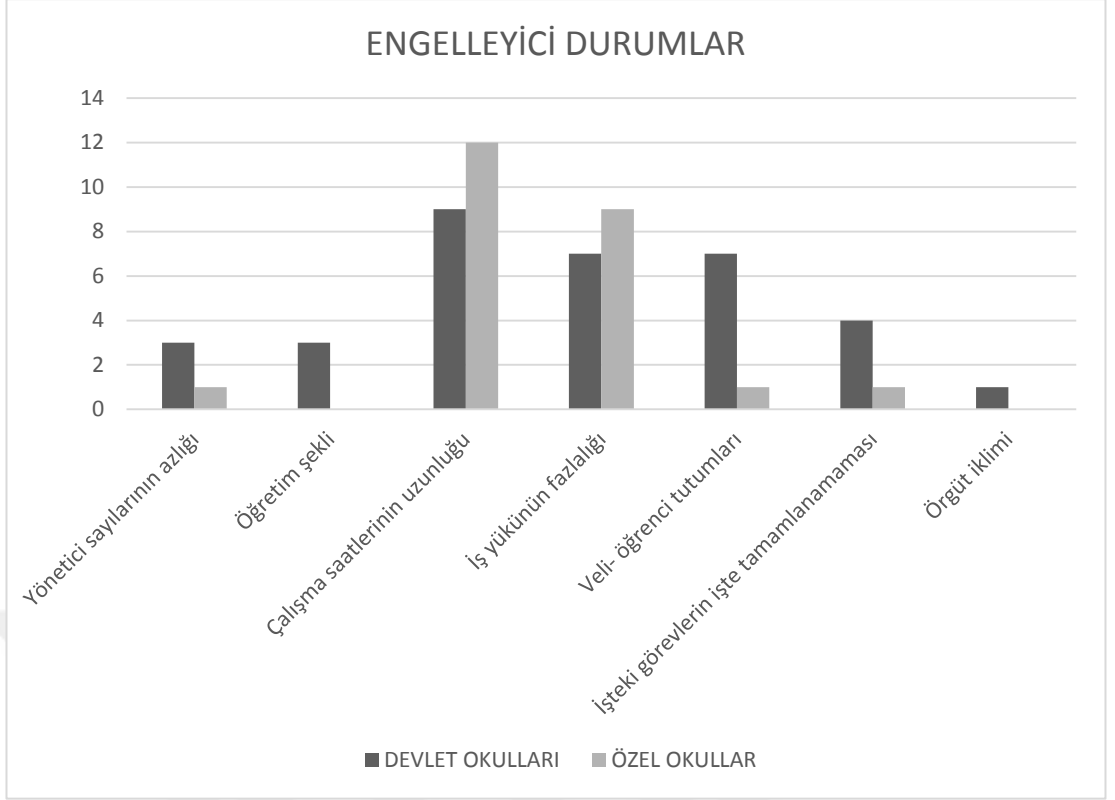
görüşleri şöyledir: DLY3 *“Pansiyonlu öğrenci ise kesinlikle bendedir. Okulda öğrenci işlerinin görevlerini de ben iğfa ederim. Öğrenci işlerine iki arkadaş bakıyor, onlar yetişemiyorlar(!) ama ben pansiyonlu öğrencilerin öğrenci işlerine de bakıyorum. Ekstradan yani ekstradan bakmam istiyorlar bazen geri gönderiyorum tabii her zaman bakmıyorum ama ısrarla benim yapmamı istiyorlar.”*, DOY3 *“Okulun ikili eğitim olması tabii ki herkeste olduğu gibi yönetici içinde dezavantaj. Hani yedide burada olmak. Hele ki saat değişikliklerinin olmadığı bu dönemde evde mesela ben çoğu zaman daha erken kalkarak öğlen yemeğinde ne olacağını ayarlayarak ona göre evden çıkıyorum. Çok planlı olmak durumundayım.”*, DOY4 *“Devlet keşke ayırsa da rahatlasak, okulumuzda ikili eğitim var.”*

Devlet okullarında çalışan 1 yönetici ise örgüt iklimini olumsuz bulduğunu bu durumdan olumsuz etkilendiğini şu sözlerle belirtmiştir: DLY3 *“Öğrencilerin ücretlerini devlet karşılıyor. Harcama yetkisi aslında müdüründür. Ancak ben bunların hepsini ben kendim sağlıyorum. O sadece imza atıyor. Kişiliğim itibariyle bütün sorumlulukları bana vermek istiyorlar. Çalışma arkadaşları üzerine düşen görevleri yerine getirmeyince her şey sizden beklenince iş yükünüz artıyor. Mesela bu akşam öğrenci evci izninle çıkacak, evine gidecek. Pazar günü de geri dönecek. Bu akşam çıktığı anda öğrencinin evci izni yani “e-okul” a doldurması lazım. Öğretmenler girmiyorlar. Çünkü sorumluluk almak istemiyorlar. Pazar günü de öğrencinin geldiği anda girilmesi gerekiyor çünkü mesela otuz biri pazar günüyse, pazartesi ayın biri ise ben hiçbir işlem yapamıyorum. E-okul tak kapanıyor. Öğretmenlerin girmesi lazım onu da girmiyorlar, onları da ben yapıyorum her şeyi yapmaya çalışıyorum. İnsanların sorumluluklarını başkalarına yıkmaya çalışması beni sıkıyor.”*

Aşağıdaki grafiklerde özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin destekleyici ve engelleyici olarak ifade ettikleri durumlar karşılaştırılarak verilmiştir (Grafik 5.1, Grafik 5.2).



**Grafik 5. 1. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Kurumlarındaki Destekleyici Durumların Karşılaştırılması**



**Grafik 5. 2. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Kurumlarındaki Engelleyici Durumların Karşılaştırılması.**

Grafik 5.1 ve 5.2 incelendiğinde özel okullardaki ve devlet okullarındaki kadın yöneticilerin, en çok çalışma saatlerinin uzunluğundan yakındıkları görülmüştür. Özel okullardaki yöneticilerin tamamı, devlet okullarındaki yöneticilerin ise dokuzu çalışma saatlerini uzun bulmuştur. Sadece devlet okullarında çalışan 2 yönetici çalışma saatlerini uzun bulmadıklarını belirtmiştir.

Yöneticiler ikinci olarak iş yüklerinin fazla olduğunu belirtmiştir. Özel okullardaki 9 yönetici ile devlet okullarındaki 7 yönetici iş yükünün fazla olduğunu söylemiştir ancak çalışmayı ve işlerini sevdiklerini dile getiren devlet okullarındaki üç yönetici ile özel okullardaki bir yönetici işteki sorumluluklarının kendilerine fazla gelmediğini belirtmiştir.

Devlet okullarındaki 6 yönetici ve özel okullardaki 7 yönetici yaşam tarzlarının planlı olması gerektiğini belirtmiştir.

Örgüt ikliminin kendilerini desteklediğini belirten devlet okullarında 7 yönetici ve özel okullarda 5 yönetici bulunmaktadır. Sadece devlet okullarında çalışan 1 yönetici örgüt ikliminin kendisini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Devlet okullarındaki 3 yönetici ile özel okullardaki 1 yönetici işteki görevlerini işte tamamlayamadıklarını ve eve taşımak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir ancak devlet okullarındaki 3 yönetici ile özel okullardaki 5 yönetici işi eve taşımadıklarını işteki görevlerini işte tamamladıklarını belirtmişlerdir.

Devlet okullarındaki 7 yönetici ile özel okullardaki 1 yönetici veli - öğrenci tutumlarının kendilerini olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Devlet ve özelde çalışan birer yönetici veli-öğrenci tutumlarının kendilerini desteklediğini belirtmişlerdir.

Okullardaki yönetici sayısını yeterli olmadığını belirten 3 devlet okulu ve 1 özel okul yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca okullarındaki yönetici sayısını yeterli bulduğunu dile getiren 3 devlet okulu yöneticisi bulunmaktadır.

Okullarının öğretim şeklinin kendilerini olumsuz etkilediğini belirten 3 devlet okul yöneticisi bulunmaktadır. 1 devlet okulu yöneticisi ise öğretim şeklinin kendisini olumsuz etkilemediğini belirtmiştir. Özel okullardaki yöneticilerin hiçbiri temayla ilgili görüş bildirmemiştir.

## **5.2. Araştırmanın II. Alt Problemine İlişkin Bulgular**

Görüşmenin ikinci sorusuyla kadın yöneticilerin karşılaştıkları destekleyici ve engelleyici durumların aile yaşamlarına etkisinin neler olduğu hakkında bilgi edinilmek istenmiştir.

### **5.2.1. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Durumların Ailelerine Etkisi**

Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilere iş yerlerinde karşılaştıkları durumların ailelerine etkisi sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda aşağıdaki şekil ve tablolar oluşturulmuştur (Şekil 5.3).





Şekil 5. 3. Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Durumların Ailelerine Etkisi

Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin iş yerlerinde karşılaştıkları destekleyici ve engelleyici durumların ailelerine etkisi Tablo 5.3'te açıklanmıştır.

Tablo 5. 3. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların İşlerinde Karşılaştıkları Durumların Ailelerine Etkileri

TEMALAR	Aileye yeterli zaman ayıramama	Evde çalışma enerjisinin azalması	Aile ilişkilerini olumsuz etkilemesi	Kendine vakit ayıramama	Psikolojik olumsuzluklar yaratma	Sosyal hayatın etkilenmesi	Aile ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi
DİY1	√	√	√	√		√	
DİY2	√	√				√	√
DİY3		√			√	√	
DİY4	√	√	√		√		
DOY1		√				√	√
DOY2				√		√	√
DOY3						√	√
DOY4						√	√
DLY1	√	√	√				
DLY2				√			√
DLY3	√	√	√		√		
DLY4	√				√		
ÖİY1			√				
ÖİY2	√		√			√	
ÖİY3	√		√				
ÖİY4	√	√	√	√			
ÖOY1		√					√
ÖOY2		√		√			
ÖOY3	√		√	√		√	
ÖOY4	√	√	√	√		√	
ÖLY1		√		√		√	
ÖLY2	√	√	√	√		√	
ÖLY3		√					√
ÖLY4		√				√	√
F	12	15	11	9	4	13	9

Tablo 5.3 incelendiğinde “evde çalışma enerjisinin azalması” temasına yöneticilerin 15’i görüş bildirmiştir. İş yerlerinde karşılaştıkları durumlardan dolayı çok yorulduklarını bu sebeple evde enerjilerinin tükendiğini şu sözleriyle DİY1 “Yemeğim, ev temizliğim, bulaşığım bütün yük annemin üzerinde. Hafta içleri yani hani eve gittiğim zaman sadece kızım ile ilgilenmeye çalışıyorum. Ev işleri mümkün değil yapılmıyor da annemin bana bu konuda fazlasıyla desteği var.”,

DİY2“Tabii ki ev işleriydi, çocuklarla ilgilenmek yemek vs bunları olumsuz etkileyebiliyor. Temizlikte aynı şekilde.”, DİY3“Biz babamı kaybettik 2 yıl önce ama annem kendine yeten bir kadın olduğu için orada benim yapmam gerekenleri de aslında üstleniyor. Yapılacak neler varsa o anda evle alakalı Yani ben kendimi artık çalışan erkek gibi düşünüyorum. Bir bayan modundan çıktım da çalışan erkek gibi evdeki annem kadın. O evdeki işleri yükleniyor. Evdeki sorumluluklar, temizlik, yemek, vesaire. Hani bir nefes almak bir Antalya gibi güzel bir yerde yaşıyorsunuz.”, DİY4 “Hani ben eve gittiğim zaman bazen ben çok yorgun oluyorum... İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi olumsuz yönde oldukça etkiliyor. Bunu da nasıl yapabiliriz? Hani biraz daha planlı yani diğer insanlara göre daha iyi planlanmış şekilde çalışmalıyız. Çünkü bizim her dakikamızın önemi var. Yani ben beşe kadar okulda kalsam “yani beşte de şöyle gittiğimde eve yorgun gidip hani ben dinleneyim demeliyim ama beni bekleyen çocuklar var ev işleri var...”, DOY1“Evdeki sorumluluklarımı yerine getirmemi engellemiyor. Hepsini yerine getirmeye çalışıyorum.”, DLY1 “Eve gelince yemek yapabileyim, biraz çalışayım derken zaman geçiyor, bazen de canım istemiyor. Yorulduğumu hissediyorum. Of Hiçbir şey yapmadım gibi cümleler kullanıyorum.”, DLY3 “Eve gidince çok yorgun oluyorum, hiçbir şey yapmak istemiyorum... Evde bir şey yapmak istemeyince tabii ki ailemde ilgisiz bir anne, ilgisiz bir eş görünümüm oluşuyor. Yani ben öyle sergiliyorum, öyle bir görüntü sergiliyorum. Ben aslında ilgili olmaya çalışıyorum ama enerjimi tüketiyor okuldaki.” ; ÖİY4 “Eve yorgun geliyorum. Eşim bana bu kadar destek olmasa hiçbir şey yapamazdım herhalde evde...”, ÖÖY1 “Olumsuz etkiliyor tabii ki zamanın çoğunu burada geçiriyorsun, bir de yaşla beraber etkisi var tabii. Gençken daha enerjik oluyorsunuz.”, ÖÖY2 “Uzun mesai saatleri ama mutsuz edici bir yanı yok. Ben yaptığım işi çok seviyorum. Çok da evcimen bir bayan değilim. Yani hiçbir zaman lütfen yanlış anlamasın beni diğer bayanlar ama domestik bir kadın olmadım. Ayy evime gitsem de yemek pişirsem... Ev işlerine bakan bir bayan var. Çocukla evet, çocukla çıkıyoruz mesela dün. Anne oğul günü yaptık, mesela yemek yedik eve gittik. O da düşünüyordu ben de düşümü aldım. Ödevlerimizi yaptık ve uyuduk. Zaten 10.00’da uyuyoruz biz. O da uyuyor ben de uyuyorum. Çünkü ertesi güne hazır olmalıyız.”, ÖÖY4 “Yorgunluk bir de yaptığımız iş sürekli hareket halindeyiz. Yöneticiyiz ama eski yöneticiler gibi bir masada oturan yönetici anlayışımız yok bizim. Çok hareketliyiz. Öğrenci takibi, öğretmen takibi veli iletişimi çok yoğun geçtiği için çok fazla oturma şansımız

*olmuyor. Hani yoğun bir gün geçiriyoruz. Enerjiniz kalmıyor.”, ÖLY1 “Tabii ki burada bütün gün belirli planlamalar dahilinde gidildiği için eve gidildiğinde başka bir şeyle ilgilenmek istemiyorsunuz. Dolayısıyla evin içine olumsuz olarak çok yansıdığını söyleyebilirim.”, ÖLY2“Annem burada olduğu için de bana yardım ediyor sağ olsun yoksa sorumluluklarını yerine getirmem zor çocuklara karşı. Zamanım ve gücüm kalmıyor.”,ÖLY3 “Ev işlerinde biraz zorlanmaktayım. Yoğun bir günün ardından ev işleri biraz zorluyor.”, ÖLY4 “İllaki yorgun gidiyorsun eve gidince bir güzel bir yemek yapmak istiyorsun belki ama yumurta kırıp yiyorsun. Öyle olunca aperatif geçirmemize neden olabiliyor. Olumsuz etkiliyor tabii ki...” ifade etmiştir.*

“Sosyal hayatın etkilenmesi” temasına 13 yönetici görüş bildirmiştir. Yöneticiler işlerinde karıştıktıkları durumlardan dolayı sosyal hayatlarının olumsuz etkilendiğini şu şekilde açıklamıştır: DİY1 “Eşim de öğretmen ve yoğun. Hani farklı bir şeyler yapmaya zamanımız olmuyor. Ev içerisinde mutluyuz öyle diyelim. Dışarı çıkmayı çok da aradığımı söylenemez.”, DİY2 “Yaz tatilimiz etkileniyor çocuklarla çünkü biz sürekli bir şeyler yapıyoruz. Ben onları sürekli bir yerlere götürürüm, denize her gün götürürüm, hiç üşenmem sadece onu kötü etkiliyor. Bizim yıllık izin hakkımız Bir ay var ama izinlerimizin tamamını alamıyoruz.”, DİY3 “İşteki yüküm ailem ve özellikle sosyal hayatımı çok etkiliyor. Benim birkaç arkadaşım var. Onlarda yani ya çıkıyorum ya hafta sonu görüşüyorum. Sosyal hayatı engelliyor yani sosyal hayatınız olmamalı belki de. Ev iş yapıyorsunuz yani genelde. Bundan rahatsız değilseniz sıkıntı yok.”, DOY1 “İnsanlarla çok çabuk kaynaşırım ama öyle günmüş gezmeymiş onları pek sevmiyorum. Dedikoduya çok meydan verildiği için pek katılmıyorum zaten benim için bu daha iyi oldu işimde daha çok meşgul oluyorum.”, DOY2 “...bir arkadaşım ile ayrıca geçirebileceğim özel bir zamanım kalmıyor bana.”, DOY3 “...sabah bir yürüyüşümü planlıyorum mesela yaşam noktasında Hani sosyal aktiviteye eksik bırakmam.”, DOY4 “İşim sosyal hayatımı etkilemiyor.”, DLY4 “Arkadaşlarıma da zaman ayırıyorum. Hafta sonu sporuma da zaman ayırıyorum. Ben yorgun olsam bile spora gittiğim zaman çok mutlu oluyorum ve geri dönüşüm daha iyi oluyor. Sporumu hafta içi bir iki gün bazen hafta sonu planlıyoruz.”; ÖİY2 “...burada mutlu çok daha keyifli ve onlara daha çok zaman ayırabileceğim. Çok sosyal aktivitemiz var aile içerisinde yapabileceğimiz ama İstanbul’da İstanbul’ da bunu gerçekleştiremiyorduk. ÖİY2 “Çalışırken bir yandan

kendimi birazcık daha sanatsal şeylere veriyorum. Yan flüt çalmaya falan başladım. Kendimi zorluyorum. İşte dilimi geliştiriyorum bir yandan.”, ÖOY3 “Benim tüm sosyal hayatım oğlum.”, ÖOY4 “Sosyal faaliyetlere zamanım kalmıyor.”, ÖLY1 “Her türlü çalışmaya ya da her türlü sosyal şeylerinize bile eğlenceleriniz de bile zaman ayıramadığınız zamanlar oluyor. Bir günüm var tatil. O da sadece dinleniyorum o kadar, pazar günü.”, ÖLY2 “Mesela ara tatillerde arkadaşlar 4-5 gün tatil ya da bir hafta yapacakken ben bir ya da maksimum belki iki gün dinlenebileceğim. O yüzden bizim kendimize ayıracak tatil ya da şey sürecimiz olmuyor. Yazın ki periyotlarda maksimum bir hafta buradan ayrılabilirim. Onun haricinde ayrılamam. Arkadaşlarla plan yapıp uzun tatillere çıkamayız biz.” ÖLY4 “Ailem Antalya’da yaşıyor sosyal hayatıma ve aileme zaman ayırmakta herhangi bir sıkıntı yaşamıyorum sanırım bu birazda bekar olmanla alakalı. Kızımın büyümüş olması şuan benimle olmaması üniversitede olması... Tek olunca her şeye birazcık daha vakit ayırabiliyorum. Kızım olsaydı, küçük bir çocuğum olsaydı buradan çıkıp onunla ilgileniyor olsaydım biraz daha yoğun olacaktı ama şimdi bir olumsuz etkisini görmüyorum.” .

“Aileye yeterli zaman ayıramama” temasına 12 kadın yönetici görüş bildirmiştir. İş yerlerinde çalışma saatlerinin çok uzun olduğunu eve yeterli zamanlarının kalmadığını şu sözlerle belirtmişlerdir: DİY1 “Aile ilişkilerimi olumsuz etkiliyor özellikle kızıma vakit ayıramıyorum. O beni çok üzüyor... Aile için çok fazla vakit ayıramıyorum... A6- Çok fazla sorumluluklarımız var. Ailemi ister istemez ihmal ediyorum. Yapabildiğim kadarıyla kızımı yanıma getirmeye çalışıyorum, okula, ama çok verimli olamadığım için okulda da hani bir şekilde aileye karşı sorumluluklarım yarım kalıyor ister istemez.”, DİY2 “Zaman açısından olumsuz etkiliyor, işte burada yönetici kimliğinizle buradasınız. Eve gidince anne kimliğiniz birtakım şeyler sadece gecikmeli olarak gidiyor. Ama şöyle bir durumda var mesela mesai saatleri olarak çocuklarımı eskisi gibi kursa ya da herhangi bir yere gönderemiyorum. O dezavantajlarımız var. Yemek saatimiz ertelenmiş oluyor, biraz daha gecikiyor. Çocuklar büyüdükten sonra düşündüm idareciliği sınav görevlerini bile onlar büyüdükten sonra kabul ettim.”, DİY4 “Tamam okuldaki sorumlulukları mı yerine getiriyorum ama eve giderken yolda başlıyorum evdeki hangi Sorumluluklarım var. Bugün hangi yemeği yapayım, çocukları okuldan alayım, akşam ödevlerini yetiştirilebilecek miyim? Hani sürekli kafamızda bir plan bir

program var. Eğer biz zaten hayatımızı programlayamazsak bu işin içinden çıkamayız. Çünkü günün kısa bir dilimi elimizde kalıyor... diğer odada dinleneyim. Bu şekilde onlardan biraz çalışıyorum zamanlarından da. Aslında bunu da en çok yaz tatillerinde ve işte 15 tatillerde hissediyorum çünkü bütün çocuklar yaz tatilinde. Çocuklar evdeler. İki ay tatilleri var işte tatil boyunca denize gitmek istiyorlar, havuza gitmek istiyorlar. Benim sekiz beş okulda olmam lazım. Beşten sonra da herhangi bir şey planlayamıyoruz çünkü. Evdeler yani beşe kadar çocuklar evde oturuyorlar. İşte benim gelmemi bekliyorlar. Fakat benim onlarla tam şu an onlarla vakit geçirebileceğim yaşta. İşte 6 ve 8 yaş onlarla ne bileyim dışarıya sinemaya gitmeliyim tiyatroya gitmeliyim, gezdirmeliyim, parka götürmeliyim. Hani okuldayım şu an. Yaz tatilinde tüm gün okuldayım. Yani bazen düşünüyorum işte her yaz yöneticiliği bırakmayı düşünüyorum. Acaba ben acaba çocuklarımdan zaman çalarak iyi mi yapıyorum, kötü mü yapıyorum? Benim burada mı olmam gerekiyor? Şu an evde mi olmam gerekiyor? Bunun muhakemesi çok yapıyorum, her yaz bunu yaşıyorum.”, DLY1 “İşimin yanında yüksek lisans çalışmalarım olduğu için bazı sorumluluklarımı yerine getirmede zorlanıyorum. Eşim ona vakit ayırmadığım konusunda şikâyetçi oluyor.”, DLY3 “...evimdeki sorumluluklarımı yeri getirmekte zorlanıyorum. Eşimin ve çocuklarımdan vaktini alıyorum.”, DLY4 “İşimin aldığı bu zaman dilimi aileme karşı sorumluluklarını yerine getirme mi tabii ki etkiliyor çocuğuma karşı fazla zaman ayıramam benim sıkıntım. Onunla fazla zaman geçiremiyorum yorgunluktan. Tabii eşinizle ilgili olan yani ilgisizlik olabiliyor bazı zamanlarda her zaman olmasa da. Belirli bir süre oluyor belirli periyotlarda yoğun tempodan dolayı oluyor, aileye zaman ayırmakta zorlanıyorum bazen.”; ÖİY2 “Şöyle diyebilirim ilk oğlum özellikle ben yöneticiliği yeni başladığım zaman o da anasını hazırlık grubundaydı. Çok geç saatlere kadar benimle okulda kalmak durumunda kaldı. İşte birinci sınıf tüm ilkokul aynı şekilde oldu ödevlerini benimle birlikte yaptı. Uyuduğunu çok bilirim benim koltuğumda. Sandalyeleri birleştirip hep öyle yapardım yani. Sekizi falan bazen 8:30’u bulabilirdi çıkış saatim. Şöyle söyleyebiliyorum İstanbul’a göre Antalya bir harika cennet gibi Çünkü hani ben bir cehennemden geldim o yüzden de yanlış kişiyle konuşuyorsunuz. Çünkü çok zor bir şartlardan geldim gerçekten. Antalya’da aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmede, onlara vakit ayırmada sorun yaşamıyorum.”, ÖİY3 “Uyumlu bir çocuk olduğu için tepki verdiği bir durum yok. Birlikte bulunduğumuz zamanı da gerçi çok az bir zaman dilimi kalıyor akşam hani bir çocuğun uyku saatini de düşünürseniz

yemek yeme saatini de düşünürseniz ama yine de keyifli halletmeye çalışıyoruz bir şeyleri. Bir de tabii hafta sonları da zaten benimle vakit geçirmiyor. Hafta sonları babasında oluyor gibi gibi gibi . Hani olmasa ne olurdu daha yoğun programlar yapabilirdik birlikte beraber. Mesai saatleri atıyorum altı değil de bir beşte çıkıyor olmuş olsaydım onla aynı saatte çıkmış olcaktık. Daha ekstra bir iki saat daha geçirmiş olcaktık. Mesela çocuğun cuma günü karne törenine gidemedim. Yani toplantılarına vesaire katılamıyorum. Dede katılıyor, babaanne katılıyor. Öğretmeniyle henüz bir tanışıklığım yok ki ben öğretmen olmama rağmen. Eee yani hep bu noktalarda aile büyükleri devreye girmek zorunda, onların desteğini alıyoruz. Çocuğuma karşı sorumluluklarımı yerine getirmeni olumsuz etkiliyor.”, ÖİY4 “Ailenize daha az zaman ayırabiliyorsunuz.”, ÖOY3 “Onlara karşı da sorumluluklarımı yerine getirdiğimi düşünüyorum ben kendimden ödün vererek.”, ÖOY4 “Şöyle söyleyeyim: Vaktimin çoğu zaten işimle geçiyor. Eve gittiğimiz zaman yemek hazırlama süreci. Yemekte çocuklarla aileyle birlikte olabiliyorum. Bunun dışında zaten sonrasında zaten yine ev işi, bir sonraki günün yemeği ya da hazırlanması gereken çocukların kıyafetleri, şunlar bunlar... Açıkçası çok fazla vakit kalmıyor ne çocuklarla iletişime ne de eşimle ne de kendimizle.”, ÖLY2 “Kalan zamanı en iyi şekilde onlarla değerlendirmeye çalışıyoruz. Yeterli mi dersiniz sanmıyorum.”.

“Aile ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi” temasına yöneticilerin 11’i görüş bildirmiştir. Yöneticilerin işlerinde karılaştıkları durumların ailelerini olumsuz etkilediğini DİY1 “Aile ilişkilerimi olumsuz etkiliyor... Kızımın tepkisi çok kötü. Dün yanımdaydı ve ayrılmak istemedi. Üç defa getirip götürmek zorunda kaldılar okula. Çok özllüyor. Anne biraz daha kal. Anne biraz daha kalamaz mısın? Anne okula gitme bugün. Babam gitsin. Sen kal. Maalesef böyle.”, DİY4 “...sorumluluklarımın fazlalığı yönünden bazen açıkçası aile ilişkilerim etkileniyor mu, dersiniz. Olumsuz olarak etkileniyorum... Çok arkadaşşımdan da duydum. Mesela bu işe benim gibi yeni başlayan bir şekilde bu iş aile dengesini kuramayıp bir şekilde bıraktıklarını söylediler.” “Kendine düşen görevi yaptığın zaman işler daha yolunda gidiyor. Daha az yorulduğunuz için gerilmediğiniz için ailenizle ilişkileriniz zedelenmiyor. Ama şunu söyleyebilirim işteki sorumluluk artıkça aile ilişkileri olumsuz etkileniyor.” “Çok etkiliyor. Hatta ben bunu vicdan muhasebesini çok yapıyorum çünkü okulda sürekli çocuklarla iç içeyiz. Ben normalde dersleri girmeyi de çok

seviyorum 6 saat giriyorum. Çok anlayışlıyım, erkek çocukların da çok sevdiği bir öğretmenim ama eve gittiğim zaman şunu fark ediyorum. Ne bileyim çocuklarım koltuklarda koşarken kendime birden onlara bağırırken bulabiliyorum. Ne yapıyorsunuz falan okulda yapmadığım davranışları kendi çocuklarıma yaptığımı fark ediyorum. Daha tahammülümün az olduğunu daha disiplinli olduğumu farklı bir kişiliğe büründüğümü hissediyorum. Tüm günün yorgunluğu artık evde kendi çocuklarımıza aslında onlar da çocuk onlarda koşabilir, zıplayabilir, gürültü yapabilir, kardeşiyle tartışabilir ya da herhangi bir şey döküp kırabilir. Onlara karşı biraz daha anlayışsız olduğumu düşünüyorum.”, DLY1 “Bu konumda olmam eşimi rahatsız etti. Zaman zaman böyle evdeki tartışmalarının arasında işte cümlelerle yansıttığını anladım. En son şey dedi artık benim şey yapmamı istiyor da hani biraz bu görevi icra edeyim tekrar öğretmenliği de çok seviyorum ben derse girmeyi ders anlatmayı da bundan çok mutlu olmayıp öğretmenliğe geri döneceğini düşünüyordu. Sonra dedi ki baktım sen hani böyle mutlusun Fatma dedi. O yüzden sana bir şey demiyorum artık. Devam etmek istiyorsan et dedi ama ondan önce şey diyordu hani istifa verecek misin, öğretmenliğe geri dönecek misin gibi sorular oluyordu. Yani işim aile ilişkilerimi özellikle de başta olumsuz etkiledi. Gerilmemize sebep oldu.”, DLY3 “İlk başta eşim bu kadar yoğun çalışmama inanmadı ama. İşimden dolayı biraz huzursuzluk yaşadık biz ilk dönemlerde ama sonrasında kabullendi. Öyle görüyorum ben. Sonuç işim aileme olumsuz yansıdı.” ; ÖİY1 “İşyerindeki zamanı doldurduktan sonra benim ev hayatındaki yaşamın başlıyor dolayısıyla bundan mümkün olduğunca aile bireylerinin etkilenmemesi ne gayret ediyorum. İllaki olumsuz etkilenme oluyor zaman zaman. Ama en aza indirmeye çalışıyorum.”, ÖİY2 “Tabii ki ailem de çok mutlu oldular. Şöyle diyebilirim ilk oğlum özellikle ben yöneticiliği yeni başladığım zaman o da anasınıfi hazırlık grubundaydı. Çok geç saatlere kadar benimle okulda kalmak durumunda kaldı. İşte birinci sınıf tüm ilkokul aynı şekilde oldu ödevlerini benimle birlikte yaptı. Uyuduğunu çok bilirim benim koltuğumda. Sandalyeleri birleştirip hep öyle yapardım yani. Sekizi falan bazen 8:30’u bulabilirdi çıkış saatim. O yüzden burada mutlu çok daha keyifli ve onlara daha çok zaman ayırabileceğim. Çok sosyal aktivitemiz var aile içerisinde yapabileceğimiz ama İstanbul’da İstanbul’da bunu gerçekleştiremiyorduk. Tabii ki çocuklar olumsuz etkileniyordu bundan. Hala beni suçluyorlar ve bu içimde bir yara olarak kalıyor.”, ÖİY3 “...çok huzursuz uı ya da stres içerisinde bir iş hayatım yok ama aile ilişkilerimi, aile içi sorumluluklarımı nasıl uı etkiliyor kısmına bakarsak uı



mesai saatlerinden dolayı iyi etkilenmiyoruz. ee mesela şuan çocuğum kreşe gidiyor ve biz onunla aynı okulda değiliz. Gittiği kreş de yarım günlük bir kreş. Bu anlamda başkalarından destek almak zorunda kalabiliyoruz eee yani günün geri kalan kısmını ben çalıştığım zamanlarda o babaanne ile geçiriyor. Babaannesi dedesi onlar alıp bırakıyorlar. Ekstra birilerine ihtiyaç duyuyoruz bu anlamda... Yani şöyle söyleyeyim aslında benim eşim işten dolayı Alanya'ya yerleşmek zorunda kaldı. Mesela onun Alanya'da olmuş olması benim burada olmuş olmam, ben çünkü oraya gitmek istemedim, burada devam etmek istedim bu mesela bizim ailemizin temelini sarsan ve ailemiz yıkan bir durumdu. İş yaşam çatışmasının sonucu diyebiliriz.”, ÖİY4 “Olumsuz etkiliyor. Ben branşım gereği çok karıştırmamaya çalışıyorum birbirine ama okuldaki yoğun zaman zaman baskılar bizim evdeki yaşantımıza yansıyor.”, ÖOY3 “Stres bizim işimiz. Sıkıntılı zamanlarda yöneticinin kapısı çalınır. Teşekkür için gelen çok azdır. Haliyle eve olumsuz olarak yansıdığı durumlar olur.”, ÖOY4 “Doğal olarak ailelerimizi de etkiliyor, çocuklarımızı da etkiliyor. Yani hani belki öğretmen olsam çok fazla etkilenmeyebilirim ama yöneticilikte biraz daha fazla sorumluluk fazla. Yani hem öğretmenlerin yönetimi hem çocukların... Elinizin sürekli onların üzerinde olması üst yönetimin sizden beklentileri çok zor.”, ÖLY2 “Bazı zamanlarda tabii eve ve çocuğa yansması olabiliyor da bunun. Eşim süreci ilk yıllarda kabul etmedi tempo vs.den dolayı. Çünkü zaman ayıramıyordum aileye. O dönemde ilişkimiz kötü etkilenmişti... Eee annem zaman zaman dert yanar hani şey ‘Söylüyoruz hemen unutuyorsun.’ diye ama tempo yoğun olunca, çok yoğun oluyor kafa. Bazen unutulabiliyor. Elimden geldiğince onlara da destek olmaya hem maddi hem manevi çalışıyorum.” sözleriyle ifade etmiştir.

“Kendine vakit ayıramama” temasına yöneticilerin 9’u görüş bildirmiştir. Yöneticiler işlerinde karıştırdıkları durumlardan dolayı kendilerine vakit ayıramadıklarını DİY1 “Kızıma bile zor vakit ayırırken kendim için özel bir zaman dilimi bulamıyorum.”, DOY2 “Evime yansıttığım bir şey yok ama kendime vakit ayıramıyorum hiçbir şekilde. Yani kendime ayırdım özel bir zamanım...”, DLY2 “Zaman olarak kendinden fedakârlık veriyorum. Kendime özel zaman ayırmıyorum. Hani uykum normalde 7 saat olması gerekiyorsa benimki 4 saat oluyor.”; ÖİY4 “Kendi özelinize daha az zaman ayırıyorsunuz. ee En basit öz bakımınıza bile daha az vakit ayırabiliyorsunuz. Yorgunluk tabii ki bunun çabası...”, ÖOY2 “Her akşam yatmadan önce ben kendi kendime yoga ve spor yapıyorum. Bir gün yoga bir gün

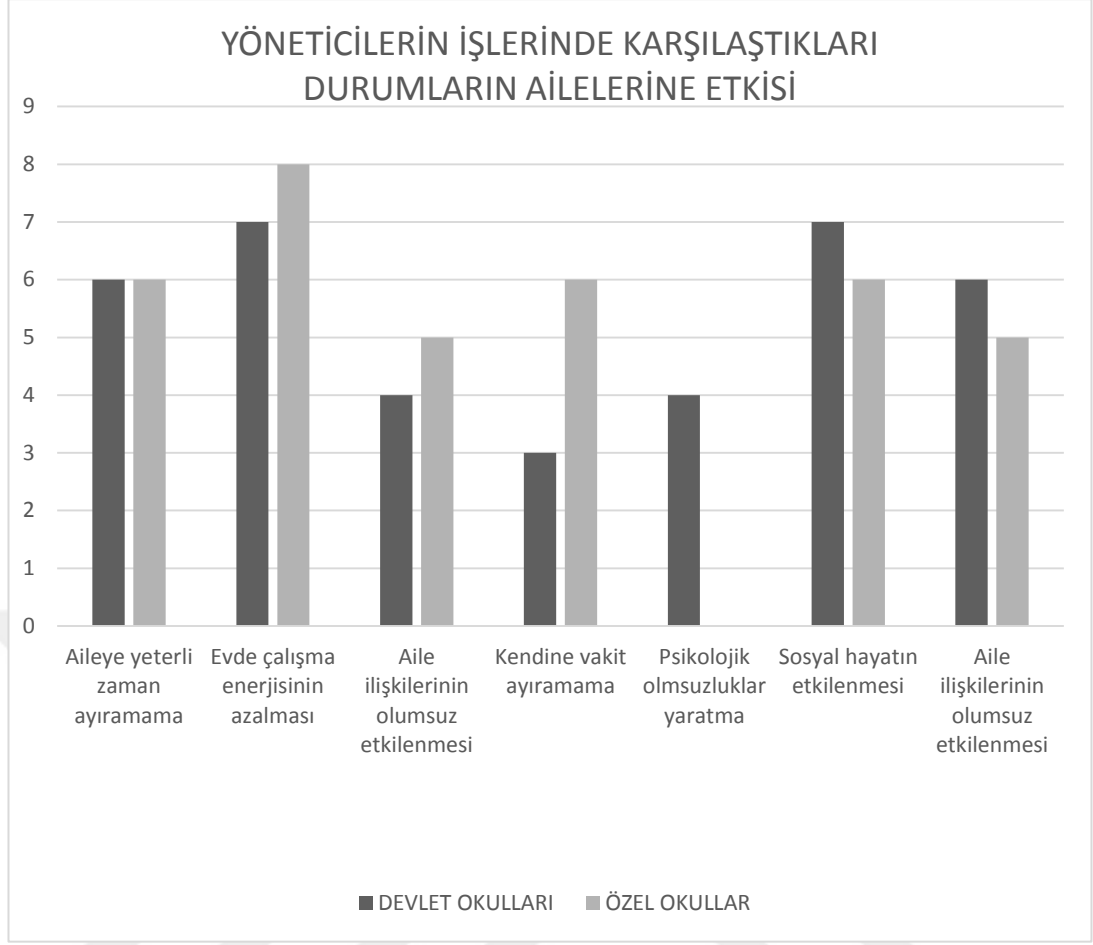
*spor yapıyorum. ıı Bunun bedenem bir faydası var mı bana bilmiyorum ama ruhen bugünkü görevimi tamamladım, diye kafamı rahatlatıyorum. Çok kalitesiz şeyler yaptığımı düşünmüyorum.”, ÖOY3 “Kendime karşı sorumluluklarımı yerine getiremiyorum ben. İşten kalan tüm dilimde zamanımı aileme ve çocuğuma harcadığım için ben kendime vakit ayıramıyorum.”, ÖOY4“Yani şöyle söyleyeyim öğretmenlik daha daha rahattı. Sosyal yaşam, iletişim, kendime rahat vakit ayırmam... Yöneticilik kısmına geçince bu biraz daha aza indi.”, ÖLY1 “Kendinize zaman ayıramıyorsunuz çok fazla.”, ÖLY2 “Kalan zamanlarda kendime vakit ayırmaya çalışıyorum. Çocuğa vakit ayırmaya çalışıyorum. Tabi hepsine yetemiyorsunuz o bir günde. Elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum ama bu kavram göreceli tabi onlara kalsa daha fazla zaman ayırmam gerekiyor. Ama tabi anne baba önemli, aile önemli bir kavram onları da kırmamak lazım bu anlamda elimden geldiğince dengeyi sağlamaya çalışıyorum tabi benim için zor oluyor. eee Benim için çok zor ve yorucu oluyor ama. Galiba bu süreçte kendime pek fırsat kalmıyor.” sözleriyle belirtmiştir.*

“Aile ilişkilerinin olumsuz etkilenmemesi” temasına yöneticilerin 9’u görüş bildirmiştir. Yöneticilerin işlerinde karılaştıkları durumların ailelerini olumsuz etkilemediğini DİY2 “Eşimin de anlayışıyla iş yaşamıdaki sorumlulukların aile ilişkilerimi olumsuz olarak etkilemesine izin vermemeye çalışıyorum... İş yüküm aile hayatımı olumsuz yönde çok fazla etkilemiyor... aslında çocuklar büyük olduğu için onlara her zaman çok zaman ayırmam gerekli olmuyor zaten. Ara ara oluyor onlar da ekarte edilebiliyor zaten. Gözden yani göz ardı edilebiliyor o tür şeyler. Eşim 6.00 ‘da geliyor, çocuklar 6.00’da geliyor. O yönden bir sıkıntı yaşamıyoruz. Yani hemen hemen hepimiz aynı saatte eve girmiş oluyoruz.”,DOY1 “Eşim sağ olsun destek oluyor, onun için biz de pek sıkıntı yok. Hani Çocuklarım da Evli burada oğlumda sorumluluğunu bilen bir çocuk olduğu için sorun yaşamıyoruz. İş ailevi işlerimi çok fazla etkilemiyor. Evet, belki de etkiliyor ama idarecilik teklifi de eşimden geldiği için sorun yaşamıyoruz.”,DOY2 “Eve iş götürmemeye çalışırım, ders planlamam olsun, sınavlar olsun. Genelde okulda halletmeye çalıştım, minumumda evde halletmeye çalıştım. Bu sebeple işim aile ilişkilerimi olumsuz yönde etkilemediğini düşünüyorum.” Evet kötü anlamda çok yansımıyor bu. Eşim olmadığı için kızım da o saatte geldiğinden eve gittiğimizde biz biraz dinleniyoruz, yemeğimizi yiyoruz, toplanıyoruz. O biraz ders çalışıyor.”, DOY3 “Aile ilişkilerinde benim bekar

olmamın getirdiği avantajlar var tabii ki. Planlamayı düzgün yaptığım için biraz fazla koşturuyorum ama ayarlıyorum aile ilişkilerim gayet iyi sürüyor.”, DOY4 “Ailede tabii yorgun olarak eve dönüyorum ama artık çocuklarım büyüdüğü için vicdan azabı çekmiyorum. Küçükken daha şeydim hani böyle eve koşturayım işte onlara bir kek yapayım Çay demliyeyim modundaydım artık onlarda büyüdü onların da kendi dersleri oluyor kızım geç geliyor. Şu ara işim ailemi olumsuz olarak etkilemiyor. Daha önce de yöneticilik yapmayı düşündüm fakat çocuklarıma ayıracağım zamandan dolayı istemedim.”, DLY2 “Sorumluluk düzeyi üst seviyede olan kişiyim kişilerden bir tanesiyim evimi işime işim evime karıştırmıyorum. İşim ailemi etkilemez. Bunu nasıl yapıyorsunuz dersiniz kendimden fedakârlık yapıyorum. Artık ailemle ilgili bir sıkıntı yaşamıyorum... benim ailemle ilgili herhangi bir süreç söz konusu olduğunda rahatlıkla gidip işim çözüp gelebiliyorum, boğulmuyorum o anlamda olumsuz etkilemiyor. Sorumluluklarımı yerine getirebiliyorum. Eşimin bir tabiri vardır ‘Uçak motoru var annenizde de’ der çocuklara. O nedenle pek hissetmiyorum.” ; ÖOY1 “Şuanda tabii olumsuz etkilemiyor, herkes yolunu çizdi. İş gücü sahibi ama çocukken tabii ki olumsuz etkiliyordu... Çocuklarım küçükken oldukça zordu iki tane erkek çocuk 16 ay araları ikiz gibilerdi. Ama o dönemde de rahmetli eşim çok yardımcı oldu. Zor olmadı desem yanlış olur, bir de geçmişte kalanlar unutuluyor.”, ÖOY2 “Atıyorum aileme bir söz vermiş oluyorum ve bunu yerine getiremiyorsam onlar da sonuçta eğitimciler. Bu sektörden emekliler onlar için de evlatları öğrencilerinden sonra geldi. Hani karşılıklı bir anlayışımız var ben telafi ediyorum. Başka bir etkinlikle gönüllerini alıyorum. Olumsuz etkilenmiyorlar. İşimin ön planda olmasını anlayışla karşılayıp beni idare ediyorlar... Ailem çok destek bana bu kadar yoğun çalışmamdan tabii ki mutlu değiller ama sonuçta Hayat böyle Türkiye’de şartlar böyle. Bunun alternatifi Türkiye daha iyi bir şey yok. Bütün özel okulların çalışma temposu böyle... Olumlu ve pozitif olduğunu sürece enerjinizle değişiyor her şey çünkü insanların size yaklaşımı değişiyor. Yani siz gergin çözüm odaksız olduğunuzda işlerde daha çözüm odaksız hale geliyor. Şartlar kötü olabilir ama kişinin kendi enerji ve yetenekleri çerçevesinde işi kolaylaştırabileceğine inanıyorum.”, ÖLY3 “Eve iş götürmediğim için olumsuz etkilediğini çok söyleyemem. İletişim olarak çok etkilemekte.”, ÖLY4 “Ben iş işte evi evde bırakabilen biriyim bunu çok net yapabiliyorum. Her hangi bir şekilde etkilemiyor.” sözleriyle belirtmiştir.

“Psikolojik olumsuzluklar yaratma” temasına yöneticilerin 4’ü görüş bildirmiştir. Yöneticiler işlerinde karşılaştıkları durumlardan dolayı bazı psikolojik sorunlar yaşadıklarını DİY3 *“Hafta sonuna bütün sorumluluklarım birikmiş oluyor. Evle alakalı yapmadığım sorumluluklarım yapmam gereken sorumluluklarım. Aslında bu sefer ben de bunaliyorum. Aslında burada şunu düşünüyorum genelde ben bir bina içindeyim. Dört duvar içindeyim sabahtan akşama kadar. Bir de normalde tez canlı bir insanım aslında. Ben öyle ağır kanlı bir insan da değilim. Buradan çıkınca vakit olmadığı için direkt eve gitmek zorunda kalıyorum. Bir bina İçinden bir bina içine giriyorum. Soluklanmadan nefes almadan insanların çoğu bunu yapıyor, aslında herkes bunu yapıyor. Ne bileyim o yönden bana sadece sıkıcı geliyor.”*, DİY4 *“Dediğim gibi daha gergin ve daha disiplinli oluyorum. Üzülüyorum. Bazen kendimi suçluyorum bazen hemen toparlıyorum kendimi serbest bırakıyorum. Tamam diyorum ne yaparsanız yapın ben biraz diğer odada dinleneyim.”*, DLY3 *“Ruhen yıprandığımı, tükendiğimi hissediyorum.”*, DLY4 *“Tabii psikolojik olarak rahatsız olduğumuz bazı durumlar olabiliyor. Yaşıyoruz bunları, getirebiliyoruz bilin-çaltına. Kaldırıp götürebiliyoruz eve.”* sözleriyle belirtmiştir.

Aşağıdaki grafikte (Grafik 5.3) özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin destekleyici ve engelleyici olarak ifade ettikleri durumların ailelerine etkisi karşılaştırılarak verilmiştir.



Grafik 5. 3. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaşılan Durumların Aileye Etkisinin Karşılaştırılması.

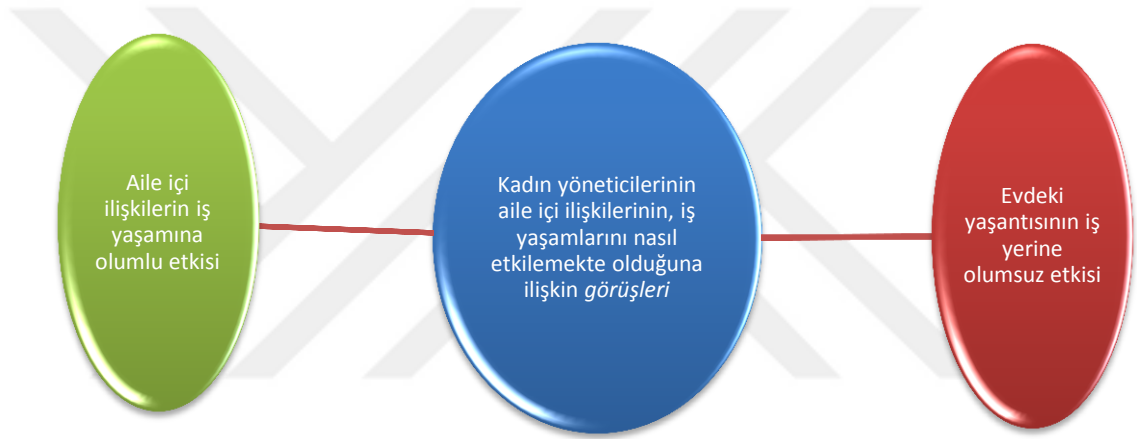
- Devlet okullarındaki 6 ve özel okullardaki 6 yönetici aileye yeterli zaman ayıramadıklarını belirtmişlerdir.
- Devlet okullarındaki 7 ve özel okullardaki 8 yönetici evde çalışma enerjilerinin azaldığını dile getirmişlerdir.
- Devlet okullarındaki 4 ve özel okullardaki 5 yönetici aile ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir.
- Devlet okullarındaki 3 ve özel okullardaki 6 yönetici kendilerine vakit ayıramadıklarını belirtmişlerdir.
- Devlet okullarındaki 4 yönetici psikolojik olumsuzluklar yaşadığını dile getirmiştir. Özel okullardaki yöneticiler ise bu temayla ilgili görüş bildirmemişlerdir.
- Devlet okullarındaki 7 ve özel okullardaki 6 yönetici sosyal hayatlarının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir.
- Devlet okullarındaki 6 ve özel okullardaki 5 yönetici aile ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini dile getirmişlerdir.

### 5.3. Araştırmanın III. Alt Problemine İlişkin Bulgular

Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin aile içi ilişkilerinin, iş yaşamlarını nasıl etkilemekte olduğuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda aşağıdaki şekil ve tablolar oluşturulmuştur.

#### 5.3.1 Kadın Yöneticilerin Aile İçi İlişkilerinin İş Yaşamlarına Etkisi

Yöneticilerin aile bireyleri arasındaki ilişkilerinin , iş yaşamlarına etkisi iki başlıkta toplanmıştır. (Şekil 5.4).



Şekil 5. 4. Kadın Yöneticilerin Aile İçi İlişkilerinin İş Yaşamlarına Etkisi

Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin aile içi ilişkilerinin, iş yaşamlarını nasıl etkilemekte olduğuna ilişkin görüşleri Tablo 5.4'te açıklanmıştır.

Tablo 5. 4. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların Aile İçi İlişkilerinin, İş Yaşamlarını Nasıl Etkilemekte Olduğuna İlişkin Görüşleri

TEMLALAR	DİY1	DİY2	DİY3	DİY4	DOY1	DOY2	DOY3	DOY4	DLY1	DLY2	DLY3	DLY4	ÖİY1	ÖİY2	ÖİY3	ÖİY4	ÖÖY1	ÖÖY2	ÖÖY3	ÖÖY4	ÖLY1	ÖLY2	ÖLY3	ÖLY4	F
Aile içi ilişkilerin iş yaşamına olumlu etkisi	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	21
Evdaki yaşantısının iş yerine olumsuz etkisi		✓												✓						✓					3

Tablo 5.4. incelendiğinde “Aile içi ilişkilerin iş yaşamına olumlu etkisi” temasına 21 yönetici şunları ifade etmiştir: DİY1 “İletişim konusunda da bir sıkıntı yaşamıyoruz. Söylemek istediklerimizi biraz demokratik bir aileyiz. Söylemek istediklerimizi rahatlıkla konuşabiliyoruz ev içerisinde. Kayınvalide, kayınbaba evde yaşadığı zaman illaki sorunlar yaşanıyor ufak tefek ama biz şükürler olsun hani öyle çatışma ortamına girecek durum yaşamadık. İnşallah da yaşamayız. Aile ilişkilerim iş yaşamı mı kesinlikle olumlu etkiliyor. Bana bu şekilde destek olmasalar iş ortamında hani rahat bir şekilde gelip burada verimli olamazdım. Ailem bana bu konuda olumlu anlamda destek olmasaydı hani önüne ket vurmaya çalışsa sen bırak yapma. Ne işin var deselerdi zordu çünkü rehberlik çok çok daha avantajlı yani her konuda her alanda çok avantajlı. Hala hem rehberlik yapıp hem idarecilik yapmaya çalışıyorum. Onların desteği olmazsa çok zorlanırdım.”, DİY3 “Sorumluluklarım belki annemle yaşadığım için pek fazla değil. Bir eşim çocuklarım olsaydı çok daha fazla olurdu. Belki daha farklı olurdu yani daha çok yıpranırdım daha çok özverili olmam gerekiyordu... Annemin bana destek olması evde biraz yükümü hafifletse de okuldan yorgun geldiğim için annemle iletişimimiz zayıfladı. İşim evi olumsuz etkiledi ancak aile ilişkilerim iş yaşamımı olumsuz etkilemiyor.”, DİY4 “Aslında ailem derken eşim. Çocuklarımı etkilemiyor, eşimle ilişkilerimin de işimi olumsuz

olarak pek etkilediğini söyleyemem çünkü ben de şey var evde yaşanan ne varsa ben evde bırakıyorum. Okul bahçesinden girdiğim anda inanın evle ilgili hiçbir şey aklıma gelmiyor. Yani bu belki iyi bir şey belki kötü bir şey bilmiyorum ama direk işim odaklanıyorum. Evimde yaşadığım o günkü sorunları, belki eşimle o gün tartışıp gelmiş olabilirim. Her şeyi evde bırakıyorum. Okula gelince kesinlikle bunların etkilemesine izin vermiyorum.”, DOY1 “Çocuklarım büyük olduğu için -kızım evli bu arada- eşim yardımcı oluyor. İdarecilik teklif aslında ondan geldi. Yoksa benim bu yaşta biraz geç kalmışım diyeyim artık idarecilik konusunda. Gençken çok istiyordum gerçekten idareciliği ama çocuklar, eşim istemiyordu. Nasıl yapacağız, hani çocuklar küçük diye. Onun şeyiyle oldu tamam, dedim sen yardımcı olacaksan çünkü bazen işimiz sabahtan 17.30’a kadar bazen 18.00’i bulduğu zaman da oluyor. Eşim sağ olsun destek oluyor, onun için biz de pek sıkıntı yok. Eşimle aynı meslek grubunda olduğumuz için aynı yörenin insan olduğumuz için belki de beni anlıyor. Benim de kafam rahat oluyo.” “Aile ilişkilerimiz olumsuz etkilemiyor işimi. Biraz da sakin olmam herhalde biraz sabırlı olduğum için diye düşünüyorum. Ayrıca eşimin de tabii anlayışlı olması, konuşabilmemiz, yardım etmesi...”, DOY2 “Yani ailede de evden okula yansıyacak işime yansıyacak bir sıkıntı olmuyor. Çocuğumla ilgili durumlarda çok sık olmasa da bir toplantısı olsun bir şey olsun ben izin alıp gidebiliyorum yani arkadaşlarım idare ediyorlar veya müdürümden rica ediyorum.13 yaşında kızım var, sekizin sınıfta okuyor. Onun da liseye geçiş sınavı hazırlıkları var. O da tam gün okulda. Yoğun bir şekilde çalışıyor. Hemen hemen aynı saatlerde evde oluyoruz. Eşimden ayrırım ancak annem babam Antalya ‘da yaşıyorlar. Onlar bana özellikle manevi açıdan ne bileyim kızım ile ilgili durumlarda destek oluyorlar.”, DOY3 “Çok fazla bu noktada yok. Benim avantajım çocuk olmaması oda tabii ki annem yaşlı olduğu için çok aktivitesi yok. Mümkün olduğunca onu gezdirmeye onu daha mutlu etmeye çalışıyorum ben o boşluk zamanlarda. O da gerçekten planlı olarak oluyor. Annem artık bana emekli ol, diyor. Daha mı çalışacaksın, diyor. Ben de hani verimli hissediyorum kendimi yani her ne kadar 32 yıl olsa da gören 20 yıl gibi düşünüyor. Herhalde enerjik olduğum için de yani verimli olmadığımı hissetsem çalışmam ama şu noktada tereddütlerim var. Şimdi annemin hani 80 yaş olunca acaba emekli olsam da ona daha mı fazla vakit ayırsan diye düşünmüyor değilim ama kendi açımdan bakınca da her gün her gün evde ben 30 yıldır çalışmaya alışmış biri olarak herhalde sıkılırım diyorum. Annemde farkında bunun ve arada sitem etse de beni çalışmam konusunda destekliyor.”, DOY4 “...



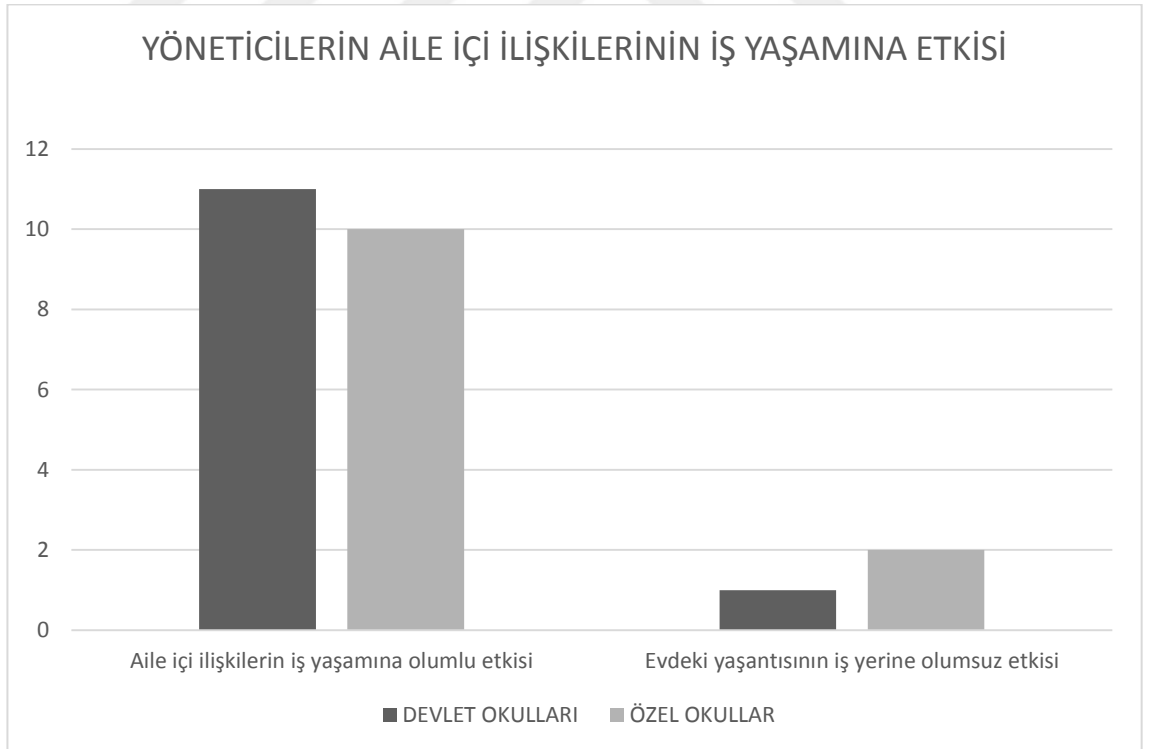
*Tabi yorgun olarak eve dönüyorum ama artık çocuklarım büyüdüğü için vicdan azabı çekmiyorum. ...onlarda büyüdü onların da kendi dersleri oluyor kızım geç geliyor. Eşim de yönetici ve benden önce geliyor. Hatta onlar benim yorgunluğumu görüp destek oluyorlar. Stresimi alıyorlar. Bazen annem şikâyet etse de bu durumdan çünkü önceleri daha çok birlikte olabiliyorduk... Bu yüzden ailemle iletişimim iş yaşamımı olumsuz etkilemiyor.”, DLY1 “Neyse ki eşim işimi artık çok sorun etmediği için daha rahat kafayla geliyorum okula.”, DLY2 “Eşim hafta sonu geliyor. Bütün sorumluluklar ben de ama bunlar işimi etkilemiyor.”, DLY3 “Eşimle tartışmalarından dolayı işyerindeki bir arkadaşımınla asla tartışmam Ee bunu işyerindeki arkadaşlarım yakın arkadaşlarım da hep söylerler. Evindeki sorunları asla işine yansıtıyorsun hiç görmedik diye işimden herhangi bir sıkıntıyı da evime götürmem.”, DLY4 “Aile içindeki ilişkim iş yaşamımı çok fazla etkilemiyor yani aile içindeki sıkıntı şu anda yok iş yaşantısında etkilemiyor.”; ÖİY1 “Profesyonel davranmak ve düşünmek zorundasınız. Dolayısı ile evle ilgili bir sıkıntı yaşadığımda bunu mümkün olduğunca iş ortamına yansıtmam. Yansıtılmaya gayret ederim en azından bunun mücadelesini veririm. Çünkü yaşadığım sorun benim sorunum bir başkasının Öğrencilerimin öğretmenlerimizin değil. Bundan olumsuz etkilenmelerini mümkün mertebe engellemeye gayret ederim ama dediğim gibi sonuç itibari ile insanız zaman zaman aşamadığımız durumlarda olabiliyor.”, ÖİY3 “Yani evle ilgili yaşantımın işimi etkilediği söylenemez böyle söyleyeyim. Yani şöyle iş seçiminde çalıştığım kurumu seçerken etkili olabilir ama hani sonrasında o günlük rutinde ev içindeki yaşamım hayliyle etkilemiyor.”, ÖİY4 “Evdeki yaşadığım herhangi bir olumsuzluk varsa da işe taşıyorum .”, ÖOY1 “Bir bütün aslında insanın kişiliği değişmiyor ki evet değişik şapkalar altında davranış modelleri gösterebiliyorsunuz ama sonuçta kişiliğiniz önemli yani zaten evde ben kendi adıma hep şunu söylerim. Şanslı ve mutlu bir çocuk olarak büyüdüm. Çok şanslı bir evlilik yaptım diye düşünüyorum o yüzden hani bizim işimiz zaten sosyal bir psikoloji. Başka bir şey değil öğretmenlik sevgi, saygı üzerine kurulu her şey sevgi, sabır, tolerans. Bunları kendi kişisel hayatınızda buluyorsan zaten işe de yansıyor. İşte bulduğunuz zaman işte huzursuzluk yoksa özel hayatınıza yansıyor. Bu yani iç içe bir durum aslında. Ailemle kurabildiğim doğru iletişim ve paylaşımlar işimi olumlu etkiledi hep.”, ÖOY2 “Ailem dediğim gibi eğitimci zaten onların bana vermiş olduğu eğitim aktarma yeteneği var. Diyeyim ben küçükten beri bu sohbetlerin bu eğitimcilerin içinde büyüdüm. Aslında biz bireyler baştan beri bize kodlanan şeyleri yerine*

getiriyoruz. Eğitimci anne babanın çocuğu olmak aslında bana hep model oldu çünkü önümde iyi bir eğitimci anne ve baba vardı. İlk rol aldığımız anne ve babalarımız oluyor... Anlatmaya çalıştığım onlar buna iyi bir örneklerdi. Olumlu bir etkisi oldu benim üzerimde. Oğlum da burada birinci sınıfta okuyor. Bu da onunla ilgilenmemi işimi kolaylaştırıyor.”, ÖOY3 “Aile içindeki bu olumlu iletişim işimi olumlu yönde etkiliyor.”, ÖLY1 “Oğlum da büyüdüğü için artık kendi hayatını kendi kuruyor evde de ikimiz de özgürüz. İstedğini yapabiliyor. Ortak zaman zaman konuşmalarımız oluyor tabii ama o da kendi hayatını kendi kurduğu için birbirimize çok fazla sorumluluğumuz yok açıkçası. Şu an için benim böyle bir durumum yok, söz konusu değil iş yaşamını olumsuz etkileyen bir aile yaşantım yok. İş ayırıldır ev ayırıldır. Bunu yansıtarak yaşamam yani işyerinde dolayısıyla beni çok etkilemiyor.”, ÖLY2 “Kendi içimizde aile kurallarımız var özellikle eşimle ben ilişkimizde bazı şeylere dikkat ediyoruz çünkü neden çocuklar da yetişirken bu süreçte çok dikkatli davranmak lazım. Tabii ilişkide ypranma olmaması için herkesin kendi adına çok dikkat etmesi gerekiyor. Çocuklarda bu şekilde yetiştiriyoruz mesela anne bunu verebilir misin? Şunu versene yerine mesela bana bunu verebilir misin? Hitap şekli bizim için çok önemli Bu kısma dikkat ediyoruz hepimiz. Günlük yaşamdaki konuşmamızda paylaşım süreçlerimizde örnek olmamız gerekiyor çocuklarımıza. Kurallar da ondan dolayı var. Bu akşam sekizde bir sofrada olmak zorundayız gibi bir kuralımız yok çünkü öyle bir hayatımız yok. Gelen kişi yemeğini yiyip yaşantısına devam ediyor ev içerisinde. En son ben geliyorum. Genelde de böyle bir sürecimiz var. Bu sürecin iş yaşantımı olumsuz etkilediğini söyleyemem.”, ÖLY3 “Ailem iş yaşantımı olumsuz etkilemez olumlu etkiler.”, ÖLY4 “Yani etkilemiyor. Söylediğim gibi yalnız yaşıyorum. Kızım burada değil. Bir tane abim var zaten annem babam burdalar. Onlarla da geçiriyorum yeğenimle de geçiriyorum zamanımı. Hangi bir sorun yaşamıyorum, olumlu ya da olumsuz bir etkisi yok.”. Aile içi iletişimlerin ve kuralların yöneticilerin işlerinin kolaylaştırdığı, böylece aile yaşamlarının iş hayatlarını olumsuz etkilemediği belirtilmiştir.

Aile içi ilişkilerinin iş yaşamlarına olumsuz yansımalarının olduğunu belirten ise 3 yönetici bulunmaktadır. DİY2 “Hayatımızdaki dönüm noktalarıdır eş ve işimiz. Tabii ki evde huzur olmazsa hiçbir yerde huzur olmaz. Çok Şükür orda da huzur burda da huzur, çok iyi gidiyor yani. İki türlü de yani zaten zamanımızın çoğunu burada harcıyoruz. Hepimiz okulda geçiriyoruz. Aile içinde ki bir sıkıntı olursa

buradaki arkadaşlarına, ekibine, öğrencilerine her şeye yansır.” ÖİY2 “Çok sosyal aktivitemiz var aile içerisinde yapabileceğimiz ama İstanbul’da u İstanbul’da bunu gerçekleştiremiyorduk. Tabii ki çocuklar olumsuz etkileniyordu bundan. Hala beni suçluyorlar ve bu içimde bir yara olarak kalıyor. Bu sebeple her ne kadar Antalya’da daha rahat olsam da belki seneye yöneticiliği bırakıp sadece rehber öğretmen olarak devam edebilirim.”, ÖOY4 “Hani mümkün olduğunca burda bırakıp çıkmaya çalışıyoruz ama hani evdeki işimiz de çocuk burdaki işimiz de çocuk. Belki farklı bir sektörde olsak bu kadar incelemeyebiliriz. Daha rahat bir geçiş yapabiliriz ama burada işimiz çocuk olduğu için sorumluluk olduğu için çok fazla şey yapamıyoruz. İki tarafı da olumsuz etkiliyor. Yani evet olumsuz tabii ki etkilendiğimiz zamanlar oluyor. Bir şekilde süreci idare etmeye çalışıyoruz.” sözleriyle kendilerini ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte (Grafik 5.4) özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin aile içi ilişkilerinin iş yaşamına etkisi karşılaştırılmalı olarak yer verilmiştir.



Grafik 5. 4. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Aile İçi İlişkilerinin, İş Yaşamlarını Nasıl Etkilemekte Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Aile içi ilişkilerin iş yaşamına olumlu etkisinin bulunduğunu belirten 11 devlet okulu ve 10 özel okul yöneticisi bulunmaktadır. Evdeki yaşantısının iş yerine olumsuz etkisinin bulunduğunu belirten 1 devlet okulu ve 2 özel okul yöneticisi bulunmaktadır.

#### 5.4. Araştırmanın IV. Alt Problemine İlişkin Bulgular

Özel okullarda ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilere aile içi ilişkilerinin, iş yaşamlarına etkisi sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda aşağıdaki şekil ve tablolar oluşturulmuştur.

##### 5.4.1. Kadın Yöneticilerin Evdeki Sorumluluklarının İş Yaşamına

Yöneticilerin aile içinde üstlendikleri sorumlulukların işlerine etkisi üç başlıkta toplanmıştır (Şekil 5.5).



Şekil 5. 5. Yöneticilerin Evdeki Sorumluluklarının İş Yaşamına Etkisi

Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin evdeki sorumluluklarının işlerine etkisinin nasıl olduğu *Tablo 5.5'te* açıklanmıştır.

Tablo 5. 5. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Yöneticilik Yapan Kadınların Evdeki Sorumluluklarının İşlerine Etkisi

TEMALAR	DİY1	DİY2	DİY3	DİY4	DOY1	DOY2	DOY3	DOY4	DLY1	DLY2	DLY3	DLY4	ÖİY1	ÖİY2	ÖİY3	ÖİY4	ÖÖY1	ÖÖY2	ÖÖY3	ÖÖY4	ÖLY1	ÖLY2	ÖLY3	ÖLY4	F	
Kadın olarak cinsiyet rolüne ilişkin beklentiler	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓						✓	15
İşte çalışma enerjisini azaltma								✓	✓				✓							✓						4
İşine olumsuz etkisinin olmaması	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	20

Tablo 5.5'e göre "İşleriyle ilgili çalışmalarına etkisinin olmaması" teması hakkında 20 yönetici görüşlerini şöyle ifade etmiştir: DİY1 "Aile içerisinde belirlenmiş bir iş bölümü hiç olmadı ama anneler geldikten sonra bir kere yemek yapmadım. Evin temizliği bendedir ama hafta içi pek değil. Benim hani ortalığı toparlamak, bulaşıkları toparlamam gibi ufak tefek şeyler... Hani bari sen şunu yapacaksın sen bunu yapacaksın diye bir iş bölümü yok. Ev yaşamımdaki sorumluluklarım olumsuz etkilemiyor işimi. Burası evi olumsuz etkiliyor ama evdeki iş yükü okulu kesinlikle olumsuz etkilemiyor.", DİY2 "Evdeki tempo buraya etkilemiyor buraya gelince farklı bir şey oluyor ben de. Kendi adıma yani mesela pazartesi sendrom olur ya pazartesi gelirken biraz sıkıntılı sonra buraya gelince hiçbir şey kalmıyor, kesinlikle etkilemiyor.", DİY3 "Sorumluluklarım işimi engellemiyor. Yok yok engellemiyor. O yönden rahatım. Burada olmayı da seviyorum. İş yapmayı...", DİY4 "...yani iş her zaman benim için ön planda oluyor... Zaten beni yöneticiliğe yönlendiren ve destekleyen ailem oldu. Biz

buradayız bir şey olursa çocuklara bakarız. Sen canını sıkma ya da yaz tatilinde ben çalıştığım zamanlarda çocuklarım evdeyken hadi çocukları bize getir. Biz onları denize götürelim. Çoğu zaman anneler çocuklarla ilgilendiler, mesai saatleri içinde aldılar çocukları denize tiyatro ya. Hani o yönden içim çok rahattı. Ailenin desteği çok önemli. Eşim çok hoşgörülü, çok anlayışlı idi. Hiçbir zaman şey demedi bana hiçbir zaman bugün eve geldim niye yemek yok. Ev bugün neden bu kadar dağınık, hep mazur gördü. Birlikte temizliğimize birlikte yaptık. Yeri geldi yemeğimizi birlikte yaptık. Yani evdeki bütün sorumlulukları paylaştık. Beraber bu çok önemli eş desteği çok önemli ailelerin destede çok önemli zaten. Bayan yöneticilerde dışarıdan destek olmazsa hiçbir annenin bu işi devam edebileceğini sanmıyorum yani mutlaka dışarıdan özellikle de küçük çocuğu olanlara bir yardımcı bir destekçi şart.”, DOY1 “Yaş gereği mi ya da yetiştirememenin verdiği bir şey mi, bilmiyorum. Biraz ağır bir rahatsızlık geçirdim üç yıl önce. Onun verdiği şey mi bilmiyorum çok evi takmıyorum. Yani cam kirlenmiş perde kirlenmiş çokta şey değil artık benim için. Çokta zaten misafir alma gibi bir lüksüm yok haftanın şey günü burda çalıştığım için. Evi ikinci planda tutuyorum işimi öncelikli tutuyorum. Buradaki işlerimi temiz ve düzgün yapmaya gayret ediyorum.”, DOY2 “Eşim burada da değil Bursa’da. Bunun vermiş olduğu bir dezavantaj var, özel yaşamımda yani tek başıma çocuk büyütme konusunda kendim sıkıntı yaşıyorum, bütün sorumluluk bende... Yansıtmadığımı düşünüyorum kendi adıma.”, DOY3 “Vakit ayırıyorum her şeye bunda annem ile benim yalnız olmamızın da getirdiği şeyler de var tabii ki. Çocuklar olsaydı nasıl olurdu onu bilemiyorum yani o zamanki planlamayı ama şu an işim kötü etkilenmiyor.”, DLY2 “Yani sadece anne rolünde her şeyi ben yapmak zorunda değilim veya o gün yemek yapmadım işte hazır yiyelim mi Tabii ki kahvaltı yapabiliriz hiç sıkıntı değil yani biraz uyumlu aileyiz herhalde ondan kaynaklanıyor olabilir.”, DLY3 “Evde tabii ki düşünürüm şunu yapmalıyım bunu yapmalıyım falan ama evdeki gibi işte de aynı şekilde önceliklerine belirlerim hangisi önce yapılması gerekiyorsa önce onları yaparım daha sonra diğerlerini. Evimdeki sorumluluklarım işimi olumsuz etkilemez.”, DLY4 “Ev yaşantımızdaki sorumluluklarım işimi negatif etkilemiyor tam tersine iş evimi etkiliyor.”; ÖY2 “Onda da bir sorun yaşamıyorum galiba. Evdeki sorumluluklarımın işime etkisi yok. Bu hani İstanbul’un katkıları bana. Az zamanda çok şey yapmayı öğrenmek durumundaydım .”, ÖY3 “...ama sonrasında rutine ulaştıktan sonra bir etkileme söz konusu değil.”, ÖY4 “Ben sağlık problemleri yaşadım. Kanser tedavisi gördüm. Bazı rahatsızlıklar yaşadığım için

*birçok konuda daha paylaşımcı yaşıyoruz. Biraz daha hayatı basit yaşamaya çalışıyorum. Çok içselleştirmedğim için çok çatışmaya neden olmuyor. İşimi olumsuz yönde etkilemiyor .”, ÖOY1 “Yok, ben biraz iş odaklıyım. Bu yüzden ev aksar iş aksamaz.”, ÖOY2 “Vallahi benim evle ilgili çok sorumluluğum yok. Temizlik yapmıyorum yardımcım var. Onu nasıl dengeledim. Bence birey bunu kendi halledebilir, daha çok çalışıyorum. Gelir kaynaklarımı artırıyorum. Ayrıca ben bu işleri yapmaktan hoşlanmıyorum on için daha çok çalışıp daha çok çalışıp bir yardımcı alıyorum. Bunun çözümü var hem beceremediğim gibi insan sevdiği şeyi güzel yapar. Ben bu işi seviyorum. Bunu en güzel şekilde yaparsan başarıyı da elde edeceğim.”, ÖOY3 “Aile içinde bir iş bölümümüz var. Ben de çocuğun bakımı ve sorumluluğu diğer bütün işler annemde babamda. Bu nedenle işim olumsuz etkilenmez.”, ÖLY1 “Etkilemiyor beni. Yanlış kişiye sordunuz. Ev benim için hep ikinci planda kaldı.”, ÖLY2 “Günlük yaşamdaki konuşmamızda paylaşım süreçlerimizde örnek olmamız gerekiyor çocuklarımıza. Kurallar da ondan dolayı var. Bu akşam sekizde bir sofrada olmak zorundayız gibi bir kuralımız yok çünkü öyle bir hayatımız yok. Gelen kişi yemeğini yiyip yaşantısına devam ediyor ev içerisinde. En son ben geliyorum. Genelde de böyle bir sürecimiz var. Bu sürecin iş yaşantımı olumsuz etkilediğini söyleyemem.”, ÖLY3 “Evde herkes sorumluluğunu tam gerçekleştirdiği için işime karşı sorumluluklarımı ev yaşantımdaki sorumluluklarım pek etkilemez.”, ÖLY4 “Evdeki sorumluluklarımın iş yaşantısına olumsuz bir etkisi yok olumlu var tabii ki. Tek yaşadığım için evdeki sorumluluklarımı işime göre ayarlıyorum. İşim ön planda geliyor.”.*

“Kadın olarak cinsiyet rolünün getirdikleri” teması hakkında 15 yönetici görüş bildirmiştir. DİY1 “Çalışanlar destek olmasalar aile ortamı gibi görüp sahiplenmeseler daha çok zorluk yaşardım eminim. 350- 355 civarında öğrencimiz var. Ben yönetici kimliğimin dışında bir anneyim çocuğum küçük. Sorumluluğum fazla. İster istemez aklım kızımda oluyor.”, DİY2 “...hafta boyu zaten okuldasınız buranın sorumluluklarını yerine getiriyorsunuz, hafta sonu- hepimiz öyleyiz çalışan kadınlar olarak -hafta sonu da zaten bitmeyen bir iş yükü var. Kadınlar olarak işimizin daha zor olduğunu düşünüyorum.”, DİY3 “...Yapılacak neler varsa o anda evle alakalı... Yani ben kendimi artık çalışan erkek gibi düşünüyorum. Bir bayan modundan çıktım da çalışan erkek gibi evdeki annem kadın. O evdeki işleri yükleniyor. Ben işte çok afaki durumlarda bir şeyler olursa gerçekten bana bir işte

böyle bir hastalıktır gibi şeyler de lazım olursam gidiyorum. İyi ki annelerimiz varlar. Ancak hafta sonu yine kadın kimliğime geri dönüyorum. Bütün işler hafta sonuna kalıyor. Çok yorucu. Şu anda eve gittiğim zaman erkekler gibi sadece ayaklarım uzatmak oturmak istiyorum. Hiç kıpırdamamak, konuşmamak, belki birazcık yiyip içtikten sonra kendi alanıma çekilmek istiyorum mesela.”, DİY4 “Hem işi idare etmeye çalışıyoruz. Özellikle belki bayan olduğum için biraz zorlanıyorum erkeklere göre. Biliyorsunuz biraz daha ataerkil bir ailede yaşıyoruz. Annenin sorumlulukları çok fazla, evin sorumlulukları çok fazla yani evin temizliği bizde, yemeği bizde, çocukların bakımı bizde...Hani çocukların yanında olmayınca biliyorsunuz kendi canları ne isterse o şekilde davranıyorlar... Sen niye gelmiyorsun? Niye bizi geç alıyorsun, diye bazen onlar isyan ediyor. Bir anne olarak kadın olarak işte o zaman mesleği bırakmayı, bırakmayı demeyeyim de hani beni bu meslekten yöneticilikten ayrılmayı düşünüyorum. İşten korktuğum ya da sorumluktan korktuğum için değil, hani bir gün bırakırsam bu mesleği bu yüzden bırakmam. Sadece çocuklarımın mutsuz olduğunu görürsem ya da onlara daha fazla zaman harcamam gerektiğini fark edersem o zaman bu işi bırakırım, diyorum.”, DOY1 “...Gençken çok istiyordum gerçekten idareciliği ama çocuklar, eşim istemiyordu. Nasıl yapacağız, hani çocuklar küçük diye. Eşimin onun şeyiyle oldu tamam, dedim sen yardımcı olacaksan...”, DOY2 “Eşim burada da değil Bursa’da. Bunun vermiş olduğu bir dezavantaj var, özel yaşamımda yani tek başıma çocuk büyütme konusunda kendim sıkıntı yaşıyorum. Bu durumu yansıtmıyorum yani evliyken de o boşanma sürecinde de yansıtmadım işime. Yansıtmadığımı düşünüyorum kendi adıma yani. Öğrencilerim ne okul idaresi ile veya arkadaşlarımla o dönemde herhangi bir sıkıntı sorun yaşamadık. Bu belki benim kişisel yaklaşımınla bakış açınla alakalı olabilir bilmiyorum.”, DOY4 “Daha önce de yöneticilik yapmayı düşündüm fakat çocuklarıma ayıracağım zamandan dolayı istemedim... Eşim hakikaten çok yardımcı. Eşi Yardımcı olmayan insan bence evlenmesin. Burada yöneticisin eve gidiyorsun annesin, yetişemiyorsun. Yemektir, evi toplamaydı sabahleyin erken kalkıyorsun mesela yatakları topluyum, sabah kahvaltı hazırlayayım. İşte sen yönetici olunca kimse çamaşırları topluyum demiyor. Yani evde de yöneticilik yapıyorsun yönetmezsen her şey duruyor.”, DLY1 “Başlangıçta eşim idareci olmamda isteksiz olsa da ben istediğim için destekledi. Başladığım zaman bununla ilgili kıskançlıkları oldu zaman zaman.”, DLY3 “İş sorumlulukları evdeki bir kadının bütün sorumlulukları, ekstra daha kalabalık bir öğrenci kitlesi yani

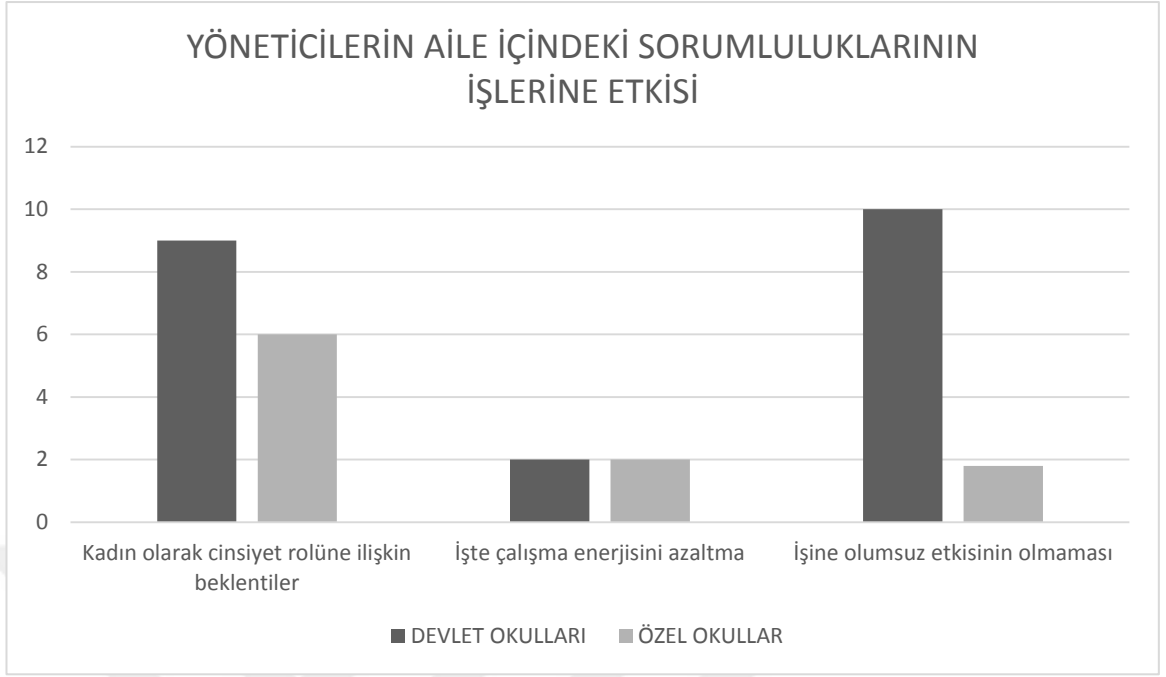


*çamaşırından temizliğine, yemesinden içmesine, çarşı izinlerine, evci izinlerinin hepsi dahil, artı personel artı toptancılar, manavlar, marketler artı tüpçü, elektrikçi. Her şey dahil yani bir evde yapılması gereken her şeyi ben burada yapıyorum... Mesela ben yemek yaptığım zaman teşekkür bekleyen bir insan değilim. O yemek yaptığı zaman teşekkür bekler üstüne yapacağından korkar benim görevim olduğunu düşünür, bana yardımcı olduğu için yaptığı düşünür ama bunun hayatın müşterek olduğunu düşünmez. Benim hayata bakış açım budur yani hayat müşterektir o evde Kadın eğer daha çok çalışıyorsa erkek kesinlikle yemek yapabilmelidir. Erkek ev temizleyebilmelidir, çocuk bakabilmelidir. Ben olaya bu şekilde bakarım fakat eşim tam tersine geleneksel Türk erkeği olduğu için sorumluluklarım çok daha fazla.”; ÖİY1 “Her ne kadar çocukların sorumluluklarını paylaşırsak da kadın olarak benim sorumluluklarım daha fazla.”, ÖİY3 “Yani ev içindeki yaşamına göre atıyorum benim bir çocuğum var, ben bir anneyim. ee İşe başlarken bunu düşünerek seçim yapmak durumundayım. Hani şu mesai saatleri, şu çalışma koşulları olan bir kurum olsun diye bunları düşünebiliyorum, düşündüm de ilk iş tercihim yaparken...”, ÖİY4“Biz tamamen her şeyi paylaşarak yapıyoruz eşimle. Kim eve önce gidiyorsa yemeği o hazırlıyor ya da evde herhangi bir düzenleme varsa eşim yapıyor. O anlamda ben çok çatışma ya da sorun yaşamayan bir kadın grubundayım.”, ÖÖY1 “Çocuklarım küçükken oldukça zordu iki tane erkek çocuk 16 ay araları ikiz gibilerdi. Ama o dönemde de rahmetli eşim çok yardımcı oldu. Onun çok desteği olmasaydı maalesef Türkiye’de bu kelimeyi kullanmak zorunda kalıyoruz. Onun desteği olmasaydı belki bu kadar uzun yıllar çalışamazdım ya da bu kadar verimli çalışamazdım.”, ÖÖY3 “Eşimle ayırız ve çocuğun sorumluluğunu pek almaz. Anne olarak tüm sorumluluk bende.”, ÖLY4“Kadın kadını çok fazla çekemiyor. Ben bir önceki çalıştığım kurumda bunu yaşadım. Senin fiziğine takıyor, başkası bir şeyini takıyor aslında aynı iş yapıyorsun. Seni alt etme, seni geri plana koyma.” diyerek kendilerini ifade etmiştir.*

“İşte çalışma enerjimi azaltıyor” teması hakkında 4 yönetici DOY4 “Hani çok yardımcıları ama her şey senin demenle olduğu için plan program çok önemli. Hayat böyle onlar bana yardımcı olduğu sürece ben de işime daha rahat geliyorum. Diyorum ki evde şunlar şunlar yapıldı, işime daha iyi adapte olabiliyorum. Ama onlar yardımcı olmadığı zaman akşama kadar şunlar yapılacaktı, bunlar yapılacaktı diye düşünüyorum. O zaman işim olumsuz etkileniyor. Çünkü yoruluyorum, gücüm

*tükeniyor.”, DLY1 “Aslında kadın olmak zor. Toplumun bize biçtiği değerler var. Her ne kadar tamamen ev işleri bizim görevimiz olmasa da yemek yapmak, misafirler ağırlamak, çamaşır yıkamak, ütü. Yardımcı bir kişi almıyorum dışarıdan mecbur olmadığı sürece kendim yürütüyorum. Buradan beşe kadar çalışıp eve gidiyoruz. Erkek eş adayı eğer bunu anlamayıp yardımcı bazen olmayabiliyor. Açık cezaevi canı isterse televizyon açıp televizyon izliyor ya da dışarı çıkmak istiyor. Arkadaşlar ile görüşebilir ama biz ev kısmında onlardan daha fazla yoğun düşündüğümüz için yine ayakta kalmaya devam ediyoruz. Bazen akşamda oturmuyorum ve şunu söylüyorum iş yerinde çalışıyorum çalışan kadın evde çalışıyorum çalışan kadın hani bazen tükeniyorum ve enerjinin kalmadığını hissediyorum yoruluyorum. Böyleyken kendimi strese sokuyorum sorguluyorum .” ; ÖİY1 “Her ne kadar çocukların sorumluluklarını paylaşsak da kadın olarak benim sorumluluklarım daha fazla. Ancak profesyonellik çerçevesi içersinde düşündüğüm için de mümkün mertebe işimi kötü anlamda etkilemesini engellemeye gayret ediyorum ama negatif etkisi oluyor mu, oluyor. Okulda evi düşünüyorum. Bu benim enerjimi biraz azaltıyor. İsteksiz olabiliyorum.”, ÖOY4 “Yemektir temizliktir derken büyük sorumluluk bende. Ya şöyle hani evde işte yoğun günün arkasından yine bir yoğunluk yaşadysanız çocuğunuz hastalandıysa bir sağlık sorununuz varsa okula gerçekten enerjiniz olmadan geliyorsunuz. Yorgun geliyorsunuz. Hani gün bitsin diyorsunuz, olumsuz etkileniyorsunuz .” sözleriyle, işteki geçirilen uzun süreden ve iş yoğunluğundan sonra eve dönünce enerjilerinin kalmadığını ifade etmiştir.*

Yöneticilerin aile içi sorumluluklarının işlerine etkisi karşılaştırmalı olarak aşağıdaki grafikte (Grafik 5.5) verilmiştir.



**Grafik 5. 5. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Aile İçindeki Sorumluluklarının İşlerine Etkisinin Karşılaştırılması**

Kadın olarak cinsiyet rolünün kendilerine çeşitli sıkıntılar getirdiğini dile getiren 9 devlet okulu yöneticisi ve 6 özel okul yöneticisi bulunmaktadır. İşte çalışma enerjimi azaltıyor, diyen 2 devlet okulu ve 2 özel okul yöneticisi bulunmaktadır. İşleriyle ilgili çalışmalarına etkisi bulunmadığını dile getiren 10 devlet okulu ve 10 özel okul yöneticisi bulunmaktadır.

### **5.5. Araştırmanın V. Alt Problemine İlişkin Bulgular**

Özel okullar ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin çatışma ile başa çıkma yöntemleri aşağıdaki şekil ve tablolarda açıklanmıştır.

### 5.5.1. Kadın Yöneticilerin Çatışmayla Başa Çıkmada Kullandıkları Yöntemler

Yöneticilerin çatışmayla başa çıkma yöntemleri on altı başlıkta toplanmıştır (Şekil 5.6).



Şekil 5. 6. Kadın Yöneticilerin Çatışmayla Başa Çıkmada Kullandıkları Yöntemler

Kadın yöneticilerin çatışmayla başa çıkma yöntemleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 5.6).



“Aile desteği” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 15’i Şu Şekilde görüş belirtmiştir: DİY1 “Çok güzel soru sorduğunuzda mesela kızım hep yanımda, her zaman yanımda, her gün hemen hemen uzun bir süre videolarını izleyerek motive oluyorum. Onun haricinde ailemin desteği çok fazla. Eşimin desteği ailemin desteği fazladır... Onun haricinde motive olacak çok bir Şeyim de yok hani bir sosyal etkinlikler bir sosyal faaliyettir sadece okulda geçiyor zamanımın çoğu Onunda en büyük destekçim kızım kızım sayesinde atıyorum.”, DİY2 “Eşimin de anlayışıyla iş yaşamımdaki sorumlulukların aile ilişkilerimi olumsuz olarak etkilemesine izin vermemeye çalışıyorum.”, DİY4 “Aslında bunu da eş desteği de çok önemli, eşin tutumu çok önemli çünkü evdeki sorumluluklar sadece annenin sorumlulukları değil. Eğer eşler evde bazı sorumlulukları anneden devralabilirse Mesela bu ne olabilir işte çocukların ödevini yaptırırken yaptırmaya yardımcı olabilir ya da biz yemek yaparken masaya kurmaya yardımcı olabilir...Hani ben eve gittiğim zaman bazen ben çok yorgun oluyorum .Eşim bugün de dışarıdan söyleyelim önemli değil diyor mesela anlayışlı olması çok önemli .Bayan yöneticilerin en önemli evdeki destekçileri ise eşleri...Çocukların çok küçük oldukları için 4 yaşına kadar hep Annelerde destek aldım .Çok küçük oldukları için yarım gün kreşe veriyordum, yarım gün onlar bakıyordu. Ailemin burada olması bu açıdan bana çok büyük destek oldu. Zaten beni yöneticiliğe yönlendiren ve destekleyen ailem oldu. Biz buradayız bir Şey olursa çocuklara bakarız. Sen canını sıkma ya da yaz tatilinde ben çalıştığım zamanlarda çocuklarım evdeyken hadi çocukları bize getir. Biz onları denize götürelim. Çoğu zaman anneler çocuklarla ilgilendiler, mesai saatleri içinde aldılar çocukları denize tiyatro ya. Hani o yönden içim çok rahattı. Ailenin desteği çok önemli. Eşim çok hoşgörülü, çok anlayışlı idi. Hiçbir zaman Şey demedi bana hiçbir zaman bugün eve geldim niye yemek yok. Ev bugün neden bu kadar dağınık, hep mağzur gördü. Birlikte temizliğimize birlikte yaptık. Yeri geldi yemeğimizi birlikte yaptık. Yani evdeki bütün sorumlulukları paylaştık. Beraber bu çok önemli eş desteği çok önemli ailelerin destede çok önemli zaten.”, DOY1 “Kadını bile tutmuyorum diyorum ya eşim destek oluyor. Ev süpürmeye temiz diye eşim yardımcı oluyor. Ben çok yorgunum dediğim zaman eşim sofrayı toplar bulaşıkların aldırır makineye yerleştirmez de, çok zorunda olursa onu da yapıyor.”, DOY4 “”Eşim hakikaten çok yardımcı. Eşi Yardımcı olmayan insan bence evlenmesin.”, DLY1

“Eşimle paylaşımında bulunuyorum .”, DLY2 “Şu olay var her ne kadar çocuklarıma eşime yansıtıp şikayet etmesem de onlar empati kurarak bunu fark edebiliyorlar ama işte sen bir şeye üzgünsün sikkınsın değil de işte hadi bugün dışarıda yiyelim. Eşim veya oğlum anne işte gel bugün beraber şunu yapalım gibi birbirimizi aşıyoruz. Allah nazarlardan korusun iyi bir ilişki oturduk.”, DLY3 “Ben sorumluyum sadece her an aranabiliyorum her hafta sonu cumartesi ve pazar olmak üzere neredeyse bütün velilerle görüşürüm temizlik yaparım süpürge o arada bir telefon bir taraftan ev süpürme falan ama yani o da benim işime engel oluyor. Tabii ki hiçbir şey yapmak istemiyorum onlar aradığı zaman çocuklar bunun benim işimin bir parçası olduklarını bildikleri için hiçbir şey söylemiyorlar. Hatta benim işim varken zaman zaman yanlışlıkla bir problemi neden olmamak için ya da acil bir durum olduğunu düşünüp nasıl diyeyim belki Acil bir durumdur diye işim varken bile çocuklarıma yönlendirebilirim. Kızım şu telefona bakar mısın Ne olur ne olmaz belki Acil bir durum vardır belki bana ihtiyaçları vardır. Sen bir bak ne istiyorlarmış cevap ver yemek yaparım mesela yemek yaparken kulağıma dayarlar ya da hoparlörü açarlar. O derece yani... Eşim yardım etmeyi çok sevdiği için ben sert tepki verdiğim zaman eleştirir yani o onun kişiliğine bağlı başka biri olsa başka bir insan olsa hayatta kabul edemez bu şekilde yaşamayı. Bu yaşam tarzını ve benim velilerle ve öğrencilerle görüşme mi kabullenemez ancak eşim herkese karşı yardımcı olduğu için benim onlara sert tepki mi hoşuna gitmez mutlaka hepsine baktığım zaman memnun olur. Güzel şeyler söylediğimde daha çok memnun olur... Eşim geldi burada yemek yedik beraber akşam yemeği eşim yeğenim çocuklar hep beraber geldiler, iftar yaptık Ramazan'da. Yani başka birine işi olsa gelir miydi yapar mıydı o kadar öğrencinin içinde o kadar bayanın içinde üç erkek yapmayabilirdi. Eşimin bu destekçi davranışları çatışma yaşadığım zaman beni motive ediyor.” ; ÖİY1 “İkimizde gerçekten yoğun çalışan insanlarız. O da PDR uzmanı görevlendirme ile sorunları birbirimize paylaşarak bazı sorunları ve durumlar yol almaya gayret ediyoruz. Zorlanıyor muyuz evet ama bu bir süreç böyle bakıyoruz kendimizi rahatlatmak adına. Elimizden geldiğince de sorunları böyle aşmaya gayret ediyoruz... Herkes birbirine ihtiyacı olduğu zaman destek oluyor. Ailedeki iletişim kuvvetli olduğu sürece ufak tefek sorunlar çözülebiliyor.”, ÖİY3 “Mesai saatlerinden dolayı ee mesela şuan çocuğum eee kreşe gidiyor ve biz onunla aynı okulda değiliz. Gittiği kreş de yarım günlük bir kreş. Bu anlamda başkalarından destek almak zorunda kalabiliyoruz yani günün geri kalan kısmını ben çalıştığım zamanlarda o babaanne

ile geçiriyor. Babaannesi dedesi onlar alıp bırakıyorlar. Ekstra birilerine ihtiyaç duyuyoruz bu anlamda.”, ÖİY4 “8.00’de okula giriyoruz. 6.00’da çıkıyoruz. O da iyi şartlarda. 8.00’i bulabiliyor bazı dönemlerde. Eşim anlayışlı ve bana destek olması çok büyük bir avantaj. Yoksa olumsuz olarak çok etkiler. Yani en iyi şartta 6.30’da eve gidip evin düzeni ile ilgilenmek zorundayız. Bu konuda eşim bana destek olduğu için minimum düzeyde yaşıyorum.”, ÖOY1 “Çocuklar varken tabii ki olumsuz etkiliyordu... Çocuklarım küçükken oldukça zordu iki tane erkek çocuk 16 ay araları ikiz gibilerdi. Ama o dönemde de rahmetli eşim çok yardımcı oldu. Onun çok desteği olmasaydı maalesef Türkiye’de bu kelimeyi kullanmak zorunda kalıyoruz. Onun desteği olmasaydı belki bu kadar uzun yıllar çalışamazdım ya da bu kadar verimli çalışamazdım. Ama o saygı duydu benim mesleğime yaptığım işe. Saygı duydu o yüzden de destek oldu.”, ÖOY3 “Ailede yılda belki bir kez ses yükselir belki hiç yükselmez herkes birbirine saygılı. Saygıdan çok çok büyük bir sevgi bağı kuvvetli olduğu için birçok yerde annem ve babamdan destek alıyorum.”, ÖOY4 “Eşim tabii ki destek olmaya çalışıyor.”, ÖLY2 “Annem burada olduğu için de bana yardım ediyor sağ olsun yoksa sorumluluklarımı yerine getirmem zor çocuklardan dolayı.”

“Hayatı planlayarak ve programlayarak” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 10’u görüş bildirmiştir. Konuyla ilgili olarak DİY4 “Hani sürekli kafamızda bir plan bir program var. Eğer biz zaten hayatımızı programlayamazsak bu işin içinden çıkamayız. Çok arkadaşımın da duydum Mesela bu işe benim gibi yeni başlayan bir şekilde bu iş aile dengesini kuramayıp bir şekilde bıraktıklarını söylediler.” “Hani biraz daha planlı yani diğer insanlara göre daha iyi planlanmış şekilde çalışmalıyız. Çünkü bizim her dakikamızın önemi var yani ben beşe kadar okulda kalsam “yani beşte de şöyle gittiğimde eve yorgun gidip hani ben dinleneyim demeliyim.” Çocuklar zaten dört gözle annem gelse de biz dışarı çıksak diye bekliyorlar kapıda karşılıyorlar hatta. Yaz tatillerinde ben ne yapıyorum, gitmeden bir gün önceden planı mı yapıyorum. Yarın sizi 5.00’te ya da 6 .00’da sinemaya götüreceğim. 7.00’de lunaparka gideceğiz. En azından çocuklarım benim o gün onlarla ne yapacağımı biliyorlar. Beşten sonra onları çıkaracağımı da biliyorlar. Yani bu süreci onları hiç hissettirmeden yaşatmaya çalışıyorum. Bu şekilde planlarsam işin içinden anca öyle çıkabiliyorum.”, DOY3 “Ben iyi planladığım için yıllardır da böyle yaptığım için 20 yıllıkta idareciliğin var 32 yılın 12 yıl öğretmenlik Diğerleri idarecilikle geçti planlamayı düzgün yaptığım için biraz fazla



*koşturuyorum ama ayarlıyorum.” “Çok planlı olmak durumundayım. İşte annemle yaşıyoruz dedim. Onun yapamayacaklarını ben ayarlıyorum. Yapabileceği kısma getirip ona bırakıyorum. Mesela bir yemek yapma işinde bazen geç geldiğim dediğim 9.00- 9.30 gelip işte 17.30 gibi kaldığımız dönemlerde sabah yemeye yaparak çıkıyorum. Mesela evin işlerini hallederek çıkıyorum. Yani biraz fazla koşturma gerekiyor bu noktada.” “Her şey planlı yapmaya çalışıyorum. Mesela işte cumartesi günleri kurs var. Yarını planını ona göre ayarladım. Sabah işte kursa geleceğim işte kursa gelmeden önce biraz geç vakit oluyor benim için. sabah bir yürüyüşümü planlıyorum mesela yaşam noktasında Hani sosyal aktiviteye eksik bırakmam ya ya çalışıyorum.”, DOY4 “Zamanım daraldıkça doğal olarak seçim yapmak durumunda kalıyorum. Kimseyi ihmal etmemek için planlı olmak durumundasınız.” “Mutlaka planlı olmanız gerekiyor. Her dakikanızı planlıyorsunuz. Öyle yaşamaya alıştıyorsunuz kafanızda baloncuklarla geziyorsunuz.” “Dediğim gibi program çok önemli zaten hayat bir program programla olmazsınız ben de şöyle bir şey vardır. Giderken götür, gelirken getir. Mesela evde de Bir bardağı götürürken başka bir şey getiriyorum.”, DLY1 “yüksek lisans araya girdi için mecburen onu planını yapmak zorundayım, kafamdan kurallar koyuyorum. Şu günlerde çalışma günlerim. Şu hafta sonu işte pazar günü eşimle ya da arkadaşlarla beraber bir etkinlik planlayabiliriz karar veriyorum kendimce söylüyorum.”, DLY2 “Artık planladım. Sekiz yıldır eşim gidip geliyor. Ondan önce hep birlikteydik. Planladığım için ne bileyim fatura ödemelerim otomatikte. Yani işi kolaylaştıracak yolları buldum. Bulunca üzülüyorum işte ne bileyim arabayı yıkattım yer belli. Orada beni tanıyorlar, anahtarı aracı bırakıyorum. Beni okula bırakıyorlar. Akşamüstü gidiyorum, alıp geçiyorum. İşimi kolaylaştıracak teknikleri keşfettim. O nedenle üzülüyorum her şey planladım. Evet, halım mı kirlendi? Halı yıkamacı yedi yıldır aynı o gelir alır gider işte. Evime haftada bir kadın personel alıyorum. Anahtarı onda, her şeyi o bilir, düzenler. Ben işimi evdeki yaşamımı bir sistematige oturduğum için bir sıkıntı yaşamıyorum”, DLY3 “Nereden başlayacağımı karar veririm. Ondan sonra başlayınca bitiyor, zaten planlıyorum Ama ben onu planlarken etrafımdaki insanlar hiçbir şey düşünmediğimi ve bir şey planlamadığımı hiçbir şey yapmadığımı zannedebilirler. Planlı hareket ederek çatışmadan kurtulmaya çalışıyorum.” ; ÖY1 “Zor kolay değil tabii böyle bir sürecin içerisinde olmak. Bir düzen ve kendinizi programlamanız gerekiyor. Bazı şeylerin üstesinden gelebilmek anlamında programlamayı yapabildiğiniz oranda sorun ve sıkıntıdan bir nebze olsun*

uzaklaşıyorsunuz. Yine de olumsuz etkileri oluyor. Hani mümkün olduğunca programlı ama yaşamak zorundasınız.”, ÖY2 “Orada planlamanızı doğru yapmanız gerekiyor. Belki tecrübeyle elde edilmiş bir şey mesela ben birçok şeyi çok hızlı yapabiliyorum. Ya da çok öncesinde mantiken kurgulamamı gerçekleştirdim için çok vakit harcamıyorum. Özellikle bu yıl için söylüyorum geçmiş yıllarda ilk bir sistemi oluştururken evet zorluk yaşıyorsunuz ama sonrasında birçok şey akıp gidiyor aslında sizin vakit ayırdığınız. Şey eve kalmıyor artık planlama noktasında sadece .”, ÖY3 “Kendi durumuma göre işimi şekillendirmiyorum. İşime göre kendi durumumu şekillendiriyorum. Yani atıyorum mesela bir hastane işim varsa acil bir hastalığım yoksa şu konuda hastaneye gitmem gerekiyor diyorsam bunu mesela tatil dönemine, çocukların olmadığı on beş tatil döneminde yapmaya çalışıyorum ama birikmiş bazı işlerim oluyor, biriktirip onları o dönemlerde yapmaya çalışıyorum.”, ÖY1 “Gençken daha enerjik oluyorsunuz ya da belki evdeki sorumluluklar daha fazla olduğu için kotarabilmek için bir plan program yapıyorsunuz .” diyerek kendilerini ifade etmiştir.

“Paylaşarak” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 8’i görüşleri şöyledir: ÖY2 “Paylaşmayı tercih ederim. Paylaşmazsam zaten hepsi kafamda büyüyebiliyor. Bir şekilde çok uzun sürmüyor benim çatışmayla ilgili sorunlarım... O anlarda işyerinde direk sevdiğim bir arkadaşım ile konuşuyorum.”, DLY1 “Güvendiğin bir mesai arkadaşım varsa bir sorunum varsa bir çözüm yolu bulacağım inanıyorsam onunla paylaşıyorum. Eşimle paylaşımda bulunuyorum.”, DLY4 “Problemi çözmeye çalışırım eğer problem çözemezsem mutlaka fikir alışverişinde bulunurum.”; ÖY4 “Nelerdir? tabii ki aile ile paylaşım... en fazla yaptığım şey okulda çok sıkıldığım, bunaldığım zaman canımı sıkan herhangi bir durumu eşimle paylaşmak. O da beni anlayışla dinlediği zaman zaten kapatıyorum... Arkadaşlar, dostlar, aile birliktelikleri bunu biraz daha rahatlatıyor. Çökkün hissettiğimde aile bireyleriyle paylaşıyorum. zaman paylaşıyorum.”, ÖY1 “Ailemle kurabildiğim doğru iletişim ve paylaşımlar işimi olumlu etkiledi hep.”, ÖY2 “Kendime vakit ayırırım, bu bir masaj olabilir, bir cilt bakımı olabilir, bir arkadaşla kahve içme olabilir, oğlumla sinema olabilir, annemle sohbet olabilir.”, ÖY4 “Ne biliyim konuşturuyoruz. Bayan olarak ağlıyoruz. Ondan sonra tekrar normal bir şekilde devam ediyoruz.”, ÖLY4 “Kapısını çalarım mutlaka kendimi doldurmam yani. Bir iki sevimli pozitif arkadaşımın yanına gidip enerji doluyorum. Burası aile

*gibi, dediğim gibi çatkapı gidip hocam bana bir çay ya da kahve ısmarlar mısın? Enerjisini iyi bulduğum pozitif enerji alabileceğim bir arkadaşımınla sohbet etmek iyi geliyor.”*

“Farklı işlerle uğraşarak” teması hakkında devlet okullarında çalışan 7 kadın yöneticinin görüşleri şu şekildedir: DİY3 “*Bir şeyler okurum. Hiç olmazsa biraz yürürüm .Hiç olmazsa gider dışarıda bir saatliğine de olsa gider kahvemini içerim.”*DLY1 “*Yüksek lisans araya girdi için mecburen onu planını yapmak zorundayım, kafamdan kurallar koyuyorum. Şu günlerde çalışma günlerim. Şu hafta sonu işte pazar günü eşimle ya da arkadaşlarla beraber bir etkinlik planlayabiliriz karar veriyorum kendimce söylüyorum.”*, DOY2 “*“Sakinleşmeye çalışarak. Yani kendi başıma kalıyorum ya da işte kendimi başka şeylerle oyalamaya çalışıyorum yani mesela. Basit olacak belki ama bir kahve yapıp balkonda bir kenarda kendi. Başıma kalıp dinlenerek kendi içime dönerek ben çok dua falan da çok eden bir insanım.”* ; ÖİY1 “*Süreç kolay bir süreç değil kolay bir zaman dilimi değil. Çocukların bulunduğu yaş itibariyle ama dediğim gibi kendim için bir şeyler yaptığım zaman bu nedir, kitap okumak; bu nedir; işte bir film izlemek Beni mutlu ediyor.”*, ÖİY2 “*Çalışırken bir yandan kendimi birazcık daha sanatsal şeylere veriyorum. Yan flüt çalmaya falan başladım. Kendimi zorluyorum. İşte dilimi geliştiriyorum bir yandan. Ben galiba boş kalmaya çok seven bir yapıda olmadığım için. Bu noktada küçük küçük hedefler koyup onun peşinde koşmayı seven bir yapımdan dolayı olumsuz etkilenmiyorum.”*, ÖİY3 “*Kendimi müzik dinleyerek rahatlatıyorum. Günlük iş rutini içerisinde zaten o kadar yoğun oluyorum ki hani ekstra zaten bir şey yapmaya vaktim bile olmuyor sadece belki başka bir işe kanalize olarak ee o an ondan uzaklaşıp kafamı dağıtabiliyorum öyle söyleyeyim.”*, ÖİY4 “*Zaman paylaşıyorum, vakit geçiriyorum. Yürüyüş yapıyorum, sohbet ediyorum. yani çok odaklanmıyorum.”*, ÖÖY2 “*Her akşam yatmadan önce ben kendi kendime yorga ve spor yapıyorum. Bir gün yoga bir gün spor yapıyorum. Bunun bedenen bir faydası var mı bana bilmiyorum ama ruhen bugünkü görevimi tamamladım, diye kafamı rahatlatıyorum.”* sözleriyle görüşlerini ifade etmiştir.

“Kendini motive ederek” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 6’sı DLY2 “*Kendi kendine terapi yaparak sen bunu başarabilirsin ilk kez yapmıyorsun. 47 yaşına geldin. 25 yıldır buradasın. Bu iştesin diye ya da bu*

*çocukların işte 20 yıldır annesinin diyerek kendi kendi motive ederek çıkıyorum.”, DLY4 “Bazı zamanlarda agresif olabiliyorsun ama normalde sakın bir yapım vardır. Ben kendimle mücadele ederim pozitif düşünürüm genelde olumsuzlukları atmaya çalışırım, pozitif düşünürüm ve yenerim.” ; ÖİY1 “Beynimin gerisine de şunu işliyorum. Bu bir süreç ve geçecek çocuklar biraz daha büyüdü zaman. Bu durumları daha hafif yaşayacağım diye kendime bu şekilde telkinde bulunuyorum.”, ÖİY3 “İşi işle geçiştiriyorum, motive ediyorum.”, ÖOY1 “Yani şey değiştiremeyeceğim koşullar için çok fazla üzülmemeye çalışırım. Eğer benim elimde bir durum varsa ona en olumlu şekilde herkes için değiştirmeye çalışırım ama benim sınırlarımı aşan bir durumsa kabullenmek ona göre bir strateji geliştirmekle problemler çözülüyor diye düşünüyorum. Özellikle insan ilişkileri olunca tükenmişlik bazen ama yine mesleğim olan sevgim ne kendime olan güvenim de ben topluyorum. Aşıldı onlar, aşıyor hatta hala.”, ÖOY4 “İdare edebiliyor muyuz? İdare edebiliyoruz çünkü burada çalışmak zorundayız. Onlara daha iyi bir yaşam verebilmek için aynı şekilde evde de en değerli varlıklarımız çocuklarımız zor oluyor ama bir şekilde sevgiyle sabırla üstesinden geliyoruz.” “Çatışmayla nasıl başa çıkıyoruz? İşinizi seviyorsanız meslekte bir yerlere gelmek istiyorsanız onu birazcık görmezden gelip dengelemeye çalışıyorsunuz .” Sakin kalarak, alttan alarak nede olsa veli diyerek, bir şekilde orta yolu buluyoruz . Yani ama bütün enerjimizi alıyor tabii ki .” diyerek görüş bildirmiştir.*

“Okul ortamından uzaklaşarak” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 5’i DİY4 “Öncelikle ortamdan uzaklaşmak beni çok motive ediyor. Okulda bir sorun yaşadıysam o sorunu çözemediysem yani o gün okuldan uzaklaşmam gerekiyor. Bir hafta sonu bile girse araya cumartesi pazar ben pazartesileri daha iyi güçlü geliyorum okula. Çünkü çatışmalarda genelde hep ben şunu savunurum. Velilerle, idareyle, öğretmen arkadaşlara problemler olabilir. Sorunlarda önce bir kendimi dışarıya çekip sakinleşip olaya bir de dışardan bakmayı deniyorum. Göremediğim ne var acaba ya da niye eksik yaptım? Nasıl çözebilirim bir uzaklaşıyorum. Ama ertesi gün geldiğimde eve gidip ertesi gün gelmek bile olabilir. Tam tersi bir önceki günkü olay orada kalmış olur. Hiçbir şey olmamış gibi gelip o sorunu çözüyorum. Yani ertesi güne taşımamaya çalışıyorum sorunu. Bu şekilde çözüyorum genelde.”, DOY2 “Evde bir kahve içip kendime geliyorum. Okulda şöyle sıkın hissettiğim anda bir çatıya çıkıyorum. Bizim terasımız var.

*Orada biraz nefes alıyorum veya öyle tatilimiz yok gerçi. Biz öğlen de okulda bulunuyoruz, çıkmıyoruz. Öğle tatilinin hemen bitiminde dersim boşsa bir yemek yiyip geliyorum. Bu arada biraz soluklanıp geliyorum yani çok kafamda büyütmeyip doldurmamaya çalışıyorum kendimi, yoğunlaşmamaya çalışıyorum.”*, DLY4 *“Ya da ortamı terk ederim. Fazla mutsuz bir şey yaşadığım zaman ortamı terk ederim farklı bir ortama giderim ortamdan biraz uzaklaşmayı tercih edebiliyorum bazen baş edemediğim bir sorun olduğu zaman .”*; ÖİY4 *“Zaten unutupyorsunuz dışardaki yaşantınızı bol bol dışarıda zaman geçiriyorum, bol bol yürüyüş yapıyorum.”*, ÖOY2 *“Canım sıkın bir şey oldu. Hımm ... eee. Bulunmak istemediğim bir ortamsa zaman isterim müsaade isterim... Biraz uzaklaşırım ortamdan arkadaşımrsa burada canımı sıkın ondan uzaklaşırım. Yapıyorum bunu. Bu daha sonra daha otuzlu yaşlarından sonra gerçekleştirdim bir şey oldu. eee yaşadım aynı ortamda bulunmaya çalıştım. Bence bunun bir faydası yok böyle davranmak bana şu anda daha iyi geliyor.”* diyerek kendilerini ifade etmiştir.

“Fedakârlık Yaparık” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerinden 2’si görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: DLY2 *“Bunu nasıl yapıyorsunuz dersiniz kendimden fedakarlık yapıyorum. Zaman olarak kendinden fedakarlık veriyorum sabah 7.30 akşam altı buçuk arası okulum dayım. Tabii Annemin bana yemek hususunda çok faydası var çocukların özel tercihleri yemekleri olursa onları yapıp geliyorum çocuklarımla ilgileniyorum yemeğimizi yiyoruz Düzenli bir aile hayatımız sürüyoruz Hani uykum Normalde 7 saat olması gerekiyorsa Benimki 4 saat oluyor Ama kendim de mutluyum aslında fiziksel yorgunluğu dışında mutluyum.”* “Hep kendimden taviz veriyorum, kendimden taviz vererek zaman ayıra biliyorum 2 hafta oldu sinemaya gitmemiz lazım çocuklarım için eşim için gitmem lazım diyorum gidiyorum. Orada bir saat kendimden veriyorum yani bir saat belki dinlenebilecektim. Belki farklı bir iş yapabileceğim ama onu başka bir zamana kaydırarak sosyal zamanları zorunlu olarak oluştura biliyorum ama ben taviz verdiğimi inanıyorum.” ; ÖOY3 *“Onlara karşı da sorumluluklarımı yerine getirdiğimi düşünüyorum ben kendimden ödün vererek.”*

“Ağlayarak” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 2’si görüşlerini DLY2, *“Kimsenin görmediği bir yerde belki biraz gözyaşında boğmak. Rahatlamak yani ama insanların ben pek insanların görmesini istemiyorum. Bu*

zafiyet aslında yanlış olduğunu da biliyorum çünkü mükemmeliyetçi bir kişiliğim var. Ağladığımı görürlerse veya zaafımı fark ederlerse güç kaybına uğrayacak mısın gibi bir inancım var. O nedenle yalnız zamanlarımda Tabii ki bir insanım bedenimin ve Ruhumun kaldırabildiği kadarı var.” ; ÖOY4 “Ne biliyim konuşuruz, konuşuyoruz. Bayan olarak ağlıyoruz. Ondan sonra tekrar normal bir şekilde devam ediyoruz.” diyerek dile getirmiştir.

2 kadın yönetici ÖOY2 “Vallahi benim evle ilgili çok sorumluluğum yok. Temizlik yapmıyorum yardımcım var. Onu nasıl dengeledim. Bence birey bunu kendi halledebilir, daha çok çalışıyorum. Gelir kaynaklarımı artırıyorum. Ayrıca ben bu işleri yapmaktan hoşlanmıyorum on için daha çok çalışıp daha çok çalışıp bir yardımcı alıyorum. Bunun çözümü var hem beceremediğim gibi insan sevdiği şeyi güzel yapar. Ben bu işi seviyorum. Bunu en güzel şekilde yaparsan başarıyı da elde edeceğim.”; ÖLY2 “Ben başarı odaklı olduğum için öncelikle hayatımda hep iş gelmiş oldu. Evdeki süreçle ilgili bir yardımcı olması gerekiyor çünkü yapamazsınız mümkün değil hani ütü de yapayım, yemeği de pişireyim, evi de temizleyim dersiniz mümkün değil çünkü o bir gün o kadar değerli bir zamanki... Çocukla zaman geçirmelisin, kendine zaman ayırmalısın ki ertesi gün de dinlenmiş gel...O yüzden hepsini aynı anda yapmaya çalışırsan tabii ki bocalama yaşarım. Bir yardımcım var sağ olsun onun desteğiyle toparlıyorum.” sözleri ile “yardımcı kadın” temasına açıklık getirmiştir.

“İş yaşamını geride bırakarak” teması hakkında özel okullardaki kadın yöneticilerin 1’i görüş bildirmiştir. ÖİY2 “İş yaşamını işte bırakıyorum evdeki ben farklı arkadaşlarımla vakit geçiren Y... birazcık daha farklı oluyor onu öğrendim. Çünkü onun çok ciddi zararlarını gördüm. Eskiden aslında bir işkolikmişim diyebiliyorum geriye dönüp baktığımda...” diyerek kendini ifade etmiştir.

“Zamana bırakarak” teması hakkında özel okullardaki kadın yöneticilerden sadece 1’i ÖOY3 “Birleştirici ve toparlayıcı bir insan olduğum için genellikle sorunları çözmeye daha meyilliyim. Genellikle çok samimi yaklaşıyorum olaylara ve zamana bırakıyorum.” diyerek açıklık getirmiştir.

“Mesafe koyarak” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 1’i görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: DİY2 “O konuda profesyonelim diyelim. İş ve

*iş arkadaşlığı farklı bir şey. Hepimiz bir amaç için geliyoruz buraya. Onun için çalışıyoruz. Kimse kimseyle çok samimi olmak zorunda değil zaten yöneticilik de böyle bir şey yok. Herkese karşı da eşit olmaya çalışıyorum. Eşit mesafeli olmaya çalışıyorum.”*

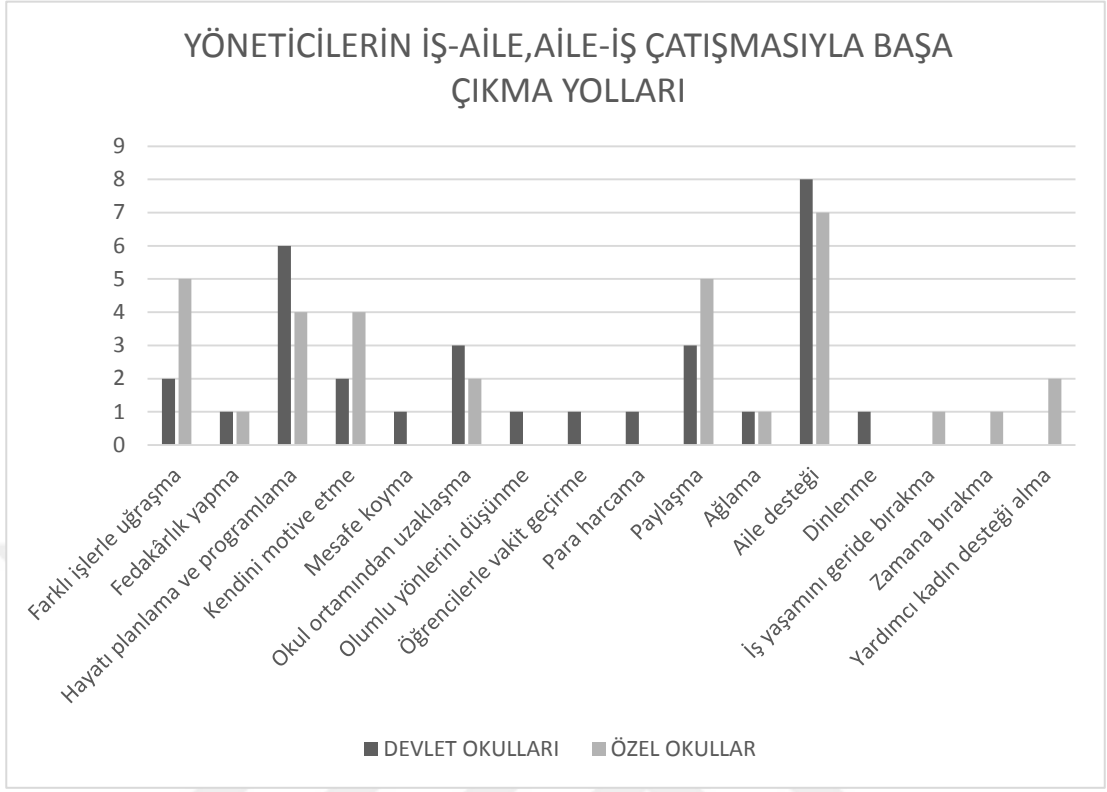
“Olumlu yönlerini düşünerek” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 1’i DİY2 “*Pozitif düşünmeye çalışıyorum, hep olumlu yönlerini düşünmeye çalışıyorum.*” diyerek görüşünü ifade etmiştir.

“Öğrencilerimle vakit geçirerek” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 1’i görüşünü şu şekilde bildirmiştir: DİY2 “*O anda yani ortamı terk edemiyorsam yapabileceğim en iyi şey bahçeye çıkıyorum. Çocuklarla beraber zaten bahçede oluyorum. Genelde tenefüslerde çocuklarla beraberim. Çok öğrencinin ismini de tanırım zaten. Direk kendimi dışarı atıyorum, öğrencilerin içine atıyorum. Onlar zaten geliyorlar sarılıyorlar sohbet ediyoruz Ya da sevdiğim bir arkadaşımla konuşuyorum yani o şekilde.”*

“Para harcayarak” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 1’i DLY2 “*Bir de şu var yani ekonomi anlamında kendimi baskı altına tutmuyorum. Yani kazanıyorum yaşaman lazım bilincinde olduğum için biriktirme Evet çok zorunlu haller için belki bir kısmı ama onun dışında rahatlıkla harcadığım için bunalmıyorum. Hani hayatını kolaylaştıracak açıları tercih ediyorum. Bunalmıyorum. Bu da işimin olumsuz etkilenmemesini sağlıyor.”* diyerek kendini ifade etmiştir.

“Dinlenerek” teması hakkında devlet okullarındaki kadın yöneticilerin 1’i görüşünü şöyle ifade etmiştir: DLY3“*Önce dinlenirim düşünürüm hiçbir şey yapmam. Hiçbir şey yapmam. Hareket etmem, giderim eve yatarım.”*

Özel okullardaki ve devlet okullarındaki yöneticilerin çatışmayla başa çıkmada kullandıkları yöntemler karşılaştırmalı olarak aşağıdaki grafikte verilmiştir (Grafik 5.6).



Grafik 5. 6. Devlet Okullarındaki ve Özel Okullardaki Kadın Yöneticilerin Çatışmayla Başa Çıkmada Kullandıkları Yöntemlerin Karşılaştırılması

Grafik 5. 6. incelendiğinde aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

- “Farklı işlerle uğraşarak” temasına hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 2’si, özel okullardaki yöneticilerin 5’i görüş bildirmiştir.
- “Fedakârlık Yaparak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i, özel okullardaki yöneticilerin de 1 tanesi görüş bildirmiştir.
- “Hayatı planlayarak ve programlayarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 6’sı, özel okullardaki yöneticilerin ise 4’ü görüş bildirmiştir.
- “İş yaşamını geride bırakarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmezken, özel okullardaki yöneticilerin ise 1’i görüş bildirmiştir.
- “Kendini motive ederek” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 2’si, özel okullardaki yöneticilerin ise 4’ü görüş bildirmiştir.
- “Mesafe koyarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i görüş bildirmiştir, özel okullardaki yöneticilerin ise hiçbiri görüş bildirmemiştir.



- “Okul ortamından uzaklaşarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 3’ü, özel okullardaki yöneticilerin ise 2’si görüş bildirmiştir.
- “Olumlu yönlerini düşünerek” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i görüş bildirirken, özel okullardaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmemiştir.
- “Öğrencilerimle vakit geçirerek” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i görüş bildirirken, özel okullardaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmemiştir.
- “Para harcayarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i görüş bildirirken, özel okullardaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmemiştir.
- “Paylaşarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 3’ü, özel okullardaki yöneticilerin ise 5’i görüş bildirmiştir.
- “Yardımcı kadın” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmezken, özel okullardaki yöneticilerin ise 2’si görüş bildirmiştir.
- “Zamana bırakarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmezken, özel okullardaki yöneticilerin ise 1’i görüş bildirmiştir.
- “Ağlayarak” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i, özel okullardaki yöneticilerin 1’i görüş bildirmiştir.
- “Aile desteği” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 8’i, özel okullardaki yöneticilerin ise 7’si görüş bildirmiştir.
- “Dinlenerek” teması hakkında devlet okullarındaki yöneticilerin 1’i görüş bildirirken, özel okullardaki yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmemiştir.

## 5.6. Yöneticilerin Yaşadıkları ya da Tanık Oldukları Çatışma Örnekleri

Okullardaki kadın yöneticilerden, iş-aile çatışması yaşamış ya da bu duruma tanıklık etmiş biri olarak yaşadıkları olaylardan örnekler vermeleri ve iş-aile çatışmasının bireye, aileye ve sosyal yaşama etkileri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu bölümde özel okullardaki ve devlet okullarındaki kadın yöneticilerin anlattıkları örnek olaylara yer verilmiştir.

DİO1 *“Kızım 2 yaşında şu an olsaydı idareciliği düşünür müydüm, bilemiyorum. Hatta şöyle bir şey oldu tüm öğretmenler eksik olduğu için beni gösterdiler idareye yakındım bir de rehber öğretmeniyim yapabilirsin dediler. Buradaki düğünü atlatıp memleketteki düğün günü işte orada kuaför vesaire*

uğraşırken ısrarla aradılar. Okula kesinlikle geçmen lazım müdür yok kesinlikle istemedim. Ben daha yeni evleniyorum. Bu tarz şeyler istemiyorum, ben birazcık hayatımı yaşayacağım ama şu andaki müdürümüz Mehmet kirişli sayesinde buraya geldikten sonra kabul ettim bazı şeyleri. Şimdi olsa dönebilme imkanım olsa bazı şeyleri Hani bırakıp dönmek çok kolay aslında şu anda bırakıp normal rehberliğe döndüğüm zaman çok çok rahat ederim ama vicdanen rahat edemem. Çünkü burada 8 yıldır öğrencilerini tanıyorum. Geldiğim zamandan beri ailelerini tanıyorum, kardeşlerini... Sorumluluğum var bunu için ailem de aslında biraz kızıyor. Sen neden rahat ortama geçmiyorsun diye. İşin içine geçince bırakıp geçemiyorsun. İkinci mesele önümüzdeki yıl bitiyor ama 4 yıllık görev sürem. Tekrar düşünür müyüm? Çok zor. Çok ihmalim oldu aileme karşı.”

Dİ03 “Bir bayram günü müydü neydi bütün öğretmenler öğretmenlerimiz aşağıda tören yapılacak. Öğretmenler, idareciler... işte bütün personel aşağıda oturuyoruz. Aşağıda otururken gözüm gayri ihtiyari öğretmenler odası penceresine ilişti. Baktım öğretmenler odasında veliler var. Pencereden bakıyorlar. Çocuklar orada iniyorlar, çıkıyorlar, bir şeyler yapıyorlar. Sakız bile çiğniyorlar. Hani vesaire. Şimdi şöyle düşünün. Herkes aşağıda, bir tören var. Yapılan bir faaliyet var. O velilerimiz neden yukarıda diye düşündüm. Neyse çıktım yukarıya, böyle yapımda da vardır. Nezaketliyimdir de öyle çok çabuk parlamam, çok çabuk hiddetlenmem, öfkelenmem empati kurmaya çalışırım. Oradaki velileri bir uyarayım, kibarca aşağıya insinler. Bizimle birlikte hani programın amacı onları bunları sunmak. Onların orada olması değil. Beyefendi bir tane varmış. Biraz da aksi. O ara sırf bayan olduğum için belki erkek olsam bunu yapmayacak ama bayan olarak bunu yaptığım için bana bayağı bir tepki gösterdi. Diklenmişti. Bayağı bir sert çıkmıştı. O anda şey iyi ki ben birazcık daha unisex düşünüyorum hani. İdareci bayanların çoğunda vardır. Bu dikkat ettiyseniz. Çok bayan moduna girmezler. O anda hem erkeğin işini yapabilecek durumda hem kadın işini yapabilecek bilecek durumdadırlar. Ben de onun karşısında dik olduğum için bayan figürünün arkasına sığınmadığım için çünkü zaten o sırada o beni bayan olarak görmüyordu ya da bayan olduğun için ezmek istedi diyelim. Bunu böyle küçük şeyle atlattık...

Ben şunu da gördüm her okulda bir tane bayan öğretmenin olması lazım bayan idarecinin olması lazım. Erkekler de kadınlar da daha farklı yaklaşıyorlar size. Erkeklerin eğer öğretmene ve okula saygıları varsa çok daha galeyeye alıp

*dinliyorlar, kadınlarda kendilerinden biri olduğu için çok çabuk iletişim kuruyor. Bizim özel durumlarımız özel günlerimiz oluyor erkeğe bunları anlatmaktansa bayana söylemek bayandan olur almak daha farklı yani velilerin bakış açısı iyi ki varsınız diyebilirler diye düşünüyorum. Çünkü şeyler güler yüzlüler çoğu. Çabuk kabullendiler diye düşünüyorum. Hani illaki bir otorite güç olarak bir erkeğin olması onları çok şey yapmıyor yani bağlamıyor.*

*DİO4 “İş yaşam çatışması derken en basiti kendi çocuklarımın veli toplantılarına katılamadım mesela Önemli çünkü aynı gün benimde bu okulda toplantılarım vardı. Onlara da katılmak durumundaydım. Ne oldu öğretmenlerine bir şekilde mazeret iletip işi tercih ettim ya da daha doğrusu tercih etmek zorundaydım, bu benim sorumluluğumdu. Yani önceliği her zaman aileme vermeye çalışıyorum. Ama sorumluluğumuz çok ağır ilkokulda tek idareci olmamdan kaynaklı. Her faaliyete benim katılmam gerekiyor. Benim imzaman olması gerekiyor, belki iki kişi olsaydık dönüşümlü olarak birbirimize yardımcı olabilirdik. Bu toplantıya ben katılamıyorum sen katıl diyebilirdim, bunu söyleyebileceğim kimse yok. O yüzden burada her şeyi organize ettiğim zaman imza yetkisi ben de olduğu için mecburen her gün katılmam gerekiyor, her etkinlikte bulunmam. Bu yönden çatışma yaşayabiliyorum. Bireysel olarak açıkçası bir çatışma yaşamıyorum yani iş yaşamıyla ev yaşamını birbirinden ayırabiliyorum. O konuda bir sıkıntı olmuyor hani evi evde bırakıp işe adapte olabiliyorum. İşe yansıtıyorum.”*

*DO1 “Bunu hepimiz yaşıyoruz ama erkek arkadaşlar da yaşıyor. Ben de Müdür Bey de yaşıyor. Kadın olarak ekstra bir yük yok. Zaten işbölümü yapıyor. Burada da biz toplanıyoruz müdür bey size size şunu veriyorum, size size şunu. Mesela geçen de disiplin kurulu vardı. Disiplin kurulunu da takip ediyorum ama ceza alması gereken çocuklara asla cezayı veremedim. Elim bir türlü sisteme giremedi kendimi suçluluk duygusu şey yaptım, dedim. Ben müdür bey seneye asla istemiyorum. Yapamıyorum. Yapamıyorum derken toplantısını şeyini yapıyorsun. Fakat gerçek cezayı vermeye veremiyorum. Bir anne olarak elimden gelmiyor. İleriki yıllarda belki bir yerde karşılaştığım zaman yani kendimi sorumlu hissetmek istemiyorum, çocuğun resmen sistemden asla silinmiyor. İdare istese bile disiplin cezaları asla silinmiyor. Biliyorsunuzdur karşılaşılabiliyor de yıllar sonra. Çocuğun dedim geleceğini niye karartayım yani. Çocuktur yanlış olduğunu bilemiyor onun bir*

*anlık hatası- biraz daha yufka yürekliyim -vermek istemedim mesela. Kadın ve anne olmanın gereği böyle bir çatışma yaşadım.”*

*DO2 “Benim kendime özel bir zaman ayıramamam o da şundan kızıma tek başıma bakıyor olmamdan. Onu yalnız bırakamıyorum ya da bir başka yerde o rahat etmiyor. Başka bir yere bırakamıyorum. Bu tercih belki de belki çok istesem yaparım ama vicdanen çok huzurlu hissetmiyorum kendimi. Kendimi geri plana atıyorum. İşim ve çocuğum ön plana çıkıyor. Onun yükü belki de yani...”*

*DO3 “ Dün işte hastane randevum vardı. Mesela ben öğleye kadar buradaydım öğleden sonra hastaneye işlerimi hallettim, geri eve döndüm yani annemin hep sağlık sorunu ile ilgili olduğu için aklıma gelen çatışmalar onlar.”*

*“...Olayları aştığınız zaman belki de bu tecrübe işi hani bunca yılın işi. İşte benim yerime gelen bayan arkadaş yapamamış istifa etmiş. İstifa edince ben yeniden oraya yönetmelikte değişince işitme engellileri gittim. E neden yapamamış işte 3 tane çocuk var, işaret dili bilmiyor oradaki. Mesela burada çok az tecrübem olduğu için en yakın oraya dönüyorum. Bu okulda ilk yılımlı çalışıyorum. Ortam mesela onunla bu röportajı orada yapabilseydin o dönemde bayağı sıkıntılarını anlatırdı size. O noktada benim için sorun olmadı. Biraz da hani kişiliğe bağlı orada. Mesela rehber öğretmen iki rehber öğretmenle de çalıştım, çocuk sorunlarını çözecek onlarken işaret dili öğrenmediler. Çocukla iletişime geçemiyor onlar, sorun çözemiyorlar. Her şey biz de bitiyor yani kişilikle bağlantılı o noktada diye düşünüyorum. Ben saat 6.00'dan 9.30'a kadar kurslara giderek, ben kendimden vakit ayırdım. Öğrendikten sonra da( yeni çıkmıştı kitabı) Öğretmen odasında iki yılda kendim tam gün çalıştıktan sonra 6 buçuk 9 buçuk arası akşamları kurslar verdim. Vererek hani bu benim öz verimden belki kaynaklanan bir şey yani o nedenle de idareciliği farklı bir sistem olarak söyleyeyim.”*

*DO4 “Mesela arkadaşım var Biz onunla aynı dönemde başladık Annesi vardı yaşlı alzheimerdi. Yöneticiliğe geçince mecburen annesini tam gün bakıcıya vermek zorunda kaldı. Çünkü normal öğretmenlikteki gibi gidip bakamıyordu, annesi şimdi vefat etti. Suçluluk hissetti. Şey oluyor iş daha bir öncelik arz ediyor, aile ikinci planda kalıyor. Benim için de aynı şey geçerli. Ben annem ve babamları daha önceden daha sık ararken şimdi ikinci plana, daha sık giderken ikinciye düşüyorlar.*

*Tercih meselesi hani kafamızda bir proje varsa yönetici olarak bunu uygulama fırsatını daha çok buluyorsunuz ama ailenizle geçirdiğiniz vakit kısıtlanıyor. Kaliteli bir süreç olmuyor yorgun gidiyorsunuz. Oğlumun geçen ne yaptın oğlum, dedim. O da bana “Anne sen biraz uzan, dinlen, senin şimdi beni dinleyecek halin yok.” dedi. Üzüldüm hatta ben oğlumla sohbet etmeyi çok severim. Kahve içelim, işte bir film açalım. Onlar gibi daha birçok şey minimuma düştü.”*

*DL1 “...Aslında kadın yöneticiler daha zor. Biraz daha kurallara, böyle kurallara daha fazla riayet eden çok esneklik payları olmuyor. Duygusal değişkenlik gösterdiği zaman sanki erkeklere göre biraz daha cadaloz oluyormuşuz gibi ama mesela öğrenciler tarafından da erkekler daha otorite olarak değerlendiriliyor. Benim çok bağırın bir şeyim yoktur öğrenciye. Öncelikle normal şekilde uyarma ikinci kez farklı örneklerle uyarma artık üç kere olursa dilimi değiştireceğimi ve bir sonraki süreçte kendisine daha farklı muamele edeceğim mi dile getirdikten sonra belki bir şeyler son noktaya geldikten sonra sesim yükseltebiliyorum ama erkek idareci arkadaşlar hiç bağırılmaları çağrılmalarına gerek yok. Hani sert bir şekilde söyledikleri zaman otorite olarak algılanabilirler. Belki bizim cinsiyet olarak o konuda farklılığımız olabiliyor. Otorite kurma konusunda sıkıntı olabiliyor. Bir de fiziksel görünüş ile de alakalı bir şey biraz daha hani kalıp olarak bayan idareci daha iri iseniz biraz daha boy olarak kilo olarak onu taşıyabiliyorsanız. O da aslında bir otoriteyi sağlıyor ama sizi öğrenci hani biraz daha kendileri gibi yaşlıları gibi beni böyle görüyorlarmış gibi geliyor ki bunu diğer personel arkadaşlardan da duyuyorum. Biz sizi bazen öğrenci zannediyoruz diyorlar muhtemelen onlar bunu söylüyorlarsa öğrenciler de bazen öyle değerlendirebilirler ve beni kendileriyle bir görüp öyle algılayabilirler diye düşünüyorum. Onun dışında pek bir sıkıntıya rastlamadım.”*

*DL2 “Bu burada olmadı da ...'da oldu oralı olduğum için etrafım çok tanyorum. Benden çok eşim yabancı olmasına rağmen hastanede çalıştığı için benim gördüğüm kişi sayısının belki üç beş katı ile karşılaşılıyor. Şimdi orada öğretmenken Ha yok yöneticilik yaptığım dönemde da aynısı olmuştu ...'un hanımı işte bizim çocuğumuzun sıkıntısını giderir veya bizim çocuğumuzun not ortalamasına o yükseltir, yükselttirir. Disipline yansıyan olayı çaktırmadan dosyayı çeker gibi böyle bir intiba oluştu. Tanıdığımız birisi benim yine böyle bir hususta devreye girmemi*

istedi. Eşimin de benden talebi oldu işte “ Kırmayalım, olabilecek bir şey varsa yapalım.” gibi ben çünkü asla taviz vermem. Sert bir şekilde karşılık verdim. Bunun olmayacağını okul içerisine ya da bir öğretmen arkadaşımın onun dilekçesini hiçe sayıp da birilerini mutlu etmek adına farklı bir tavır sergilemeyeceğimi söyledim. Eşim biraz bozuldu. Hani ben de mi? Benim dediğimi de mi yapmayacaksın? Ben de mi senin torpilin olamayacağım, diye ama ben onu o anda kesmeseydim arkası gelecekti. Bunu biliyordum ve haksızlık yapmış olacaktım. Bu da benim etik ilkelerime ters, olmayacak bir şey ve yapmadım. Bir disiplin durumu söz konusuydu ve olumlu yönde oy vermedim ve doğruyu da açık açık ifade ettim. Hatta bana yapılan teklifi de söyledim. Bu biraz eşimin limoni kırgınlığı oldu, hissettirmese de ben onu ruhen hissettim. İşte ...'da bunun biraz anneme babama kardeşlerime yansıyan bölümleri, evreleri oldu. Aldırmadım ya da aldırmadım gibi gibi göründüm. Aslında aldurdım. Ben de üzüldüm; böyle bir teklifin gelmesine üzüldüm, kızdım ama aldırmamış gibi davrandım sırf açık kapı bırakmayayım diye. Bu oldu yani beni böyle bir çatışmaya soktular. Ailecek önünü kese bildim ama bir de tabii o zaman daha yenisiniz mesleğinizde yedi sekiz yıl zor bir süreç hani çok güçlü olabileceğimi de düşünmemiştim işin açıkçası. Hani kuru bir inat gibi tavır ortaya koydum ama şu anda düşündüğüm zaman iyi ki koymuşum. Bundan sonra ne eşimden ne ailemden ne akrabalarımın bana bir daha hiç bir teklif gelmedi.”

DL3 “Gece yarısı çıkıp geliyorum mesela eşim bana güvenmeyebilirdi mesela Ama niye güvenmesin gecenin saat on iki buçuğunda 24.30'da ya da 00.30'da evinden çıkan bir bayan nereye gittiği belli değil hastaneye gidiyorum mesela acile gidiyorum. Geçen dönem geldim mesela burada birkaç defa kontrolde de bulundum. O arada pansiyona gelmeden önce okula gelmeden önce başka bir arkadaşıma uğradım. Aldım onu hadi birlikte gidelim, dedim gel beraber yapalım bu işi. Okula geliyorum. Hastaneye gidiyorum işte öğrenci sıkıntıya girmiştir evine bırakıyorum öyle olaylarımız da yaşanıyor. Hayatımızın bir parçası oldu artık bu yöneticilik bizim. Benim eşim de çocuklarım da yadırgamıyor. Evindeki sorunları asla işine yansıtıyorsun hiç görmedik diye yorumlar alıyorum. İşimden herhangi bir sıkıntıyı da evime götürmem. Tabii birilerinin aramaları okuldan çağırımları dışında, götürüyorsam da bunun farkında değilim.”

DL4 “Bu göreve gelmeden önce bir idareci arkadaşım ile yaşamıştım iletişim koparıyordu. Mesela kabullenme olayını yaşadık zamanında. Yani olumsuz olarak çalışma arkadaşımın iletişimi açık olmaması, beni olumsuz olarak etkiledi. Belirli bir zaman sonra kabul ediyorsun nihayetinde zamanla her şey oturuyor rayına. Tecrübesiz olmanın şeylerini yaşayabiliyorsun yani yaşıyoruz basamak olarak. Bir de şöyle bir olay var hani bir yönetici olarak kurum içinden gelmek her zaman sıkıntı oluyor yani kurum dışından gelmek her zaman daha iyi oluyor. Öğretmenken yönetici pozisyonunda geçmek daha zor. Mesela ben bunu yaşadım tahmin etmediğim ortamda ve zaman diliminde burada yönetici oldum arkadaşlarım kabul etmediler. O boyutu yaşadım hiç tahmin etmediğim bir süreç içerisinde müdürümüz istifa etti ve okul müdürü görevine baktım geçen sene, hepsini yaşadım. Ama başa çıkılamayacak hiçbir olay yok. Zamanla dik duruşumuzla bunu başarabiliriz. E tabii ki üzüldüğüm zamanlarda oluyor, çatışmalar yaşayabiliyorum. Çalışma ortamı ve okula gelirken mutlu olmak çok önemli. Buraya huzurlu gelmek çok önemli, ekip çok önemli. Yani ekip olarak çalışmak çok önemli. mesela beş parmak düşünün, beş parmağın içinde bir tanesi eksik olsun o zaman zorlanıyorsunuz. Bu kesinlikle severek ve isteyerek yapılması gereken bir şey, bu mecburiyetten kaynaklanan bir şey olduğu zaman zaten mutlu da olamıyorsunuz. Başarılı da olamıyorsunuz.”

DİO2 “Kadın olduğumuz için bence daha olumlu dönütler alıyoruz. Mesela ben öğretmenken çalışırken kadın yöneticiler kalpsiz olurlar falan diye düşünüyordum. Buraya gelmeden önce çalıştığım okulda iki tane bayan yöneticimiz vardı. Biz çok memnunduk onlardan daha çok olumlu şeyler yaşadık kadın olduğu için oldukları için.”

ÖİO1 “İllaki oluyor olmuyor değil. Aklıma bir somut olay gelmedi ama insanı çalışmazsan özellikle de bir bayanın çalışmasını çok önemli olduğunu düşünüyorum. Önemiye kendinize değer veriyorsunuz. Anlam katıyorsunuz hani bir evden çıkmak bile inanılmaz derecede moral motivasyonu neyse ya da içinde bulunduğunuz sorundan uzaklaşmasına neden oluyor. Hayata daha farklı bakıyorsunuz, kendinize değer veriyorsunuz. Değerinize değer katıyorsunuz, mutlu olmanız da üretken olmanıza neden oluyor. Çalışmak gerçekten çatışmalarda olsun, sürtüşmelerde olsun sıkıntılar da olsa kendinize ailenize çocuklarınıza faydalı oluyor

her anlamda. Psikolojik anlamda da bu böyle. Ben hiçbir zaman çocuklarıma yetemiyorum psikolojisi içine girmedim. Dediğim gibi içinde bulunduğumuz zaman dilimi neyse yarım saat bile olsa verimli geçirmeye çalışıyorum. Onunla oyun oynadım küçük çocuk için, büyük kızımınla sohbetler etmeye gayret ettim. Öyle yani gerekli ve olması gereken bir unsur bireyin çalışması hele ki bir bayanın çalışması. Sevmezseniz hiçbir yol kat edemezsiniz, bulunduğunuz işi idare edemezsiniz. Keyif almadığınız sürece yaptığınız iş size işkence gibi gelir. İşe geldiğinizde sözel ifade biçiminiz her şeyiniz belli olur. Bu çünkü insanları idare etmek durumundasınız. Sizin iyi bir psikolojide olmanız gerekiyor ki karşıdaki insana faydalı olabilirsiniz ya da içinde bulunduğunuz sorunsalı çözebilirsiniz. Başka türlü bir kurumda yönetici olmak mümkün olmuyor.”

ÖİO2 “Tabii ki iş çatışması ile ilgili birçok şey yaşadık bunların temel nedeni egolar aslında. İnsanların sizi rakip olarak görmeleri. İşte insanların eee Sizi daha başarılı gördükleri için kendilerini yetersiz hissetmelerinden kaynaklı birçok durumu tabii ki yaşadık. Hani bu cinsiyete dayalı olan bir şey değildir. Onun dışında o noktada da açıkçası gene şanslıydım ki her zaman en azından kendimi ifade edebileceğim mecralar bulabildim. Kurucu olsun, üst yönetim olsun. O noktada sıkıntı olmadı her zaman da yüzü gülen taraf ben oldum ki şunu diyebilirim “İnsanın işi aynasıdır.” aslında kişiliğinin de göstergesidir. Siz kendinizin kendinizle ilgili nasıl bir algıyı karşı tarafa sunmak istiyorsanız, o derece de başarılı olmak durumundasınız, kendinizi göstermek durumundasınız. Yeterince sorumluluklarınızı biliyorsanız da insanlar arkanızda dururlar diye düşünüyorum.”

“Ben bu yıl inşallah son yöneticilik yılım olacak. Devam etmek istemiyorum istememe nedenim açıkçası şu immm. Bu sektör artık özel sektör birazcık daha farklı bir duruma gelmiş durumda. Daha yoğun çalıştığınız, ailenize ve sevdiklerinize daha az zamana ayırabildiğiniz, birazcık da artık hani ticari kaygıların ön plana çıktığı bir sektör olmuş durumda. O yüzden bunun ne olursa olsun maddi yansımaları dışında öğretmen olarak manevi anlamda huzurlu olabileceğimiz bir alanı ben tercih ediyorum açıkçası.”

“Ailem ve işimle ilgili yaşadığım çatışmaya örnek oğlumla İstanbul’da yaşadıklarımızı gösterebiliriz. Şöyle diyebilirim ilk oğlum özellikle ben yöneticiliği yeni başladığım zaman o da anasınıfı hazırlık grubundaydı. Çok geç saatlere kadar



*benimle okulda kalmak durumunda kaldı. İşte birinci sınıf tüm ilkokul aynı şekilde oldu ödevlerini benimle birlikte yaptı. Uyuduğunu çok bilirim benim koltuğumda. Sandalyeleri birleştirip hep öyle yapardım yani. Sekizi falan bazen 8.30'u bulabilirdi çıkış saatim. Tabii ki çocuklar olumsuz etkileniyordu bundan. Hala beni suçluyorlar ve bu içimde bir yara olarak kalıyor.”*

*Öİ03 “Yani şöyle söyleyeyim aslında benim eşim işten dolayı Alanya'ya yerleşmek zorunda kaldı. Mesela onun Alanya'da olmuş olması benim burada olmuş olmam, ben çünkü oraya gitmek istemedim, burada devam etmek istedim. Bu mesela bizim ailemizin temelini sarsan ve ailemiz yıkan bir durumdu. İş yaşam çatışmasının sonucu diyebiliriz.”*

*Öİ04 “İ ben rahat yönetebiliyorum ama var öyle arkadaşlarım çok zamanını yönetemeyen. İşte eşi çocuğu... Ne tam zaman kendine ayırabilen ne tam çocuğa ne de eşe ayırabilen. Okulda çıkış saatlerinin geç olması evdeki birlikteliklerini ve çatışmaları artırıyor. Arkadaşlarım var açıkçası eşi, haliyle eşini evde görmek istiyor. Eşi evde olmayınca evin işi aksıyor. Evin işi aksaması eşler arasındaki çatışmayı artırıyor. bu çocuğa yansıyor. u çocuk da okula stresli ve bunalmış geliyor. Bu da derslerine ve arkadaşlık ilişkilerini etkiliyor gibi gibi... zaman yönetimi bizim işimizde çok önemli ve tabii ki sınırları çizmek çok önemli. Ben işimi eve taşırsam evi işe taşırsam çok işin içinden çıkılmaz hale gelir. Hepimiz için geçerli, sadece benim için değil.”*

*Ö01 “Kendi adıma hiç yaşamadım. Bu da biraz herhalde hem biraz şans hem de kişilik meselesi. Siz sınırlarınızı koydunuz zaman o sınırlı kimse mümkün olduğu kadar açmıyor. Bir de bizim meslekte saygın bir meslek öğretmenlik. Şuan belki de Türkiye'nin en saygın tek saygınlık alan kurum. İnsanlar çocuklarına emek verdiğiniz için bir yere kadar yanlış davranışta bulunabiliyor. Tabii ki bunun ekstrem örnekleri var ama özel okulda bunu yaşamak daha da az çünkü ne olursa olsun belirli bir sosyal ekonomik kültürel seviyeye sahip veli profilimiz var. Hani üzgünüm devlette bu işler biraz daha zor çünkü cahil insanla uğraşmak uğraşıyorlar onlar. Biz de bir parça daha iyi. Tabii %100 değil ama o açıdan saygısızlık hiç yaşamadım. Meslektaşlarım arasında da yaşadığımı söyleyemem Çünkü belirli bir sınırlarınızı, kişiliğinizi koyduğumuz zaman, onu karşısı anlıyor zaten. Gençken tabii ki sorumluluklarından dolayı çatışmalar oluyordu ama şu anda yok. Hiçbir zaman ben*

*kadın olmanın dezavantajı diye bir şey yaşamadım açıkçası çünkü olmadı ve çalıştığım kurumlarda ben fazla kurumda çalışmadım açıkçası. İki tane özel kurum birisi burası, bir de Antalya kolejiydi. İnsan olarak yaşadım diyeyim, yani kadın olarak değil. Kadın kimliğimle değil insan olarak tabii ki herkes zorluklar yaşayabiliyor ama öyle bir ayırım hiçbir zaman yaşamadım, şanslıyım diyorum ya. Çalıştığım kurumlar saygın kurumlar olduğu için böyle bir şey yaşamadım zaten. Yaşamam da, öyle bir durumda çalışmazdım da açıkçası. Ben çok mutlu bir idareciyim .”*

*ÖO2 “Benden önce bir kadın yönetici varmış, mesela olumsuz etkisi olarak ben şimdi çok severek yapıyorum işimi, ama beş ay sonra bu pozisyondan ayrılmak istediğini belirtmiş. Çok garibime gitmişti benim ve gerekçe olarak çocuğuna vakit ayıramadığını söylemiş. Bana çok garip gelmişti bunu programlayamayışı, tuhafıma gitmişti benim hani. Sonuçta hepimiz çalışıyoruz, programlayamamak derken... Ben öğretmenlerden yarım saat kırk dakika sonra çıkıyorum. Mesela böyle bir çatışma olmuş. Yani olumsuz olarak. Öğretmenliğe devam ediyor şu anda.”*

*ÖO3 “Mesela süt izni. Kadın yöneticilerde işte bizim mesai saatleri uzundur personele göre ama emzirmek isteyen bir anne daha önce çıkar. Hali hazırda da veli burada yönetici görmek ister. Bu gibi durumlarda acımasızca davranan olduğunu görüyorum: süt izni, doğum izni, annenin çocukla alakalı konularında.”*

*ÖO4 “Biz sonuçta bir eğitim kurumuyuz. Özel de olsak devlet okulu da olsak milli eğitime bağlı bir kurumuz. Bizim zamanımızdaki kurallar, disiplin yok. Mesela kılık kıyafet anlamında biz daha titiz davranmaya çalışıyoruz. Karşımızda bir veli profili var. Siz bizim çocuğumuza bir şey söyleyemezsiniz. Ben işte para veriyorum, dediği zaman bu duruma karşılaştığımız zaman, biz sizin çocuğunuzun iyiliği için bunu yapıyoruz. Evet, para veriyorsunuz ama bize vermiyorsunuz. Çocuğunuzun eğitimi için harcıyorsunuz ve biz bir milliği eğitim çatısında olduğumuz için belirli kurallarımız var. İşte okul müdürümüze gidiyor şikayet ediyor. Enerji anlamında bu bizi çok dibe çekiyor ya da işte bayan yöneticisiniz erkek çok agresif geliyor, kötü konuşuyor yani hani böyle üslup anlamında kırıcı oluyor. Hani bir bayana konuşmasını gerçekten bilmeyen insanlar oluyor ama bir sabırla sakinlikle karşısında bir bayan olduğunu hissettirerekten anlatmaya çalışıyoruz ama yani hani çok uç noktalar hani veli anlamında çok yaşıyor musunuz, dersiniz. Yaşıyoruz ama*

*sakin kalarak, alttan alarak ne de olsa veli diyerek, bir şekilde orta yolu buluyoruz. Yani ama bütün enerjimizi alıyor tabii ki. Ben yöneticinin kadın ya da erkek olarak ayrıldığını düşünmüyorum. Her durumda o krizi yönetmek için burdasın. Bazen tabii ki erkeğe farklı davrandıkları oluyor ama bazen de tem tersi olabiliyor. Erkeğe sert davranacak veli bayana daha nazik oluyor .”*

ÖL1 “...genel anlamda uyumlu bir ekibim olduğu için açıkçası sorun yaşamıyorum. Kadın yönetici olduğum için ekstra bir sıkıntım olmuyor.”

ÖL2 “Oğlumla anlattığım az önceki örnek verilebilir belki çünkü çok üzülmuştüm süreçte. Çocuk yaklaşmak istemiyor. Öğretmenlerle tabii bir çok sürecimiz oluyor bir çok şey yaşıyoruz. Yöneticiliğimin ilk zamanlarında oğlum çok tepki gösterdi. O zaman üç yaşındaydı hiç unutmam ben o zamanı. O zaman ilk yöneticiliği yapıyordum illere gelip gitmek zorundaydım. On tane ilimizdeki okulun o zaman doğa okullarında görev yapıyordum. Yöneticiliğini yapıyordum o ara çocukla oğlumla aram çok kötü oldu. Sen yapma, babam yapsın. Sen giydirme, babam giydirdi. İşte gelmek istemiyor. Kucağıma gelmek istemiyor. Benimle vakit geçirmek istemiyor çocuk. Çok üzülmuştüm o zaman o sene dedim ki ben bu görevi bırakıyorum. Onun bir üst level... bir çok şey olabilirdi okula dönmek istiyorum. Okul müdürlüğü tercih ediyorum okul müdürlüğüne geri dönmemi sebebidir yani. Genel müdürlükteydim o zaman üst pozisyonlarda bir yöneticilik yapıyordum. Oğlumun o davranışlarından dolayı o görevi bıraktım ben.”

ÖL3 “Verebileceğim bir örnek aklıma gelmiyor.”

ÖL4 “E tabii oluyor. Kadın kadını çok fazla çekemiyor. Ben bir önceki çalıştığım kurumda bunu yaşadım. Senin fiziğine takıyor, başkası bir şeyini takıyor aslında aynı iş yapıyorsun. Seni alt etme, seni geri plana koyma. Bazı şeyleri seninle paylaşmamak gibi durumlar yaşıyorsun. Sonradan haberin oluyor ama sen kaçırıyorsun bazı şeyleri. Ben böyle bir kadın yönetici ile çalışmaktansa erkek yönetici ile çalışmayı tercih ederim.”

## BÖLÜM VI

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bireyin hayatındaki vazgeçilmez iki unsur ailesi ve işidir. Bunlardan birinde yaşanan rahatsızlıklar çatışmayı beraberinde getirir. Burada önemli olan iş ve aile arasındaki dengeyi kurabilmektir.

Bu çalışmada özel okullarda ve devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin yaşadıkları iş-aile, aile-iş çatışması ve bu çatışmalarla başa çıkmada kullandıkları stratejileri belirtilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin kendi yaşamlarında karşılaştıkları veya bir başka kadın yöneticinin hayatında tanık oldukları iş yaşam çatışmasını daha somut bir şekilde anlamamızı sağlayacak örnek olaylara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini oluşturan görüşme sorularına verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlar özel okullar ve devlet okulları arasında karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır.

Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticilerden iş yaşamlarını etkileyen işlerindeki durumların neler olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Her iki alanda da kadın yöneticilerin sorun olarak gördükleri ve en sık dile getirdikleri durum çalışma saatlerinin uzun olmasıdır. Ayan (2000) Kadın öğretmenler, yönetici olduklarında kendilerine ve ailelerine ayıracakları zamanın azalacağını düşünmektedir. Bu durum yöneticilerin çoğunlukla mesai saatleri dışında da işleriyle ilgili çalışmalarını sürdürmek zorunda kalmalarından kaynaklanan problemlerin ortaya çıkmasıyla açıklanabilir. Devlet okullarında yöneticiler mesai saatlerini doldurduklarında –kayıt dönemleri ve yılsonları hariç- eve dönme imkânı bulabilirken özel okullarda ek mesai zorunluluk halini almıştır. Hafta sonu çalışmak zorunda kalan yöneticiler dinlenme ve aileye zaman ayırma fırsatı azaldığı için bu durumdan rahatsızlık hissetmeye başlamaktadır. Yine bu durum en çok cumartesi veya pazar okulda bulunmak zorunda olan özel okul yöneticilerini etkilemektedir. Aileyle birlikte geçirilmesi gereken zamanın işe aktarılması aile içinde bazı sıkıntılara yol açabilmektedir. Sonuç olarak çalışma saatlerinin yoğun ve düzensiz olması nedeniyle işte geçirilen zamanın fazla

oluşu, hafta sonu çalışmaları, işle ilgili düzenlenen aktiviteler ve iş yolculuklarının sıklığına ek olarak düşük ücret gibi olumsuz iş özellikleri çatışmaya zemin hazırlamaktadır.

İş yerinde geçirilen uzun zaman dilimi beraberinde yoğun iş yükü getirmektedir. Araştırmalar incelendiğinde iş yükünün genellikle iki biçimde ele alındığı görülür. Birincisi niceliksel iş yüküdür: İşin bir insanın yapabileceğinden daha fazla olmasıdır. İkincisi ise niteliksel iş yüküdür: İşin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel teknik yeterliliğini aşmasıdır (Çarıkçı, 2009).

Özel okuldakiler başta olmak üzere hem devlet hem özel kurum yöneticilerinin üstlenmek zorunda kaldıkları yoğun bir iş yükü bulunmaktadır. Bu zorlayıcı durumun başlıca sebeplerinden biri okullardaki yönetici sayılarının yetersizliği olarak gösterilebilir. “Yeterli sayıda elemanın çalışmayışı, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken talepler, ağır iş yükünün göstergeleridir” (Çarıkçı, 2009, s.351). Okulun resmi iş ve işlemleri dışında çok sayıda öğrenci ve onların velileriyle yapılan görüşmeler, ayrıca talep ve ihtiyaçların karşılanmaya çalışılması görev paylaşımı yapamayan yöneticinin olması gerekenden daha fazla zaman ve enerji harcamasına sebep olmaktadır. Ayrıca özel okullardaki yöneticiler çalıştıkları kurumların özelliğinden dolayı beklentilerin fazlaştığını bu sebeple iş yüklerinin devlet okullarına göre daha fazla olduğunu düşünürlerken, devlet okullarındakiler ise veli- öğrenci tutumlarının (öğrenci profilindeki farklılıklar, velinin eğitim düzeyi ve tutumları) kendilerini rahatsız ettiğini dolayısıyla iş yüklerinin arttığını düşünmektedirler. Çelik, Turunç (2010) araştırmasında, çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışmasını azaltmakta olduğu ifade edilmiştir. Ancak olumlu bir örgüt iklimi yöneticinin üzerindeki baskıları azaltabilmekte, çalışma arkadaşlarının anlayış ve desteğiyle iş yükünü hafifletebilmektedir. Yöneticiler tüm bu zorlu sürecin altından kalkabilmek için planlı olmak zorundadır. Planlı ve programlı yaşayarak karşılaşılabilecek olumsuz durumlardan kaçınılması sağlanabilir. Hem devlet okullarındaki hem de özel okullardaki kadın yöneticilerin birçoğu yaşam tarzlarının planlı olması gerektiğini, aksi durumda her şeyin birbirine gireceğini, ne iş ne de aile hayatındaki sorumluluklarını gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler hızla gelişen bilim ve teknoloji çağını takip edebilmeli ve bunun için de insanlar yaşamlarını iyi düzenlemelidir. Bu

durum gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamda zamanı yönetme bilgi ve becerisini önemli bir konu haline gelmiştir. “Gelişen teknoloji, karmaşıklaşan örgüt ve toplum yapısı, bireylere daha fazla ve çeşitli işler yüklediğinden, bu işlerin zamanında yapılması, işlere ilişkin yapılacak eylemlerin zamana göre planlanmasını zorunlu kılmaktadır” (Demirtaş ve Özer, 2007, s.36-37).

Araştırmada yöneticilere işlerinde karşılaştıkları engelleyici ve destekleyici durumların ailelerine etkisi sorulmuştur. Hem devlet okullarındaki hem de özel okullardaki kadın yöneticilerin birçoğu iş yerlerinde yaşadıkları problemlerin enerjilerini tükettiğini bu sebeple evde hiçbir şey yapmak istemediklerini, kendilerini yorgun hissettiklerini dile getirmişlerdir. İster özel okul ister devlet okulu yöneticisi olsun pek çoğu işteki uzun çalışma saatleri nedeniyle ailelerine yeterli zaman ayıramadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin önemli bir bölümü sosyal hayatlarının olumsuz etkilendiğini ve özellikle özel okul yöneticileri kendilerine özel zaman ayırma hususunda sıkıntı yaşadıkları ifade etmiş, iş ve aile arasında sıkıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durum psikolojik sıkıntılar oluşturabilmektedir. Ailesine özellikle küçük çocuğuna karşı kendini suçlu hisseden yönetici çatışma yaşamakta hatta yöneticilikten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir. Tubin (2007)’in araştırmasında İş-aile çatışmasının kadınların hayat ve iş tatminini azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı ifade edilmiştir. Yine başta özel okul yöneticileri olmak üzere her iki kurumdaki kadın yöneticilerin çoğunluğu işlerinde karşılaştıkları durumlardan aile ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin işlerinde karşılaştıkları olumsuz durumlar yöneticinin yorulmasına ve enerjisinin tükenmesine, psikolojik olarak yıpranmasına sebep olabilmekte, doğal olarak aile ve iş arasında kalan kadın yönetici çatışma yaşayabilmektedir. Hatta bu duruma çözüm bulunamadığı zaman aile bütünlüğü sağlanamamaktadır. Diğer taraftan az sayıda kadın yönetici; işlerini çok sevdiklerini, çalışırken her şeyi unuttuklarını, çalışma saatleri uzun olsa da iş yükünün kendilerini olumsuz etkilemediğini, işi işte bırakıp eve kalan sürede aileleriyle kaliteli zaman geçirip çatışma durumundan kurtulduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada kadın yöneticilere aile içi ilişkilerinin, iş yaşamlarını nasıl etkilemekte olduğuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Hem devlet okullarındaki hem de özel sektördeki kadın yöneticilerin tamamına yakını, aile içindeki duygusal

paylaşımların özellikle eş desteğinin ve bireylerin birbirine anlayışlı bir tutum içinde bulunmasının iş yaşamını olumlu etkilediğini çünkü işe kafaları rahat bir şekilde gittiklerini belirtmişlerdir. Avcı Aksu (2014)' nun araştırma sonuçlarına göre de, kadın çalışanların iş arkadaşlarının sağladığı desteğin ve insan kaynakları politikalarının iş doyumunu üzerinde etkisi olmadığı görülürken, aile bireylerinden alınan desteğin doyum üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Özellikle çocuğu bulunan yöneticiler çocuklarını emanet edebilecekleri anne babalarının bulunmasının vicdanlarını rahatlattığını bu sayede işe daha kolay adapte olabildiklerini ifade etmişlerdir. Çocuğunun sorumluluğunu paylaşabilecek, onunla ilgilenecek birilerini – eş, aile büyükleri, okul - bulan veya çocukları büyüdüğü için kendi üzerlerindeki baskının azaldığını düşünen yönetici psikolojik olarak rahatlamakta bu sayede evde yaşadığı ufak tefek olumsuzlukları işe yansıtılmamaktadır.

Devlet ve özel kurumlarda çalışan az sayıda yönetici aile içinde yaşadıkları duygusal sorunların ister istemez işe yansıdığını, işlerinin zaman zaman olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durum yöneticilerin kişilik özellikleriyle açıklanabilir.

“Eşler arasındaki gelir farklılıkları, mesai saatlerindeki uyumsuzluklar gibi değişkenler aile içi ilişkilerde olumsuzluklara neden olabilmektedir” (Toraman, 2009, 35). Önel boşanma nedeni olarak aile yapısındaki karşılıklı sevgi-saygının azalması, dayanışmanın zayıflamasını neden göstermektedir. Toplumsal değişimler de benzer şekilde aile içi dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir (Önel, 2006). “Boşanma olayları bireylerin işe olan adaptasyonunu zayıflatarak iş-aile çatışması yaşanmasına neden olmaktadır” (Çakır, 2011, 18). Ancak yöneticilerden elde edilen verilere göre yöneticilerin aile bütünlüğünü koruyabilmesi ya da koruyamaması onların işlerini olumsuz etkilememiştir. Kadın yöneticiler işlerindeki sorumlulukları layığıyla yerine getirebildiklerini düşünmektedirler.

Araştırmada yöneticilere aile içi sorumluluklarının iş yaşantılarını nasıl etkilediği sorulmuştur. Aile-iş çatışmasını ortaya çıkaran temel neden, aile ve ailenin özellikleridir. Kadınlar işten sonra evde ikinci bir iş zamanı yaşamaktadır. Bunun nedeni, çalışan kadın olmanın yanı sıra ev hanımlığının getirdiği işler ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları üstlenmek zorunda olmalarıdır. Buna göre bireyin evli ya da bekâr olması, çocukların sayısı ve yaşları, ailede okul öncesi çağıdaki çocuk ya da bakımından

sorumlu olunan engelli ya da yaşlı birey bulunması, eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması, eş desteğinin olmayışı ya da yetersiz oluşu gibi aile ile ilgili faktörler aile-iş çatışması yaşanmasına neden olabilecek faktörlerdir (Kinnunen ve Mauno, 1998). Köslek (2007) araştırma sonuçlarına göre kadının yönetici olmasına engel olarak çocuk bakımının anne üzerinde olması ve yönetici olunması durumunda ev işlerinin ve anneliğin aksayacağı gösterilmiştir.

Devlet okullarında çalışan kadın yöneticiler çoğunlukta olmak üzere her iki kurumdaki kadın yöneticilerin tamamına yakını kadın olmanın getirdiği zorluklardan ve erkeklere göre sorumluluklarının daha fazla olmasından; bu durumun kendilerini erkeklere göre daha çok yorduğundan ve yıprattığından bahsetmişlerdir. Çalışan kadının iş rolünün yanı sıra annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, mesleki ve bireylik gibi birçok rolleri vardır. Çalışan kadın hem çalıştığı işin rolünü hem de ev hanımlığı rolünü yerine getirmek zorunda kaldığı için hem çalışan hem de ev kadını kimliğini aynı anda yürütmek zorunda kalmaktadır (Gönüllü ve İçli, 2001). Araştırmaya katılan kadın yöneticilerimiz aile bireylerinin özellikle eşlerin, evdeki iş yükü paylaşımı konusunda kendilerine destek olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Devlet okullarında çalışan kadın yöneticilerin tamamına yakını aile içindeki iş yükünün işleriyle ilgili çalışmalarını etkilemediğini, işlerini aksatmadan yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Sadece iki yönetici işteki çalışma enerjilerinin azaldığını, dolayısıyla işteki performanslarının düştüğünü dile getirmişlerdir. Özel okullarda çalışan kadın yöneticilerin de sadece ikisi işteki çalışma enerjilerinin azaldığını dolayısıyla işteki performanslarının düştüğünü dile getirirken diğerleri aile içindeki iş yükün işleriyle ilgili çalışmaları etkilemediğini düşünmektedirler. “Bireylerin aile-iş çatışmalarını daha az algılamalarının en önemli nedeni, ev işlerinin daha esnek olması, bireylerin ev ve aileleri üzerindeki kontrollerinin daha fazla olması ve işe ilişkin sorumlulukların ailevi sorumluluklardan daha kolay belirlenebilir nitelikte olmasıdır” (Karapınar vd., 2006, s.90).

Araştırmada yöneticilerin iş-aile, aile-iş çatışmasıyla başa çıkma yollarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Eren, (2001) çatışmaların çözümlenmesini; bilmezlikten gelme veya kayıtsızlık, geciktirme, inandırma, yumuşatma, kura çekme, sorun çözme, üçüncü bir tarafın (hakemin ) yargısı, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve



karşılıklı ödün verme, oylama, çatışmanın etkilerini değerlendirme, meşgul etme, yeni olanaklar bulma, örgütsel önlemler alma ve diğer hususlar olarak belirtmektedir. Bu çalışma, kişiler arası çatışma çözüm yaklaşımlarına etki eden kişilik özelliklerinin neler olduğunun ortaya konması amacıyla ele alınmıştır. “Elde edilen bulgular, kişilerin çatışma çözme yaklaşımları benimsemesinde, kişilik özelliklerinin önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır” (Çetin, vd. s.12).

Hem özel okullardaki hem de devlet okullarındaki yöneticilerin en çok başvurdukları çatışmalarla başa çıkma yolu ailelerinden destek almaktır. Her iki kurumun yöneticileri de “farklı işlerle uğraşarak, fedakârlık yaparak, hayatı planlı programlı yaşayarak, kendini motive ederek, okul ortamından uzaklaşarak, paylaşarak, ağlayarak” yaşadıkları çatışmayla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, devlet okullarındaki kadın yöneticiler, çatışma ile başa çıkmada, “mesafe koyma, olumlu yönlerini düşünme, öğrencileri ile vakit geçirme, para harcama ve dinlenme” yöntemlerini kullanmaktadırlar. Özel okullardaki kadın yöneticiler ise, “iş yaşamını geride bırakıp eve taşınarak, yardımcı kadın tutarak ve olayların çözümünü zamana bırakarak” çatışmadan korunmaktadırlar.

Kadın yöneticilerin; gerek aile içi iletişim ve sorumlulukları, gerek iş yaşamındaki uzun mesai saatleri, yoğun iş yükü, okul kültürü ve cinsiyet gibi sayılabilecek pek çok nedenden ötürü iş-aile /aile-iş çatışması yaşadığı görülmektedir. Bunlarla başa çıkma durumu kişilik özelliklerine de bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Kadın yöneticilerin anlattıkları örnek olaylardan yola çıkarak şunları söyleyebiliriz: Yöneticilik rolüne sadece erkeklerin uygun olmadığını kadınlarında yöneticilik rolünü layığıyla yerine getirebileceklerini düşünmektedirler. Ayrıca kadının kendine, ailesine ve topluma faydalı olabilmesi için çalışması ve mutluluğu yakalamak, kariyer hedefleri gerçekleştirmek için kendine inanması ve çaba harcaması gerektiğini; bunun yanında iş yerlerinde bulunan kadının örgüte farklı bir soluk getirdiğini, iletişimi kuvvetlendirdiğini düşünmektedirler.

Ailelerinin işlerine olumsuz etkisinin bulunmadığını hatta işlerinin ailelerinin önüne geçtiğini ifade etmişlerdir. Ailenin ikinci planda kalmasıyla ve işe ayrılan sürenin uzamasıyla iş-aile çatışması yaşama ihtimalinin arttığı görülmüştür. Hatta işlerini tercih eden kadın yöneticilerin aile bütünlüklerinin tehlikeye girdiği durumlar da söz konusu

olabilmektedir. Her ne kadar işin aile üzerinde daha çok etkisi bulursa da bazı durumlarda ailedeki sorumluluklar ve özellikle duygusal durumlar kadın yöneticilerin aile-iş çatışması yaşamasına sebep olabilmekte, yöneticiler aileleri ve işleri arasında tercih yapmak zorunda kalabilmektedirler.

Daha önce de değinildiği gibi yöneticiler işlerinin yoğunluğu nedeniyle enerjilerinin azaldığını ve işte geçirdikleri sürenin aileye ayrılması gereken süreden çaldığını bu sebeple kendilerini suçlu ve mutsuz hissettiklerini dile getirmişlerdir. Ailesinde bakıma muhtaç yaşlı anne, baba özellikle küçük çocuk bulunuyorsa çatışma yaşama durumlarının artabileceği görülmüştür. O halde aileye karşı suçluluk duygusu yaşayan kadın yöneticilerin yöneticiliği bırakma ya da bırakmayı düşünme eğiliminde olduklarını söylenebilir. Kimileri her ne kadar bu durumun cinsiyete dayalı olduğunu düşünmese de anne olarak çocuklarına daha fazla zaman ayırmak için yöneticiliği bırakma düşüncesine sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Mert (2019) araştırmasında kadınların yönetici olmalarına engel olan faktörlerin başında anne olma ve eş olma sorumluluklarının olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin bazıları kadın oldukları için işlerinde ekstra zorluklar yaşamadıklarını yöneticilikte kişiliğin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kadın oldukları için kendilerine olumsuz yaklaşımda bulunanları kişilikleriyle ve tavırlarıyla sorun olmaktan çıkardıklarını beyan etmişlerdir. Okullarda çatışmaya sebep olan durumların daha çok kıskançlık, kabullenememe, tecrübesizlik, veli - öğrenci profili, otoriter yaklaşım gibi sebeplerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Ancak işin içine duygusallık girdiğinde kadın yöneticilerin erkeklere göre daha dezavantajlı olduğunu düşünenler de bulunmaktadır. Uluser (2000)'in çalışmasında erkek öğretmen ve yöneticiler, kadınların doğası ve yapısı gereği yöneticilik yapmaya uygun olmadığını düşünmektedirler. Durmuş (2001)'un çalışmasında da kadın yöneticiler erkeklere oranla daha fazla empati kurabildikleri için duygusallıklarını liderlik anlayışlarına yansıttıkları, erkek yöneticilerin ise duysal kontrollerinin fazla olduğu için liderlik anlayışlarının duygusallıktan uzak olduğu ifade edilmiştir.

Araştırma sonucunda, cinsiyetin iş – aile çatışması için önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin ev işleri ve çocuk bakımını tek başlarına üstlenmeye çalışmaları, onlarda iş-aile çatışmasının daha şiddetli yaşanmasına sebep olmaktadır.

Kadınlar yönetici kimlikleri dışında evde iyi bir ev kadını rolünü oynamaya çalışmaktadır. İşte geçirilen uzun ve yorucu süreçten sonra bir de evde yoğun bir iş yüküyle karşılaşan kadın yönetici kendini yorgun ve tahammülsüz hissetmektedir. Kadın yöneticiler; iş-aile çatışmalarının en aza indirilmesinin eşlerinin ev işlerini paylaşmasıyla, çocuk bakımında eşlerinin ve aile büyüklerinin desteğiyle mümkün olabileceğini düşünmektedirler. Ataerkil bir toplum yapısı ve toplumdaki cinsiyetçi iş bölümünün değişmemesi, ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalmasına ve kadının bu iki farklı rolü üstlenmesine neden olmaktadır. Kadın evinde çocuklarına, eşine ve ev işlerine yeterli zaman ayıramadığı için başkaları tarafından suçlanmakta çoğu zaman da kadın kendi kendini suçlamaktadır. Çalışma hayatında ise performans düşüklüğü gerekçesiyle kariyer ilerlemesinde önüne türlü engeller konulmaktadır. Kadının her iki alanda yaşamış olduğu stresin azalması için erkeğe - eşe - önemli görevler düşmektedir. Ailesinden duygusal destek alan evdeki iş yükünü aile bireyleriyle paylaşabilen kadın yöneticiler evinden kafası dingin bir şekilde okula gitmekte, işlerine rahatlıkla adapte olup, çok fazla çatışma yaşamamaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin zaman ve çalışma ortamıyla ilgili ( çok işe az personel vb.) problemleri, aile içindeki duygusal ve sorumlulukların fazlalığından kaynaklanan problemler iş- aile ve aile- iş çatışmalarını artırabileceği gibi ayrılma eğilimini de artırabileceği düşünülmektedir.

Bu ve benzeri nedenlerle okullar, kadın yöneticiler için esnek çalışma saatleri, çocuk bakım evleri, doğum izni vb. konularda esnek davranmalı, kadının aile kaynaklı iş stresi azaltılmalıdır. Yönetici kadın sayılarının artırılması ve çalışma hayatında daha verimli bir şekilde var olabilmeleri için kadının önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir.

### **6.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

- Kadın yöneticiler en çok zaman konusunda sıkıntı yaşamaktalar. İş ve aile arasındaki dengeyi sağlayabilmek için zamanlarını doğru kullanmaları gerekmektedir. Yöneticilere zaman yönetimi hususunda eğitim verilebilir.
- Devlet okullarında mesai saatlerine uyulma durumu gerçekleştirilebilse de özel okul yöneticileri için aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. Özel okullarda çalışan

yöneticilerin çalışma saatleri yönetmelik gereğince gerçekleştirilebilmeli, yetkili kurumlarca gerekli denetim yapılabilir.

- Yöneticilere mesai saatleri dışında okulla ilgili iş ve işlemler için ek mesai ücreti ödenebilir.
- Yöneticiler okulun iş ve işlemleriyle uğraşırken çalışmaları sık sık bölünüp aksamaması için acil durumlar dışında veli-idareci gün ve saatleri belirlenebilir. Bu zaman dilimine uyulabilir.
- Yönetmelik gereği her idareciye beş yüz öğrencinin sorumluluğu düşmektedir. Bu sayı yönetici üzerinde iş yükünü artırmaktadır. Yönetici başına düşen öğrenci sayısının düşürülebilir.

## **6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Bu çalışmada kadın yöneticilerin iş ve aileleri arasındaki çatışma durumu incelenmiştir. Bir başka çalışmada erkek yöneticilerin de iş ve aile yaşamı incelenerek kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olup olmadığı araştırılabilir.
- Araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma ileride gözlem ve vaka çalışmasıyla zenginleştirilebilir.
- Nitel bir araştırma olan bu çalışma yöneticilerin kişilik özellikleri, beklentileri, hayata bakış açıları gibi değişkenlerle onların işteki stres durumu, iş yönetim algıları, iş yüküyle başa çıkma yöntemleri incelenerek nicel araştırmaya dönüştürülebilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, D. C. (1989). *Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles, and Commitment in Middle-Level Schools* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (02.04.2018).
- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (3): 77-92.
- Açıkgöz, B. (2014). Çalışan Annelerde Başa Çıkma Stratejilerinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri: Zonguldak Örneği. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Akdağ, F., Yüksel, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 47-55.
- Allen, T.D., (2001). Herst, D.E.L., Bruck, C.S., Sutton, M. 2000. Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2); 278-308.
- Antonioni, David. "Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles," *The International Journal of Conflict Management*, 9, 4 (Oct. 1998), ss.336-355
- Atabay, E. S. (2012). İş-Aile Çatışması İle İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, Aksu, B., (2014). İşletmelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Aile Dostu İnsan Kaynakları Politikaları, İş-Aile Çatışması ve Desteğinin İş Doyumu İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayan, Ferda. (2000). Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Aydın, O. (1999). Yasal Açıdan Kadın İsgücü, Türkiye’de Kadın İsgücü Seminerleri I-II, TİSK Yayınları, Ankara: 24 Haziran 1999, s. 74.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P., Conley, S. (1991). Work home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12: 39-53.
- Baymur, F. (1973). Genel Psikoloji. İnkılap ve Aka Kitabevleri: İstanbul.
- Berman, Barbara T. (1999). Barriers to Upward Mobility in International Schools for Women Administrators. [www.advancingwomen.com](http://www.advancingwomen.com) [15.04.2007].
- Bilir Güler, S. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolcan, A. E. (2006). Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boyar, S. C.,MaertzJr, C. P.,MosleyJr, D. C. and Carr, J. C. (2008). TheImpact of Work/ FamilyDemand on Work-FamilyConflict. *Journal of ManagerialPsychology*, 23 (3): 215-235.
- Bryce, L. (1989). The Influential Women: How to Achieve Success Without Loosing Your Femininity. Britain: Arrow Books.
- Budak, G., Mayaturk, E. (2008). Çalışma yaşamında kadına yönelik negatif ayrımcılık üzerine bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1): 2-30.
- Byron, K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2): 169-198.
- Carnicer, M. P. D. L.; A. M. Sanchez; M. P. Perez ve M. J. V. Jimenez; (2004). Work-FamilyConflictin a Sourhern European Country. *Journal of ManagerialPsychology* , 19(5): 466-489.
- Cinamon, R.G., Rich, Y. (2002). Gender Differences İn The İmportance Of Work And Family Roles: Implications For Work-Family Conflict.47: 531- 541.

- Coşkuner, S. (2013). Akademisyenlerin İş ve Aile Karakteristiklerinin Evlilik, Aile Ve Yaşam Tatmini İle İlişkisi: İş Ve Aile Çatışmasının Aracı Rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çağatay, A. (2012). İş-Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çakır, M. (2011). "Turizm Sektöründe İş-Aile Çatışması: Ankara'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çarıkçı, İ., Çiftçi, M., Derya, S.. (2009). Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması". Uluslararası Davraz Kongresi: 24-27 Kasım 2009, Isparta. <http://idc.sdu.edu.tr/ekitap.html>, [28.06.2010].
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2010). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2): 217-245.
- Çetin, F., Tabak, A., Basım, H. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.
- Demirkol, Ş., Fidan, F. ve Pelit, E. (2004). Turizm Sektöründeki Bayan İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (8): 71-88.
- Demirtaş, H., Özer, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1):34-47.
- Deutch M, Coleman P. The Handbook of Conflict Resolution. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000;10-89.
- Doğramacı, E. (1997). Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: 3. Baskı, Ankara.
- Dubrin, A. J. (1997). Fundamentals of Organizational Behavior. South-Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.

- Durmuş, A.E. (2001). Kadın Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Erdoğan, T. (2008). Toplumsal Sistemin Düzen Sağlayıcı Unsuru Olarak Cinsiyet Rolü Farklılaşması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (3): 123-145.
- Erdun, Ş. (2011). Kadın Girişimcilerin Risk Alma Eğilimi Ve Kendine Güven Özellikleri Üzerine Bir Çalışma: Zonguldak Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ergeneli, A. Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 85-109.
- Ergin ,E. (2018).İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Kariyer Tatmini Ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi
- Ertemli, H. B. (2011). İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Fapohunda, M. (2018). The Glass Ceiling And Women’s Career Advancement. *BVIMSR’s Journal Of Management Research*, 10(1).
- Fındık, E. (2016). İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma . Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Fırat, Z. M., Cula, S. (2016). İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması ve İş Doyumunun Öğretmelerin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi. *Başkent Üniversitesi Journal of Education*, 3(2): 146-155
- Fidan, F. (2000). Kapitalizmin gelişme sürecinde kadının çok yönlü konumu (medya örneği). *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1): 177-133.



- Frone, M. R., Cooper, M. L. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?'. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7): 723-729.
- Frone, M. R., Rice R. W. (1987). Work-Family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1): 45-53.
- Frone, M.R., Russell, M., Cooper M.L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1): 65-78.
- Fu, C. K., Shaffer, M. A. (2001). The Tug of Work and Family. *Personnel Review*, 30 (5): 502- 522.
- Giray, D., Ergin, C. (2006). Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 21(57): 83-101.
- Goode, W.J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25: 483-496.
- Gökakın, Z.Ö. (2000). Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili, 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: Nevşehir, s. 109-123.
- Gönüllü, M.-İçli, G., (2001), ‘‘Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile Ve İş İlişkileri’’ Cumhuriyet. Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 25 No: 1, Mayıs.
- Greenhaus, J. H., Powell, G.N. (2003). When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2): 291-303.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1): 76-88.
- Gümüstekin, G.E., Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1: 271-288.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınları: 478, Ankara.

- Gürkanlar, E. (2010). Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Rollerini ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Haraway, D., Haraway W. Analysis of The Effect of Conflict Management and Resolution Training on Employee Stress At A Healthcare Organization. *Hospital Topics*.2005; 83(4):11-17.
- Higgins, C.A., Duxbury L.E. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(4): 389-411.
- Hill, E. J. (2005). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, 26(6): 793-819.
- Hotla, Jennifer L. DeVoreb Cynthia J. (2005). Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29, s.165-196.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., Boles, J. S. (2004). Inter-domain Work-Family, Family-Work Conflict and Police Work Satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27 (3):, 380-395.
- Jagt, Vander and Dorothy Jean. (2000). Attitudes and Perceptions of Michigan School Administrators Towards Female Administrators. Western Michigan University: Digital Dissertations, Proquest UMI.
- Johnson, P.E. (1989). *Conflict in School Organizations and Its Relationship to School Climate* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (02. 04. 2008).
- Kapız, S. Ö. (2001). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3, :2
- Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 139-153.

- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karapınar, P., İlsev, A., Ergeneli, A (2006). İş-Aile Ve Aile-İş Çatışmasına Etki Eden Demografik Değişkenler ve Bu Çatışmalar Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2): 85-108.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici Y. (2014). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:28, Sayı: 4.
- Kasper, H.;Meyer ve Schmidt; (2005). ManagersDealingWithWork-FamilyConflict: An Explorative Analysis. *Journal of ManagerialPsychology*, 20(5): 440-461.
- Katz, D., Kahn, Robert L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. TODAİE Yayınları: Halil Can (Çev.), Ankara.
- Kaya, T. (2008). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları Ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Kayalı, R. (2013). Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Olan Etkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Kayasandık, A. E. (2013). "İş-Aile Çatışması Ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, F. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yükü Algısı ve İş Aile Çatışması.Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Kent, R.L., Moss, S.E. (1994). Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. *The Acedamy of Management Journal*, 37(5): 1335-1346.
- Kılınç, T. (1988). Örgütlerde Rol Catışması ve Belirsizliğiyle Basa Çıkma Yöntemleri. *İ.Ü. İşletmeFakultesi Dergisi*, 17, 2: 103- 118.
- Kim, J.L.S., Ling, C.S. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 16 (5): s.204-221.

- Kinnunen, U., Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2): 157-177.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 195-218.
- Kocacık, F., Ayan, S. (2011). Türkiye’de Tekstil Alanında Çalışan Kadınlar ve Sorunları (İstanbul-Adana-Denizli-Sivas ve Tekirdağ İli Örnekleri). *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 464-483.
- Korkmaz, Erdoğan. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14:s. 541-557.
- Korkmazer, F. (2018). İş Yükü Fazlalığı Algısının Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Aracı Rolü, Doktora Tezi , İnönü Üniversitesi.
- Köstek, H. (2007). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kurt, İ. (2018). İşkolikliğin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Linehan, M. ve James S. W. (2000). Work – Family Conflict and The Senior Female International Manager. *British Journal of Management*, Vol. 11, Special Issue: 49-58.
- Lackwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *HR Magazine*, (Ş. M. Kavuncu Çev.) (2009) Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, MPM Aylık Yayın Organı, 10: 242.
- Maatta, K., Uusiautti, S. (2017). Beyond The Glass Ceiling–Finnish Women’s Path To The Top Leadership Positions. *Global Journal Of Human-Social Science: G Linguistics & Education*, ss. 17(10).
- Marchese, Marc C.; G. Bassham ve J. Ryan; (2002). Work- Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis. *Journal of Business Ethics* , 40: 145-154.

- Mert, P. (2019). Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engellerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında İncelenmesi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Morgan, C.T. (1980). Psikolojiye Giriş Ders Kitabı. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları: Hüsnü Arıcı vd (Çev.), Ankara.
- Nakipoğlu, F. (1998). Türkiye’de Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Narin, M., Marşap, A., Gürol, M.A. (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 /1: 65-78.
- Neerpal, R., Barath, M. (2013). Work-Family Conflict and Job and Family Satisfaction, Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 32 (4): 438-454.
- Negiz, N., Tokmakçı, E. (2011). Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği: Aile-İş-Sosyal Yaşam Açısından Tükenmişlik (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği). *Journal of Yasar University*, 24(6): 4041-4070.
- Nielson, T. R.; D. S. Carlson ve M. J. Lankau. (2001). The Supportive Mentor As A Means of Reducing Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 364-381.
- Nimitha, A. ve Manoj, E., (2017), Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Among Employees Across Five Business Sectors in India-Examining The Role of Individual Differences, *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 7(2): 24- 34.
- Nirun, N. (1994). Sistemik Sosyoloji Yönünden Aile ve Kültür., Atatürk Kültür Merkezi Yayını: Ankara.
- Noor, Noraini M. 2004. Work-Family Conflict, Work and Family Role Salience, and Women’s Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 144(4): 389-405.
- Önel, N. (2006). “İş-Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçi İlişkileri Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli

Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2.

- Özen, F. (2015). Öğretmenlerde İş Stresinin İş-Aile Çatışması, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi . Yüksek Lisans Tezi ,Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Özgüven. İ.E. (2001). Ailede İletişim ve Yaşam. Ankara: PDREM Yayınları.
- Özkanlı, Ö., Korkmaz, A. (2000). Kadın akademisyenler. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 586, Ankara.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60.
- Öztürk, Z., Bilkay,T.A., Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,3(6):89-102.
- Parasuraman, S. ve C. A. Simmers. (2001). Type of Employment, Work-FamilyConflictandWell-Being: A ComparativeStudy.*Journal of OrganizationalBehavior* , 22: 551-568.
- Powell, T. C. (1993). The Role of Ethics in Individual Decision-Making. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10(3): 269-279.
- Piotrkowski, C.S.,Rapaport, R.N., Rapaport, R. (1987). Familiesandwork. *InHandbook of marriageandthefamily*.PlenumPress: B. Sussman, S.K. Steinmetz (Eds.), New York,pp. 251-283.
- Ryan, B.,Ma, E., Hsiao, A., Ku, M. (2015). TheWork-FamilyConflict of UniversityFood Service Managers: An ExploratoryStudy of ItsAntecedentsandConsequences.*Journal of HospitalityandTourism Management*, 22:10-18.
- Selvarajan, T. T. ,Cloninger, P. A., Singh, B. (2013). SocialSupportandWork-FamilyConflict: A Test of An IndirectEffectsModel.*Journal of VocationalBehavior*, 83: 486-499.
- Shakhbazov , A. (2018). İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Bir Alan Araştırması ,Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul Üniversitesi .

- Sis Atabay ,E. (2012). İş-Aile Çatışması İle İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama .Yüksek Lisans Tezi , Atatürk Üniversitesi
- Sitterly, C., Duke, B. W. (1988). A Woman's Place: Management. PrenticeHall: New Jersey, s. 2-3.
- Tarakçı, (2009). Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012) .Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi:Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,33,19-34.
- Terborg, J. R. (1977). Women in Management: A Research Review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6): 647-664.
- Thomas, L.T., Ganster, D.C. (1995). Impact Of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict And Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1): 6-15.
- Toraman, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Tubin, R. (2007). Çoklu Roller, İş-Aile Uyuşmazlığı ve İlgili Sonuçlar, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4): 155-179.
- Turunç, Ö., Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (4): 83-114.
- Seggie,F.N., Bayyurt,Y. (2017). Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları. AnıYayınları: 399, Ankara.
- Usluer, Lokman. (2000). Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin

- Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uzlu.T. (2018). Okul Müdürlerinin İş-Aile Yaşam Çatışması Düzeyleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- V. Emmerick, I. J.,Peeters, M. C. V. (2009). CrossoverSpecificity of Team-Level Work-FamilyConflicttoIndividual-Level Work-FamilyConflict.*Journal of ManagerialPsychology*, 24(3): 254-268.
- Van Steenbergen, E.F, Ellemers, N., Moojaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other? Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3): 279–300.
- Voydanoff, P. (2008). A conceptual model of the work-family interface. In *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp: 37-55), L. Lero, D.S. Korabik, K. Karen (Eds.). Whitehead, e-book, Academics.
- Voydanoff, P. (2001). Conceptualizingcommunity in thecontext of workandfamily. *Community, Work&Family*, 4: 133-156.
- Voydanoff, P. (2001)a. Incorporatingcommunityintoworkandfamilyresearch: A review of basicrelationships. *Human Relations*, 54: 1609-1637
- Voydanoff, P. (2007). *Work, family, andcommunity: Exploringinterconnections*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Watkins, K.E. (1995). Changing managers' defensive reasoning about work/family conflicts. *Journal of Management Development*, 14 (2): 77- 88.
- Khako, D . (2017). The Moderating Effect Of Perceived Organizational Support (Pos) In The Impact Of Workload And Workfamily Conflict On Organizational Commitment A Research In Hospital Nurse Staffing. Master's Thesis, Hacettepe University.
- Yetim, N. (2008). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 79-92.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınları: 366, Ankara.



Yılmaz, A., Bozkurt, Y., İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2): 89-114.

Yiğit, S. (2014). Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları Ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Zhang, M. Griffeth, R. W., Fried, D. D. (2012). Work-Family Conflict and Individual B Consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (7): 696-713; *Management*, 22: 10-18.

Anonim 1: <https://www.yased.org.tr> (Son erişim tarihi 27.05.2019)

Anonim 2: <http://www.gtturkey.com> ( Son erişim tarihi 27.05.2019)

Anonim 3: [www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr) ( Son erişim tarihi 27.05.2019)

## EKLER

### EK-1.

#### Görüşme Soruları

Adınız Soyadınız :

Yaşınız :

Cinsiyetiniz :

Branşınız :

Meslekte tamamladığınız kaçınıcı yılınız :

Medeni durumunuz:

- Kaç tane çocuğunuz var? :
- Çekirdek aileniz dışında birileri sizinle aynı evi paylaşıyor mu? Paylaşıyorsa kim/kimler? :
- Bakmak zorunda olduğunuz aile büyükleriniz var mı? Varsa hayatınızın ne kadarlık bir bölümünü etkiliyor?

1. Okullardaki kadın yöneticilerin iş yerlerinde hangi destekleyici ya da engelleyici durumlar bulunmaktadır?
2. Okullardaki kadın yöneticilerin karşılaştıkları destekleyici ya da engelleyici durumların aile yaşamlarına etkileri nelerdir?
3. Okullardaki kadın yöneticilerin aile içi ilişkilerinin, iş yaşamlarını nasıl etkilemektedir?
4. Okullardaki kadın yöneticilerin aile içi sorumluluklarının işlerine etkisi nelerdir?
5. Okullardaki kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasıyla başa çıkma yolları nelerdir?
6. Okullardaki kadın yöneticilerin kendi yaşamlarındaki ya da bir başka kadın yöneticinin yaşamında tanık oldukları çatışma durumları nelerdir?

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/03/2018-18561



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-605.01-E.5703873  
Konu: Anket Uygulaması

19.03.2018

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :15/12/2017 tarih ve 44782 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Hanife ÖZEL'in "Kadın Okul Yöneticilerinin İş Aile, Aile İş Çatışması:Özel ve Devlet Okulları Karşılaştırması " adlı araştırmasını, Müdürlüğümüze bağlı Resmi Özel Okullarda uygulama isteği ile ilgili 15/12/2017 tarih ve 44782 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 31/01/2018 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 09/02/2018 tarihli ve 2804033 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 Taraflarca Paylaşılır" hükmü gereğince; araştırmanın bitiminde, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER:

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

11  
GÜVENLİ ELEKTRONİK İMZALI  
ASLİLE AYKIRDIR  
20 Mart 2018  
Nusret ÖZBAŞ  
Memur

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

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.  
Tel: (0 242) 238 60 00  
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1596-8709-3a27-add9-cf9d kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

**Hanife ÖZEL**

**Hanifeozl19@gmail.com**

### ÖĞRENİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans 2010-2019	Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Antalya
Lisans 2000-2004	Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Türkçe Öğretmenliği Bölümü, Uşak

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezim 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

01.07.2019

Hanife ÖZEL

## İNTİHAL RAPORU

### KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ-AİLE, AİLE-İŞ ÇATIŞMALARINA İLİŞKİN ALGILARI

ORJINALLIK RAPORU

% **16**  
BENZERLİK ENDEKSİ


% **11**  
İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **4**  
YAYINLAR

% **12**  
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.ulkepostasi.com İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to Kahramanmaraş Sütçü İmam University Öğrenci Ödevi	% 1
3	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
4	2017.currentdebates.org İnternet Kaynağı	% 1
5	Submitted to Bahçesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
6	Submitted to Inonu University Öğrenci Ödevi	<% 1
7	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1

  
Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU