

TC  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇISIYLA OKUL  
YÖNETİMİ VE KADIN YÖNETİCİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal Erkol

Düzce

Haziran, 2015



TC  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇISIYLA OKUL  
YÖNETİMİ VE KADIN YÖNETİCİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal Erkol

Danışman: Doç Dr. Engin Aslanargun

Düzce

Haziran, 2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından ..... Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İ mza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Eski Türk toplumlarında siyasi ve sosyal yaşamda etkin rol oynayan kadının sayısal olarak toplumda önemli bir yere sahip olmasına rağmen tarihsel süreç içerisinde geri planda kalması, açık toplumsal sistemin bir parçası olan okullarda kadın öğretmenlerin sayısal üstünlüklerine rağmen yönetim alanında çok az sayıda yer almalarının nedenleri ve doğurduğu sonuçlar bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Türkiye’de kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerini ve sonuçlarını inceleyen bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine ve sınırlılıklarına yer verilmektedir. İkinci bölümde; araştırmanın kavramsal temellerine ve konuyla ilgili yurtiçi ve yurtdışı araştırmalara; üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara; beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ilişkin tartışma,yorum ve önerilerine yer verilmektedir.

Yüksek lisans tezi süresince bilgisini ve yardımlarını paylaştan, sistemli bir şekilde tez sürecini yönlendiren ve akademik çalışma bakış açısı kazandıran danışmanın Doç. Dr. Engin ASLANARGUN’a, yüksek lisans yaptığım süre boyunca her zaman bilgisi ve desteği ile yanımda olan, bana yeni ufuklar açan ve tez jürimde yer alarak değerli önerileri ile tezime katkı sağlayan Prof. Dr. Nuray SUNGUR OAKLEY’e, tez jürimde yer alarak değerli eleştirileri ile tezime katkı sağlayan Yrd. Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY’a teşekkür ederim.

Ayrıca bilimsel çalışmalarında bana sürekli destek olan aileme ve arkadaşlarım Selim GÜREL, Merve ÖZER GÜREL, Emine ÖZDEMİR, Fatma ÖZDEMİR ve Fatma UĞURLU’ya teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerini ve sonuçlarını anlamaktır.

Araştırmanın eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin yaşam deneyimlerini konu edinmesi nedeniyle araştırmada nitel araştırma yöntemi desenlerinden Yorumlayıcı Olgubilim (hermeneutic phenomenology) deseni kullanılmıştır. Araştırmada olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama tekniği olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve zincirleme örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve doküman analizi kullanılmıştır. Araştırma verileri “Kadın Eğitim Yöneticileri Görüşme Formu” ve görüşme sırasında tutulan notlar ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yaklaşımı belirlenmiş, oluşturulan kodlar alan yazın çerçevesinde tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçları kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Kadın yöneticilerin liderlik ve rehberlik vasfına sahip olma, kariyer yönelimli olma, risk almaktan çekinmeme gibi kişilik özelliklerinin yönetim tercihlerinde etkili olduğu, bununla birlikte kadınların toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak gelişen sorumluluklarını yerine getirebilmek için yaşadıkları zaman sıkıntısının yönetim tercihlerini etkilediği görülmektedir. Ailelerin kadınları yönetici olmaları hususunda desteklememesi ve kadınları yönetim alanında görev almaları için destekleyen etmenlerin olmayışı da kadınların yönetim alanını tercih etmemesinde önemli rol oynamaktadır.

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerini yalnızca yönetim alanını tercih etmemelerinin bir sonucu olarak tanımlamak doğru değildir. Geleneksel toplum yapısının kadını ikincil olarak görmesi, mesleki kalıp yargılar, kadın yöneticilerin sayıca az olmaları, bürokratik engeller ve çevrenin olumsuz bakış açısı da kadınların yönetim kademelerine gelmelerini engellemektedir.

Bunun yanı sıra araştırma sonuçları bazı toplumsal etmenlerin kadın yöneticileri desteklediğini ortaya koymaktadır.

Okulların toplumsal sistemin bir parçası olması örgüt içerisinde kadın yöneticilere bakış açısını etkilemekte ve kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenlerine ilişkin olarak engelleyici ve destekleyici unsurlar ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonuçları bürokratik örgüt yapısı, örgüt kültürü, kraliçe arı sendromu, erkek yöneticileri destekleyen yasa ve yönetmeliklerin kadınların yönetim kademelerine gelmelerinde engelleyici bir rol oynadığını, üst yönetimin destekleyici tutumunun, örgüt kültürünün ve bazı yasa ve yönetmeliklerin ise destekleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının bir sonucu olarak eylemlerinin daha görünür olduğunu, bu durumun kadın yöneticiler üzerinde performans baskısı yarattığını ve örgüt içerisinde yalnızlık duygusu yaşamalarına neden olduğunu göstermektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler eğitim kurumlarında kendilerinin anne olarak görüldüklerini ve bu durumun okul içi ve okul çevresi ile olan iletişimde olumlu bir rol oynadığını belirtmekte ve bu anlamda erkek yöneticilerden farklı olduklarını ifade etmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın okul yöneticisi, bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenler.

## ABSTRACT

The aim of this study is to understand school management from the perspective of female school principals and investigate causes and results of being in a minority status in educational institutions.

In order to investigate the life experiences of female school principals working in educational institutions, hermeneutics phenomenology which is a pattern of qualitative research technique is used in this study. From purposeful sampling methods, criterion sampling and snowball sampling methods are used in this study. Interview technique, which is the main data collecting method of phenomenological researches and document analysis are used together. Data is obtained by “Female School Principals Interview Form” and notes held during the interview. Data is analyzed by content analysis and codes are discussed and interpreted in the framework of relevant literature.

Research results show that female school principals’ minority status is due to individual, social and organizational reasons. The individual properties such as having leadership qualifications, being career oriented, ready to take risks are effective in the management choice. Moreover shortage of time as a result of the responsibilities of women is also affecting women’s career choices. Lack of family support and absence of the notions supporting female school principals is also playing an important role in their career choices.

The minority status of female school principals isn’t only identified as a result of individual characteristics. Women’ secondary position in society as a result of traditional social structures, occupational stereotypes, minority status of female school principals, red tapes and negative perspectives of people around prevent women’s career. However, research results show that some social notions support female school principals.

Research results show that bureaucratic organizational structure, organizational culture based on gender discrimination, quenee syndrome, laws and regulations supporting female school principals affects women’ career choices negatively while a supportive attitude of senior management, organizational culture



based on equality and some laws and regulations supporting male school principals affect women' career choices positively.

Research results also indicate that as a result of minority status of female school principals', their actions are visible and this situation causes performance pressure on female school principals. Research results also state that they feel lonely in their organizations. Female school principals indicate that they see themselves as a mother of the organization and being a mother in school has a positive effect on communication in school and in communication in social institutions. They also state that being a mother is the main difference between female and male school principals.

**Keywords:** Female school principals, individual, social and organizational reasons.

## İTHAF

Bu tez yüksek lisans yaptığım süre boyunca desteğini hep hissettiğim aileme ve beni her bilgisayar başında gördüğünde yardım etmek için koşarak yanıma gelen yeğenim Mert Kaan ERKOL'a ithaf edilmiştir.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa Numarası
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İTHAF	x
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
<b>I. GİRİŞ</b>	
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
<b>II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b>	
2.1. Sanayileşme ve Dünyada Kadının İş Yaşamına Katılımı	6
2.2. Sanayileşme ve Türkiye’de Kadının İş Yaşamına Katılımı	9
2.2.1. Türkiye’de Kadının Eğitime Katılımı	10
2.2.2. Türkiye’de Kadının Eğitim Yönetimine Katılımı	13
2.3. Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde Sayıca Az Olmalarına İlişkin Bakış Açıları	16
2.4. Kadınların Yönetim Kademelerinde Sayıca Az Olmalarının Nedenleri	19

2.4.1. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Bireysel Nedenleri	19
2.4.2. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Toplumsal Nedenleri	23
2.4.3. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Örgütsel Nedenleri	31
2.4.3.1. Eğitim kurumları Yönetici Atama Yönetmelikleri ve Kadın Yöneticiler	35
2.5. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Sonuçları	39
2.5.1. Görünürlük	41
2.5.2. Kutuplaşma	43
2.5.3. Asimilasyon	47
2.6. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarıyla İlgili Yapılan Araştırmalar	50
2.6.1. Yurtdışı Araştırmalar	50
2.6.2. Yurt içi Araştırmalar	54
<b>III. YÖNTEM</b>	
3.1. Araştırma Modeli	62
3.2. Araştırmanın Etiği	64
3.3. Çalışma Grubunun Oluşturulması	66
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	66
3.4. İnanırcılık ve Aktarılabirlik	67
3.5. Verilerin Toplanması	68
3.5.1. Veri Toplama Araçları	68
3.6. Verilerin Analizi	70

#### **IV. BÖLÜM: BULGULAR**

4.1. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Bireysel Nedenlerine İlişkin Bulgular	72
4.2. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Toplumsal Nedenlerine İlişkin Bulgular	80
4.3. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Örgütsel Nedenlerine İlişkin Bulgular	87
4.4. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Sonuçlarına İlişkin Bulgular	98

#### **V. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Tartışma ve Sonuç	106
Öneriler	120

#### **KAYNAKÇA**

#### **EKLER**

EK 1. Kadın Yöneticiler ile Yapılan Görüşmelerin Transkript Edilmiş Hali

## **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. Okul Türüne Göre Kadın Öğretmen Sayıları

Tablo 2. Okul Türüne Göre Kadın Yönetici Sayıları

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Bireysel Nedenlerine İlişkin Temalar

Tablo 5. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Toplumsal Nedenlerine İlişkin Temalar

Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Örgütsel Nedenlerine İlişkin Temalar

Tablo 7. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Sonuçlarına İlişkin Temalar

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Kadınların Okullaşma Oranları

Şekil 2. Cinsiyet ve Ev içi Etkinliklerine Göre Harcanan Zaman (saat)

Şekil 3. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Sonuçları

Şekil 4. Araştırma Süreci Akış Modeli

Şekil 5. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Model

Şekil 6. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Bireysel Nedenleri

Şekil 7. Eğitim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Toplumsal Nedenleri

Şekil 8. Eğitim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının rgtsel Nedenleri

Şekil 9. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Sonuçları





# **BÖLÜM I.**

## **GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları ve önemi tanımlanarak, sınırlılıklarına yer verilmektedir.

### **1.1. PROBLEM**

Kadının toplum hayatındaki tarihsel rolü göz önüne alındığında Batı ve Doğu toplumlarında iki farklı kadın imajı karşımıza çıkmaktadır. Nisbett (2011, s.146) kadın kavramına yüklenen bu iki farklı bakış açısının nedeninin Doğu ve Batı toplumlarının dünyanın doğasına ilişkin temel varsayımlarda ve dünyayı kategorik ve ilişkisel olarak düzenleme eğiliminde birbirinden farklı olmalarıyla açıklamaktadır.

İncil'deki ilk günahla ilgili öyküde ya da ülkelerin tüm halkını felakete sürüklemeye tek bir kadının yeterli olduğunu anlatan Homeros'un İlayda'sında görüldüğü gibi, çoğu kez dünyadaki bütün kötülüklerin nedeni olarak gösterilen (Adler, 1999, s.13) kadın 1960'lı yıllarda etkisini gösteren Feminizm akımına kadar Batı toplumunda ikinci bir varlık olarak görülmüş, toplum ve çalışma yaşamının dışına itilmiştir.

Doğu toplumlarında ise kadının sosyal hayatındaki gelişimi batı toplumundaki kadınlardan farklı bir yol izlemektedir. Eski Türk toplumlarında "katun" olarak adlandırılan hükümdar eşleri, savaşlarda kağanın yanında yer almak,

yabancı devlet elçilerini karşılamak, devlet meclislerine katılmak ve oy sahibi olmak (Gömeç, 1999, s.102) gibi siyasi görevlerde yer almıştır. Bununla birlikte Selçuklu Sultanı I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in ikinci saltanat yıllarında Selçuklu devletini yeniden yapılandırma çalışmalarının bir parçası olarak devletin destek ve himayesinde kurduğu Türkmen kadınlara mahsus "Bacıyân-ı Rum (Anadolu Bacılar) örgütü Türk toplumlarında kadınların sosyal hayattaki etkin varlığının devam ettiğinin bir diğeri göstergesidir (Akyüz, 2012). Türk kadını Osmanlı devletinin kuruluşunda da etkin rol oynamasına rağmen Tanzimat dönemine kadar sürecek olan süreçte toplum yaşamında ikincil planda kalmıştır.

1960'lı yıllarda ortaya çıkan Feminizm hareketi Batı dünyasının yanı sıra Tanzimat dönemini yaşayan Osmanlı devletini ve kadınların toplumsal yaşamını da etkilemiştir. 1900'lü yıllarda verim, ekonomi ve üretim kavramlarının önem kazanması ile Batı dünyasında kadın iş yaşamında ikincil plana itilip daha az ücretle çalışmak zorunda bırakılmıştır. Osmanlı toplumunda ise Tanzimat sonrasında yaşanan değışimler ile kadınlara yönelik eşitlik yönünde önemli adımlar atılmış, fakat bu eşitliğin sınırları devlet tarafından çizilmiş ve eğitilmiş kadına ailenin ve ulusun daha iyi ve erdemli anneleri olma rolü verilmiştir (Berktaş, 2003).

Cumhuriyet kurulmasıyla birlikte dergilerde ve gazetelerde vurgulanmaya başlanan kız çocuğı, Türkiye'de 1920'ler ve 1930'larda devlet söyleminin merkezi bir parçası haline gelmiş fakat kadınların ön plana çıkarıldığı Türkiye'ye özgü milliyetçilikte cinsiyet rollerinde kayda değer bir değışiklik amaçlanmamış, mezun kadın öğrencilerin yeri ev olarak belirlenmiştir (Akşit, 2005, s.143-161). Bu ev hamlesinde ABD ve Avrupa'daki ev ekonomistleri tarafından Frederick Winslow Taylor'un endüstriyel verimi katlamaya yönelik "zaman ve hareket" çalışmalarının evlerde işe yarayacağını düşündükleri ev içi verimlilik üzerine yazdıklarının Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkçe'ye çevirilerek, Taylor'un prensiplerinin Türk hanelerine uyarlanmasının tartışılmaya başlanmış olması (Navaro-Yaşın, 2000) ve ekonomik reform hareketlerinin bir sonucu olan kalkınma planlarında 1945'li yıllarda yerini almış olması etkili olmuştur.

Yeni kalkınma planlarıyla beraber Kız Enstitülerinin biricik alanına, yani eve giren Taylorizm (Akşit, 2005, s.143-161). yalnızca kadınların ev hayatını değıl okul

yönetimini de derinden etkilemiş, Taylor'un bilimsel işletmecilik ilkelerinin okullara girmesi yönünde yeni bir akım başlatmıştır. Taylor yönetime mantıklı ve sakin kararlar veren kişi olarak tanımladığı "rasyonel yönetici" kavramını getirmiştir (Kanter, 1993, s.20). Bu rasyonel yönetici kavramı ve erkeklere atfedilen rasyonellik 1848 yılı itibariyle kullanılmaya başlanan eğitimde okul yöneticiliği kavramının 1881 yılına kadar erkek egemenliğinde varlığını sürdürmesine neden olmuş, 1880 - 1881 öğretim yılı içerisinde Fatimatüzzehra Hanımın İstanbul Kız Muallim Mektebi'ne müdür olarak atanması ile (Akyüz, 2012) son bulmuştur. Fatimatüzzehra Hanımın okul müdürü olarak atanması yönetim alanında kadınlara örnek teşkil etmiş olsa da var olan toplum yapısı kadınların uzun yıllar yönetim alanında yer almasında önemli bir engel oluşturmuştur.

1975 yılında kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi amacıyla Birleşmiş Milletler programının bir parçası olarak gerçekleştirilen dünya konferansı dikkatleri kadının çalışma koşullarına ve iş yeri ayrımcılığı konularına çekmiş ve on yıllık sürecin "Kadın Yılı" olarak ilan edilmesi ile kadın bir olgu olarak alan yazın çalışmalarında yer almaya başlamıştır.

Kadınlar çalışma yaşamında var olabilmek için verdikleri uzun mücadelenin sonucunda farklı meslek alanlarında yer almışlardır. Kadınların en fazla varlık gösterdiği meslek alanlarının başında öğretmenlik gelmektedir (Aslanargun, 2012; Çizel ve Çizel, 2014). Öğretmenlik mesleği toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumlu bir meslek olması nedeniyle toplum tarafından kadına en fazla yakıştırılan ve kadınların da en fazla tercih ettiği mesleklerden biridir. Kanter (1977) ve Yoder (1991) kadınların çalışma yaşamındaki sayısal varlığının, iş rollerine uyumlu algılanmasında ve yaşadıkları cinsiyete dayalı ayrımcılıkta önemli rol oynadığını belirtmektedir.

Kadınların sayısal olarak azınlık konumunda olduğu mesleklerin başında ise yöneticilik gelmektedir. Yöneticilik kadınlar tarafından tercih edilmeyen ya da çok az kadın tarafından tercih edilen çalışma alanlarından biridir. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının Şubat 2014 tarihli verilerine göre MEB bünyesinde merkez, taşra okullarında çalışmakta olan 03.004 yöneticinin %15,51 (15,970)'ini kadınlar oluşturmaktadır (MEB, 2014). Kadınların yöneticilik alanında yeterince yer almamasının nedenleri üzerine yapılan çalışmalar farklı görüşler ileri sürmektedir.

Kadınların yönetim alanında sayıca az olmaları evrensel bir problem olsa da bu duruma neden olan etmenler her toplumun kendi toplumsal ve örgütsel dinamikleri içerisinde incelenmelidir. Bu sebeple çalışmanın problemini kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerinin ve sonuçlarının incelenmesi oluşturmaktadır.

## **1.2. AMAÇ**

Bu araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerini ve sonuçlarını belirlemektir. Araştırmanın genel amacına uygun olarak şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının bireysel nedenleri nelerdir?
2. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının toplumsal nedenleri nelerdir?
3. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenleri nelerdir?
4. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının sonuçları nelerdir?

## **1.3. ÖNEM**

Kadınlar dünya genelinde eğitim kurumlarında yoğun istihdam göstermelerine rağmen, yönetim kademelerinde az sayıda kadın yönetici bulunmaktadır. Okulda uzlaştırma ve denge unsurunu oluşturan kadın yöneticilerin azınlık olma durumu ve nedenleri alan yazında çok fazla ele alınmamış bir araştırma konusudur.

Gelişmiş bir sanayi bölgesi ve artan göç olgusunu uzlaştırmaya çalışan bir coğrafyada bulunan Kocaeli ilinde yapılan bu çalışma ile bu durumun bireysel,

toplumsal ve örgütsel nedenleri ile sonuçları belirlenerek alan yazına katkıda bulunmak amaçlamaktadır.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir;

1. Araştırma alt problemlerde belirtilen sorular ile sınırlıdır.
2. Araştırma çalışma grubuna katılan kadın yöneticilerin araştırmacıya aktardıkları duygu, düşünce ve deneyimlerin ses kayıtları ve görüşme sırasında tutulan notlar ile sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Dünyada ve Türkiye’de çalışma yaşamında kadının genel durumu, kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarına ilişkin bakış açıları, bu durumun nedenleri ve sonuçları ile bu konuda yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

#### 2.1. Sanayileşme ve Dünyada Kadının İş Yaşamına Katılımı

Tarihsel süreç içerisinde toplumsal ve ekonomik değişikliklere bağlı olarak kadının çalışma yaşamına katılımı değişiklik göstermektedir. Göçebe olarak yaşayan avcı-toplayıcı toplumlarda aile içindeki iş payı daha çok ve önemli olan (Dalkıranoglu, 2006) kadın, yerleşik düzene geçiş ile aile ve toplum yaşamındaki üstünlüğünü kaybetmiştir. Cinsiyet ya da toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü olarak tanımlanan bu durumun çözümlenmesinde cinsiyet ile toplumsal cinsiyet ayrımına dikkat etmek gerekmektedir. Cinsiyet erkekler ve kadınlar arasındaki biyolojik farklılıklar olarak tanımlanırken, toplumsal cinsiyet ise kültürün bu farklılıkları nasıl tanımladığı ve sınırlandırdığı ile sadece genel olarak kadınların erkelere göre hayatlarını nasıl farklı yaşadıkları değil, kadın-erkek ikilemi açısından hem kendilerini hem de diğerlerini nasıl gördükleri olarak tanımlanmaktadır (Siann, 1994, s.3). Toplumsal cinsiyet eril ve dişil olarak tanımlanan belirli kültürel davranış özellikleridir, sosyal bir yapıya sahiptir ve aynı toplum içerisindeki sosyal sınıflar, kültürel ve etnik gruplara göre değişebileceği gibi bir toplumdan diğerine de değişebilir (Hatchell, 2007, s. 232). Bunun en temel nedeni kişisel güç ya da ekonomik çıkarların işbölümünü etkilemesi sonucu, daha büyük güç sağlayan, daha cazip işlere toplumun belirli kesimlerinin gelmesi ve ötekileri dışlanmasıdır.

Kadim zamanlardan bu yana benimsenen bu işbölümü 1750’lerden itibaren İngiltere’de sanayileşmenin başlaması ile değişime uğramıştır. “Sanayi Devrimi” olarak isimlendirilen bu dönemde Avrupa sanayiinde başlayan kitle üretimi ile

birlikte tarımda da devrim niteliğinde gelişmeler yaşanmış, boşa çıkan tarımsal kadın işgücü kente göç ederek emek piyasalarına işgücü olarak katılmaya başlamıştır (Özer ve Biçerli, 2003, s.57). Sanayi devrimini izleyen yıllarda kadının ekonomik hayata daha çok dâhil olmaya başlaması ile birlikte kadının toplumdaki geleneksel rolünün iyi bir eş ve anne olması durumu herhangi bir değişikliğe uğramamış, kadın evde iyi bir eş ve anne olmaya çalışırken aynı zamanda iş hayatına da dâhil olarak evin geçimine katkı sağlar hale gelmiştir (Güldal, 2006, s.12).

Özellikle Birinci Dünya savaşının başlamasıyla birlikte azalan erkek nüfusu kadınlara yeni iş kollarında istihdam olanağı sağlamıştır. Savaşla birlikte kadınlar, daha önce çalışmadıkları tramvay sürücülüğü, taksi sürücülüğü, sayaç okuyuculuğu, asansörcülük gibi uğraşlarla uğraşmaya başlamışlardır. Bu durum 1929 yılında dünyayı ekonomik ve toplumsal olarak etkileyen “Büyük Buhran” a kadar devam etmektedir. Bu buhran ile kadın istihdamı olumsuz yönde etkilenmiş ve Amerika’da özellikle evli kadınların çalışmasına karşı güçlü bir kamuoyu oluşmuştur. Kamuoyunun sağladığı destekten de yararlanan işverenler kadın çalışanları işten çıkarmaya başlamışlar ve 1933-1936 yılları arasında bu durum genel bir uygulamaya dönüşmüştür (Çiftçi, 1982, s.18 - 19). Kadınların iş hayatından uzaklaştırılması II. Dünya Savaşı sonrasına kadar sürmüş, ihtiyaç halinde işgücüne katılımı desteklenen kadın, savaş sonrası gelişmeler ile tekrar işgücü piyasasında yerini almıştır.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra kamu ve hizmet sektöründeki büyüme ile birlikte kadınların toplam işgücündeki oranı da artmıştır. Teknolojik gelişmeler sonucu yeni alanlardaki işlerin örgütlenmesi, yeni yöntemlerin ve üretim süreçlerinin ortaya çıkması kadınlar için yeni is olanakları sağlamıştır. Aynı şekilde, eğitim imkânlarının artması, demografik gelişmeler, aile boyutunun küçülmesi, evlenme oranında azalmalar, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler kadın işgücü sayısını etkilemiştir (Tokol, 1999, s.19).

1970’li yıllarda feminist bakış açısının ortaya çıkması ve modernleşme süreciyle birlikte örgütlerde daha fazla kadının yer alması, toplumdaki tüm kurumlarda toplumsal cinsiyet ilişkilerinin incelenmesine olan ilginin artmasına neden olmuş, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve formel bir örgütlenmede güven kaynağı olarak gayri resmi ilişkiler bir araya getirilerek çalışan kadınların aleyhine

olan eşitsizliklerde iyileşmeler yapılmıştır (Başak ve Öztaş, 2010). Bu durum günümüze kadar gelinen süreçte kadının iş yaşamına katılımının artarak devam etmesinde etkili olmuştur.

İş yaşamına katılımı artarak devam eden kadın siyasi yaşamda aynı başarıyı gösterememiştir. Aşırı zıtlıkları seven ve inançlarını ya o-ya bu mantığıyla şekillendirme eğilimi içerisinde olan ve bu iki uç arasında hiçbir ihtimali tanımayan insanoğlunun (Dewey, 2011, s.19) kendileri için benimsedikleri kalıp yargılar, kadının sivil toplum ve devlet yapısı içerisinde duygusal bir varlık olarak tanımlanması ve doğası gereği aile ile sınırlandırılması (Çaha, 2010, s.27 – 46) ve siyasetin toplumlar tarafından erkek alanı olduğu normunun kabul edilmesi, eğitim seviyesi ne olursa olsun tüm dünyada kadınların siyasetten, hatta siyasal konulardan uzak kalmasına ve siyasetin girilmemesi gereken bir erkek alanı olarak kabul görmesine neden olmaktadır. Dünya Gelişim Raporu (2012, s.84) araştırma sonuçlarına göre günümüzde kadınlar ve erkekler seçim vasıtasıyla eşit bir şekilde politik seslerini duyurma hakkına sahip olsalar da, politik güç uygulamalarında erkekler daha güçlü algılanmaktadır.

Modern siyaset düşüncesinin temelini atan aydınların kadınları aile ile sınırlı tutan görüşlerinin arka planında Avrupa'da kadın eğitimi uzun yıllar boyunca kilisenin hakkı olarak kabul edilmesi ve onun tekelinde yürütülmesi geleneğin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bakımdan Avrupa'daki ülkelerin çoğunda kadınlar ancak on dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru kamu kurumlarında formel eğitim alma hakkına kavuşmuşlardır (Çaha,2010).

Formel eğitim alma hakkına kavuşan kadınlar meslekleşme sürecinde yapı olarak kendilerine en yakın meslek olarak gördükleri öğretmenliği tercih etmektedirler. Ükelere göre kadın öğretmen sayıları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin ağırlıklı olarak ilköğretim kademesini tercih ettiği, eğitim kademesi yükseldikçe kadın öğretmen sayısının azaldığı görülmektedir. Kadın öğretmenlerin özellikle ilköğretim kademesinde yoğunlaşmasının nedenini anlamak amacıyla yapılan çalışma sonuçları, bu durumun cinsiyet kalıp yargılarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Çalışmaya katılan kadın öğretmenler ilköğretim kademesinde çalışmayı tercih ettiklerini, ortaöğretim kademesinin ise erkekler için daha uygun



olduğunu düşündüklerini ifade etmektedirler (Johnston, Mckeown ve Mcewen, 2010).

## **2.2. Sanayileşme ve Türkiye’de Kadının İş Yaşamına Katılımı**

Tanzimat döneminde yabancı firmaların kadını çalışmaya teşvik edici politikaları nedeniyle başta tekstil olmak üzere pek çok alanda çalışmaya başlamış olan kadının (Dulum, 2006), işgücüne katılımı savaşlar dolayısıyla erkek işgücünde meydana gelen eksilme, eşlerini savaşta kaybeden kadınların çalışma yaşamına girmek durumunda kalması (Makal, 2010) gibi nedenlerle artış gösterse de kadınların mesleki seçimlerini etkilememiş, kadınlar tarıma dayalı sanayide her zaman sayısal üstünlüğünü muhafaza etmiştir (Parlaktuna, 2010, s.1220). 1950’Qli yıllarda gelişmeye başlayan hizmet sektörü, özellikle toplumsal saygınlık açısından sanayi işçiliğinden önce gelmesi nedeniyle kadınlar tarafından daha fazla tercih edilen bir çalışma alanı olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranlarında yıllara göre istikrarlı bir düşüş ya da yükseliş görülmemektedir. Değişen eğitim politikalarına bağlı olarak genç nüfusun öğrenimde geçirdiği sürenin değişmesi (Berber ve Eser, 2008), tarihi süreç içerisinde kadının toplum yaşantısındaki asıl yerinin ailesi ve evi olduğu görüşü ve bireysel kazanç elde etmeye yönelik iktisadi faaliyetlerin dışında, doğal bir işbölümü algısı bağlamında ev odaklı işleri yapmak zorunda kalmış olmaları (Karabıyık, 2012), kente gelerek tarımsal faaliyetlerden uzak kalan kadının işgücüne katılan nüfusa dahil edilmemesi (Önder, 2013) kadınların işgücüne katılım oranlarını olumsuz etkileyen etmenler arasında sayılmaktadır.

Tarihi süreç içerisinde kadının toplum yaşantısı içerisindeki yeri kadının mesleki tercihlerini de etkilemekte; kadınlar erkeksi özellikler ile tanımlanan ve daha fazla sorumluluk ve karara katılım gerektiren mesleklere düşük katılım gösterirken, bakıcı rollerini taşıyan ve daha az karara katılım gerektiren öğretmenlik mesleğine erkeklere oranla yüksek katılım göstermektedir. Bu nedenle eğitim kadınların en yüksek performans sergiledikleri alanların başında gelmektedir.

### 2.2.1. Türkiye’de Kadının Eğitime Katılımı

Kadınların öğretim faaliyetlerinden yararlanmaya başlaması Selçuklular zamanında temelleri atılan ve Osmanlı’da yaygın olarak varlığını sürdüren sıbyan mekteplerine dayansa da kız çocuklarının eğitimi hususunda ilk ciddi teşebbüs 1859 yılında Sultan Ahmed civarındaki Cevri Usta Mektebinin taife-i nisaya mahsus olarak Kız Rüştîyesine dönüştürülmesi sayesinde gerçekleşmiş (Özger, 2012) ve kız çocuklarına ortaöğretim hakkı tanınmıştır. Kızlar için açılan bu ilk rüştîye mektebinin öğretmenlerinin erkek olması dolayısıyla ailelerin kızlarını okula göndermemesi (Tenger, 2005), bu okullarda görev yapacak kadın öğretmen ihtiyacının doğmasına neden olmuştur.

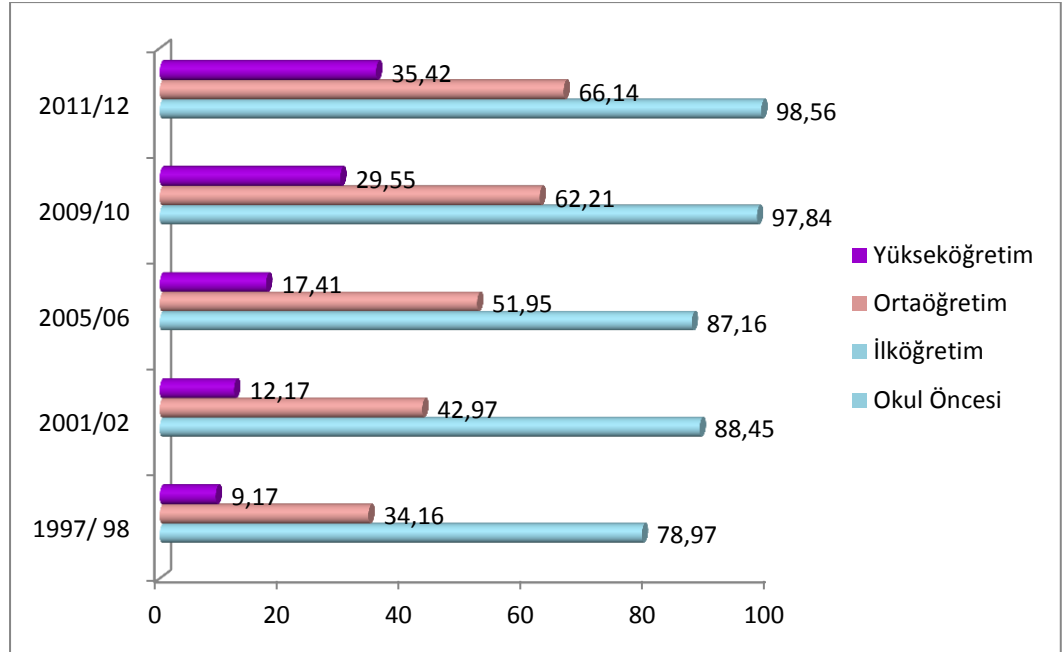
Öğretmenliğin gerekli formasyonla birlikte bir meslek olarak ele alınması ve eğitimin sisteminin teşkilatlı hale gelmesi 1 Eylül 1869’da 1869’da “Maarif-i Umumiye Nizamnamesi”nin kabulüyle gerçekleşmiş (Cemaloğlu, 2005), bundan bir yıl sonra yani 1870 yılında ise ilk ve orta öğretim kız okullarına öğretmen yetiştirmek amacıyla Darülmuallimat (Kız öğretmen okulu) açılmıştır ve öğretmenlik kadınlar için bir meslek konumunu almıştır. Türk kadınının modernleşmesinde önemli bir basamak olan darülmuallimatlar (Özger, 2012, s.443), Tanzimat dönemi boyunca kadınların bir meslek sahibi olması amacıyla açılan okullardan biri olması ve Osmanlı Türk kadınının sahip olduğu ilk meslek olması (Ateş, 2009, s.20) sebebiyle kadın eğitimi tarihimizde önemli bir yere sahiptir. Bu durumun bir sonucu olarak Osmanlı toplumunda Türk kadını devlet memurluğuna ilk kez öğretmen olarak girmiştir. Darülmuallimat’ın ilk mezunları olan bu öğretmenler, resmi okuldan yetişerek eğitim tarihimizde görev alan ilk hanım öğretmenlerdir (Kurnaz, 1992, s.26).

Cumhuriyet reformlarıyla birlikte kadının eğitimi tekrar ele alınmış ve Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte dergilerde ve gazetelerde vurgulanmaya başlanan kız çocuğu, Türkiye’de 1920’ler ve 1930’larda devlet söyleminin merkezi bir parçası haline gelmiştir. 1940’lı yıllarda kırsal bölgelerde yaşayan çocukların ilköğretim düzeyinde eğitim ihtiyaçlarını karşılaması ve insanların sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacak bir öğretmen tipinin yetiştirilmesi (Kartal, 2008) amacıyla açılan Köy Enstitülerinin eğitim politikası bakımından milliyetçi söylemde

kızlar için modern eğitimin gerekçesini oluşturması ve bunun aydın annelik ve çocuk yetiştirme üzerinden tanımlanması (Tuna, 2009) Köy Enstitülerinde kadın öğretmen ihtiyacı doğurmuş ve eğitilmiş kadınların öğretmen olarak tekrar eğitim yaşamına katılmasına neden olmuştur.

Tanzimat dönemi ve sonrası yaşanan gelişmeler ile kadının eğitimi konusunda ciddi bir ilerleme kaydedilmiş olsa da günümüze kadar gelinen süreçte henüz kalkınma planlarında hedeflenen okullaşma oranına ulaşamamış, kadın eğitimi konusunda yapılan reformlar yetersiz kalmıştır. Kadınların eğitim kademelerindeki okullaşma oranlarına ilişkin verilere Şekil 1’de yer verilmektedir.

**Şekil 1. Kadınların Okullaşma Oranları**



Kaynak: MEB İstatistikleri

Kadınların okullaşma oranlarına bakıldığında en yüksek artış oranını ilköğretim kademesinde olduğu gözlemlenmektedir. 2013 yılı verilerine göre kadınların ilköğretim kademesinde net okullaşma oranı %98,92’dir. Bu oran 2014 yılında %99,61’e yükselmiş, 2015 yılında ise %96,57’ye düşmüştür. Kadınların diğer eğitim kademelerine göre en düşük istihdam gösterdikleri alan ise yükseköğretimdir. Kadınların 2013 yılında %38,61 olan yükseköğretime katılım oranı 2014 yılında

%40,93'e yükselmiştir. Genel olarak bakıldığında kadınların en yüksek katılımı ilköğretim kademesinde gerçekleştirdikleri, eğitim kademesi yükseldikçe kadın oranının düştüğü görülmektedir.

Kadınların yükseköğretimdeki düşük oranlarına rağmen öğretmenlik mesleğindeki katılımlarının arttığı görülmektedir. Tablo 1'de 2012 – 2014 yılları arasında eğitim kademelerinde değişen öğretmen sayılarına yer verilmektedir.

**Tablo 1. Okul Türüne Göre Kadın Öğretmen Sayıları**

	2012 - 2013			2013 - 2014		
	Öğretmen Sayıları			Öğretmen Sayıları		
	Toplam	Kadın	%	Toplam	Kadın	%
<b>Okulöncesi</b>	26.029	23.963	<b>% 92</b>	63.327	59.940	<b>94,6</b>
<b>İlkokul</b>	282.043	163.106	<b>%57,8</b>	288.444	167.783	<b>58,16</b>
<b>Ortaokul</b>	269.759	140,403	<b>%52</b>	280.804	149.241	<b>53,16</b>
<b>Ortaöğretim</b>	254.895	112,996	<b>%44</b>	278.641	127.028	<b>45,58</b>

**Kaynak: MEB İstatistikleri**

Tablo 1'de görüldüğü üzere Türkiye'de kadın öğretmenlerin en fazla okulöncesi okul türünde yer aldıkları, öğretim kademeleri yükseldikçe kadın öğretmen sayısının azaldığı, hatta yaygın inanın aksine ortaöğretimde kadın öğretmenlerin toplam sayısının erkek öğretmenlerden az olduğu görülmektedir.

2012/2013 öğretim yılı verilerine göre örgün ve yaygın eğitimde görev yapan 944.000 öğretmenin % 51,7'sini (488.654) kadın eğitimciler oluşturmaktadır. Bu durum Türkiye'de öğretmenliğin kadınlar tarafından öncelikli meslekler arasında yer almaya devam ettiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte Türkiye'deki kadın öğretmenlerin ağırlıklı olarak nispeten yarım gün çalışma şartı olan ilköğretim kademelerini tercih etmesi ve eğitim kademesi yükseldikçe kadın öğretmen sayısının azalması Dünya genelindeki kadın öğretmenler ile paralellik göstermektedir. Johnston, Mckeown ve Mcewen (2010) kadınların erkeklerden farklı olarak ilköğretim kademesinde görev yapmalarının bir kariyer tercihi olduğunu ve bu

durumun kadınların toplumsal cinsiyet kalıp yargılarından etkilenmesi sonucu oluştuğunu belirtmektedir.

### **2.2.2. Türkiye’de Kadının Eğitim Yönetimine Katılımı**

19. yüzyıl ideolojisi öğretmenliğin bir kadın mesleği olarak kabul görmesinin temel sebebidir. Bu ideoloji kadın öğretmenlerin toplum tarafından nasıl görüldüklerini ve kendilerini nasıl gördüklerini şekillendirmiştir. 19. yüzyılda kadınlara öğretmenlik mesleğinin bir iş olanağı olarak sağlanması aslında bir paradoks oluşturmaktadır: Öğretmenlik ideolojik olarak cinsiyet temelli yapılandırılmış bir toplumda kentli, orta sınıf kadınlar için bir iş imkanı olarak görülmektedir. Çünkü tarihsel olarak öğretmenlik kadın mesleğidir ve kadınların sadece aile içinde söz hakkına sahip olduğu bir dönemde bu durum cinsiyet ideolojisine meydan okuma anlamı taşımaktadır. Öğretmenliğin kadın mesleği olarak kabul edilmesi için öğretmenliğin var olan ideolojik düşünce içerisinde tanımlanması gerekmektedir. Tarihsel süreç içerisinde kadının öğretmenlik mesleğinde yer edinmesini 1840-1865 yılları arasında ve feminist akımın etkili olduğu 1890-1920 arasında değerlendirmek gerekmektedir (Weiler, 1989).

Türk kadınının öğretmenlik mesleğine giriş süreci ise 19. yüzyılda Tanzimat sonrası toplumsal alanda yapılan Batılılaşma reformlarına dayanmaktadır. Bu reformların en önemli olanlarından biri ise medreselerin yanısıra açılması kararlaştırılan mekteplerdir. Açılan mekteplerde görev yapacak personelin yetiştirilmesi gerekliliği bir öğretmen okulunun açılmasını gerekli kılmış ve 1970 yılında Darümuallimat açılmıştır.

Darümuallimatın 1870’te açılmasından 7 ay önce yayınlanan 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi’nde açılacak olan bu okulun bir "kadın müdürü" olacağını hükme bağlamıştır. Akyüz (2012) konu ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmaktadır:

*“Hicrî 1299 tarihli Devlet Salnamesi’ne göre Fatimatüzzehra Hanım Kasım 1881’de müdür görünüyor. Bu onun az daha önce, muhtemelen 1880-1881 öğretim yılının içinde göreve atandığı anlamına geliyor. 1933’de İstanbul Kız Muallim Mektebi-Darümuallimat-1970 başlığı ile yayınlanan eseri hazırlayanlar ise, Fatimatüzzehra Hanımın 1879-1880 ders yılında müdürlük "yapmaya başladığını"*

yazarlar. Bu eseri 1933'te hazırlayanların o tarihte ilk ve sağlam bilgi ve belgelere ulaşmış oldukları düşünülebilir.

*Temmuz 1895'te, Abdülhamit döneminde yayınlanan Darümuallimat Talimatnamesinde, okulun bir "erkek müdürü" ve "onun maiyetinde" bir kadın müdürü olacağı belirtilmiştir. Bu Talimatnameye göre kadın müdür okulun dış işleri ve yazışmalarına "asla karışmayacak", okulun iç işlerinde de, erkek müdürün "onayını almadan küçük ya da büyük herhangi bir uygulamaya kesinlikle girişmeyecektir. Böylece, 1895 Tâlimatı, kadın müdürün konumunu erkek müdürden daha alt düzeyde belirlemiş, onun yönetimle ilgili yetkilerini ve görevlerini geniş ölçüde kısıtlamış, gerçek yönetimin ve yetkilerin erkek müdürde olduğunu açıkça belirtmiştir."*

Darümuallimat'a bir kadın okul müdürünün atanması o zamana kadar sadece okuma yazma ve dikiş nakış gibi eğitim programları dahilinde kız çocuklarının öğrenim görebilmesi için öğretmenliği meslek edinen kadınlara yöneticilik mesleğinin kapılarını açmış olsa da kadınlar meslek tercihleri itibariyle Adler (1999)'in ifade ettiği işbölümüne uygun rolleri tercih etmeye devam etmişlerdir. Bu durumun oluşmasında kadınların geleneksel rollerinin kariyer tercihlerini etkilemesi (Ergül, Koç, Eroğlu ve Taşkın, 2012) ve mesleklere yönelik "kadın işi", "erkek işi" ayrımının oldukça yaygın olması önemli rol oynamaktadır. Türkiye'de eğitim yönetiminde ve bürokraside yer alan kadın sayısının azlığına rağmen öğretmen sayısının fazlalığı kadınların toplumsal rollerine uyumlu işleri tercih ettiğinin bir göstergesidir. Türkiye'de ilk kadın ilçe milli eğitim müdürünün 1968, ilk kadın milli eğitim müdürünün 1990 yılında atanmış olması (Aydın, 2009, s. 34) da bu görüşü desteklemektedir. Tablo 2'de okul türüne göre yönetici sayılarına yer verilmektedir.

**Tablo 2. Okul Türüne Göre Kadın Yönetici Sayıları**

	Yönetici Sayıları		
	Toplam	Kadın	%
2013	80.795	9.589	% 11,87
2014	103.004	15.970	%15,51

Kaynak: KSGM, 2014

Kadın öğretmen sayılarına paralel olarak kadınların ilköğretim kademelerinde yöneticiliği daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. 2014 yılı verilerine göre ilköğretim düzeyinde görev yapan 53.981 okul müdürünün 7141 (% 13,2)'sini

(KSGM, 2014) kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Bu durum kadınların ilköğretim kademelerini sadece öğretmen olarak değil, yönetici olarak da tercih ettiğinin bir göstergesidir. Ayrıca %15,51 olan toplam kadın yönetici sayısının %13, 2'sinin ilköğretim kademesinde yer alması da dikkat çekicidir.

Taşra teşkilatındaki yönetici sayıları incelendiğinde ise kadın yöneticilerin pek çok birimde hiç yer almadığı görülmektedir. 2013 yılı verilerine göre ise Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı yapısı içerisinde İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde 5, Genel Müdürlükte 1, Genel Müdür Yardımcılığında 3, Daire başkanlığında 8, Şube Müdürlüğünde 69 ve okullarda 305433 kadrolu kadın öğretmen görev yapmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında görevli müsteşar yardımcılarının da tamamı erkektir. Bakanlığa bağlı Genel Müdür Yardımcıları arasında da benzer bir durum söz konusudur. Bakanlığa bağlı 40 Genel Müdür Yardımcısı'ndan sadece 3'ü kadındır. Bağımlı 77 Daire Başkanı arasında ise kadın daire başkanı sayısı 8'dir. Bakanlığa bağlı 422 Şube Müdürlüğünün 354'ü erkek, 69'u ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. (MEB, 2013).

2014 yılı verileri incelendiğinde ise Türkiye'de 81 İl Milli Eğitim Müdürünün 2'si (%2,5), 859 İlçe Milli Eğitim Müdürünün 5'i (%0.6) kadındır (MEB, 2014). Ayrıca okullarda görev yapan 37,369 okul müdürünün 5,436 (%14,6), 50,641 müdür yardımcısının 7,749'u (%15,3) kadın olduğu görülmektedir. (MEB, 2014)

Sonuç olarak son yıllarda ilköğretim kademesindeki kadın öğretmen sayısı önemli oranda artmıştır. Bu artış çok önemlidir, zira kimi koşullarda ailelerin kız çocuklarını okutmalarına karşı oluşturdukları direnci okuldaki öğretmenin kadın olması kırabilmektedir. Buna ek olarak öğretmenler ve okul müdürleri öğrenciler için birer rol modeli olmakta ve hayatlarına önemli etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin sayısındaki artış gibi kadın okul müdür ve müdür yardımcılarının da sayısının artması oldukça önem taşımaktadır (KSGM, 2014).

### 2.3. KADIN YÖNETİCİLERİN SAYICA AZ OLMALARINA İLİŞKİN BAKIŞ AÇILARI

Örgütlerin bileşiminde anahtar öge olan gruplar (Aydın, 2007, s.31) sadece bireyi azınlık durumundan kurtarması ve bireyin kendisini güçlü ve güvende hissetmesi (Eren, 2008, s.114) açısından değil gücün örgüt içerisindeki koalisyonlarda dağılımında da etkindir. Örgüt içerisindeki bu güç dağılımı örgütlerde baskın ve azınlık grupların oluşmasına ve azınlık grupların baskın grup üyelerinin çıkarlarına tabi tutulmasına neden olmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde siyasal ve toplumsal faktörlerin yaptığı etkiyle değişiklik göstermekle birlikte kadınların bu güç dağılımından en fazla etkilenen grup olması örgüt içerisindeki kadınların kariyer gelişimlerinin araştırılması sonucunu doğurmuştur.

Siyasal ve toplumsal faktörlerin örgüt yapısına etkileri üzerine yapılan ilk çalışma birey ve grup üyeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Simmel (1950)'e aittir. Simmel (1950) birey ve grup arasındaki farkların kolektif bir yapıya sahip olan ve bireyin kendi basit ve öncelikli amaçlarıymış gibi bireye içselleştirilen toplum ruhunun amaçlarından kaynaklandığını belirtmekte ve bu durumun sıklıkla fark edilmemesinin iki nedeni olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki toplumsal amaçların yayıldıkça güç kazanması, diğeri ise bu amaçları uygulamaya koymak için özellikle modern toplum hayatı ile birlikte bireye empoze edilen son derece karmaşık tekniklerdir. Bu durum bir bireyin, başka bir birey tarafından öneminin aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar tarafından belirlenmesine ve bireyin kendisinin ya da eylemlerinin farklılığının benzerliklerden daha fazla ilgi çekmesine neden olmakta ve bireyin “tek olma (solo status)” konumunu ortaya koymaktadır.

1970’li yıllarda yaşanan siyasal ve toplumsal gelişmeler; kadının örgüt içerisindeki yeri, çalışma koşulları, cinsiyet ayrımcılığı ve kadının çalışma yaşamında temsil edilmesi konularını gündeme getirmiş ve Simmel (1950)’in birey ve grup ilişkisi çalışmaları örgüt içerisinde birey statüsünde olan kadın ve grup statüsünde olan erkekler üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Laws (1975)’in baskın grup üyesi erkeklerin güç ve ayrıcalık gibi metaları azınlık grup üyesi olan kadınlarla paylaşmamak için ortaya koyduğu işyerinde cinsiyet ayrımcılığı konusu, kadınların



örgüt içerisindeki konumunu ortaya koyan ve bu durumu “Tokenism” adıyla kavramsallaştıran ilk çalışmadır.

Kadın yönetici ne kadar akademik bilgiye sahip olursa olsun bir yabancısıdır ve eylemleri yüksek görünürlüğe sahiptir. Bu kadın yöneticinin toplumsal cinsiyetinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal cinsiyet kadınların hayatında önemli bir rol oynamaktadır. Kadınlar ve erkekler, fırsat eşitliği, yapı, beklenen özellik ve nitelik bakımından iki gruba ayrılmaktadır. Kadınların örgüt içerisinde farklı fırsat ve ödüllere ulaşması, kadınların örgüt içerisindeki sayısal çoğunluğuna rağmen onları dezavantajlı grup konumuna getirmektedir. Kadın hakkındaki farklı değerler bu konunun oluşmasında önemli rol oynamakta ve farklı özellikler beklenen erkeği belirli bir çerçeveye içerisinde alırken, kadının farklılıkları çarpıtılmaktadır. Bu durum kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememelerinin altyapısını oluşturmaktadır (Laws, 1975, s.52-53).

Laws (1975) kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememesinin nedeni olarak kadının sosyal konumuna vurgu yapan ilk kişi olarak toplumsal cinsiyetin sosyal yaşam içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu ve iki grubun fırsat eşitliği, birbirlerinden bekledikleri tutumlar ve tutumların değerlendirilmesi konusunda oldukça farklı olduklarına vurgu yapmaktadır. Kadınların fırsat ve ödüllere ulaşmasına, sayısal üstünlüklerine rağmen onları dezavantajlı grup konumunda değerlendirmektedir.

Kanter (1977) kadınların yönetim kademelerinde temsil edilmeme durumuna farklı bir bakış açısı getirmektedir. Kanter (1977)’a göre, bu durum sadece Simmel (1950)’in belirttiği gibi yapısal farklılıklar ile açıklanamayacağı gibi Laws (1975)’in ifade ettiği gibi sosyal içerikle de açıklanamaz. Bir kadının yönetici olmasının önündeki birinci temel engelin toplumsal cinsiyeti olduğu yani kadın kalıp yargısından farklı olması ve yöneticilik talep etmesi (double deviant) durumunda baskın grup tarafından dışlanacağı görüşü de Kanter (1977) tarafından desteklenmemektedir.

Zimmer (1988) ve Yoder (1991) tarafından yapılan çalışmalar da kadınların örgüt içerisinde temsil edilememesinin kadınların örgüt içerisindeki sayısal oranı ile

açıklanamayacağını savunmaktadır. Dessler ve Philips (2008) ise örgütün grup yoğunluğunu daha iyi temsil edeceğine inanılan kişi yerine küçük bir grubun üyesi olan kadının yüksek bir mevkiye atanmasının sorunun temel nedenlerinden biri olduğunu ve kadınların örgüt içerisinde daha fazla görev almasının engellendiğini ve kadının yönetim alanında teşvik edilmediğini belirtmektedir. Son olarak Gustafson (2008)'un Kanter (1977)'in sayısal oran teorisini test etmek amacıyla yaptığı çalışma sonucu da Zimmer (1988) ve Yoder (1991)'i desteklemekte ve sosyal statünün kadınların temsil edilememesinin değerlendirilmesinde önemli bir yer edindiğini belirtmektedir.

Kadınların yönetim kademelerinde sayıca az olmaları olgusunu tanımlamak için kullanılan dikkat çekici tanımlardan bir diğeri ise Dessler ve Philip (2008)'e aittir. Dessler ve Philip (2008) örgüt grup yoğunluğunu daha iyi temsil edeceğine inanılan kişi yerine küçük bir grubun üyesi olan bir kadının ya da bir azınlık grubu üyesinin yüksek mevkiye atanmasının azınlık grubundan daha fazla kişinin görevlendirilmesini ve teşvik edilmesini engellediğini belirtmektedir.

Gaines ve Worrall (2012)'in olgunun tanımında kullandığı token kavramı örgüt içerisinde sayısal oranları nedeniyle azınlık konumunda olan bireyleri temsil etmektedir. Kanter (1977)'in temel olarak belirli özellikler taşıyan bir grubun içine dâhil olan farklı yapıdaki bireyler için kullandığı bu terim, Zimmer (1988, s. 65) tarafından bir grup içinde diğer üyelerden farklı olan, grubun ayrımcılık yapmadığına kanıt oluşturması için gruba kabul edilen insanlar(genellikle kadın ve azınlık) için kullanılan sosyolojik bir terim olarak tanımlanmaktadır. Token kavramı örgüt içine kabul edilen fakat örgüt üyelerinin çoğunluğundan farklı olan kişiler (Kimmel, 2000, s. 190) ya da örgüt içerisinde azınlık grubu temsil eden bireyler (Gaines ve Worrall, 2012) olarak da tanımlanmaktadır.

## 2.4. KADIN YÖNETİCİLERİN EĞİTİM KURUMLARINDA SAYICA AZ OLMALARININ NEDENLERİ

Kanter (1977) toplumsal kalıp yargıların kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının nedeni olduğunu belirtmekte ve kadınların yönetim kademelerinde sayıca az olmalarının bu durumu desteklediğini belirtmektedir. Fakat konu ile ilgili daha sonra yapılan araştırmalar bu durumun toplum yapısına göre farklılık gösteren pek çok nedeninin olabileceğini, bu olgunun yalnızca sayısal oran ve toplumsal kalıp yargılar ile açıklanamayacağını belirtmektedir (Constantinople, 1982; Yoder ve Sinnet, 1985; Wright, 1991; Sax, 1996; Ray, 2001; Gardone-Bergstrom, 2004; Vaughan, 2011; Moore, 2011; Stokes, 2011).

### 2.4.1. BİREYSEL NEDENLER

Kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememesinin bireysel nedenler olarak kişilik özellikleri, sosyalleşme süreci ve ailevi sorumluluklar ile içselleştirilmiş normlar ve roller ön plana çıkmaktadır.

*Kişilik özelliklerinin*, kadınların yönetim pozisyonlarında görev almamalarının önemli bir nedeni olduğu söylenebilir. Kadınlara daha fazla atfedilen zayıf benlik algısı, kadınların iddiasız olması, kadınların erkeklere göre liderlik, yönetim gibi alanlarda daha az kariyer yönelimli olması, başarılı olma isteğinin daha düşük olması, mesleklerde daha az kadın istihdamı oluşturmak için bahane olarak kullanılan düşük performans miti ve liderlik pozisyonunda düşük kadın istihdamının bir göstergesi olan ayrımcılık (Mathipa ve Tsoka, 2001, s.324) kadınların yöneticiliği tercih etmemesinin temel nedenlerinin oluşturmaktadır. Madden (2008) ise kadınların yönetim pozisyonlarında görev almamasının sadece cinsiyetçi etkenlerle açıklanamayacağını bireyin olgunluk seviyesinin diğer bütün özelliklerden daha etkili olduğunu savunmaktadır. Kadınların değer ve motivasyon etmenlerinin baskın erkek modellerinden farklı olması da kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini engelleyen (Chenevert ve Tremblay, 2011) bir kişilik özelliğidir.

Kadınların yönetim alanında görev almayı tercih etmemesinin nedenleri arasında daha az kariyer yönelimli olmaları ve yönetim alanında başarılı olma isteklerinin düşük olması önemli rol oynamaktadır. Kadınların öncelikli algısının ailevi sorumlulukları ve çocuklarının bakımı olması yönetim alanında düşük isteklilik göstermelerinin nedenleri arasında gösterilebilir. Kadın karakter algısının alanyazında tanımlanan karizmatik, vizyoner gibi liderlik özelliklerinden farklı olmasının da kadınların yönetim tercihlerinde etkili olduğu söylenebilir.

Kadınların yönetim pozisyonlarını tercih etmemesine neden olan bu kişilik özellikleri temel olarak onların *sosyalleşme sürecinden* kaynaklanmaktadır. Toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü ya da cinsiyete dayalı işbölümü, kadınların ve erkeklerin ne yapması gerektiği ya da neleri yapabileceği hakkında toplumda yaratılmış olan fikirlere dayanarak kadınlara ve erkeklere farklı roller, sorumluluklar ve görevler yüklenmesini ifade etmektedir. Kız ve erkek çocuklara, kadınlara ve erkeklere, onların kişisel tercihleri ya da yeteneklerine göre değil, cinsiyet–toplumsal cinsiyet rollerine göre farklı görev ve sorumluluklar atfedilmektedir (Çelik, 2008, s.132). 100 yılı aşkın süredir, kadınların çocuklara dayanabilmesi biyolojik gerçekliği mantığı üzerine kurulmuş olan kadınların iş ve aile rollerine dönük beklentiler (Weber, 1998, s.19) kadınların ev işlerini idare eden, eş ve anne rollerini yerine getiren ve ev hayatında büyük sorumluluk yüklenen kişiler olarak sosyalleşmelerine neden olmakta ve bu sebeple kadınların daha düşük pozisyonlu işlerde çalışmayı tercih etmelerine (Mathe, 1989, s.82) neden olmaktadır.

*Ailevi sorumluluklar*, kadınların yöneticilik tercihlerini etkileyen bir diğer etmendir. Çeşitli ülkelerde ve çeşitli zamanlarda yapılan çalışmalar, çalışan kadın için ev/aile sorumluluklarının çok fazla değişmediğini göstermektedir. Kadın çalışsa da yine kadın ve anne olma rolünü ve bunun getirdiği sorumlulukları yüklenmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak kadının çalışması cinsiyete dayalı rollerini değiştirmemekte ve kadına çalışan eş görevi yüklenmektedir.

Kadının sorumlulukları ve aile yapısı (Sağlam ve Bostancı, 2012; Aksu, Çek ve Şenol, 2013) kadının kariyer gelişimi ve başarısı üzerinde etkili olmakta (Friedman ve Greenhaus, 2000; Kirchmeyer, 2002), kariyer geliştirme ve üst düzey konumlarda görev alma sürecindeki uzun çalışma saatleri ve eve iş getirme

durumlarının varlığı, çocuk bakımı ve ev işleri gibi öncelikli görevlerini yerine getirmesi beklenen kadınları zorlamaktadır (İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009). Bu durum kadının tüm işlerine yetişebilme yönünde büyük bir zaman baskısı yaşamasına (Neale ve Özkanlı, 2010; Sağlam ve Bostancı, 2012) ve kadınlarda annelik rolü ve iş rolü arasında çatışma yaşayarak, üst yönetim pozisyonlarını tercih etme konusunda düşük isteklilik göstermelerine neden olabilmektedir.

Ataerkil toplum yapısının sosyalleşme sürecinde şekillendirdiği kadının öncelikli algısını oluşturan ailevi sorumluluklar ve çocuk bakımı, kadının örgüt içerisinde daha fazla zaman harcaması gereken görevleri kabul etmemesine ya da bu görevlere aday olmak için çocuklarının büyümesini beklemesine neden olduğu söylenebilir. Bu durumun yarattığı zaman baskısı kadınların örgüt içerisinde daha fazla zaman geçirmeleri gereken üst yönetim pozisyonları için düşük isteklilik göstermelerine neden olmaktadır.

Kadına “iyi eş” ve “iyi anne” olma, erkeğe ise aile reisi olma rollerinin öğretildiği (Acuner ve Sallan, 1993; Ersöz, 1997; Yılmaz, Zeyneloğlu, Kocaöz, Kısa, Taşkın ve Eroğlu, 2009) sosyalleşme süreci çocukluk yıllarından itibaren bireyin toplum yapısının ona uygun gördüğü cinsiyet rollerini içselleştirmesine neden olmaktadır (Prentice ve Carranza, 2002; Risman, 2004).

*İçselleştirilmiş cinsiyet rolleri* kadınların meslek seçiminde ve seçtikleri meslek uygulamalarında da kendini göstermektedir. Sperandio (2010, s. 13) öğretmenlik mesleğinin toplum tarafından kadının ailesine ve çocuklarına zaman ayırabileceği bir kadın mesleği olarak kabul edilmesinde okulda saygı gösterilen, kapsamlı bilgiye ve danışmanlık yeterliliğine sahip erkek statüsünü kazanan kadın öğretmenlerin, öğrenci velileriyle sosyal etkileşim sonucunda toplum içerisindeki görünürlüklerini arttırarak eve bağlı kız kardeş ve cinsiyet statüsünü geliştirmelerinin rolünün etkili olduğunu belirtmektedir.

Kadınların içselleştirilmiş cinsiyet rolleri ve alışılmış kalıplar yöneticilik tercihlerini de etkilemektedir. Barutçugil (2002, s. 258) yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyen kadınların, bu konumda “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak anılacaklarını düşünmelerinin ve bazı

durumlarda da üstün başarılı bir kadının başarısının nedenleri konusunda olumsuz algılamaların olacağına olan inançlarının kadınların başarılı olmaktan kaçınmalarına neden olduğunu ifade etmektedir.

Kadınların yönetim alanındaki kariyer yönelimlerini etkileyen bir diğer husus ise kadınların içselleştirdikleri kalıp yargılardır. “Yönetici gibi düşünmek erkek gibi düşündürmektir.” Kalıp yargısı Kanter (1993) kadınların yönetim kademelerinde kendilerini yetersiz algılamalarına (Schein, Mueller, 1992; Schein, Mueller, Lituchy, Liu, 1996; Schein, 2001; Manwa, 2002; Powell, Butterfield, Parent, 2002; Prime, Carter, Welbourne, 2009; Moorisi, 2010; Ryan, Haslam, Hersby, Bongiorno 2011), kadın yöneticilerin yöneticilik görevini yürütemeyeceklerine yönelik inanç geliştirmelerine neden olarak (Limbach, 1994; Groot, 2010), seçim, yerleştirme ve terfilerinde psikolojik engeller yaratmaktadır (Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003). Bu durum okullarda uygulanan cinsiyet reformlarının başarılı olmamasından kaynaklanmaktadır (Blackmore ve Rennie, 1999).

Öğretmenlik mesleğinin yapısı gereği fedakarlık, anlayış ve sabır gibi kadınlara atfedilmiş özellikleri öngörmesi ve toplum tarafından yarı zamanlı bir meslek olarak algılanması, bu mesleğin kadınlar için ideal meslek olarak algılanmasının temel sebepleri arasında yer almaktadır. Bu mesleki kalıp yargıların kadınlar tarafından da içselleştirilmiş olması kadınların yöneticilik tercihlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilik mesleğinin gereklerinden olan iletişim konusunda oldukça başarılı kabul edilen kadınlar, erkek gibi düşünme, sert görünüme sahip olma gibi içselleştirdikleri yönetici kalıp yargıları nedeniyle yöneticilik alanında başarısız olmaktan korkmakta ve yöneticiliği tercih etmemektedir. Bunun yanı sıra kadınların başarılı olmaktan da korkması oldukça tezat bir durum oluşturmaktadır. Kadınların başarılı olmaları durumunda başarının nedenleri konusunda olumsuz algılamaların olacağını düşünmeleri de yönetim alanında isteksiz davranmalarına neden olmaktadır. Bu durumun içselleştirilmiş cinsiyet normlarından kaynaklandığı söylenebilir.

*Kadınların risk almaktan çekinmeleri* ise yönetim alanındaki bir diğer bireysel engeldir. Yapılan çalışma sonuçları kariyer gelişiminde kadını olumsuz etkileyen aile sorumluluklarının erkekleri olumlu yönde desteklediğini

göstermektedir. Çocuk sayısı gibi etmenler erkeklerin iş motivasyonunu arttırarak onların kariyer gelişiminde olumlu bir etkiye sahipken (Kurtz- Costes, Helmke ve Ülkü - Steiner, 2006, s.152); kadınların kariyer gelişiminde olumsuz bir etkiye sahiptir. Çünkü kadınlar toplumsal, sosyal ve kişisel faktörler tarafından aile sorumluluklarına daha fazla zaman ayırmaya zorlanmaktadır (Crompton ve Sanderson, 1990; Hersch, 1991). Aile sorumluluklarının ve fiziksel koşulların kadınların enerjilerinin çoğunu tüketmesi, onları kariyerlerinde daha az rekabetçi yapmaktadır (Cooke, 2003). Kadınların yönetim kademesine geçişlerinin planlı olmaması (Moorisi, 2010, s.552; David and Woodward, 1998, s.132) gerçeği de bu durumu desteklemektedir.

Kadınların yönetim tercihlerini olumsuz etkileyen bir diğer etmen ise risk almaktan çekinmeleridir. Kadınları üstlendikleri toplumsal rollerini yerine getirme konusunda zaman sıkıntısı yaşayabileceklerini düşündüklerinden yönetim alanını tercih etmemektedir. Kadınların yönetim kademelerine geçişlerinin kariyer planlaması sonucu olmamasının da bu görüşü desteklediğini söylemek mümkündür.

#### **2.4.2. TOPLUMSAL NEDENLER**

Kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememesinin toplumsal nedenleri olarak ataerkil toplum yapısı, toplumsal cinsiyet algısı, kalıp yargılar ve toplumsal cinsiyet rolleri ön plana çıkmaktadır.

Erkeğin diğer insanlar üzerinde egemenlik ya da güç kullanması (Hearn, 1992, s.35) anlamında kullanılan *ataerkillik* kavramı kültüre özgü bir cinsiyet vurgusunun söz konusu olduğu (Connell, 2005, s.68) ve doğal cinsiyet farklılıklarının bilimsel bir doktrin tarafından desteklendiği 19. yüzyıla dayanmaktadır. Örneğin kadınların üniversitelerden dışlanması kadın zihninin akademik çalışmaların zorluğunu kaldırarak kadar güçlü olmadığı (Connell, 2005, s.21) ve kadının soysal rolünün ve doğasının, erkeksi normlara göre tanımlanan (Springer, 1998, s.21) yardımcı rolü olduğu iddiasına dayanmaktadır. Tarihsel olarak erkek egemenliğini temsil eden ve erkek çıkarlarının ön planda olduğu ataerkil

sistemde kişisel güç ve ekonomik çıkarlar cinsiyete dayalı işbölümünün ortaya çıkmasına neden olarak kadınların yöneticilik gibi güç temsili görevlere gelmesini engellemekte (Springer, 1998, Yeğenoğlu, 2006, Adler, 1999) ve sağlık, eğitim, tarım, üretim ve ebelik gibi tarihsel olarak kadının görevi kabul edilen meslekler, erkekler tarafından yeniden sınıflandırılarak kısmen ev yaşamından örgüt yaşamına aktarılmaktadır (Hearn, 1992 s.33).

*Ataerkil toplum yapısında* kadınlar kendilerine yer edinmeyi başarsalar bile, kariyer gelişimlerinde erkeklerin sahip olduğu ayrıcalıklara sahip olamamaktadır (Gündüz ve Hoşgör, 2001, s.126; Köstek, 2007, s.40). Bununla birlikte kadınlar erkekler ile eşdeğer gelişim fırsatlarına ve eşit performansa sahip olsalar da, örgüt içerisinde erkekler ile aynı başarıyı yakalayamamaktadır. Çünkü ataerkil toplum yapısı erkeklerden her zaman daha fazla başarı beklemekte (Flynn, 1997, s.12) ve kadının başarısı ikincil konumu nedeniyle (Bahlieda, 2008, s.100) önemsenmemektedir.

Bazı yöneticilikler ataerkil değerler taşımaktadır. Eğitim yöneticiliği alanındaki kadın yöneticiler için de aynı durum söz konusudur. Ataerkil sistemin dayattığı kadınların ev ve aileyi yönetmesi yönündeki kültürel normlar (Moreton, 2001, s.38) ve toplumsal gelenek ve görenekler ile bu geleneklerin kadına yüklediği toplumsal roller, bazı yöneticiliklerin ataerkil değerler taşıması nedeniyle kadınların bu pozisyonlara başvurularının kabul görmemesi (Arslan, Sabo, Siyli, 2012) ve örgütlerdeki iktidar savaşımı (Güldal, 2006, s.73) kadının yöneticilik görevi önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Ataerkil bir toplum yapısında erkekler tarafından oluşturulan kadın rolünü üstlenen kadının, mesleği ne olursa olsun toplum tarafından yüklenen rolleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bu durum ataerkil değerler taşıyan yöneticilik gibi mesleklerde kadınların başvuruları önünde engeller oluşturmakta, kadın bu engelleri aşsa bile ikincil konumu nedeniyle elde ettiği başarılar erkeklerin başarıları kadar kabul görmemektedir.

Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin şekillenmesinde ilk kültürel çerçeveyi oluşturan cinsiyetin arka plandaki etkisini dikkate almadan *toplumsal cinsiyet yapısı*



anlaşılmamaktadır (Ridgeway, 2009, s.157). Bu sebeple öncelikle toplumsal cinsiyet (gender) ve cinsiyet (sex) kavramlarının ayırımına varmamız gerekmektedir. Cinsiyet erkekler ve kadınlar arasındaki biyolojik farklılıklar olarak tanımlanırken; toplumsal cinsiyet, kültürün bu farklılıkları nasıl tanımladığı, sınırlandırdığı ve genel olarak kadınların erkelere göre hayatlarını nasıl farklı yaşadıkları değil, kadın–erkek ikilemi açısından hem kendilerini hem de diğerlerini nasıl gördükleri olarak tanımlanmaktadır (Siann, 1994, s.3). Toplumsal yaşamın kültürel bir temelini oluşturan toplumsal cinsiyet algısı; erkeler için direktif ve görev odaklı, kişiselliği ve self-promosyonu vurgulayan, kadınlar için ise; toplumsal, ilişki merkezli, başkalarına yardımcı olan ve başkaları için endişelenen bir toplumsal cinsiyet normunu vurgulanmakta (Percupchick, 2011, s.44) ve kadınları erkelere yardımcı olan bir grup olarak tanımlamaktır. Adler (1999, s.11) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

*“ Cins ayrımcılığı yoluyla yapılan işbölümü taraflardan birinin, kadının fizik yapısı nedeniyle belirli işlere gelmesini önlemektedir. Özellikle kendilerine ayrıcalık sağlamak isteyen belirli bireyler ya da sınıfların çabasıyla, kültürün iktidar çekişmesi doğrultusunda gelişimi, işbölümünü erkelerin lehine yönlendirmiştir. Erkekler, egemenliklerinden yararlanarak, kadının işbölümündeki ve üretim sürecindeki yerini kendi çıkarlarına göre belirlerler.”*

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve işbölümü kavramları toplumsal açık sistemler olarak kabul edilen okullarda meslek tercihlerinde açık bir şekilde gözlenebilmektedir. Her ne kadar kadın ve erkeğe dair cinsiyet rolleri sanayileşme, şehirleşme, modernleşme gibi yaşamsal dönüşüm olgularına paralel olarak bazı zorunlu değişikliklere uğramışsa da geleneksel toplumsal cinsiyet değerleri tamamıyla ortadan kalkmış değildir. Bunların bireyleri kısıtlayıcı kimi sonuçları da hala söz konusudur. Örneğin kadınlar iş dünyasındaki elit rollerine ve gelişmiş kariyerlerine karşın, feminen rolleri üstlenme gereğini hissetmeye devam etmektedir (Yılmaz, 2009). Kadınların kariyer gelişiminde aile, eş ve çocuk sorumluluklarının belirleyici bir rol oynaması (Güldal, 2006; Negiz ve Yemen, 2011), tarihsel bir süreç olarak çocuk bakımının kadının görevi olması ve kadınların bu algı ile öğretmenlik mesleğini tercih etmesi (Kim, 2010) toplumsal cinsiyet algısının kadınlar tarafından da benimsenmiş olduğunun bir göstergesidir. Bu durum direk ya da dolaylı olarak kadınların okul yöneticiliğinde yer almasını engellemektedir, çünkü toplumsal cinsiyet pratikleri kadına ne yapması ve yapmaması gerektiğini dikte etmekte ve

kadınların okul müdürlüğüne giden süreci karmaşık bir deneyime dönüştürmektedir (Moorosi, 2010, s.558).

Laws (1975) kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememesinin nedeni olarak kadının sosyal konumuna vurgu yapan ilk kişidir. Laws (1975, s.53) toplumsal cinsiyetin sosyal yaşam içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu ve iki grubun fırsat eşitliği, birbirlerinden bekledikleri tutumlar ve tutumların değerlendirilmesi konusunda oldukça farklı olduklarını, kadınların fırsat ve ödüllere ulaşmasının, sayısal baskınlıklarına rağmen onları dezavantajlı grup konumuna getirdiğini belirtmektedir.

Kadının toplum içerisinde nasıl davranması gerektiğinin ve hangi rolleri üstlenmesi gerektiğinin çerçevesini çizen toplumsal cinsiyet algısı ve cinsiyet temelli toplumsal normlar, kadınları belirli mesleklere yönlendirmektedir. Kadınsı rollerinin devamı niteliği taşıyan öğretmenlik, bu sebeple toplum tarafından kadına en uygun görülen meslekler arasında yerini almaktadır. Daha erkeksi nitelikler taşıyan yöneticilik ise kadınlar için uygun görülmemektedir. Bu durum yöneticilik görevini tercih eden kadınların toplum tarafından desteklenmesine, hatta engellenmesine neden olabilmektedir.

*Toplumsal Cinsiyet Kalıp yargıları, grup düşmanlığının bilişsel bileşeni* olarak adlandırılmakta ve belirli bir grup ya da toplumsal kategorideki insanlar tarafından paylaşılan özelliklere ilişkin inançlar (Taylor, Peplau, Sears, 2010, s.179) ya da toplumun kadınlardan ve erkeklerden kendi cinsiyetlerine yönelik bekledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2008, s.20). Bir bakıma belirli gruplar hakkında sahip olduğumuz bilgilerin bir özeti olan kalıp yargılar (Kağıtçıbaşı, 2010, s. 133) bir grubun belirli özelliklerine yönelik olabileceği gibi belirli bir kişiye yönelik de olabilir ve güç, toplumsal yapı, kültür gibi çeşitli etmenlerden etkilenmektedir.

Toplumsal yapı kadına yönelik cinsiyet kalıp yargılarının oluşmasında en önemli etmenlerden birini oluşturmaktadır. Kadınların toplum içindeki rolleri ve kadınlar hakkındaki gerçekler yıllar içinde değişmesine rağmen, cinsiyet kalıp yargıları aynı kalmaktadır (Powell, vd. 2002). Tarihsel olarak erkek egemenliğini

temsil eden ve erkek çıkarlarının ön planda olduğu ataerkil sistemde kişisel güç ve ekonomik çıkarlar cinsiyete dayalı işbölümünün ortaya çıkmasına neden olarak kadınların yöneticilik gibi güç temsili görevlere gelmesini engellemekte (Springer, 1998, Yeğenoğlu, 2006, Adler, 1999) ve sağlık, eğitim, tarım, üretim ve ebelik gibi tarihsel olarak kadının görevi kabul edilen meslekler, erkekler tarafından yeniden sınıflandırılarak kısmen ev yaşamından örgüt yaşamına aktarılmakta (Hearn, 1992 s.33) ve kadınların daha çok insan kaynakları, eğitim, halkla ilişkiler, hemşirelik gibi başarılı olabilecekleri düşünülen alanlara yönlendirilmektedir (Acuner & Sallan, 1993). Kadınlar için uygun görülmeyen yöneticilik gibi yukarı görevleri seçmeleri engellenmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda “kadın işi” “erkek işi” ayrımının oldukça yaygın olduğu ve bu sistemin üretildiği görülmektedir. (Arat, 1996, s. 46). Adler (1999, s. 13) bu durumun kadının ikincil konumda algılanmasını desteklediğini ifade etmektedir;

*“Dişil olan her şeyin ikincil olduğu efsanesinin ciddi bir sonucu, kavramların tuhaf bir biçimde ikiye bölünmesidir. Erkek değerli, güçlü ve üstün kavramlarıyla özdeşleştirilirken; kadın boyun eğen, köleleşen ve bağımlı olan kavramlarıyla özdeşleştirilir. Bu düşünce tarzı kültürümüzde öylesine derinlere kök salmıştır ki, kusursuz olan her şeye erkeksi bir nitelik yakıştırılırken, daha değersiz ve eleştirilecek her şey kadına atfedilir.”*

Kadınların erkeklerden farklı olduğu, daha duygusal olduğu (Kanter, 1993; Limbach, 1994; Warning and Buchanan, 2008), erkekler kadar zeki olmadıkları ve hırstan yoksun oldukları (Taylor ve diğerleri, 2010), kararsız oldukları ve otoriter olmadıkları (Evetts, 2000) yönündeki cinsiyet kalıp yargıları da kadınların yönetimde yer almasını engelleyen ve yalnızlık olgusunu destekleyen diğer etmenlerdir. Bu kalıp yargılar kadının yardımcı, ikincil konumunda algılanmasını desteklemektedir.

Eğitim kurumları kadına yönelik mesleki kalıp yargıların kendisini en çok gösterdiği alanlardan biri olarak görülmektedir. Kadınların duygusal yapısı nedeniyle öğretmenlik kadınlar için uygun meslek olarak görülmektedir (Parker ve Fageson, 1994; Köstek, 2007; Çermik, Doğan, Şahin, 2010). Bu durum eğitim kurumları yöneticiliği gibi erkesi nitelikler yakıştırılan ve erkek işi (Tan, 1996; Şahin, 2002; Köroğlu, 2006) olarak tanımlanan mesleklerde çalışmak isteyen kadınların önündeki en büyük kariyer engellerinden birini oluşturmakta ve bu konumdaki kadınların

yönetim kademelerinde temsil edilememesine neden olmaktadır. Evetts (2000) kadınların kariyer geliştirme sürecinde kültür boyutunun da (aile, feminen ideolojiler ve örgüt kültürü) önemli rol oynadığını ve yöneticiliği otoriter, kararlı, kontrolcü olan ve duygusal olmayan erkeklerin işi olarak görme ve kadın yöneticileri kararsız, otoriter olamamakla tanımlanma eğiliminin cinsiyet kalıp yargılarını oluşturduğunu ifade etmektedir. Yönetim alanındaki kadınların olumsuz algılanmasına neden olan bir diğer etmen ise kadınların yönetim alanındaki sayısal oranıdır (Kanter,1977; Schein, 1994). Kadınların yönetim alanında yeterli sayıda yer almamasının da kadınlara yönelik kalıp yargılama eğilimini arttırdığını ifade etmektedir.

Toplumda kabul edilen bir takım önyargılar, kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir (Bedük 2005, s.113). İş dünyasında egemen olan erkeksi yapı, erkek egemen cinsiyet kalıp yargılarını üretmekte ve iş dünyasında yer alan kadınları bu kalıp yargıları uygulamaya zorlamaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler erkeklerden daha az nitelikli görünmektedir. Cinsiyete yönelik bu tip önyargılar, kadın yöneticilerin seçim, yerleştirme ve terfilerinde psikolojik engeller yaratmaktadır (Fullagar vd., 2003, s.107). Yöneticilere yönelik bu kalıp yargılar kendilerini farklı şekillerde de gösterebilmektedir. Yapılan çalışmalar yönetici kadınların kendileri hakkındaki kalıp yargılardan kurtulmak ve iyi bir yönetici olarak algılanmak için erkeksi davranışlar sergilemek durumunda kaldıklarını (Kanter, 1993; Powell, vd., 2002) göstermektedir.

Kadınların belirli özelliklerine yönelik kalıplaşmış düşünceler olan kalıp yargıların toplumsal yapı ve kültür gibi çeşitli etmenlerden etkilendiğini söylemek mümkündür. Cinsiyet temelli bir kültür yapısına sahip toplumlarda meslekler de belirli cinsiyetlere göre gruplandırılmakta, kadınlardan ve erkeklerden bu kalıp yargılarla uyumlu meslekleri tercih etmeleri beklenmektedir. Örneğin duygusal yapıları nedeniyle kadınlar için öğretmenlik mesleği uygun görülmekte, daha erkeksi özellikler taşıdığına inanılan yöneticiliği tercih eden kadınlar, kendilerini erkeksi davranışlar sergilemek zorunda hissetmektedir. Bu durumun oluşmasında sayısal oranlarının da etkisi bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin sayısının az olması onların kendilerine özgü yöneticilik özellikleri sergilemelerinde psikolojik engeller

yaratmakta ve kadınların erkeklerden farklı olması nedeniyle etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyecekleri kalıp yargısını desteklemektedir.

*Toplumsal Cinsiyet Rollerinin* kadınların yöneticilik tercihlerindeki rolünü anlamak için öncelikle cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramlarına bakmak gerekmektedir. İnsanları sınıflandırmak için kullanılan en yaygın ve kabul görmüş yöntem olan cinsiyet kavramı (Meadow, 2010, s.815) ve sahip oldukları statünün ayrıcalıkları ve sorumlulukları etrafında verilen statü ile ilişkili olarak beklenen davranışlar olarak tanımlanan (Lindsey, 1990, s.1) toplumsal cinsiyet rolleri toplum tarafından inşa edilen güç ilişkileridir (Weber, 1998, s.13). Cruz (2002, s. 62) cinsiyetin, erkekler ve kadınlar arasında derin ve baki bir fark olduğunun pragmatik bir örneği olduğunu belirtmektedir.

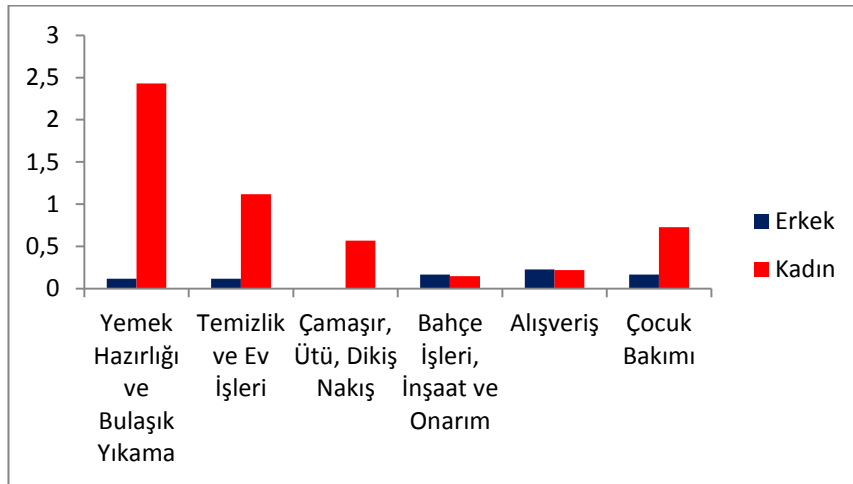
Bireyler örgüt içinde genellikle evi ve işi birbirlerinden ayırabilme beceriyle değerlendirilmektedir. Örgütsel uygulamalar göz önüne alındığında erkekler ev ve çalışma yaşamını birbirinden ayıramıyor gözükme istememektedir. Bu yüzden erkekler yönetici olarak genellikle ev ve çalışma yaşamları arasındaki farklılık duygusunu pekiştirerek kendilerini aile ve çocuk sorumluluklarından uzaklaştırmaktadırlar (Collinson ve Hearn, 1994, s.18). Kadınlar için ise tam tersi bir durum söz konusudur. Ev işlerinde baskın sorumluluk sahibi bir eşi olduğu için kendini tümüyle işine adayabilen erkeği ideal çalışan olarak gören çalışma ortamı politikaları (England, 2010; Malhotra ve Sachdeva, 2005; Ferree, 1990; Kanter, 1993), iş hayatına giren kadınların, annelik rollerini yöneticilik rollerine aktarmalarında etkin rol oynamaktadır. Bu durumun kadının çalışma hayatındaki başarısına etkisi konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar; çalışma hayatına giren kadınların, başarılı olmak için erkek rollerini benimsemesi gerektiğini savunan (Mathe, 1989) ve evlilik ve çocuk gibi aile değişkenleri kadınların yönetim alanındaki başarılarına etkisi olduğunu savunan Kirchmeyer (2002)'dir.

Kadınların ev ve iş yaşamını birlikte yürütmesi gerektiği yönündeki yaygın inanç, kadın ve erkeklerin boş zaman aktivitelerinde de kendini göstermektedir. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla boş zamana sahip olması (Burgard ve Ailshire, 2013) erkeklerin toplumsal rollerinin kadınlar kadar zorlayıcı olmadığına bir göstergesidir. Ayrıca boş zaman kavramı kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler için

aynı anlamı taşımamaktadır. Erkekler için boş zamanın kendilerine ayrılan özel zaman anlamına gelirken, kadınlar için sorumluluklarının yerine getirileceği zaman anlamı taşımaktadır (Mattingly ve Sayer, 2006). Kadınlar boş zamanlarını genellikle ev işleri ve çocuk bakımı ile geçirmekte ve bu rollerini yerine getirmek için daha az uyumaktadır (Maume, Sebastian ve Bardo, 2010).

Türkiye’de devlet tarafından ev içi ataerkilliğin meşrutiyeti, aile yasasını değiştirerek doğrudan ve kadınları “yurttaş” tanımı içerisine dâhil ederek de dolaylı olarak kırılmış olsa da kamu refahını sağlamaya yönelik önlemlerin yokluğu ya da zayıflığı, kadınların çocuklar, hastalar ve yaşlılarla ilgili olarak yüklendikleri bakıcı rollerinin devam etmesinde etkili olmuştur (Kandiyoti, 1996, s.187- 188). Cinsiyete göre ev içi etkinliklere ayrılan zamana ilişkin bilgilere Şekil 2’de yer verilmektedir.

**Şekil 2. Cinsiyet ve Ev içi Etkinliklerine Göre Harcanan Zaman (saat)**



**Kaynak:** Tuik, Zaman Kullanım Anketi

Şekil 2 incelendiğinde çocuk bakımı, yemek, temizlik, gibi ev içi etkinliklere kadınların ayırdıkları zamanın erkeklere göre oldukça fazla olduğu, erkeklerin çamaşır, ütü, dikiş ve nakış gibi etkinliklere hiç zaman ayırmadıkları, bahçe işleri, inşaat ve onarım, alışveriş gibi ev dışı etkinliklerde ise erkeklerin kadınlara göre çok daha fazla zaman harcadıkları görülmektedir. Bu durum kadınların ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rolleriyle uyumlu olarak zaman planlaması yaptıkları yönünde yorumlanabilir.

Eğitim yöneticiliği alanında da farklı bir durum söz konusu değildir. Öğretmenlik mesleğinin toplum ve kadınların kendileri tarafından kadının ailesine ve çocuklarına zaman ayırabileceği bir meslek olarak kabul edilmesi ve yöneticilik rollerinin erkekler ile birlikte tanımlanması (Gerson, 1985), erkek okul müdürleri kadın okul müdürlerine göre daha fazla rol model olarak görülmesi (Cushman, 2008, s.129 – 130), evin sorumluluklarını taşıyan evli kadınların “adanmış öğretmenler” olarak tanımlanmasını engellemekte (Kit-wa Chan, 2004, s.496) ve kadın yöneticilerin kariyer yönelimlerini etkilememedir (Abreu-Hornsbostel, 2012, s.46). Yöneticilerin yaşıdığı en önemli sorun işlerini ve zamanlarını düzenlemek, iş stresi, görev ve yöneticiliğin getirdiği sorumluluklarla başı çıkmaktır ve kadın yöneticiler iş yükünün ağırlığını ve her Şeyi dengeleme zorluğu iki kez fazla yaşıamaktadır (Eckman, 2004).

Kadınların kariyer gelişimlerinde belirleyici etmenin geleneksel toplum yapısıyla uyumlu olarak aile ve ocuk sorumlulukları olmasının, kadınların kariyer hedeflerinde kısmen engelleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Kültürün Şekillendirdiği cinsiyetçi örgüt yapısı içerisinde toplumsal rollerini yerine getirmek için daha fazla zamana ihtiyaç duyan kadın iş hayatında yönetim kademelerini hedeflediğinde zaman ve kariyer planlaması yapmak zorunda kalmaktadır. Toplumsal açık sistemin bir parçası olan okullar için de farklı bir durum söz konusu değildir. Toplumsal rolleriyle uyumlu olarak kendilerine daha fazla zaman ayırabildikleri öğretmenlik mesleğini tercih eden kadınlar, yöneticilik görevini tercih ettiklerinde zaman ve kariyer planlaması yapmak zorunda kalmaktadır. Erkeklerin yönetim anlamında daha fazla rol model olarak görülmesi de yönetim alanını tercih eden kadınları zorlamakta ve kadın yöneticiler hem her Şeyi dengeleme hem de kendilerin kabul ettirme zorluğu yaşıamaktadır.

### **2.4.3. ÖRGÜTSEL NEDENLER**

Kadınların yönetim kademesinde temsil edilememesinin örgütsel nedenleri örgüt yapısından ve kültürü ön plana çıkmaktadır.

*Örgütlerin bürokratik yapısı* erkek egemen yönetim yapısını destekleyen bir etmen olarak değerlendirilmektedir. Yönetici tanımı için kullanılan terimler ile erkekler için kullanılan terimler arasında yüksek oranda benzerlik olmasına rağmen kadınları tanımlamak için kullanılan terimler ile yönetici tanımı için kullanılan terimler arasında düşük benzerlikler bulunmaktadır. Bu durum başarılı bir yönetimin erkelere ait olduğu görüşünün oldukça yaygın olduğu şeklinde yorumlamaktadır (Schein, 1973 : akt: Hornsbostel, 2012, s.44). Türkiye'deki eğitim kurumlarının bürokratik yapısı Schein (1973)'in çalışmasını destekler niteliktedir.

Kadınlar öğretmenlik mesleğinde erkeklere oranla daha fazla yer almalarına rağmen, erkekler yönetici konumundaki avantajlarını korumaktadır. Bu durumun oluşmasında örgütsel etmenlerden de bahsetmek mümkündür. Örgüt yapısı içindeki bu ayrımcılığı yalnızca cinsiyetin bir sonucu olarak görmek mümkün değildir. Bu durum erkeksi örgütsel yapısının ve kültürünün kadınların kariyer gelişimini etkilediğinin bir göstergesidir (Kanter, 1993; Collinson ve Hearn, 1994; Maddock ve Parkin, 1994; Evetts, 2000).

Örgüt içindeki azınlık grubun statüsü algılanan ayrımcılık ve kadın durumu arasındaki ilişkide belirleyici rol oynamakta, azınlık konumundaki grup üyelerinin algıladıkları ayrımcılık ile azınlık durumundaki kadının yaşadığı temsil edilememe durumu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Jogusztyn, 2010, s.446).

Kadınlar, örgüt içindeki kolektif yapıyı tehdit etmeye başladığında örgüt kültürüyle karşı karşıya kalır. Kadının sahip olduğu bu "tehlike" iki yönlüdür: İlk olarak bir kadın baskın grubun öncüllerine isyan etme tehlikesini simgeler, ikincisi gündelik, yüzeysel, tarafsız bir şekilde çalışan; psikolojik olarak öz farkındalığı olmayan ve alışılmış eylemlerini gözden geçirme ihtiyacı hissetmeyen kişiler için kadının varlığının yarattığı öz bilinç rahatsız edici olabilir (Kanter, 1993, s.222).

Örgütlerin bürokratik yapısı erkeklerin yönetim alanında daha fazla yer almasını desteklemektedir. Erkeklerin kadınlara göre daha rasyonel düşündüğü ve yöneticiliğin eril değerler taşıdığı inancı, erkeklerin yönetim kademelerine geçişlerinde örgüt üyeleri tarafından desteklenmesine, kadınların ise örgüt yapısını tehdit eden bir tehlike olarak algılanmasına neden olmaktadır.



*Örgüt kültüründen* kaynaklanan nedenleri anlamak için öncelikle cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları tekrar gözden geçirilmelidir. Cinsiyetçilik ya da başka bir ifadeyle toplumsal cinsiyet algısı örgüt üyelerinin paylaştığı ve örgüt kültürünü etkileyen önemli değerler arasındadır. Cinsiyetçilik gündelik pratikleri, tutum, varsayım, davranış ve kuramsal kuralları içeren ve kadınlara baskı yapmak ya da onları etkisizleştirmek için kullanılan geniş bir ağıdır (Young, 1982, s.180). Örgütteki kadın ve erkeklerin birbirlerine karşı tutumları ve birbirleri ile olan ilişkileri her örgüte özgü bir cinsiyet kültürü oluşturur. Bu cinsiyet kültürü davranışlarını ve ifadelerini kısıtladığından kadınlar bu kültürün daha fazla farkındadır. Erkekler bu atmosferde daha rahat hissettikleri için kültürel normların daha az farkındadır (Maddock ve Parkin, 1994 s. 30). Bu kültürel yapının bir sonucu olarak örgüt içinde kadına karşı oluşan olumsuz iklim, kadınlarda olumsuz fiziksel ve psikolojik sorunlara ve olumsuz çıktılara neden olmaktadır.

Örgütsel kültür kadınların yönetim kademelerinde azınlık olması ile iki yönden ilişkilidir. Birincisi örgütsel kültür ile bireylerin kültürleri arasındaki uyum, bireylerin birbirleriyle ne kadar uyumlu çalışacaklarına dair ipuçları içermesi, ikincisi farklılıkları destekleyen örgütsel kültürlerin olabilmesidir (Bond ve Pyle, 1994, s.20). Örgütün cinsiyet kültürü kadınlar ve erkekler arasındaki benzerliklere ve farklılıklara göre iki farklı tutum izlemektedir. Centilmenler Kulübü, Kışla Avlusu, Soyunma Odası gibi geleneksel kültürler kadın ve erkekleri temel olarak farklı görülmekte ve toplumda farklı roller yüklenmekte, Cinsiyet Körlüğü, Akıllı Maço gibi daha yeni kültürler ise kadın ve erkeğin eşit olduğunu ve kapasiteleri arasında fark olmadığını göstermektedir (Maddock ve Parkin, 1994).

Kadınların yönetim kademesinde yer alması ile ilgili bir diğer görüş ise yönetim kademesi atamalarındaki hesap verilebilirlik ile ilişkilidir. Yönetim kademelerinde şeffaflık olmaması, yöneticilik konumuna sahip olmayı istemeseler bile bazen erkekler tarafından alt kademe yönetim pozisyonlarında görevlendirilmiş bulunan kadınlar için avantaj sağlayabilmektedir.

Kanter (1993, s. 32 – 36) kadın – erkek yönetimsel durumunu aşağıdaki mecazlarla ifade etmektedir.

Centilmenler kulübü kadını anne ve ev kadını rolleri ile tanımlarken, erkeği ise evin geçimini sağlayan kişi olarak tanımlayan bir kültüre sahiptir. Centilmenler kulübünde, kadınlar kibar ve medeni erkek yöneticileri tarafından belirlenen rollere uygun davranırlar. Üst düzey yönetici kadınlar da bu kültüre bağlı bir yönetim şekli uygulamak zorunda olduklarının farkındadır çünkü Centilmenler kulübü profesörler ve üst düzey yöneticilerin örgüt kültürüdür. Kadınlar yönetici değil, kültüre hizmet edici olarak düşünülür.

Bu kültür, yukarıdan aşağıya doğru bir emir komuta zincirinin hâkim olduğu bürokratik örgütlerde görülür. Güç sahibine saygı gösterilen ve otoriter bir yapıya sahip olan bu kültür, kadınlara, el işçilerine, siyahlara ve az kurumsal güç sahibi olan kişilere karşı gizli ve gerçek bir düşmanlık beslemektedir. Örgütlerdeki kadın yönetici sayısı az olduğundan, kadın yöneticilerin ilgi ve yorumları önemsenmemekte ve görünmez kılınmaktadır.

Bu kültür, erkelerin ortak arkadaşlık geliştirdikleri ve informaldiyologların sadece spor ve cinsellik üzerine kurulduğu farklı kültürlerdir. Bu kültürün bir diğer özelliği ise vücut dilinin maskülen baskın topluluk tarafından vurgulanarak kullanılmasıdır.

Kadın ve erkeğin eşit olarak görüldüğü, kadının kimliğinin ve deneyimlerinin önemsenmediği bir kültürdür. Bu kültür ayrımcılık yapmama temeline dayansa da kadınlar ile ilgili gerçekleri göz ardı etmesi bakımından eleştirilmektedir.

Bu kültürün etkisi altındaki yöneticiler belirlenen hedefe ulaşmak için çalışanlarından fazla bir performans beklentisi içine girebilirler. Bu bir cinsiyet kültürü değildir, çünkü bazen bu kültüre sahip kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden çok daha katı olabildiğini ifade etmektedir.

Bazı kamu kuruluşlarında kendilerini cinsiyetsiz olarak tanımlayan kişiler tarafından fırsat eşitliğine dayalı geliştirilen bir kültürdür. Eşitlik programlarına dayanan ve kendilerini çalışanlarına eşit fırsatlar sunarak tanıtan, fakat kadınlara ve siyahlara a promosyon veren, herkese eşit fırsatlar sunan kültürlerdir.

Kadınlar erkek yöneticilere oranla daha az desteklenmekte olduğu görüşü göz önüne alındığında personel desteği gibi bazı içsel dinamiklere dikkat etmek gerekmektedir. Destek ve teşvik, doğru deneyim ve iş becerisine sahip olma sigortasıdır. Destek özellikle kapı bekçisi kadınlar için önemlidir ve örgütsel bağlamda etkilidir (Pam Boulton ve Coldron, 1998, s.159 – 160). Fakat kadınların yönetim alanında azınlık olma/temsil edilememe durumunda sadece erkek yöneticilerin etkin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu durum kadınların kendileri ile algılarından da kaynaklanmaktadır. Kadınların yönetim alanındaki konumunu etkileyen en önemli etkenlerden biri kadın çalışanların kadın yöneticilerden beklentilerinin farklı olmasıdır. Maddock ve Parkin (1994) yönetici kadınların büyük bir baskı altında olduğunu, kadınların kadın yöneticilerden iyi bir dinleyici, yönetici ve anne olma görevlerini yüklediğini ve bunları yerine getirmede öfke ve kızgınlık gösterdiğini belirtmektedir.

Örgüt içerisindeki bireylerin informal ilişkileri olarak tanımlanan örgütsel kültür, örgüt yapısına bağlı olarak cinsiyetçi, eşitlikçi ya da cinsiyetsiz gibi farklı tanımlar kullanılarak açıklanabilir. Bürokratik örgüt yapısı cinsiyetçi kültür özellikleri taşımaktadır. Bürokratik örgüt yapısının desteklediği bu kültürün varlığı kadınlar tarafından daha fazla hissedilmektedir. Bu durumun oluşmasında kadınların örgüt içerisinde alt grubu oluşturmaları da önemli rol oynamaktadır.

#### **2.4.3.1. Eğitim Kurumları Yönetici Atama Yönetmelikleri ve Kadın Yöneticiler**

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilmesine ilişkin ilk çalışmalara 1961 yılında düzenlenen yedinci eğitim şurasında yer verilmektedir. 4 Ocak 1961 tarih ve 222 Sayılı İlköğretim Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra kurulan Planlama Kurulu, İlköğretim Komitesi'nde kanunda tespit edilen konular üzerinde çalışmış, ilköğretim alanına giren bütün meseleler etraflıca incelenmiş ve mecburi ilköğretimin 1970 yılına kadar bütün yurdumuzda yayılması ve gelişmesi için bir plan hazırlanarak ilköğretim müdürlüğü yönetmeliğinde değişiklik kararı alınmıştır (MEB, Mezuat).

Yedinci eğitim şurasında ilköğretim müdürü yetiştirilmesi husunda değişiklik kararı alınmış olmasına rağmen konu ile ilgili ilk somut çalışmaya 1982 yılında

düzenlenen 11. Eğitim Şurasında yer verilmiş ve okul yöneticilerinin yetişmelerine önem verilmesi ve yöneticilerin okulda huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilecek bir öğretim kadrosu, öğrenciler ve veliler arasında iş birliği, gönül birliğini sağlayabilecek niteliklere kavuşturulması kararı alınmıştır (TTKB, 2015, 16.01.2015).

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilmesine ilişkin bir diğer önemli şura ise 27-29 Eylül 1993 tarihleri arasında gerçekleştirilen 14. Eğitim Şurası’dır. Bu şurayı eğitim yönetimi açısından bu kadar önemli kılan nokta ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunun detaylı olarak incelenmek üzere birinci gündem maddesi olarak kabul edilmesidir.

14. Eğitim Şurası’nda Eğitim Yönetimi ve Yöneticiliği ile ilgili alınan kararların bir kısmı şu şekildedir;

- ✓ Millî Eğitim Bakanlığı'nın Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatları yeniden gözden geçirilerek, fonksiyonel bir yapıya kavuşturulacak; bu teşkilatlarda çalışacak yönetici ve uzmanların nitelikleri unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır.
- ✓ Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir.
- ✓ Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.

Yönetici ve öğretmenler, yönetme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir (TTKB, 2015, 16.01.2015).

Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği 15. Eğitim Şurası’nda da yer almış, eğitim yöneticisinin atanma kriterleri ve yönetici tanımlarına ilişkin olarak şu kararlar alınmıştır.

- ✓ Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.

✓ Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi gerekmektedir.

✓ Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.

Eğitim yöneticisi lisans üstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir (TTKB, 2015, 16.01.2015).

Türkiye’de eğitim kurumlarının yönetimi ve yönetici yetiştirme konusuna 1982 yılı ve sonrasında eğitim şuralarında geniş yer verilmiş olmasına rağmen, eğitim ve yeterliliği esas alan ilk uygulama olduğu savunulan (Can ve Çelikten, 2000, 5; Aydın, 2003, 84) çalışma 1998 yılında hazırlanan yönetmeliktir. Bu Yönetmelik hükümleri ile kurumlara müdür olarak atanacakların; değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilmesi esas alınmaktadır. Eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak ilk defa Milli Eğitim Bakanlığınca tanınması olarak değerlendirilen 1998 atama yönetmeliği (Aslanargun, 2011) 1999 yılında değiştirilmiş, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören yeni yönetmelik yürürlüğe girmiştir (MEB, 1999). 2004 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile okul yöneticisi atamalarında hizmet içi eğitim zorunluluğu yürürlükten kaldırılmış, müdür yardımcılığına atanmak için seçme sınavı getirilmiştir. 2007 yılında bu yönetmelik de yürürlükten kaldırılmış ve liyakat şartı getirilmiştir. 2008 yılı itibariyle ise müdür atamaları yönetici değerlendirme formu ile yapılmaya başlanmıştır.

Eğitim Yönetiminde kadın yöneticiler konusu ilk kez 2 – 5 Aralık 2014 tarihleri arasında yapılmış olan 19. Eğitim Şurası’nda gündeme alınmış, okul idarecileri için kadın kotası getirilmiş, fakat kotanın yüzde kaç olacağına kararı okul idaresine bırakılmıştır. Milli Eğitim Şurası Genel Kurulu’nda, "Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması" komisyonunda kabul edilen, yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmesi önerisi benimsenmiş ve okul ve kurum türlerinden kaynaklanan kadın yönetici lehine pozitif

ayrımcılık uygulamasının tüm okullara genişletilerek yayılması önerisi de kabul edilmiştir (TTKB, 2015, 16.01.2015).

19. Eğitim Şurası'nda kadın yöneticiler lehine gelişmeler yaşanmış olmasına rağmen 2014 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile yöneticilik görevinde dört yılını tamamlamış olan okul ve kurum müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görev süreleri sona erdirilmiş, bu durum sayıca az olan kadın yöneticileri olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durumdan yola çıkarak Milli Eğitim Bakanlığı kadın öğretmenleri yöneticilik görevine teşvik etmek amacıyla 17/06/2014 tarihinde "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirme Kılavuzu" nu yayınlamaya çalışarak öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının ve karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilmesini öngörmüştür. Yayınlanan bu son kavuza rağmen kadın öğretmenlerin eğitim kurumları yöneticiliklerine başvurması konusunda beklenen artış gözlemlenememiş ve 10 Mart 2015 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yeni bir genelge yayınlanarak daha önce kız öğrencilerin ağırlıklı olduğu eğitim kurumlarında, üç müdür yardımcısından en az birinin kadın yönetici olmasını gerektiren genelgede değişiklik yapılmıştır. Konu ile ilgili olarak 12 Mart 2015 tarihinde Düzce Üniversitesi (DÜ) tarafından düzenlenen 'Yüksek Öğretimde Kadın Liderliği: Bugün ve Gelecek' panelinde konuşan Milli Eğitim Bakanı Avcı, kadın öğretmenlerin yöneticiliği farklı nedenlere bağlı olarak tercih etmediğini belirtmek amacıyla şu ifadeleri kullanmıştır:

"Biz, kadın yönetici bakımından yükseköğretim kurumlarımızdan daha kötü durumdayız. İki gün önce, daha önce imzaladığım genelgeyi hafifleten başka genelge imzalamak zorunda kaldım. Daha önce kız öğrencilerin ağırlıklı olduğu eğitim kurumlarında, üç müdür yardımcısından en az birinin kadın yönetici olmasını gerektiren genelgeyi bozmak zorunda kaldım çünkü kadın yönetici bulamıyoruz."

Sonuç olarak 1961 yılı itibariyle Milli Eğitim Şuralarında ve Yönetici Atama Yönetmeliklerinde yer almaya başlayan ve bu süreçte sıklıkla değişiklik göstermiş olan yönetici yetiştirme ve atama kriterleri de kadın yönetici sayısını etkilemektedir.

## 2.5. KADIN YÖNETCİLERİN EĞİTİM KURUMLARINDA SAYICA AZ OLMALARININ SONUÇLARI

Bu bölümde kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememesinin örgüt içinde neden olduğu sonuçlara yer verilmektedir.

Kadınların yönetim kademelerinde sayıca az olmalarının nedenlerini anlamak amacıyla Rosebeth Moss Kanter tarafından 1977 yılında erkek egemenliğinin hâkim olduğu bir çalışma ortamında çalışan 20 kadın satış elemanı ile yapılan yöneticilik çalışması dikkatleri kadın yöneticiler konusuna çekmeyi başarmıştır. Konu ile ilgili kadınların yönetici konumunda az olmalarının nedenlerine ilişkin yapılan çalışmalarda farklı nedenlere yer verilmiş olsa da kadınların yönetici konumunda az olmalarının sonuçlarına ilişkin çalışmalarda Kanter (1977, 1993)'ın çalışmasının ortaya koyduğu temalar esas alınmıştır.

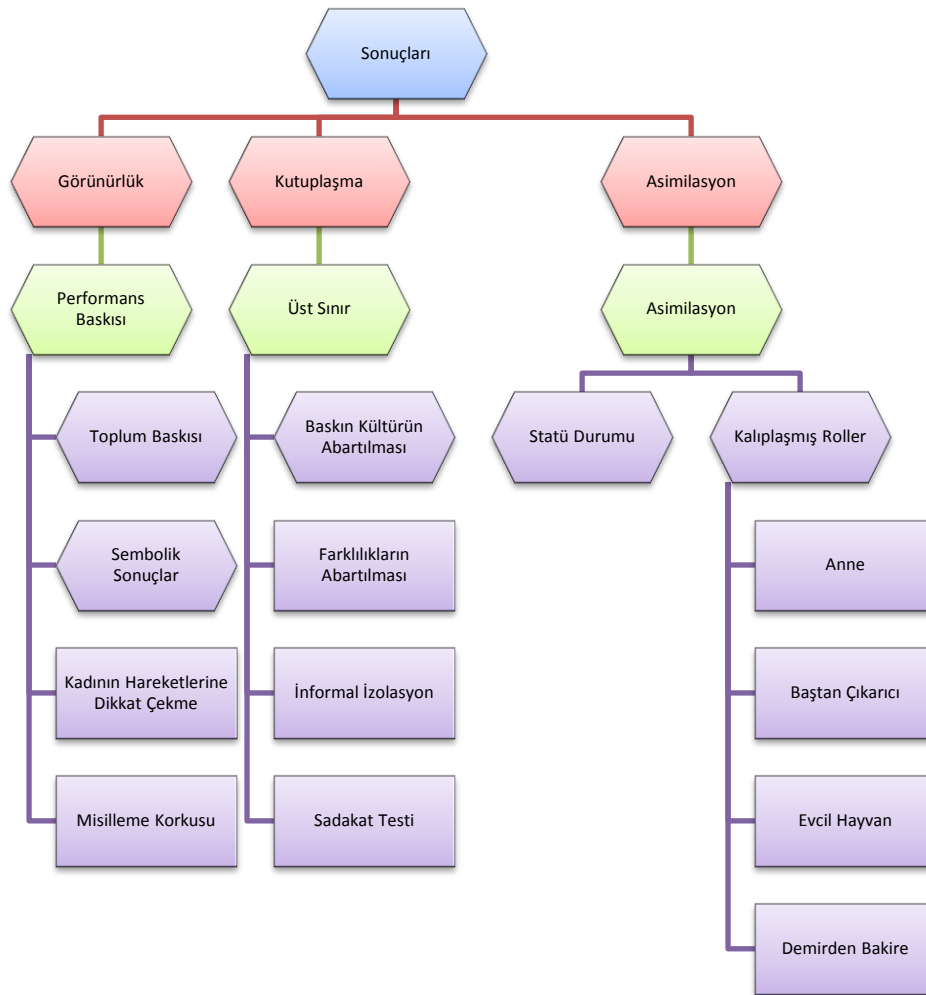
Kanter (1993, s.211) kadınların örgüt içerisinde sayıca az olmasının, örgüt içerisinde azınlık kabul edilmelerine, kadınların durumlarının abartılmasına, orantısızlığın sonuçlarının kadınlara ödetilmesine, grup içindeki yerlerinin aşırı derecede vurgulanmasına, tutumlarının abartılmasına ve azınlık konumundaki kadınların sıklıkla kalıp yargısal özel bir rol oynayarak örgüt içinde yalnız kalmalarına neden olan üç farklı algısal eğilime neden olduğunu belirtmektedir. Bunlar; görünürlük, kutuplaşma ve asimilasyondur. Görünürlük, kadınlar üzerinde performans baskısı yaratmakta; kutuplaşma grup içi sınırlara ve kadınların izolasyonuna yol açmakta; asimilasyon ise kadınları rol aldatmasına düşürmektedir.

Crocker ve Mc Graw (1984, s. 358) görünürlüğün kadınlar için daha fazla belirgin olma ve dikkat çekme anlamına gelmekte olduğunu, yönetici kadınların, diğer grup üyelerinden daha fazla dikkat çektikleri için diğer grup üyelerinden farklı algılandıklarını ve daha fazla izlendiklerini belirtmektedir. Kutuplaşma baskın grup üyeleri ile azınlık grup üyeleri arasındaki farkın abartılmasıdır. Cinsel farklılıklar özellikle alay, şaka, cinsel taciz yoluyla vurgulanmaktadır. Kalıp yargısal asimilasyon ise kadını kendisi ile ilgili çarpıtılmış kalıp yargıları uygulamaya

zorlayan üçüncü algısal eğilimdir. Kadın yöneticileri nasıl davranırlarsa davranırlar kendilerine çizilen kalıp yargısal roller içerisinde algılanmaktadırlar.

Kanter (1977, 1993) kadınların örgüt içerisinde sayıca az olmalarının sonucu olarak oluştuğunu iddia ettiği üç algısal eğilim (görünürlük, kutuplaşma ve asimilasyon) ve bu eğilimlerin alt boyutlarına ilişkin bilgilere Şekil 3'de yer verilmektedir.

### Şekil 3. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Sonuçları



Kaynak: Kanter, 1977, 1993

Kanter (1977, 1993) kadınların örgüt içerisinde sayıca az olmalarının bir sonucu olarak kadın yöneticilerin eylemlerinin daha fazla dikkat çektiğini ve bu



durumun kadınlarda performans baskısı yarattığını belirtmektedir. Kutuplaşma ise kadınların örgüt içerisinde informal izolasyona maruz bırakılması anlamında kullanılmaktadır. Son algısal eğilim asimilasyon ise kadının örgüt içerisinde kendisini kabul ettirebilmek amacıyla erkeksi davranışlar sergilemesi ya da grubun annesi rolünü üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

### **2.5.1. Görünürlük**

Yönetim kademesinde bulunan kadınlar gerçekleştikleri eylemlerin erkek yöneticilerin gerçekleştirdikleri eylemlere göre çok daha görünür olduğunu ifade etmektedirler. Kadın yöneticilerin eylemlerinin görünürlüğü konusunda üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki bu durumun algısal bir durum olduğunu ifade eden Kanter (1977)'a aittir. Kanter (1977) topluma mal olduğu kabul edilen kadın yöneticilerin okullarda sayısal olarak daha küçük bir grubu oluşturmalarına rağmen, eylemlerinin okul çevresi ve öğretmenleri tarafından daha fazla dikkat çektiğini ifade etmekte, bu nedenle baskın grup kabul edilen erkelerden daha yüksek oranda görünürlüğe sahip olduklarını belirtmektedir.

Acker (2006, s. 452) ise kadın yöneticilerin görünürlüğüne farklı bir bakış açısı getirmekte ve örgüt içerisindeki baskın grup üyelerinin ayrıcalıklı olduklarının farkında olmadıklarını ve eşitsizliği örgüt dışında aradıklarını, oysa örgüt içerisindeki görünürlük / görünmezlik durumunun eşitsizlik temeline dayandığını ve bu durumun örgüt üyelerinin toplumsal cinsiyet algısına göre değiştiğini belirtmektedir.

Geys (2013, s.3) Kanter (1977)'ın görünürlüğün kadın yöneticilerin algısal eğiliminin bir sonucu olduğu görüşünü desteklemekte ve yöneticinin çevresi tarafından sevilmesi ve kabul görmesinin, onun diğer özelliklerinden bağımsız olmadığını ve yöneticinin cinsiyetinin özellikle Batı toplumlarında bireylerin gruplandırılmasında otomatik ve bilinçsizce kullanılan temel araçlardan biri olduğunu belirtmekte ve bu durumun cinsiyetle ilgili olmadığına dikkat çekmektedir. Kanter (1977, 2003) görünürlük algısının kadın yöneticilerde performans baskısına neden olduğunu ifade etmektedir.

Görünürlük kadın yöneticilerin eylemlerinin çevresi tarafından ilgi görmesi ya da dikkat çekmesi anlamında kullanılan bir terimdir. Konu ile ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Görünürlük kavramını ilk kez alanyazında kullanan Kanter bunun algısal bir eğilim olduğunu ifade ederken, Acker (2006) bu durumun örgüt içerisindeki ayrıcalıklı durumlarının farkında olmayan erkeklerin eşitsizliği grup dışında aramalarının bir sonucu olarak kadınların örgüt içerisindeki eylemlerine dikkat çekerek oluşturduklarını ifade etmektedirler.

*Performans Baskısı* ilk algısal eğilim olarak kabul edilir. Kanter (1977, s. 972) örgütlerde kadınların erkeklere göre her zaman daha fazla göz önünde olduğunu ve 20 satış elemanı ile yaptığı çalışmada yöneticilerin kadın çalışanları genellikle konuşan, soru soran, dedikodu yapan kişiler olarak rapor ettiğini ve bu durumun kadın çalışanlar üzerinde performans baskısı yarattığını, bu baskının bir sonucu olarak kadınların baskın grup üyesi olan erkeklerden farklı performans gösterdiklerini belirtmektedir. Performans baskısının farkında olan pek çok kadın, misilleme tehdidi karşısında uyarılmış durumdadır ve daha fazla çaba göstererek, kendisini ve yaptığı işi her fırsatta tanıtarak, çevresindekilerin onun işinde ne kadar iyi olduğunu bilmesini sağlamaktadır (Kanter, 1977, s.974).

Kanter (1977; 1993) örgütlerdeki performans baskısını dört boyutta toplamaktadır. Bunlar; toplum baskısı, sembolik sonuçlar, kadının hareketlerine dikkat çekme ve misilleme korkusudur.

Toplum baskısı kadının toplum içinde gizlenmesi anlamında kullanılmaktadır. Kanter (1977, s. 973) kadınların hatalarının ve ilişkilerinin, diğer bilgiler gibi kolaylıkla bilinmekte olduğunu ve örgüt içinde gizliliğe sahip olmalarının imkânsız olduğunu, çünkü kadınların her zaman bir grup tarafından gözlenmekte olduğunu belirtmektedir (Kanter, 1977, s.973).

Kanter (1977, s.973) sembolik sonuçlar boyutunda kadınların örgüt üyesi olarak daha görünür olmalarına ve eylemlerinin sembolik sonuçlar eklenmeye eğilimli olmasına dikkat çekmektedir. Bazı kadınların, performanslarının örgütte gelecekte yer alacak kadınlar için potansiyel etkileri olduğunu düşündüklerini ifade ettiklerini belirten Kanter (1977, s. 973) kısacası kadınların her eylemi anlamının

ötesinde değerlendirilmekte olduğunu ve kadınların davranışlarının neden olacağı sembolik sonuçların farkında olduğunu ifade etmektedir.

Kadının hareketlerine dikkat çekme performans baskısının üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Bir kadının göz önünde olması sahip olduğu özelliklerin bir sonucudur. Çalışmaya katılan kadınlar varlıklarının fark edilmesi için çalışmak zorunda kalmadıklarını, fakat başarılarının fark edilmesi için çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Kadınlar fiziksel görüşlerinin teknik becerilerini gölgede bırakması sebebiyle, teknik becerilerin ve yeterliliklerini kanıtlamak için iki kat daha fazla çaba harcamaktadırlar (Kanter, 1977, s.973).

Kadınlar başka bir performans baskısı olan “baskın grubun kötü bakışlarından kaçınma”nın farkındadır. Bir kadın baskın gruptakilerin dikkatini çekecek kadar iyi bir şey başardığında, bütün gözler kadına çevrilir. Böyle bir durumda baskın grubun toplumsal aşağılama davranışından kaçış yoktur. Bu durum kadınlarda yeterli olarak algılanmak için herkesten fazla çalışmak gerektiği, bazı durumlarda başarının ödüllendirilemeyeceği ve gizli tutulması gerektiği hissini yaratmaktadır (Kanter, 1977, s.974).

Performans baskısı görünürlüğün bir sonucu olarak kadınların daha fazla çaba göstererek kendilerini örgüte kabul ettirme çabası olarak tanımlanabilir. Performans baskısı kadınların başarılarını fark ettirmek için daha fazla çalışmak zorunda oldukları, hata yapmaları durumunda bunun kolaylıkla ortaya çıkacağı ve yaptıkları eylemlerin örgüt içerisinde gelecekte yer alacak kadınlar için sembolik sonuçları olacağı düşüncesine dayanır.

### **2.5.2. Kutuplaşma**

Kutuplaşma, kadın yöneticilerin baskın grup üyeleri tarafından izole edildiği ve farklı davranışlara maruz kaldığı yönündeki ikinci algısal eğilimdir. Kadının örgüt içerisinde sosyal izolasyonuna vurgu yapan ilk çalışma Laws (1975)’e aittir. Laws (1975) kadınların yönetim kademelerinde temsil edilememesinin nedenini kadının sosyal konumu ile açıklayan düşünürlerdendir. Laws (1975, s.53) toplumsal cinsiyet

algısının kadınları örgüt içerisinde sayısal baskınlıklarına rağmen fırsat ve ödüllere ulaşmada dezavantajlı grup konumuna getirdiğini belirtmektedir.

Kutuplaşmanın diğer nedeni ise baskın grup üyelerinin kadınları grubun dışında tutmak için koydukları kültürel sınırlardan kaynaklanmaktadır. Bu kültürel sınırlar baskın grup üyelerinin kendi içlerindeki ortak özellikleri ve kadının grup içindeki farklılıkları abartılması sonucu oluşmaktadır. Kutuplaşma baskın grup üyelerinin daha önce belki kendilerinin bile farkında olmadığı sınırları vurgulama eğilimine girmesine neden olmakta ve kadının yalnızca sadakatini ispatlaması durumunda gruba kabulüne izin vermektedir (Kanter, 1993, s.211-222). Kutuplaşma algısı örgüt içerisinde kadınlara yönelik bir üst sınır oluşmasına neden olmaktadır. Kanter (1977, 1993) üst sınır olarak tanımladığı bu algısal eğilim alan yazında “Cam Tavan Sendromu” olarak adlandırılmaktadır. Kanter (1977, 1993) kutuplaşma algısının oluşturduğu üst sınırın baskın kültürün abartılması, farklılıkların abartılması, informal izolasyon ve sadakat testi boyutlarından oluştuğunu ifade etmektedir.

*Baskın Kültürün Abartılması* örgüt içerisinde baskın kabul edilen erkek grup üyelerinin kadınlara karşı paylaşılan kültürel etmenleri vurgulayarak ve abartarak, grup içi bir dayanışma ortamı oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum kadına onu dışlayan temaları vurgulama ve dramatize etme fırsatı vermekte fakat ironik bir şekilde kadınlar baskın kültürün temelini çürütmek yerine onun altını çizmektedir. Baskın grup üyeleri baskın örgüt kültürünü abartmamakta ve cinsel imalar, saldırgan cinsel alaylar ve kahramanlık odaklı savaş hikâyeleri ile abartılı saldırganlık potansiyel göstermekte ya da erkek yiğitliği gibi kişisel, cinsel ya da iş başarılarını anlatılarak gösteriş yapmaktadır: cinsel imalar, saldırgan cinsel alaylar ve kahramanlık odaklı “ savaş hikâyeleri” gibi ya da erkek davranışlarının erkeksi yiğitliği kişisel, cinsel ya da iş başarısı anlatılarak gösteriş yapmaktadır. Bu durum erkeklerin kadınların aksine ne yapabildiklerini vurgulama eğiliminden kaynaklanmaktadır (Kanter, 1977, s.976; Kanter, 1993., s.223). Holmes (2006) ise örgüt içerisinde anlatılan kahramanlık hikayelerinin erkeğin kişiliğini ve başarısını vurgulayan erkeksi düşünce yapısını örgüt içerisinde yapılandırılmak amacıyla anlatıldığını belirtmektedir.

*Farklılıkların hatırlatıcı olmak* kutuplaşmanın önemli boyutlarından biridir. Kadınların büyük çoğunluğu, kariyerinin erken bir döneminde açık bir şekilde “ötekileştirilmişlik” duygusunu yaşadığını ifade etmektedir. Her kadın kıdem, promosyon ve tanınma ile ilgili bir mücadele hikayesine sahiptir. Kadınlar erkek meslektaşları, hatta bazen yönetici olmayan kadın meslektaşları tarafından farklılıklarının bilinçli ve güçlü bir şekilde vurgulanmakta olduğunu ve kendilerini sıklıkla izole edilmiş hissettiklerini belirtmişlerdir (Wyn, Acker, Richards, 2010, s.439-445).

Kanter (1993, s.221) baskın grup üyelerinin formal toplantılarda daha belirgin olmak üzere kadınlar ve kendileri arasındaki farklılıkları vurgulamakta olduğunu ve kadınları “dışarıdakiler” durumunda bırakarak, kadınlara grubu bölen, her şeye karışan ve grubun zamanını boşa harcayan bireyler olarak davrandıklarını ve bu davranışların eski kültürün devam ettiğinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedir (s.225). Kanter (1993)’ın dikkat çektiği bir diğer husus ise kadınların özellikle genellemeleri ve kalıplaşmış uygulamaları önlemek için sayıca az olmasından kaynaklanan farklılıkları abartma eğiliminde olduğudur. Bu durum kadınların bilinçsizce bu kültürün devam etmesine katkı sağladığını göstermektedir.

Diğer etmenler gibi istatistiksel olarak kolayca tespit edilemese de sosyal hayatın niteliği ve niceliği geçici olarak ya da kronik yalnızlığı /informal izolasyonu yaratmaktadır. Bu yüzden izolasyon bir birey ile belirli bir grup arasında var olan ilişkidir. İzolasyonun iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkide oluşan kesinti ya da periyodik olay olabilmesi onu sosyolojik açıdan önemli kılmaktadır (Simmel, 1950, s.119).

Kanter (1977) baskın grup üyelerinin, korumaları gereken sırlara sahip olmaları ya da kadınlara ne kadar güvenilebileceklerini bilemedikleri durumlarda, belirli faaliyetlerini gerçekleştirmek için kadınların örgüt içerisindeki varlıklarından rahatsız olduklarını ifade etmektedir. Bu durum özellikle paylaşılacak olan bilginin baskın grup üyelerine zarar verme potansiyeli olduğunda gerçekleşmekte ve erkekler kendi aralarında tartışmalarına rağmen, kadınların yanında işe karşı düşük adanmışlık gösterme, iş performansı ile ilgili kaygılar, avantaj sağlamak için

komplolar, yöneticileri etkileme stratejileri gibi konuları konuşmamaktadır (Kanter, 1977, s.978).

Kutuplaşmanın son boyutunu ise Sadakat testleri oluşturmaktadır. Sadakat testleri baskın erkek grup üyelerinin kadın meslektaşlarından baskın gruba karşı tavır almayacağı ve baskın gruba zarar vermeyeceği konusunda güvence istemesidir. Kanter (1993) baskın grup üyesi erkeklerin kadınları meslektaş çevresi içerisinde tuttuğunu ve kadınlardan baskın grup üyelerine karşı sadakat göstermelerini beklediğini, testin sonucunun olumsuz olmasının daha çok izolasyona neden olduğunu, sonucun olumlu olmasının ise kadının baskın grup aktivitelerine daha çok katılmasına izin verilmesiyle sonuçlandığını belirtmektedir.

Kadınların sadakat göstermesinin ve baskın grup üyeleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmasının iki yolu vardır. Bunlardan birincisi kendi grubundaki diğer üyeler hakkındaki kalıp yargıları ve kendilerinin grup içinde istisna olduklarını kabul ederek, diğer grup üyelerinin istenmeyen ve uygunsuz kişilik özellikleri kabul etmek; diğeri ise kendilerinin grubun mizah kaynağı olarak görülmesine izin vermektir. (Kanter, 1977, s979; 1993 s.228).

Kutuplaşma kadınların örgüt içerisinde alt gruplar olarak kalmalarını sağlamak ve kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerini engellemek amacıyla oluşturulan kültürel sınırlardır. Baskın grup üyeleri bu kültürel sınırları vurgulayarak grup içi bir dayanışma ortamı oluşturmakta, farklılıkları bilinçli olarak vurgulamakta ve kadınları grup dışında tutmaktadır. Alan yazında cam tavan sendromu olarak da tanımlanan bu durum alt grup üyelerinin örgüt içerisinde kendilerini dışlanmış ve yalnız hissetmelerine neden olmaktadır.

### **2.5.3. Asimilasyon**

Asimilasyon, kişinin sosyal kimliği hakkındaki kalıp yargılar ve genellemelerden oluşan üçüncü algısal eğilimdir. Bir kadının sosyal kimliği tek başına genellemeyi ya da bir kalıp yargıyı değiştirmemekte, gruptaki kadınların gruba oranı düşük olduğunda kalıp yargıyı korumak daha kolay olmaktadır.

Bireylerin toplumsal yaşamda ve sahip oldukları statüde nasıl davranmaları gerektiğinin çerçevesini çizen toplumsal cinsiyet kalıp yargıları toplumsal cinsiyet algısının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Eğer belirli bir grup belirli bir etkinlik yapan insanları uzun süre gözlemlerse o faaliyeti yürütmek için gerekli olan yetenek ve kişilik özelliklerinin o grubun tipik özellikleri olduğuna inanır. Örneğin bir kadın sürekli şefkat gösterici ve çocuk bakıcısı olarak gözlenirse, çocuk bakımı için gerekli olan şefkat ve ilgi kadınların karakteristik özelliği olarak algılanır. Pek çok insanın eylemleri sosyal rolleri tarafından belirlendiğinden insanlar hakkındaki kalıp yargılar onların sosyal rol dağılımlarını göstermektedir (Eagly ve Steffen, 1984, s. 735). Bu durum yöneticilik kalıp yargılarını elinde tutan erkek grubunun içine giren kadın yöneticilerin yaşadıkları temsil edilememe durumunu açıklamaktadır. Kamu yönetiminde az olsa da kendilerine yer edinen kadınların pek çoğu başarı sağlayabilmek ve kadın yönetici kalıp yargıları nedeniyle erkek yöneticiler ile benzer liderlik davranışları sergilemekte, erkeksi bir rol izlemekte, dişilikleriyle gündeme geldiklerinde ise otoritelerini kaybetmektedir (Moreton, 2001, s.32, Tunalı, 2006, s.85). Wyn, vd. (2010) Avusturya ve Kanada üniversitelerinde kadın yöneticileriyle yaptığı çalışmada, kadınların süreç içerisinde tamamen asimile olmalarının mümkün olmadığını bilincinde olduklarını, bu yüzden üniversitede yönetici olmanın kişiye sahip olmadığı bir kimliğin sürekli hatırlatılması ve sahip olduğu kimliğin sürekli tanımlanması şeklinde geliştiğini belirtmektedir. Bu sonuç Laws (1975)'ın üniversitedeki kadın yöneticilerle yaptığı çalışmayı desteklemektedir. Laws (1975) kadın yöneticinin ne kadar akademik bilgiye sahip olursa olsun toplumsal cinsiyeti nedeniyle bir yabancı olduğunu ve eylemlerinin yüksek görünürlülüğe sahip olduğunu, kadın yöneticilerin; baskın grup üyelerinin erkeksi niteliklerini benimsediklerini ve sosyalleşme sürecinde kendisine ait kadınsı özellikleri ikinci plana attıklarını fakat kadınların örgüt içerisinde yükselmesiyle, bu özelliklerin örgütün diğer üyeleri tarafından önemsenmeye başlamadığını belirtmektedir (Laws, 1975, s.52-53).

Asimilasyon kadınların örgüt içerisinde rol kozası / rol aldatması yaşaması ile sonuçlanmaktadır.

Kadınlar hiçbir zaman oldukları gibi algılanmamaktadır, çünkü toplumsal kalıp yargılar, kadınlar için uymaları gereken roller belirlemiştir. Belirlenen bu roller kadınları belirli sınırlar içinde hareket etmeye zorlamaktadır. Kısacası kadınlar, onlara verilen güvenli yerler içinde sınırlandırılmaktadır (Kanter, 1993, s.230).

Bir kadının mesleki statüsünün beklenen statüsü ile uyumlu olmasıdır. Kadınlar genellikle sayıca az olmalarından kaynaklanan bir yanlış algıyla karşı karşıyadır. Yani sıra dışı bir kadına da sıradan bir kadın muamelesi yapılmaktadır. Kanter (1993, s. 231) kadınların genellikle sekreter olarak işe alındıklarını, özellikle erkek arkadaşlarla çıkılan iş gezilerinde eş, metres olarak görüldüklerini, müşteriler için öncelikle erkeklerin satış elemanı sıfatı taşıdığını ve erkeklerle yapılan iş görüşmelerinde sekreter gibi görüldüklerini; bu durumun erkeklerin kadınlar hakkındaki yargılarının genel olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler.

Baskın grup üyeleri kadınları belirlenmiş kalıp yargısal roller içinde tanırlar. Kanter (1993) Indsco adını verdiği şirkette yaptığı çalışmada dört farklı kalıplaşmış rol belirlemiştir. Bunlar; anne olarak kadın, baştan çıkarıcı olarak kadın, evcil hayvan olarak kadın ve demirden bakire olarak tanımlanmıştır. Azınlık konumundaki kadın bazen kendini grubun annesi rolünde bulmaktadır. Diğer örgüt üyeleri sorunlarını yönetici konumundaki kadına anlatarak rahatlamaktadır. Kadınların sempatik, iyi bir dinleyici olma ve sorunlar hakkında konuşulabilecek kişiler olduğu varsayımı erkek egemen kuruluşlarda yaygındır (Kanter, 1977, s.982). Kadınların içerisinde bulunduğu bu kültürel cinsiyet sınıflamasını kabul etmemesinin kadın yöneticiler için derin psikolojik sonuçları bulunmaktadır. Laws (1975, s. 64) yönetici kadınların erkeksi nitelikleri benimsemesinin ve sosyalleşme sürecinde kendisine ait kadınsı özellikleri ikinci plana atmasının yukarı doğru hareketliliğin gereği olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır:

*“Kadın yönetici her zaman istisnadır, yukarı doğru uzun hareketlilik sürecinden sonra erkeklerden biri olamaz. Bu uzun sürecin sonunda kadın yönetici kendini sınırları baskın erkek grubu tarafından çizilmiş özel bir konumda algılamaktadır. Bu durum onun kadınsı arketipsel rolünü (genellikle anne) kabullenmesinin bir işareti olarak kabul edilebilir. Bu rolün kısıtlamaları gözükme de sonsuza kadar devam etmektedir.”*



Baştan çıkarıcı kalıplaşmış rolü, cinsel rekabet ve kıskançlık unsuru taşıdığından anne rolüne göre daha fazla gerginliğe neden olan bir roldür. Annenin birçok oğlu olabilir ve onlar tarafından cinsel bir obje olarak görülmesi oldukça zordur. kadın bir cinsellik nesnesi olabilir ve diğer örgüt çalışanları tarafından cinsel arzu uyandıran ve potansiyel olarak kullanılacak bir nesne olarak görülebilir (Baştan çıkarıcı bir algıdır ve kadın bilinçli olarak bu şekilde davranmayabilir). Azınlık konumundaki bu kadının işyerinde bir erkek arkadaşıyla samimi bir ilişki geliştirmesi ise sayıca tek kadın durumunda olmasından dolayı kızgınlıkla karşılanabilir, çünkü o kıt bir kaynağı temsil etmektedir. Gözlemlenen pek çok durumda yüksek statülü bir erkeğin bu kadınlar için koruyucu rolünü üstlendiği görülmektedir. Örgüt içinde güçlü bir erkek kolaylıkla koruyucu konumuna gelebilmektedir (Kanter, 1977, s.983).

Evcil hayvan kalıp yargısal rolünde kadınlar, baskın erkek grubu tarafından sevimli ve eğlenceli olarak tanımlanır ve grup tarafından sembolik maskot olarak kabul edilirler. Mizah genellikle karakteristik bir özellik olarak kabul edilir ve ondan erkekler tarafından gösterilen davranışları beğenmesi fakat içlerine girme teşebbüsünde bulunmadan kenardan tezahürat yapması beklenir (Kanter, 1977, s.983).

Demirden bakire kalıplaşmış rolü güçlü kadınların yerleştirileceği kalıplaşmış rollerin çağdaş bir versiyonudur. Kadınların yukarıda belirtilen ilk üç kalıp yargısal rollerinden birinin içinde yer almaması halinde, erkekler tarafından daha fazla saygı duyulan, eşit davranılan, belirli bir mesafede durulan kişiler olarak tanımlandığını belirtmektedir (Kanter, 1993, s.236).

Toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının ve toplumsal cinsiyet algısının bir sonucu olarak örgüt içerisindeki bireylere sahip oldukları statüde nasıl davranmaları gerektiğinin vurgulanması olarak tanımlanan asimilasyon, belirli davranışların sürekli tekrarlanması sonucu o kişi ya da gruba atfedilen roller olarak tanımlanmaktadır. Örneğin kadınlar kendilerine atfedilen annelik rolü gereği fedakârlık ve sevgi gerektiren öğretmenlik mesleğine yönlendirilmektedir. Bununla birlikte yöneticiliğe atfedilen erkeksi roller kamu yönetiminde kendisine az da olsa

yer edinen kadınların başarılı sayılabilmek amacıyla erkeksi liderlik özellikleri gösterdikleri görülmektedir.

## **2.6. KADIN YÖNETİCİLERİN EĞİTİM KURUMLARINDA SAYICA AZ OLMALARIYLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarına ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

### **2.6.1. Yurtdışı Araştırmalar**

Crocker and McGraw (1984) tarafından örgüt içerisindeki sayısal oranın kadın ve erkekler için aynı sonuçlara neden olup olmadığını anlamak amacıyla Northwestern Üniversitesinde 156 öğrenci ile yapılan çalışma sonuçları sayısal oranın azınlık algısında etkili olmadığını gösteren ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Araştırmada elde edilen sonuçlar erkeklerin kadınlara göre iki kat daha fazla grup lideri olarak tanımlandığını göstermektedir.

Yoder ve Sinnett (1985) tarafından sayısal oranın örgüt içerisindeki azınlık olma durumunu etkileyen tek etmen olduğu görüşünü savunan Kanter (1977)'in teorisini test etmek amacıyla yapılan deneysel çalışma sonuçları Kanter (1977)'nin çalışmasının aksine örgüt içerisindeki sayısal oranın azınlık olma durumunu açıklamada yeterli olmadığını, ırk, cinsiyet gibi değerlerin belirli grupları kontrol altında tutmak ön plana çıkarıldığını göstermektedir. Ayrıca çalışma sonuçları Kanter (1977)'in örgüt içerisinde sayısal azınlık olma durumunun bir sonucu olarak geliştiğini savunduğu görünürlük, kutuplaşma ve asimilasyonun oluşmasında sayısal oranın bir etkisinin olmadığını, bunun baskın grubun azınlık grup ile arasındaki farkı ortaya koymak için kullandığı bir araç olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışma sonuçları Laws (1975)'in çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yoder (1991) tarafından Kanter (1977)'in çalışma sonuçlarını araştırmak için yapılmıştır. Kanter (1977)'in çalışma sonuçlarından farklı olarak örgüt içerisinde bir

grubun sayıca üstünlük sağlamasının, yaşayacakları olumsuzlukların oranını düşürmeyeceğini savunmakta ve örgüt içerisinde sayıca az olan grup üyelerinin yaşayacakları taciz ve haksızlığa daha fazla maruz kalma durumunun gerçekleşeceğini belirtmektedir. Yoder (1991) örgüt içerisinde sayısal azınlık konumunun oluşmasının sayısal orantısızlık, toplumsal cinsiyet, mesleğe uygunsuzluk ve müdahalecilik gibi dört farklı nedene bağlı olarak gelişebileceğini, aynı durumun örgüt içerisinde sayıca az olan erkekler için geçerli olmadığını ifade etmektedir.

Wright (1991) tarafından örgüt içerisinde sayıca az olma durumunun dezavantajlı grup üyeleri olarak kabul edilen kadınlar üzerindeki etkisini anlamak amacıyla yapılan çalışma sonuçları dezavantajlı grup üyelerinin örgüt içerisinde psikolojik baskı yaşadığını, bu grup üyelerinin örgüt içerisinde sınırlandırıldığını göstermektedir.

Russell (1993) tarafından eğitim ve kamusal alanda çalışan kadın yöneticilerin örgütsel hiyerarşi içerisinde gücü deneyimleme, kullanma, örgütsel sosyalleşme ve örgüt içerisinde sayıca az olma durumunun etkilerini anlamak amacıyla odak ve grup görüşmesi tekniği ile yapılan çalışma sonuçları ise Kanter (1977)'in çalışmasını desteklemekte ve bu durumun kadınların aleyhine bir durum oluşturduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte Russell (1993) "dışarıdakiler" tanımını kullandığı örgüt içerisindeki sayısal azınlık grupların oluşmasında cinsiyet dışında da etmenlerin söz konusu olduğunu ifade etmektedir.

Beaton (1995) tarafından kadın yöneticilerin örgüt içerisindeki kariyer engellerine yönelik tepkilerini araştırmak amacıyla yapılan nicel çalışmaya 257 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçları, kadınların örgüt içerisindeki temsil oranlarının, kendilerinin ne kadar dezavantajlı olduklarını düşünmesiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma sonuçlarına göre kadınlar örgüt içerisinde sayılarının az olmalarından kaynaklanan bir tercih edilmeme durumu yaşadıklarını ve bu nedenle örgütsel kültüre daha az katkıda bulduklarını düşündüklerini ifade etmektedirler. Bununla birlikte çalışma sonuçları bireysel ayrımcılık deneyimlerinden kaynaklanan hoşnutsuzluğun grup içerisinde dezavantajlı olma duygusunun genellemesine neden olduğunu göstermektedir.

Sax (1996) Kanter (1977)'in tokenizm teorisini test etmek amacıyla yaptığı çalışma sonuçları Kanter (1977)'in tokenizm teorisini desteklememektedir. Kanter (1977)'in baskın grubun içerisinde yer almanın özgüven, başarı, performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunan görüşünün aksine çalışma sonuçları diğer etmenlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Mesleki ayrımcılığın var olduğunu ve akademik alanlarda kalıp yargıların devam ettiğini belirten çalışma sonuçları Kanter (1977) çalışmasının aksine bireysel özelliklerin ve örgüt kültürünün cinsiyet yapısından daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

McDonald (1998) cinsiyetin tokenizm beklentileri üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada örgüt içerisindeki sayısal oranın token algısında etkili olduğu, azınlık konumunda olan grupların liderlerinin diğer grup liderlerine göre daha fazla dikkat çektiği ve belirli rol davranışları sergilenmesinin beklendiği yönündeki bulgular Kanter (1977) çalışmasını desteklemektedir.

Ray (2001) iş yaşamında gruplar arasında sayıca az olma durumunun etkilerini tanımlamak amacıyla yapılan çalışma sonuçları ise oldukça ilginçtir. Cinsiyetin, örgüt içerisindeki güven seviyesinin ve sayısal oranın örgüt içerisinde azınlık statüsünde bulunan bireylerin beklentileri üzerindeki etkisini anlamayı amaçlayan çalışmanın araştırma grubunu 251 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları sayısal azınlık konumundaki erkeklerin de kadınların daha görünür olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca katılımcı erkekler örgüt içerisinde, farklılıklara değer verdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte katılımcı erkekler sayısal azınlık olma durumunun örgüt içerisinde kadınlar ile aynı sonuçlara neden olmadığını ve ayrıcalıklı grubun da ayrımcılığa destek verdiği duygusunun örgüt içerisinde hakim olduğunu, cinsiyet dışında ırk gibi etmenlerin de ayrımcılık da etkili olduğu görüşünü paylaştığı görülmektedir.

Gustafson (2008) tarafından Kanter (1977) çalışmasını ve sonuçlarını nicel olarak test etmek amacıyla yapılan ilk çalışmadır. Çalışma sonuçları örgüt içerisinde sayıca az olan grup üyelerinin baskın grup üyelerinden daha fazla performans baskısı yaşaması ile sosyal izolasyon ve cinsiyet arasında zayıf bir ilişki bulmuştur. Bununla birlikte araştırma sonuçları örgüt içerisinde sayıca az olan grup üyelerinin toplumsal cinsiyetlerinin örgüt içerisinde yükselme durumlarını ve iş rollerini olumsuz yönde etkilediği görüşünü paylaştığını belirtmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular kadın

çalışan olma ve cinsiyet arasında zayıf bir ilişki olmakla birlikte görünürlük ve bunun sonucu oluşan performans baskısının cinsiyetten etkilendiğini göstermektedir. Gustafson (2008)'un çalışmasında dikkat çeken bir diğer husus ise çalışma sonuçlarının Laws (1975) çalışmasını desteklememesidir.

King, Hebl, George ve Matusik (2009) tarafından cinsiyet eşitsizliğinin nedenleri ve sonuçlarını anlamak amacıyla yapılan çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Farklı mesleklerde görev yapmakta olan 155 kadın ile yapılan çalışma sonuçlarından elde edilen bulgular örgüt içerisindeki sayısal azınlık durumunun ve cinsiyet eşitsizliğinin örgüt içerisindeki psikolojik iklim ile ilgili olduğunu göstermektedir. 196 kadın yönetici ile yapılan ikinci çalışma sonuçları ise örgüt içerisinde azınlık olma konumunun bireyin kişisel deneyimi ile ilgili olduğunu, örgütsel iklimin kadın yöneticileri desteklememesinin bu durumun oluşmasında önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir.

Glover (2009) yükseköğretimdeki yönetici kadınların başarılarını etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla 341 kadın yönetici ile görüşmüştür. Araştırma sonuçları üst düzey yönetici konumundaki kadınların doktora derecelerinin, mentörlük ilişkilerinin, resmi ve resmi olmayan öğrenim deneyimlerinin, iletişim becerilerinin, çalışkanlıklarının ve öğrenme isteklerinin başarılarına katkı sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları kadınların kariyer süreçlerinde engeller ile karşılaşmaya devam ettiklerini, iş ve ev yaşamını dengelemede yaşadıkları zorluğun en önemli engel olduğunu, rol modele ihtiyaç duyduklarını ve mentörün başarılarında önemli rol oynadığını göstermektedir.

Stichman, Hossell ve Archbold (2010) tarafından örgüt içerisinde sayıca az olma durumunun sonuçlarının cinsiyete göre değişip değişmediğini anlamak amacıyla 129 kişi ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgular Kanter (1977) iddia ettiği gibi örgüt içerisindeki sayısal artışın bazı olumsuz etkileri azaltabileceğini göstermektedir. Ayrıca çalışma sonuçları kadınların fiziksel özellikleri nedeniyle sayıca az olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Çalışmanın dikkat çekici bir diğer sonucu ise evli örgüt üyelerinin örgüt içerisinde daha fazla cinsiyet önyargısı olduğunu düşünmeleridir.

Moorisi (2010) kadınların yönetim kademelerinde erkelere göre daha fazla engelle karşılaştıklarını ve okul içerisinde ve dışarısında oluşan bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenlerin kadınların kariyer gelişimlerini engellediğini belirtmektedir. Geleneksel kültürel değerler sisteminin okul içi yapısal düzenlemeleri ve kadın yöneticilerin deneyimlerini olumsuz yönde etkilediğini belirten Moorisi (2010) kadınların enerjilerini yönetime aktarma yerine, okul içinde ve çevresinde kadınlara karşı gösterilen cinsiyetçi kültürel tutumla mücadele etmek için kullandıklarını belirtmektedir. Çalışmada ulaşılan bir diğer dikkat çekici sonuç ise kadınların yönetim kademelerine geçişlerinin planlı olmadığı ve karmaşık bir yapıya sahip olduğudur.

Ryan, King, Adis, M.V. Gulick, Peddie ve Hargraves (2012) kadınların örgüt içerisinde sayısal olarak azınlık konumunda olduklarında kadın meslektaşlarını daha az desteklediklerini, tarihsel olarak düşük statüde bulunan kadınların sayısının örgüt içerisinde erkelere göre az olması durumunun kadınların erkekler tarafından yönetilmesi sonucunu doğurduğunu belirtmektedir.

### **2.6.2. Yurtiçi Araştırmalar**

Acuner ve Sallan (1993) Türk kamu yönetiminde kadın yöneticiler adlı çalışmalarında Türkiye’de kadınların kamu örgütlerinde en çok eğitim ve sağlık alanlarında idari ve yardımcı görevlerde yoğunlaşmakta olduğunu, Türkiye’de yapılan araştırma sonuçlarında öğretmenliğin kadınlar için en uygun meslek olarak görülmesinin ve kadınların yapıları gereği öğretmenlik mesleğini kendilerine uygun görmelerinin bunun nedeni olabileceğini belirtmektedirler. Çalışma sonuçları kadınların alt ve orta görevlerde yüksek oranlarda yer alırken, üst yönetim görevlerine ulaşmada şanslarının oldukça düşük olduğunu ifade etmektedirler.

Altınışik (1995) tarafından kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engellerini saptamak amacıyla yaptığı çalışma sonuçları kadın öğretmenlerin okul müdürü olmayı istememesi, yöneticilik görevi için erkek öğretmenlerin tercih edilmesi, kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramaması ve toplumsal yapımızın kadın yöneticilere uygun olmamasının kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasına engel durumlar olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte elde edilen

bulgular yönetici olmaya isteklilik konusunda cinsiyetin etmen olmadığını göstermektedir.

Tan (1996) eğitim yönetiminde kadın azınlık adlı çalışmasında öğretmenliğin kadın mesleği olarak algılanmasında toplumun tarihinin ve onun ideolojik yansımalarının önemli rol oynadığını, kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin ve bürokratik örgüt yapısının rol oynadığını, kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin isteksiz olarak algılanmalarına neden olduğunu belirtmektedir.

Bayrak ve Mohan (2001) erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzlarını araştırdığı çalışma sonuçları kadınların iş ve ev yaşamlarını dengeleme konusunda zorlandıklarını ve çalışanların aile yaşantılarının olumsuz etkilendiğini, bu durumun geleneksel yapının devam ettiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebileceğini ve ev ve işi birlikte götürme zorunluluğunun kadınları zorlamakta olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları erkeklerin kadınların kariyer engellerinin olmadığını buna karşın iş yaşamında cinsiyet ayrımının olduğunu ve kadınların yönetici konumunda erkeklere göre daha fazla çalışmaları gerektiğini ve cinsiyet yargılarının erkeklere avantaj sağlarken, kadınlara dezavantaj sağladığını düşündüklerini belirtmektedir.

Çelikten (2004) tarafından kadın okul müdürlerinin sayıca az olmalarının nedenleri üzerine yapılan nitel çalışma sonuçları kadın öğretmenlerin özgüven eksikliği, çevre desteğinin olmayışı, iş – aile çatışması gibi nedenlerle yöneticiliği tercih etmediğini göstermektedir.

Güldal (2006) tarafından kadın yöneticileri motive eden ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik yapılan araştırma sonuçları kadın yöneticilerin sayıca az olmasının, ataerkil toplum yapısının, bu yapının bir sonucu olarak yönetim alanına erkeklerin hakim olmasının kadın yöneticiler önündeki önemli engeller olduğunu belirtmektedir. Bunun yanısıra elde edilen bulgular kadınların yöneticiliği tercih etseler bile yüksek çalışma temposu, ailevi sorumluluklar ve bu sorumlulukların getirdiği çatışmanın sonucu olarak farklı engeller ile karşılaştığını belirtmektedir.

Sefer (2006) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim öğretim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan ve görüşme talebini kabul eden 20 kadın yönetici ile yönetici konumundaki kadınların yöneticilik kariyerleri boyunca karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonuçları kadınların eşlerine, çocuklarına ve ev işlerine daha fazla zaman ayırmak amacıyla yöneticiliği tercih etmediğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan kadın yöneticiler toplum tarafından yöneticiliğin erkek, öğretmenliğin ise kadın mesleği olarak algılanmasının kadınların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Kadın yöneticiler yönetim tercihlerinde arkadaşlarının veya üstlerinin de etkili olduğunu, fakat en önemli etmenin aile olduğunu vurgulamaktadırlar. Kadın yöneticilerin vurguladığı bir diğer husus ise yöneticiliğin daha fazla çalışma gerektiren ve sorumluluğu oldukça fazla olan bir meslek olmasıdır.

Mayatürk (2006) işe seçim, ücret ve kariyer gelişimi konularında bayanlara yönelik bir ayrımcılığın bulunup bulunmadığını ve ayrımcılığın olduğunu öne süren kişilerin ayrımcılığın nedenlerine katılma derecelerini belirleyebilmek ve demografik değişkenlerin ne derecede etkilediğinin araştırıldığı çalışmada kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyete dayalı ayrımcılık yapıldığını, erkeklerin kadınların teknik beceri düzeylerinin düşük olduğu ve fiziksel yeterliliklerinin az olduğu görüşünü savundukları ve bu nedenle kadınların daha az ücret alması gerektiğini düşündüklerini belirtmektedir. Çalışma sonuçları erkeklerin yöneticiliği kadınlar için uygun bir meslek olarak görmediklerini, kadınların ise yönetim tercihinin eğitim seviyesiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu erkeklerin kariyer önceliği olması gerektiğini düşünmektedir.

Köroğlu (2006) kadınların okul yöneticiliği taleplerinde rol oynayan etkenleri anlamak amacıyla yaptığı çalışma sonuçları kadınların eğitim yönetimi alanında az sayıda yer aldıklarını, bu durumun kadınların yönetici olmayı istemelerinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Şahin (2007) ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonuçları sosyal ve kültürel değerlerin, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek



yöneticilerin önemsenmesi, kadınlardan beklenen rol beklentilerinin, eğitim örgütlerinde eril değerlerin baskın olmasının kadınların kariyer gelişimlerinde önemli rol oynadığını, bununla birlikte kadınların yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli olmadıkları ve risk almak istemediklerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın dikkat çekici bir diğer sonucu ise erkek yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik görüşleridir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmak için erkek gibi davranmaları gerektiğini ifade etmekte ve kadınların doğum vb. sebeplerle çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmalarının yönetici kademelerine yükselmelerinde engel oluşturduğunu ifade etmektedirler.

Karaca (2007) kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma adlı tez çalışmasında kadın sayısının çalışma yaşamında artan ağırlığına rağmen üst yönetim kademelerinde temsil oranının düşük olduğunu belirtmekte ve bu durumu oluşturan temel sebebin kadının geleneksel rolü olduğunu belirtmektedir. Kadının geleneksel rolünün kadını ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırdığını ve iş yaşamında belirli mevkilere ulaşmasının çeşitli engellerle kısıtlandığını belirten Karaca (2007) Kadından öncelikle anne ve eş olarak toplumsal rollerini üstlenmesinin beklendiğini, başarı ve kariyerin ikinci planda kaldığını belirtmektedir.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) tarafından kadınların üst düzey yönetici kademelerine yükselmelerindeki engelleri belirlemek amacıyla 103 erkek, 97 kadın çalışanla yaptığı çalışma sonuçları kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve kadınların birbirlerini çekmemesi anlamında kullanılan “Kraliçe Arı Sendromu” nun kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur.

Alıcı (2008) MEB’e bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin oranını ve karşılaştıkları sorunları araştırdığı çalışma sonuçları katılımcıların tamamının kadının çalışması fikrini desteklediğini fakat kadının yönetim kadrolarında yer almasının iş yükünü artıracığı gerekçesiyle yeterince desteklemediği görülmektedir. Erkeklerin genellikle müdür ve müdür yardımcısı, kadınların ise müdür yardımcısı kadrolarında yer aldığı ifade edilmektedir. Dikkat

çekici bir diğer sonuç ise kadınların eş ve annelik görevlerini yönetim tercihlerinde engel olarak görmemesi, erkeklerin ise eş ve annelik rolünü kadının birincil rolü görmesidir. Ayrıca erkekler, bir kadının eşinin kariyer elde etmesi için her türlü fedakârlığı göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İnandı, Özkan, Peker ve Atik (2009) kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engellerini belirlemek amacıyla 479 kadın, 515 erkek toplam 994 öğretmen ile yaptığı çalışmada kadın ve erkeklerin algıladıkları kariyer engellerinin farklı olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Araştırma sonuçları ailevi nedenler, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve ekonomik nedenler gibi etmenlerin kadınların kariyer planlarında engel oluşturduğunu göstermektedir.

Negiz ve Yemen (2011) tarafından yönetici kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları sorunları ve kadın yöneticiler ile çalışanların kadın yöneticiye ilişkin tutumlarını tespit etmek amacıyla 43 yönetici ve 127 çalışan ile yaptığı çalışma sonuçları Türkiye’de kadınların yöneticilik kariyerlerinde geleneksel yaklaşımın etkili olduğunu, kadınların yönetim tercihlerinde ailevi sorumluluklarının da rol oynadığını, yöneticilik görevini tercih eden kadınların önceliklerini belirleyerek zaman ve kariyer planlaması yapması gerektiğini, bununla birlikte kadınların yönetim alanını tercih etmemesinin temel nedeninin içselleştirilmiş kadın sorunsali olduğunu belirtmektedirler. Erkeklerin kadın yöneticilerle çalışmaktan daha az memnun olduğu sonucu ise dikkat çeken bir diğer husustur.

Yavuz (2011) eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin toplumsal rolleri arasındaki çatışmayı belirlemek amacıyla 76 kadın yönetici ile yaptığı çalışma sonuçları kadınların eğitim sektöründe belirli bir süre çalıştıktan sonra yönetici olmayı tercih ettiklerini, bu durumun oluşmasında ev ve işi uyumlu bir seviyede götürecek seviye ve olgunluğa gelmeden harekete geçmemelerinin önemli rol oynadığını göstermektedir.

Köle (2011) doktorasını tamamlamış 22 akademisyen ile kadın akademisyenlerin örgütlerindeki cinsiyet kültürüne yönelik algılarını anlamak amacıyla yürüttüğü çalışma sonuçları kadın akademisyenlerin medeni durumlarının yöneticilik tercihlerinde önemli rol oynadığını, ev ve iş rollerini birlikte yürütmenin

zorluğu, akademik çalışmalarını kişisel yaşamlarının birçok alanından taviz vererek yerine getirmeye çalışmaları, ev ve aile sorumluluklarını yerine getirememekten çekinmeleri, fazla iş yükü gibi nedenler ile yönetim alanında çalışmayı tercih etmediklerini belirtmektedir. Köle (2011) bu durumun kadına yönelik aile bağlantılı toplumsal rollerin, örgüt içi süreçlerle ve katılımcıların akademik gelişimleri ile ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir.

Çalık, Koşar, Dağlı (2012) tarafından ilköğretim okullarında öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarını belirlemek amacıyla 227 öğretmen ile yapılan araştırma sonuçları ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin genel olarak kadın yöneticilere karşı olumlu bir tutum sergilediklerini ve kadın yöneticileri “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında daha olumlu bulduklarını göstermektedir.

Arslan, Sabo ve Siyli (2012) pek çok mesleğin ve yöneticilik alanının ataerkil değerler taşıdığını, kadınların cinsiyetleri nedeniyle yönetim kadrolarına gelmelerinin desteklenmediği, bu durumun kadınların bireysel farklılıklarını işlerine yansıtmasının önünde engel oluşturduğunu, örgüt içerisinde erkek baskın gruplar olduğunu ve kadınların bu gruplara kabul edilmediğini belirtmektedir.

İnandı ve Tunç (2012) tarafından kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 21 ilin kent merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1.070 kadın öğretmen ile yapılan çalışma sonuçları; kadınların kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin ve iş doyumunun, sırasıyla, ‘iletişim’, ‘sosyal haklar’, ‘işin yapılma şekli’, ‘çalışma koşulları’, ‘maaş’, ‘işin yapısı’, ‘ilk amirle ilişkiler’, ‘yönetim’ ve ‘çalışma arkadaşları’ alt boyutlarını etkilemekte; kadın öğretmenlerin iş doyumları, en fazla, ‘toplumdaki cinsiyete ilişkin kalıp yargıları, ailevi durumlar ve kadınların kendi bakış açıları’ kaynaklı engellerden ise etkilenmektedir.

Sağlam ve Bostancı (2012) eğitim kurumlarında görev yapmakta olan kadınların yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin nedenleri ve yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde karşılaştıkları engelleri belirlemek amacıyla

yaptığı araştırma sonuçları eğitim örgütlerinde özellikle üst yönetim kademelerine doğru gidildikçe kadınlara yönetim pozisyonlarında hiç yer verilmediğini, kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısının kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoyduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aslanargun (2012) 8 kadın yönetici ile kadın yöneticilerin okullarda bir engelle karşılaşp karşılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonuçları kadınların anne, bakıcı, eş rolleri nedeniyle yönetim alanını tercih etmediklerini göstermektedir. Bununla birlikte çalışmaya katılan kadın yöneticiler evli ve çocuk sahibi olmalarının yöneticilik kariyerlerini engellemediği görüşünü paylaşmakta ve kadın yönetici olmanın avantajını vurgulamaktadır.

Şencan, İbicioğlu ve Karabekir (2013) tarafından kadın rektörlerin liderlik özelliklerini incelemek amacıyla Türkiye'deki 174 üniversitede bulunan 12 rektör ile yapılan araştırma sonuçları yapılan çalışma sonuçları kadınların evli ve çocuk sahibi olmalarının kariyerlerinde bir engel oluşturmadığını, anaçlık rolünü desteklediğini, kadın rektörlerin erkek rektörlere göre daha fazla takım ruhuna ve iletişim becerisine sahip olduklarını göstermektedir.

Aksu, Çek ve Şenol (2013) kadınların okul müdürü olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonuçları toplumsal önyargıların, aile içi sorumlulukların, örgüt kültürünün, cinsiyete dayalı kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının ve üst yönetim kademelerine gelmelerinde fırsat eşitliği olmamasının kadın yöneticiler için engel oluşturduğunu ve kadın müdürlerin çoğunun cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşündüklerini belirtmektedirler.

Aslanargun (2013) farklı kültürlerde kadın yöneticilere karşı kalıp yargıları ve engelleri araştırdığı çalışmasında kadınların annelik görevlerinin ve sorumluluklarının üst yönetim kademelerine gelmelerinde engel oluşturduğunu ve eşitsizliğe neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçları biyolojik kadın

erkek farklılıklarının ve buna bağlı gelişen kadın sorumluluklarının kadınların yönetim tercihini etkilediğini göstermektedir. Kadınlara sorumlulukları nedeniyle yöneticilik görevinin verilmesinin tercih edilmediği ve erkelerin liderlik için daha uygun görüldüğü ise araştırmanın diğer bulgularıdır. Aslanargun (2013) bu durumun eğitim yönetimi için de geçerliliğini koruduğunu ifade etmektedir.

Tüzel (2014) eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerini belirlemek amacıyla yaptığı nicel ve nitel araştırma sonuçları kadın öğretmenlerin yönetim aslanında çalışmayı tercih etmediğini belirtmektedir. Geleneksel rollerinin gereği olarak aile ve iş hayatını dengeleyemeyeceklerini düşünmeleri, okul yöneticisi olma sürecinde kadınların karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri, okul içerisinde kadın öğretmenlerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar ve yöneticiliğe atfedilen erkeksi özellikler kadınların yöneticilik tercihlerinde önemli rol oynamaktadırlar.

Asar (2014) eğitim kurumlarında kadın yöneticilere karşı öğretmen ve yönetici tutumlarının değerlendirilmesi amacıyla 139'u erkek, 151'i kadın olmak üzere 290 yönetici ve öğretmenle görüşmüştür. Araştırma sonuçları kadın yöneticilerin "Profesyonel Çalışma" ve "İnsanlar Arası İlişkiler" boyutunda ortaokul kademesinde liseye göre daha olumlu karşılandığını göstermektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, etiği, çalışma grubunun oluşturulması, inandırıcılık ve aktarılabirlik, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin analiz süreci hakkında bilgi verilmektedir.

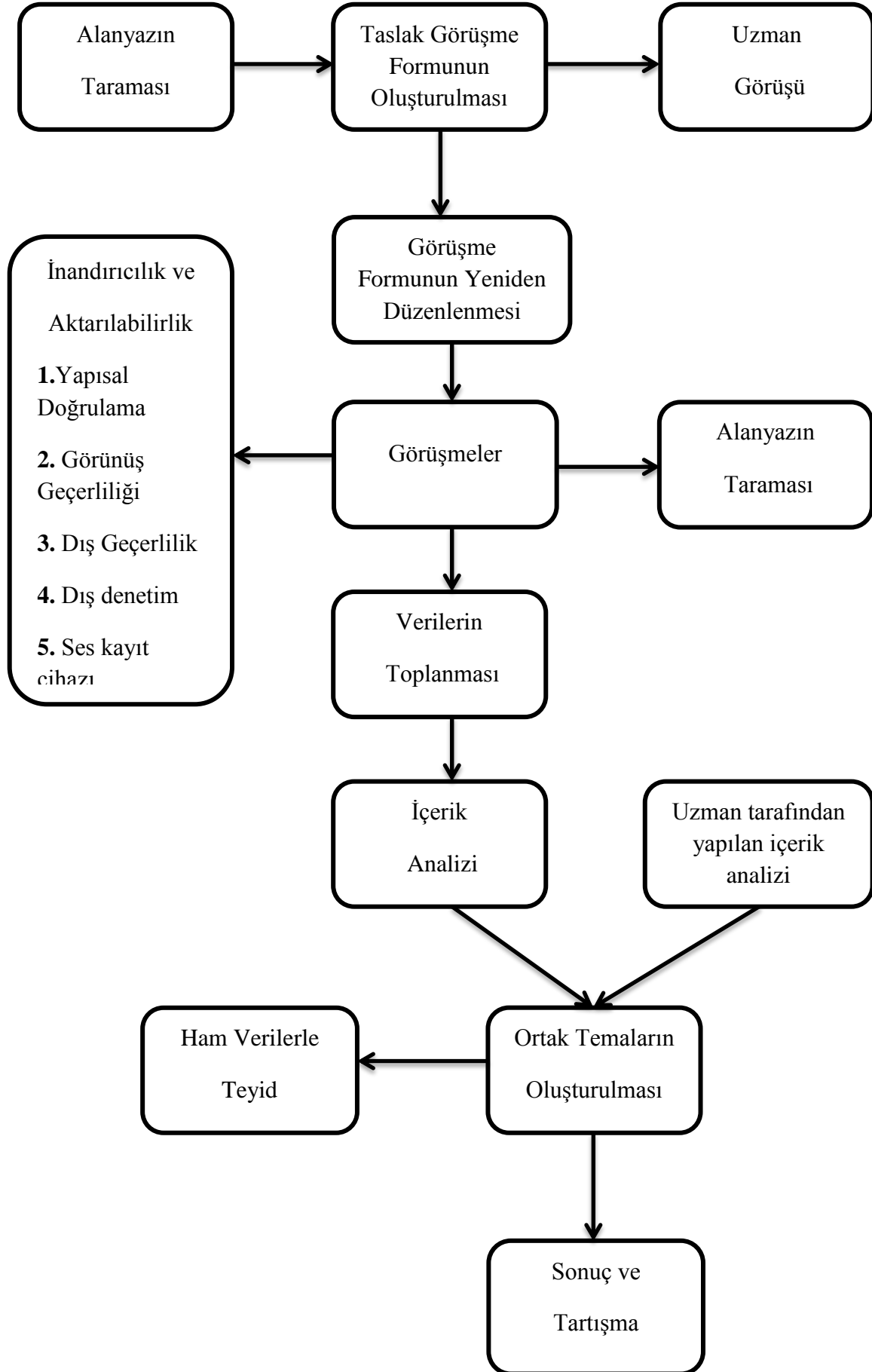
#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Sosyal ve eğitsel konuların insanın somut deneyimlerine bağı soyutlamalar olması (Seidman, 2006) ve araştırmanın eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin yaşam deneyimlerini konu edinmesi nedeniyle araştırmada nitel araştırma yöntemi desenlerinden Yorumlayıcı Olgubilim (hermeneutic phenemology) deseni kullanılmıştır. Hermeneutic fenemoloji, birçok bireyin duygular, düşünceler ya da fiziksel nesnelere gibi onu tanımlayan herhangi bir şey ya da yaşanmış deneyimlerinin ortak anlamının tanımlanmasından oluşan bir (O'Donoghue ve Punch, 2003; Creswell, 2007) kavramdan ziyade katılımcıların anlattıklarını kavramsal ve kişisel bilgiler çerçevesinde yorumlayan ve katılımcıların yaşam deneyimlerinin anlamını bulmaya çalışan yöntemdir (Ajjawi ve Higgs, 2007; Smith, 2001).

Araştırmada olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama tekniğı olan görüşme tekniğı kullanılmıştır. Nitel görüşmede, sosyal bilimciler çeşitli insan deneyimlerini araştırırlar. Araştırmacılar dünyayı öznenin bakış açısından anlamaya ve yaşamlarının anlamını çözümlenmeye çalışırlar. Görüşme birçok insana ses verir, yaşamlarını kendi cümleleriyle ifade etmelerine izin verir (Kvale, 2006).

Araştırma sürecinde Şekil 4' deki akış modeli takip edilmiştir.

Şekil 4. Araştırma Süreci Akış Modeli



### 3.2. ARAŞTIRMANIN ETİĞİ

Araştırma verilerini elde etmek amacıyla yapılan görüşmelerden önce örneklem kapsamındaki katılımcılar telefonla aranarak araştırmacının adı soyadı, çalıştığı okul, mesleği, yüksek lisans yapmakta olduğu üniversite, bölüm ve tez konusu hakkında bilgilendirilmiş ve görüşme için randevu günü ve saati talep edilmiştir. Çalışma grubuna katılmayı kabul eden kadın okul müdürleri ile yapılan görüşmeler araştırmacı tarafından ses kaydı alınarak ve not tutularak kayıt altına alınmıştır. Ses kaydını kabul etmeyen iki katılımcı ile gerçekleştirilen görüşme araştırmacının not tutması ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar görüşme öncesinde öncelikle isimleri ve çalıştıkları kurum bilgilerinin gizli tutulacağı konusunda bilgilendirilmişlerdir. Bu bilgiler araştırmacı tarafından gizli tutulup araştırmada kodlama sistemi kullanılarak belirtilmiştir. Örneğin, birinci katılımcı “K1” şeklinde kodlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların düşüncelerini açıklamalarında serbest olmaları ve görüşmenin belirli bir süreyle sınırlandırılmaması amacıyla katılımcıların görüşmeyi tercih ettikleri mekânlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ile ilgili bilgiler şu şekildedir.

**Katılımcı 1:** 2013 – 2014 Eğitim Öğretim yılı Temmuz ayı seminer döneminde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine okul çıkış saatinde gerçekleştirildi. Müdür odasında sessiz bir ortamda gerçekleştirilen görüşmede iki saat beş dakika ses kaydı gerçekleştirildi.

**Katılımcı 2:** 2014 yılı Ağustos ayında görev yapmakta olduğu okulda görüşüldü. Görüşme müdür yardımcısının izinli olması ve okula gelen velilerin idareye rahat ulaşması amacıyla müdüre hanımın kullandığı müdür yardımcısı odasında gerçekleştirildi. Görüşme sürecinde bir saat on beş dakika ses kaydı yapıldı.

**Katılımcı 3:** 2014 – 2015 Eğitim Öğretim yılı Ekim ayı içerisinde okul saatleri içerisinde görüşme için uygun bir ortam olan müdür odasında iki buçuk saat görüşüldü. Katılımcı ses kaydını kabul etmediği için görüşme notları araştırmacı tarafından yazarak kayda geçirildi.



**Katılımcı 4:** 2013 – 2014 Eğitim Öğretim yılı Haziran ayında okul saatleri içerisinde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine görüşmenin daha sağlıklı gerçekleştirileceğini düşündüğü müdür yardımcısı odasında gerçekleştirildi. Görüşme sırasında içeri girenler katılımcı tarafından kibar bir şekilde uyarılarak görüşme için uygun bir ortam sağlandı. Ses kaydı alınarak yapılan görüşmede bir buçuk saat kayıt yapıldı.

**Katılımcı 5:** 2014 – 2015 Eğitim Öğretim yılı Eylül ayı içerisinde görüşüldü. Katılımcının isteği üzerine görüşme iş çıkışında bir kafede gerçekleştirildi. Katılımcı tarafından görüşmenin sağlıklı gerçekleşmesi için ideal bir atmosfer oluşturulmaya çalışılan ortamda yapılan görüşmede iki saat süreyle ses kaydı alındı.

**Katılımcı 6:** 2014 yılı Ağustos ayında görev yapmakta olduğu okulda görüşme gerçekleştirildi. Görüşme süreci sık sık okula gelen veliler ve okulun hizmetlisi tarafından bölündüğü için görüşme dört saat sürdü. Görüşme sırasında katılımcının isteği üzerine ses kaydı kullanılmadı. Görüşme sorularına verilen cevaplar araştırmacı tarafından kayda geçirildi.

**Katılımcı 7:** 2014 yılı Ağustos ayında görev yapmakta olduğu okulda görüşme için uygun bir ortam olan müdür odasında görüşüldü. Görüşme bir saat yirmi dakika süren görüşmede ses kaydı kullanıldı.

**Katılımcı 8:** 2014 Temmuz ayında görev yapmakta olduğu okulda görüşme için uygun bir ortam olan müdür odasında görüşüldü. Katılımcı görüşmeye başlamadan önce soruları incelemek istediğini belirtti. Soruları inceledikten sonra ses kaydına izin veren katılımcı ile bir saatlik bir görüşme gerçekleştirildi.

**Katılımcı 9:** 2014 – 2015 Eğitim Öğretim yılı Eylül ayı seminer dönemi içerisinde görev yapmakta olduğu okulda kadın müdür yardımcısı paylaştığı makam odasında bir saat görüşüldü. Görüşme sırasında elli dakikalık ses kaydı yapıldı.

Araştırma sürecinde yeterince açık olmayan ve yoruma açık veriler tekrar sorularak derinlemesine bilgi toplanması sağlanmıştır. Ayrıca görüşmelerde araştırmacı ses kayıt cihazı ve not alma tekniğini birlikte kullanmıştır. Görüşme sırasında paylaşılan isimler, okul isimleri ve katılımcının özel olduğunu ifade ettiği

bilgiler görüşmelerin yazıya geçirilmesi sürecinde kayda geçirilmemiştir. Çalışma grubuna katılan dokuz kişiyle yapılan 16 saat 20 dakikalık görüşmelerin transkript edilmesi sonucu 58 sayfa doküman elde edilmiş, elde tutulan notlar da eklenerek analiz yoluna gidilmiştir.

### **3.3. ÇALIŞMA GRUBUNUN OLUŞTURULMASI**

Araştırmanın gerektirdiği nitel verileri toplamak amacıyla kadın okul müdürleri, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yoluyla seçilmiştir. Fenomenoloji araştırmada örnekleme seçim stratejileri oldukça dar aralıktadır. Bütün katılımcıların çalışılan fenomene yönelik deneyimlerinin olması şarttır. Kriter temelli örnekleme araştırılan fenomene yönelik deneyimlere sahip kişileri temsil eden bireylerden oluştuğunda oldukça işe yaramaktadır (Creswell, 2013). Bu araştırmada çalışma grubuna katılacak kişiler için oluşturulan ölçüt en az on yıldır yönetici olarak çalışmalarıdır. Çalışma grubunun oluşturulmasında kullanılan bir diğer örnekleme çeşidi ise zincirleme örneklemedir. Bu yaklaşım araştırmacının problemine zengin kaynak oluşturabilecek birey veya durumların belirlenmesinde etmelidir. Bu süreç doğru kişilere konu hakkında en çok kimler bilgi sahibidir?, Kimlerle görüşmeliyim? sorularının sorulması ile başlar. Bu sorunun sorulması ile kartopu gittikçe büyüyerek yeni bilgilere sahip zengin durumlar elde edilebilir (Patton, 2002).

Çalışma grubunu oluşturacak olan katılımcılar, öncelikle araştırmacı tarafından telefonla aranmış ve çalışmanın konusu ve amacı hakkında bilgilendirilerek, randevu talep edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubuna katılacak kişiler için oluşturulan ölçüt ve zincirleme örnekleme sonucunda 13 kadın okul müdürüne ulaşılmış, 4 kadın okul müdürü farklı nedenler ile görüşmeyi reddetmiştir. Çalışma grubuna katılan dokuz kişi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

#### **3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırma kapsamında çalışma grubunu oluşturan kadın okul müdürlerine ait demografik özelliklere Tablo 3’da yer verilmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Yaş	Medeni Hal	Öğretmenlik Mesleğinde Geçirdiği Yıl	Yöneticilik Mesleğinde Geçirdiği Yıl			
55 - 60	2	8	35 - 40	1	20 - 25	3
50 - 55	2	Evli	30 - 35	3	15 - 20	2
45 - 50	3	1	25 - 30	3	10 - 15	4
40 - 45	2	Bekar	15 - 20	2		
<b>Toplam</b>						<b>9</b>

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların 40 yaş ve üzerinde olduğu, büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu en az 25 yıldır öğretmenlik mesleğine devam etmekte olmasına rağmen, ortalama 10 – 15 yıl arasında yöneticilik görevini sürdürdükleri görülmektedir.

### **3.4. İNANDIRICILIK VE AKTARILABİLİRLİK**

Araştırmanın inandırıcılığını arttırmak amacıyla yapılan yapısal doğrulamada araştırma verilerinin yorumunu desteklemek amacıyla not alma ve ses kaydı gibi iki farklı veri türü kullanılmış, transkript edilen ve araştırmacı tarafından alınan notların eklenmiş olduğu veri dosyaları bir uzman tarafından kontrol edilmiştir. Bununla birlikte araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu araştırma süreci öncesinde bir uzman tarafından incelenerek, soruların objektif olmasını sağlamak amacıyla var olan teorileri destekleyici sorular değiştirilmiş ya da çıkarılmıştır. Çalışmanın dış geçerliliğini sağlamak amacıyla yapılan görüşmeler katılımcılara gönderilmiştir. Verilerin yorumlanması sürecinde araştırmacıların yorumlarına izin vermemek amacıyla sorular alt sorularla desteklenmiştir. Araştırmanın görünüş geçerliliğini sağlamak amacıyla veri toplama sürecinde katılımcılar tarafından araştırmacıya yöneltilen “değil mi?” şeklindeki sorular araştırmacı tarafından “evet, elbette” gibi sözlerle katılımcıyı yönlendirmeyecek şekilde cevaplanmıştır. Araştırmada dış

denetimi sağlamak amacıyla araştırmacının danışmanı tarafından araştırma s¼reci ve elde edilen veriler incelenerek doğrulukları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın g¼venilirlięini sağlamak amacıyla verilerin toplanmasında ses kayıt cihazı kullanılmış, ayrıca gerekli g¼r¼len yerler not alınmıştır. Ses kayıt cihazı ile toplanan veriler bilgisayar ortamına aktararak transkript edilmiş, transkript edilen veriler tekrar dinlenerek kontrol edilmiştir. Kontrol edilen veriler araştırmacının kendisi ve bir uzman tarafından ayrı ayrı analiz edilmiş ve ortak temalar belirlenmiştir. Verilerin analizinde sorular ayrı ayrı analiz edilerek değerlendirilmiştir. Denzin ve Lincoln (2005) ifadelerin detaylı tanımlarının nitel araştırmacılar için değerli olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle bulgular kısmında temalar doğrudan alıntılarla tamamlanmıştır. Araştırmanın g¼venilirlięini arttırmak amacıyla veriler alan yazın çerçevesinde yorumlanmış, araştırma sonucunda ulaşılan yargı, yorum ve öneriler ham verilerle karşılaştırılarak teyid edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın g¼venilirlięini arttırmak amacıyla transkript edilen verilere araştırmanın ekler b¼l¼m¼nde yer verilmiştir.

### **3.5. VERİLERİN TOPLANMASI**

Verilerin toplanması başlığı altında araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri toplama araçlarının geliştirilme s¼reci açıklanmıştır.

#### **3.5.1. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış g¼r¼řme tekniği ve dok¼man analizi kullanılmıştır. Araştırmada “Kadın Eğitim Y¼neticilerinin Bakış Açııyla Okul Y¼netimi” g¼r¼řme formu kullanılmıştır. G¼r¼řme formunun geliştirilmesi s¼recinde alan yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar, g¼r¼řme formları ve ölçekler incelenmiştir. G¼r¼řme formu oluşturulduktan sonra uzman g¼r¼ř¼ne başvurulmuş, g¼r¼řme sorularında uzman tavsiyesi ile gerekli değişiklikler tamamlandıktan sonra g¼r¼řme formuna son şekli verilmiştir. Kvale (2006) nitel g¼r¼řmelerde araştırmacıların farklı insan deneyimlerini araştırdığını ve öznenin bakış açısından d¼nyayı anlamaya ve onların yaşamlarının anlamını ç¼z¼mlenmeye

çalıştığını belirterek; nitel görüşmelerin insanlara ses vererek onların mevcut yaşam durumlarını kendi kelimeleriyle tanımlamalarına izin verdiğini ifade etmektedir. Kadın eğitim yöneticilerinin okul yönetimi konusundaki deneyimlerini betimlemelerini sağlamak amacıyla “kim, ne, nerede ve neden” soru kökleri kullanılmıştır. Betimleyici nitel araştırma çalışmalarında veriler genellikle “kim, ne, nerede?” sorularının cevaplarını ve olayların, deneyimlerin ya da onların temel niteliği ve şeklini keşfetmeye yöneliktir (Sandelowski, 2000). Yapılan görüşmeler ses kaydına alınarak, bilgisayar ortamında transkript edilmiş, ses kayıtlarının tekrar dinlenmesi ile kontrolü sağlanmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılan görüşmeler Katılımcı 1, katılımcı 2 şeklinde dosyalanmış, çıktı alınarak analiz süreci başlatılmıştır.

Nitel araştırmalarda araştırmacılar, katılımcıların yaşam deneyimlerine ve bunu ortaya çıkaran dile odaklanırlar. Bu dil duyguları, motivasyonu, sembolleri ve anlamalarını, empatiyi, bireylerin ya da grupların yaşamlarıyla doğal olarak ilişkili diğer yönlerdir. Bu elementler aynı zamanda rutin davranışları ve deneyimleri etkileyen ortamları temsil eder (Berg, 2001). Bu nedenle görüşme sırasında katılımcıların verdiği cevapların net olmaması durumunda konu ile ilgili alt sorular sorularak konuya açıklık getirilmesi sağlanmıştır. Gall, Gall, Borg (2003)’e göre görüşmelerin temel avantajı adapte edilebilir olmalarıdır. Araştırmacı katılımcıdan daha fazla bilgi almak ve müphem durumu açıklamak için katılımcının cevaplarını takip edebilir.

Verilerin toplanması sürecinde doküman analizi kullanılmıştır. Doküman analizi devam etmekte olan alan yazın özetini, yapılan görüşmelerin transkriptini ve çalışma devam ederken alınan notları içermektedir (Glesne, 2012; Creswell, 2009; Patton, 2002). Görüşme sırasında gerekli noktalar araştırmacı tarafından not edilmiş, görüşmelerin bilgisayar ortamına aktarılması ve kontrolü yapıldıktan sonra araştırmacı tarafından alınan notlar katılımcıların dosyalarına eklenmiştir. Bununla birlikte verilerin yorumlanması sürecinde alan yazın ile desteklenmesi amacıyla verilerin toplanma sürecinde alan yazın araştırmasına devam edilmiştir.

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yaklaşımı belirlenmiş, analiz sürecinde Creswell (2013)'in fenomenolojik veri analizi esas alınmıştır.

**1.Verilerin Organize Edilmesi ve Analize Hazırlanması:** Ses kayıt cihazı ve not alma tekniği ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, elde edilen bu görüşme formları yapılan görüşme sırası dikkate alınmadan sıra numarası verilerek numaralandırılmıştır.

**2.Verilerin Okunması:** Analiz süreci öncesinde görüşme formları katılımcıların genel görüşünü ve konu ile ilgili duygularını anlamak amacıyla okunmuştur.

**3.Temaların Oluşturulması:** Veri toplama sürecinde elde edilen bulgulardan tema oluşturulması amacıyla şu sıra izlenmiştir;

- Araştırmacı ve bir uzman tarafından görüşme formlarının okunarak olgu ile ilgili kişisel deneyimlerin betimlemesinin yapıldığı düşünülen ifadelerin altının çizilmesi
- İki araştırmacı tarafından okunarak altı çizilen verilerin karşılaştırılmalı olarak bilgisayar ortamına aktarılması ve araştırma sorularına göre tablolar halinde düzenlenmesi
- Görüşme formlarında vurgulanan konuların listelenmesi ve benzer konuların kodlanması

**4. Araştırmacı ve Uzman Tarafından Kodlanan Verilerden Temalar Oluşturulması:** Görüşme formlarından elde edilen kodlar doğrultusunda iki araştırmacı tarafından temalar oluşturulmuş ve oluşturulan kategoriler çerçevesinde iki araştırmacı tarafından ortak olarak analize kabul edilen veriler kategorilerin altına yazılarak verilerin analizi yapılmıştır.

**5. Araştırmacı Tarafından Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması:** Analiz sürecinde araştırmacı ve bir uzman tarafından oluşturulan kodlar doğrultusunda

bulgular tanımlanmış ve bulgular daha anlaşılır kılınması amacıyla doğrudan alıntı metinleri, tablo ve şekiller ile desteklenmiştir. Analiz edilen formlarda yöneticilere ait özel sayılabilecek bilgilerin ve görev yapmakta oldukları okulların ve ilçelerin isimlerinin gizlenmesine özen gösterilmiştir.

Son olarak oluşturulan kodlar ve alan yazın doğrultusunda temalar soyutlaştırılmış ve alan yazında var olan çalışmalar ile ortak ve farklı yönleri ortaya koyularak tartışılmış ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

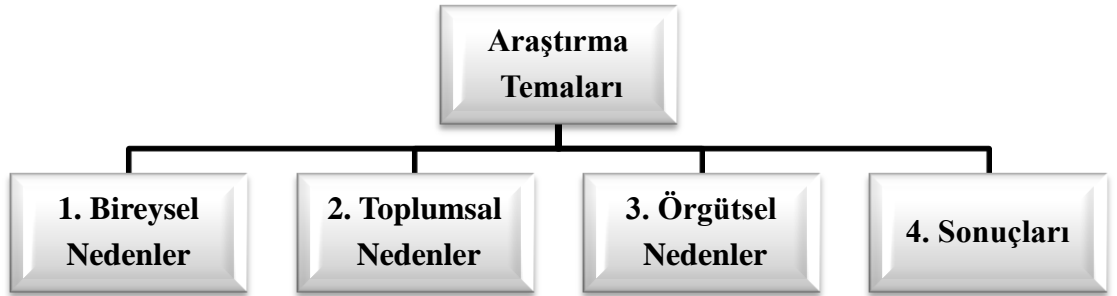
## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla okul yönetimi ve kadın yöneticilere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular beş ana tema ve bu temaların alt başlıkları halinde analiz edilerek yorumlanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bulguların analizi sonucunda elde edilen temalara ilişkin oluşturulan model Şekil 5’de verilmektedir.

#### Şekil 5. Kadın Yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Model



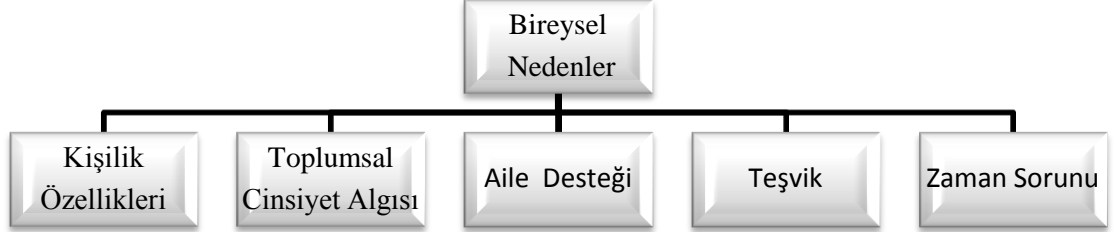
Şekil 5 incelendiğinde kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin beş temanın ortaya çıktığı görülmektedir.

#### 4.1. BİREYSEL NEDENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının bireysel nedenlerine yönelik oluşturulan model Şekil 6’da verilmektedir.



## Şekil 6. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Bireysel Nedenleri



Şekil 6 incelendiğinde kadınların eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının bireysel nedenleri olarak kişilik özellikleri, toplumsal cinsiyet algısı, aile desteği, kadınların yönetim kademelerine gelmelerinde teşvik ve zaman sorunu temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet algısının getirdiği anne ve eş rolünün ve buna bağlı olarak yaşanan zaman sıkıntısının yöneticilik tercihinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Kadın yöneticilerin vurguladığı bir diğer etmen ise aile desteğidir. Kadın yöneticiler özellikle eşlerin kadınların yöneticilik görevini tercih etmelerinde ya da etmemelerinde önemli rol oynadığını, kendilerinin bu görevi kabul etmelerinde eşlerinin desteğinin ve kişilik özelliklerinin önemli rol oynadığını ifade etmektedirler. Bu tema altında dikkat çeken bir husus ise kadınların yönetim kademelerine geçişlerinin planlı olmasıdır.

Kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının bireysel nedenlerine ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşturulan temalar ve alt temalar Tablo 4’da verilmektedir.

**Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Bireysel Nedenlerine İlişkin Temalar**

<b>Tema</b>	<b>f</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>f</b>
<b>Kişilik Özellikleri</b>	<b>26</b>	Liderlik ve rehberlik vasfı	<b>6</b>
		Kariyer yönelimli olmama	<b>5</b>
		İş disiplinine sahip ve planlı	<b>5</b>
		İdealist	<b>4</b>
		Risk almaktan çekinme	<b>2</b>
		Uyumlu	<b>2</b>
		Gerektiğinde anne, gerektiğinde otoriter	<b>2</b>
<b>Toplumsal Cinsiyet Algısı</b>	<b>14</b>	Toplumsal cinsiyet rolleri	<b>7</b>
		Kadının sorumlulukları (çocuk, ev)	<b>7</b>
<b>Aile Desteği</b>	<b>7</b>	Eş desteğinin olmayışı	<b>4</b>
		Aile desteği	<b>2</b>
<b>Kadınların Yönetim Kademelerine Geçişlerinde Teşvik Zaman Sorunu</b>			<b>2</b>
			<b>6</b>
			<b>6</b>

Tablo 4’deki katılımcı görüşleri incelendiğinde kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının bireysel nedenlerine ilişkin olarak kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Liderlik ve rehberlik vasfına sahip olma, kariyer yönelimli olmama, iş disiplinine sahip olma, örgüt içi ve örgüt dışı sorumluluklarını yerine getirebilmek için planlı olma gibi özelliklere sahip olan kadınların yöneticilik alanında görev almayı tercih ettiği görülmektedir. Kadınların sayıca az olmalarının bireysel nedenlerine ilişkin olarak dikkat çeken bir diğer husus ise kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ve buna bağlı olarak gelişen sorumluluklarını yerine getirebilmek için yaşadıkları zaman sorunudur. Katılımcılar ailenin, çevrenin, üst yönetim kurumlarının teşvikinin de kadınların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

Kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının bireysel nedenlerine ilişkin temalar ve bu temaları oluşturan ifadeler ise şu şekildedir;

## Kişilik Özellikleri

Görüşmeye katılan yöneticilerin bir kısmı kadının yönetici sayısının az olmasının nedeninin daha çok kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu şu şekilde belirtmektedir;

*“Toplumun yargısı ve cesur değiller. Dediğim gibi cesur davranmıyorlar, korkuyorlar. Üst yönetimlerin vs. yardımcı olmayacağını düşünüyorlar. Biraz korkaklıktan.” (K 5)*

*“En büyük nedeni sorumluluk. Hafta sonu falan yoktur ama okulda bir iş varsa onun başındasınızdır. Sorumlulukların çok olması. En temel sebep bu. Müdür yardımcısının sorumluluğuna baktığınız zaman işini yapar ve bitirir ama sizin göreviniz bitmez. Gece bir hırsızlık olayı olur, başka bir şey olur siz çağrılırsınız gelmek zorundasınız.” (K 8)*

*“Öğretmen sadece sınıftaki çocukların velileriyle sorun çözmeye kalkar ama okul müdürü bütün velilerle sorunlar varsa. Bu herkesin kaldırabileceği bir şey değil. Müdürlükte risk almak gerek. Şimdi bayan olunca anne oluyorsunuz; eviniz var, eşiniz var, bir de yöneticiliği aynı oranda götürmek herkesin harcı olmasa gerek. Ben böyle düşünüyorum.” (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın okul yöneticileri liderlik vasfı gibi kişilik özelliklerinin kadınların yöneticilik görevi tercihlerinde önemli rol oynadığını şu şekilde ifade etmektedir;

*“Biraz liderlik vasfı var bende. Bir şeyleri başarmayı çok seviyorum. Yapı olarak da buna müsaitim, yerinde oturan bir tip değilim. Zorluklarla mücadele etmeyi seviyorum.” (K 3)*

*“Benim ruhumda liderlik ve rehberlik vardı ve bekar oluşumun çok büyük etkisi var. Bayanlar daha üretken, yaratıcı, özverili, soran sorgulayan, üreten, kendine güvenen, ayakları üzerinde duran, üreten ve daha gerçekçiler. Ben İsviçre’de 6 yıl görev yaptım, döndüğümde eğitim sistemi üzerinde araştırmacı olarak çalıştım. Daha sonra kız meslek lisesi müdürü bana müdür yardımcılığı teklif etti, bende kabul ettim. Bekar oluşumunda bunda çok büyük etkisi var.” (6)*

*“Liderlik yapımda var seviyorum sorumluluk almayı da seviyorum , zoru başarmayı da seviyorum. Öyle olunca hiç zor olmadı, eşimde destekçiydi zaten. Onun dışında karakterim yaratılış amacım bu, seviyorum risk almayı da seviyorum, başarmayı seviyorum zoru başarmayı daha çok seviyorum.” (K 8)*

Katılımcı görüşleri incelendiğinde kişilik özelliklerinin kadınların yönetim alanı tercihlerinde önemli rol oynadığı görülmektedir. Liderlik vasfına sahip olduğunu düşünen kadınların yöneticilik görevini üstlenmekte daha istekli oldukları, yöneticilik görevinin beraberinde getireceği fazladan sorumluluktan kaçınan

kadınların ise yönetim alanı tercihlerinde yeterince cesur olmadıkları katılımcılardan tarafından vurgulanan hususlardır.

### **Toplumsal Cinsiyet Algısı**

Kadın yöneticiler, toplumsal cinsiyet algısının yönetim tercihlerindeki rolünü şu şekilde ifade etmektedir;

*“Gelenek ve göreneklere de bağlı, işte ev hanımı olacak kadın evde yemek yapacak, çamaşır yıkayacak, çocuk büyütecek, evdeki zamanında daha çok ailesine ayırsın ki ev işleri görülebilsin, erkeler istiyor ki kadınlar daha çok evde zaman geçirsın istiyor. İdareciliği tercih etmemesinin sebeplerinin bir tanesi de bu.” (K 1)*

*“Bence en büyük etkisi de ülkemizde kadına yüklenen yük. Yani çalışan kadın yine annedir, yine ev kadınıdır, yine eştir. Kuşaktan kuşağa bu sorumluluklar devam etmiş, sanki zorunlu bunu sadece kadınlar yapar. Kadın çalışma hayatına başlamış ama sorumlulukları değişmemiş, yine çocuğun, evin sorumluluğu, tamamı kadının üzerinde. Dolayısıyla öğretmenlikte kendine, çocuğuna, evine ayıracağı süreyi belki de okulda kullanmamak için çok fazla kadın idareci yok.” (K 2)*

*“Kadınların yöneticiliği tercih etmeme sebebi yönetici olmaları durumunda ailelerine zaman ayıramayacak olmaları. Bizim geleneksel toplum yapımızda anne zamanının çoğunu evde ve çocuklarıyla geçirmek zorundadır algısı vardır. Bu yüzden kadınlar yöneticiliği tercih etmiyorlar.” (K 3)*

*“Arkadaşlarım ve çevremde gördüğüm, şakalaştığım, gel seni müdür yapalım dediğimde arkadaşlar ya hocam şimdi zor, çocuğum var napıcam, kim bakacak? Diyen çok insan var.” (K 4)*

*“Bayan arkadaşlar yöneticiliği zor diye kabul etmiyorlar. Çocukları büyütelim, belli bir yaştan sonra yapalım diye düşünüyorlar genelde. Okul çok zaman alıyor. Evde ev işlerinin sorumluluğunun kadına ait olması, evde eş ve çocuk ilgi bekliyor. Zaman ayırsın istiyor.” (K 6)*

*“Ailevi görev; eşine karşı, çocuklarına karşı görevlerini ön plana aldıkları için kadınların zaten bu konuda pek girişimci olduklarını düşünmüyorum hani yönetici olmak isteyen bayan sayısı zaten az.” (K 7)*

Kadınların ev ve aileyi yönetmesi yönündeki toplumsal cinsiyet algısı kadınları ailevi sorumluluklarına daha fazla zaman ayırabilecekleri mesleklere yöneltmekte ve yöneticilik gibi okulda daha fazla zaman geçirmelerine neden olacak meslekler kadınlar tarafından tercih edilmemektedir.

## Aile Desteği

Aile desteğinin yöneticilik tercihindeki rolünü kadın yöneticiler Şu Şekilde ifade etmektedirler;

*“Ailem çok demokrattır. Karar senin dediler, karışmadılar. Nasıl düşünüyorsan öyle yap dediler.” (K 6)*

*“Ben ailemden çok büyük destek aldım. Belki yle bir destek almazsam kendimi güçlü hissedemeyebilirdim. Mesela sizin karşılaştığımız sorunları size destek veren bir aile yapının olması lazım, olmazsa kendinizi çok yalnız hissedebilirsiniz.” (K 7)*

Kadınların yöneticilik tercihinde eş desteğinin aile temas altında en fazla vurgulanan alt tema olması önemini net bir Şekilde ortaya koymaktadır. Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin eş desteği alt temasına ilişkin ifadeleri Şu Şekildedir;

*“Kimsenin eşi sen idareci ol, zamannn çoğunu okulda geçir demez. ocuklarına bak, çocuklarını byt tarzı bir yaklaşım var, anne babanın ve eşin de destek olması bayanların idareci olmasında önemli.” (K 1)*

*“En son sanırım eşim oldu karar vermemde etken. Eğer eşiniz desteklemezse, sizinle paylaşmazsa bazı Şeyleri, siz gerçekten daha çok yoruluyorsunuz ve kabul etmeniz daha zor oluyor.” (K 2)*

*“Ailevi sorunlar. Eşlerin izin vermemesi en büyük sebebi. Eşler evi ihmal edeceklerini düşünüyorlar. Genelde evi ihmal etmemeli düşüncesi vardır, yan nedenler olsa da bu çok etken.” (K 3)*

*“Erkek egemenliğinden de kaynaklanıyor. Eğer eşi istemiyorsa... Arkadaşlarım var, eşleri tarafından desteklenen insanlar. Eş de destek verecek. Yoksa zor. Bir ok Şeyin erkek egemenliği altında olduğunu biliyorum eşler arasında. Bunu sizde biliyorsunuz, yaşıyorsunuz yani; eşten destek gördüğünü düşünmüyorum.” (K 4)*

*“Evliliğimiz sıradan evlilikler gibi değil. Hiç kimse birbirinin sorumluluk alanlarını kstlamaz. Sevgi saygı çerçevesinde her Şey. İki arkadaşın aynı evi paylaştığını düşünürüm bazen. Kendi ailem de eşimin ailesi de çok sevindi yönetici olduğumda.” (K 8)*

İki katılımcı ise eşlerinin ilk başlarda farklı nedenlerle kendilerini desteklemediğini, fakat daha sonra eşlerinden destek gördüklerini Şu Şekilde ifade etmişlerdir;

*“Eşim beni desteklemedi. Müdür yardımcılığı sınavına müracaat etmişim, dekontu sen yatırır mısın benim adıma dedim. Ne yapacaksın idareci olup dedi. Desteği olmadı yani. İki yıl geç istememin nedeni de bu olabilir... Bayan çok fazla idarecinin olmaması, bayan müdürlerin olmaması, sayının az olması, belki beni düşündüğü için, niye stres yüküne gireceksin, niye yıpranacaksın anlamında başlarda kabul etmemesine rağmen sonradan destek oldu.” (K 1)*

*“O zaman Doğu’da çalışıyorduk. Eşim benim öğretmenimdi ilk idareci olduğum okulda. Biraz beni engelliyordu. Buraya gelince benden önce eşim dedi “Ol” diye. Sanırım vicdanı sızladı.” (K 3)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler aile bireylerinin ve eş desteğinin kadınların yönetim tercihinde oldukça etkili olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılardan birinin *“En son sanırım eşim oldu karar vermemde etken. Eğer eşiniz desteklemezse, sizinle paylaşmazsa bazı şeyleri, siz gerçekten daha çok yoruluyorsunuz ve kabul etmeniz daha zor oluyor.” (K 2)* şeklindeki ifadesi aile desteğinin önemini vurgulamaktadır. Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin bir kısmı; kadın okul müdürü sayısının az olması, yöneticilik görevinin fazladan stres yükü getirmesi, yıpratıcı bir çalışma alanı olarak kabul edilmesi ve çalışma ortamının uygun olmaması gibi nedenler ile eşlerinin ilk etapta kendilerini desteklemediklerini ifade etmektedirler.

### **Kadınların Yönetim Kademelerine Geçişlerinde Teşvik**

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin büyük bir kısmı yönetim kademelerine geçişlerinin planlı olmadığını şu şekilde ifade etmektedir;

*“İlk müdürlüğe geçişimde bilinçli olarak ben bu işi yapacağım, yapmak istiyorum, ben bu işte başarılı olurum diye düşünmedim. Mesai arkadaşlarımın teşviği ile sınava girdim ve kazandım ama atama isteğinde bulunmadım. İki yıl sonra yine arkadaşlarımın teşvikiyle yönetici oldum.” (K 1)*

*“Benim dönemimde okul müdürüydü asıl belirleyici olan ve okul müdürümün çok teşviği oldu. Benim o dönemde ikizlerim yeni doğmuştu ve yaşantımın hareketli ve zor olduğu bir dönemdi. Ben istemedim doğal olarak bu süreç bayağı sürdü.” (K 2)*

*“Endüstri Meslek Lisesinde öğretmenlik yaparken müdürüm sen çok güzel çalışıyorsun, gel müdür yardımcısı ol dedi, ben istemedim. Sonra idareci olmak isteyen erkek arkadaşlar vardı. Bir gün bakacağım dedim, size ne soruyorlar, giriyorsunuz da yapamıyorsunuz diye şakalaşmam sonucu sınava girdim tek bayan olarak. Kazandım. Uzun süre tercih yapmadım. En son arkadaşlar yeter, kullan şu puanı dediler. Tamam, kullanayım dedim ve okulumda göreve başladım.” (K 5)*

*“Aslında ben yönetici olmak için hiçbir mesleğe başvurmadım. Ben evime uzak bir köy okulunda göreve başladım. Kendi oturduğum yerde açılan müdürün başka bir ile gitmesi gerekiyordu. Milli Eğitime beni teklif etmişler ısrarla. Eşimde asker olduğu için seyirlerde ve bütün evin sorumluluğu bende. Böyle oluna eşimde istedi ve müdür yardımcısı olarak başladım. Yani şartlar beni bu hale getirdi. (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler yönetim kademelerine geçişlerinin planlı olmadığını, öğretmenlik mesleğine yönetici olmak amacıyla başvurmadıklarını, mesai arkadaşları, okul müdürü ya da üst yönetimin teşvikinin yöneticilik tercihinde bulunmalarında etkili olduğunu ifade etmektedirler.

### **Zaman Sorunu**

Öğretmenlik mesleğinde kadınların toplumsal cinsiyet rollerini gerçekleştirmek ve kendilerine zaman ayırmak için daha fazla fırsata sahip oldukları düşüncesi ya da başka bir ifadeyle öğretmenlik mesleğine yönelik yarım gün algısı katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulanmaktadır;

*“En büyük etken zaman. Bizde yarım gün algısı var ama yöneticilikte tatil çok yok.” (K 2)*

*“Öğretmenlik mesleğinde yarım gün çalışmak onlara çok cazip geliyor hani yarım gün çalışmanın ondan sonraki zamanı çocuklara ayırmanın , kendine ayırmanın ve evine ayırmanın çok avantajları var ve bu açıdan da olabilir.” (K 4)*

*“Bayanlar ne diyor işte ben sabahleyin gideyim, sabah 9 da gideyim, 3 yada 4 gün dersim olur, izin hakkımı kullanırım, doğumdan şurdan, burdan kalan, yada çocuğuma bakarım diyor, evin işini yaparım diyor, yemeğimi yaparım diyor, bayanlar pek yöneticiliğe yanaşmıyorlar.” (K 5)*

*“Tüm bağı okulda olacak yani öğretmen olmak, onu daha olumlu buluyor kendisi açısından. Kendisi yaklaşmak istemiyor daha doğrusu bence kendinden kaynaklanıyor. Yani yarım gün olabilir ondan sonra kendine ayırabilir ama gerçekten tabi yöneticilik kendinden birçok şey fedakârlık etmen gerek yani anne yaşantından, çocuğuna ayıracağı zamandan, bir sürü şeyden burada zaman harcıyorsun.” (K 7)*

*“Zaman yok en büyük etken o. Ailenize çocuğunuza ayıracak zamanınız yok, en büyük etken zaman problemi. Mesaiye vurduğunuz zaman daha fazla okulda zaman geçirmeniz gerekiyor. En büyük etken zaman problemi. Zaman yok, hiç yok.” (K 8)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler kadınların ev içi sorumlulukları ve anne olmaları nedeniyle yönetici olmayı tercih etmediklerini, çünkü yöneticilik görevini

üstlenmenin okulda daha fazla zaman geçirmek anlamına geldiğini ve anne yaşantısından fedakarlık gerektirdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte öğretmenlik mesleğinin kadınlara yarım gün çalışma, doğum izni gibi imkanları sunması nedeniyle kadınlar yöneticilik gibi okulda daha fazla zaman geçirmelerine neden olacak görevleri tercih etmemektedirler.

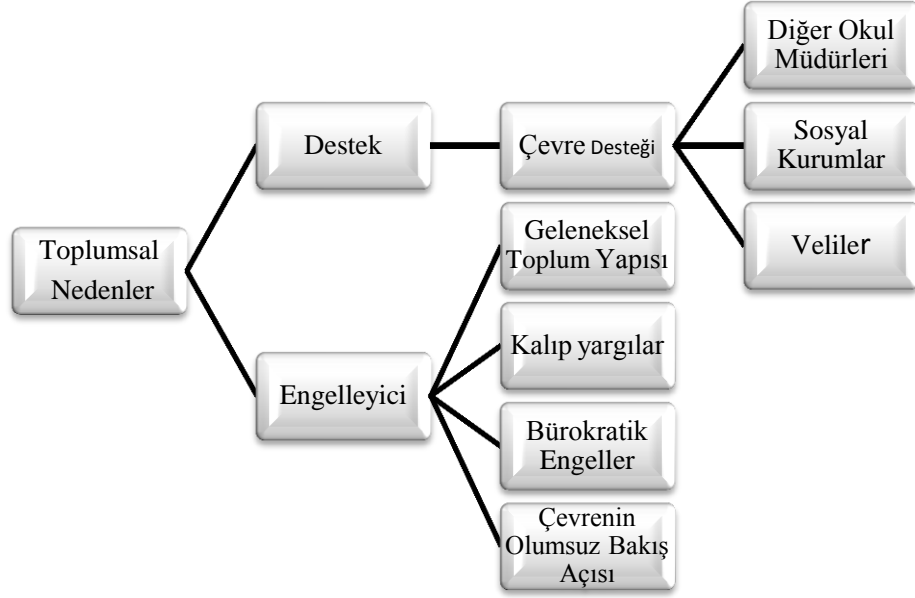
#### **4.2. TOPLUMSAL NEDENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenini yalnızca bireysel nedenler boyutuyla açıklamak mümkün değildir. Kadınların kişilik özellikleri, aile desteği, içselleştirdikleri toplumsal cinsiyet algısı ve buna bağlı gelişen zaman sorunu gibi bireysel etmenlerin oluşumu sosyalleşme sürecinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın yöneticiler ile ilgili yapılan yurtdışı araştırmaları toplumsal etmenlerin kadınların yönetim kademelerine geçişlerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu belirtirken, çalışma sonuçları bazı toplumsal etmenlerin kadınların yönetici olması yönünde olumlu bir destek sağladığını göstermektedir. Bu durumun oluşmasında kültürel ve toplumsal değerlerin etkili olduğu söylenebilir.

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının toplumsal nedenlerine yönelik oluşturulan model Şekil 7’de verilmektedir.



**Şekil 7. Eğitim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Toplumsal Nedenleri**



Şekil 7 incelendiğinde kadınların eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının toplumsal nedenlerine yönelik algılarına ilişkin olarak geleneksel toplum yapısı, kalıp yargılar, çevre desteği, diğer okul müdürlerinin bakış açısı, bürokratik engeller temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler toplumsal etmenlerin kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarında önemli rol oynadığını, geleneksel toplum yapısının bir sonucu olarak aile ve toplumsal cinsiyet rollerinin yöneticilik tercihlerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Kalıp yargıların, velilerin, öğrencilerin, diğer okul müdürlerinin ve belediye gibi okulun dış çevresini oluşturan etmenlerin de kadınların yöneticilik tercihini etkileyen önemli toplumsal etmenler olduğunu vurgulayan kadınların ifadelerinden yola çıkılarak oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 5’de verilmektedir.

**Tablo 5. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Toplumsal Nedenlerine İlişkin Temalar**

	<b>Tema</b>	<b>f</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>f</b>
<b>Engelleyici Temalar</b>	<b>Geleneksel Toplum Yapısı</b>	<b>4</b>	Kadının ikincil konumu	<b>4</b>
	<b>Kalıp yargılar</b>	<b>9</b>	Erkek vazifesi olarak görülmüş olması	<b>6</b>
			Öğretmenliğin kadın mesleği olarak kabul edilmesi	<b>2</b>
			Sayısal azınlık	<b>1</b>
	<b>Bürokratik Engeller</b>			<b>3</b>
<b>Çevrenin Olumsuz Bakış Açısı</b>			<b>2</b>	
<b>Destekleyici Temalar</b>	<b>Çevre desteği</b>	<b>14</b>	Velilerin olumlu tutumu	<b>6</b>
			Sosyal kurumların destekleyici tutumu	<b>5</b>
			Diğer okul müdürlerinin destekleyici tutumu	<b>3</b>

Tablo 5’deki katılımcı görüşleri incelendiğinde kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının toplumsal nedenlerine ilişkin olarak engelleyici ve destekleyici temaların ön plana çıktığı görülmektedir. Kadını toplumda ikincil planda gören geleneksel toplum yapısı, öğretmenliği kadın ve yöneticiliği erkek mesleği olarak gören kalıp yargılar ve bürokratik engeller en sık vurgulanan engelleyici temaları oluştururken, veli, sosyal kurumlar ve diğer okul müdürleri alt temalarından oluşan çevre desteği destekleyici temaları oluşturmaktadır.

Kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının toplumsal nedenlerine ilişkin temalar ve bu temaları oluşturan ifadeler ise şu şekildedir;

### **Geleneksel Toplum Yapısı**

Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan kadın yöneticiler, geleneksel bakış açısının yönetici olarak kabul edilmelerinde önemli rol oynadığını şu şekilde ifade etmektedirler;

*“Tabi ki mesela kadınlar çocukları ortaokulu bitirince idareci olmak istiyor. Anne oldukları için o zamana rahat edeceklerini düşünüyorlar. Toplum yapısı, aile, çevre çok önemli.” (K 6)*

*“Tamamen ataerkil bir toplum olmamızdan kaynaklanıyor. Geçmişten bugüne böyle gelmiş. Kadınlar bile, Cumhuriyetten sonra görevlendirme alanlarına baktığınız zaman yani mesleki anlamda da tek tük. Çok değil bütün alanlarda. Ataerkil bir toplumuz. Türkiye'nin ataerkil bir toplum yapısına sahip olmasından kaynaklı bir şey. Mecliste de azlar sayı olarak, kota da koysalar, başka şeyler de yapsalar sayı olarak az kadınlar. Bu toplumun bütün birimlerine yansıyor.” (K 8)*

*“Kız çocuklarını okutmayanlar var hala. Tabi ki toplum engeldir.” (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler ataerkil toplum yapısının, geçmişten gelen düşünce yapısının, toplumsal yapının şekillendirdiği aile ve çevrenin kadınların yöneticilik görevlerine gelmelerinde engel oluşturduğunu ifade etmektedirler.

### **Kalıp yargılar**

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin kalıp yargıların toplum tarafından benimsenmelerinde engel oluşturduğuna ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Yöneticilik hep erkek vazifesi olarak görülmüş toplum tarafından...En başta gelen engel toplumda eşit görülmemeleri; belki inanç gereği, belki gelenek ve görenekler. O noktada kadınlar evinde daha çok vakit geçirsün; aile de bunu istiyor, kayınvalide de bunu istiyor o noktada bir engel kadınların yönetici olmasında”(K 1)*

*“Kayınvalideler ne arıyorlar. Kayınvalideler mesela şunu diyebilir. Kızım zaten biz öğretmen aradık, niye öğretmen ararlar mesela. Hemşire aramazlar mesela. Oğlu mühendistir mesela yarım gün çalışsın da hem çocuklara da baksın ama eve para da getirsün. Oğlumda yorulmasın fazla. Gelsün erkenden yemeğini de yapsın, evde çalışmasın.” (K 2)*

*“Kadın olarak sayımızın az olması. Biz toplantılarda kendimizi çok zor kabullendirdik. Biz o kalıp yargıyı yıktık. Kadın yöneticilerin başarısız olacağını düşünüyorlar. Müdürlüğün erkek işi olduğu düşünülüyor. Bu durum ataerkil toplum yapısının bir sonucu. Toplumdaki genel düşünce bayandan iyi öğretmen olduğu ama idareci olmadığı yönünde.” (K 3)*

*“Önyargı. Erkekler bayanlar tarafından yönetilmek istemiyor kesinlikle. Bayanları çok kendilerinin üzerinde görmek istemiyorlar. Genellikle temel sorun bu yani. Her yere hâkim olmak istiyorlar.” (K 5)*

*“İlk yıllarda kayıt için aradıklarında “müdür bey ile görüşebilir miyiz?” diyorlardı. Kimsenin aklına gelmiyordu anaokulunda bir bayan müdür olacağı. (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler mesleki kalıp yargıların, toplumun mesleklere bakış açısının ve toplumsal önyargıların toplum tarafından benimsenmelerinde engel oluşturduğunu belirtmekte ve kadına yönelik bu kalıp

yargıların oluşmasında kadın yönetici sayısının az olmasının önemli rol oynadığını belirtmektedirler.

### **Bürokratik Engeller**

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin bürokratik engellere ilişkin ifadeleri şu şekildedir;

*“Şimdi en basitinden anlatıyım bir belediye başkanımız var önceden söz veriyorlar sonra yapmıyorlar sonra biz kibarlıkla gidiyoruz, bayan olduğumuz için tekrar, rica ediyoruz hemen çağırıyor müdürünü hemen hocamın işi neyse halledilsin üzerinden bir yıl geçiyor hiçbir icraat yok. Ama benden önceki müdür gidiyormuş bağıryormuş çağırıyormuş yaptırıyormuş, işte bak bu bir erkeğin avantajı olabiliyor.” (K 1)*

*“Geçtiğimiz zamanlarda mesela bir işim oldu, çok istedim ama benim işim hep ötelendi fakat diğer taraflara daha çok destek olundu, yatırım yapıldı. Bu konuda evet zorluk gördüm. Yani bu durum genelde belediye ile yaşanıyor. Diğer kurumlarla zorluk yaşanmıyor. Kadın yönetici olunca hani bir sohbet ortamında oturup da ben bayan olduğum için işte mesai saatinin dışında iş halledemiyorum. Resmi bir şey için gittiğimde hani biraz daha bizim şeydir, resmiyet dışında da işler bağlanır. Benim öyle resmiyet dışı bir diyalogum olmadığı için o konuda güçlükler yaşadım.” (K 4)*

*“Ben onlarla gidip bir kahvede çay içemem gidip bir futbol maçı oynayamam. O konularda yani ama istediğim zaman gidip ziyaret ederim telefonla ararım ama onların yaptığı o gruplaşmalar bizi pek kapsamıyor. Tabi erkek müdürlerin işi daha çabuk halloluyor. Gidip odasına her konuda sohbet edemiyorum. Onlar o sohbette sonuç alıyorlar.” (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın okul müdürleri okul çevre ilişkilerinde özellikle belediyeler ile bürokratik sorunlar yaşadıklarını, erkek müdürlerin bu kurumlarda çalışan insanlarla geliştirdikleri arkadaşlık ilişkilerini kullanarak okul ile ilgili sorunlarını daha hızlı ve kolay çözdüklerini belirtmektedirler. Katılımcılardan biri kadın ve erkek yöneticiler arasındaki üslup farkına dikkat çekerek, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha sert olan üslubunun okul çevre ilişkilerinde yaşanan bürokratik engellerin çözümünde daha etkin olduğunu belirtmektedir.

### **Çevrenin Olumsuz Bakış Açısı**

Katılımcıların çevrenin olumsuz bakış açısına ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Tabi baskı altına almaya çalıştılar yani böyle bir şey konuştuğum zaman baskı altına almaya çalışıyorlardı bizi ama biz kırdık onları. Gerçi kıramamışız ama. O önyargı hep va bayanlara karşı.” (K 5)*

*“Kabullenmeme uzun bi süre. Bu erkeksi toplum yapısından mı kaynaklanıyor bilemiyorum ama. Bir de ben görev yaptığım okula müdür olmuştum uzunca bir süre. Bir yıllık bir süre zarfında kabullenmede sorunlar oldu, bunu hissediyorsunuz ama ben mesela hırslı ve illa hedeflerinde başarılı olma gibi bir hırsa sahip olduğum için üstesinden geldim.” (K 7)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler toplumun kadına bakış açısının zaman zaman kadın okul müdürleri ile çevre arasındaki iletişimde olumsuz bir rol oynayabildiğini, yöneticilik görevine ilk geldiklerinde çevrenin kendilerini cinsiyetleri nedeniyle kabullenmediğini ve baskı altına almaya çalıştıklarını ifade etmektedirler.

### **Çevre Desteği**

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin büyük bir kısmı ise cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını, yaşadıkları sorunların kadın yöneticilere yönelik olmadığını hatta kadın yönetici olmanın okul çevre ilişkilerinde öncelik sağladığı görüşünü savunmaktadır. Katılımcıların çevre desteğine ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Çevreden çok destek gördüm.” (K 2), (K 3)*

*“Çevrem çok iyi karşıladı, takdirle karşıladı. Hep takdir gördüm ben. İlk idareciliğe başladığımda da grupla çalışmak zaten beni çok motive etmişti, şimdi idareciliğe yeni geçmişim; yazışmalardır, kurallardır, onlar farklı şeyler. Bilen arkadaşların çok yardımını gördüm. Orada hem komşum, hem arkadaşım olarak bana çok destek verdiler. İdareci niye oldun, oldun bırak yapma bu işi diyen çıkmadı. İş bilen ucundan tuttu. Meslek hayatımda da idarecilik hayatımda da ben bu yardımı hep gördüm arkadaşlarımdan. ” (K 4)*

*“Benim çalıştığım çevre çok olumlu bakıyor. Kız okulunun başında bayan olması onların çok hoşuna gidiyor. Okula geldiklerinde çok temiz, düzenli, tertipli gördüklerinde bayan elinin dokunduğu yer bambaşka diyorlar.” (K 6)*

*“Arkadaşlarımdan en ufak olumsuz bir şey hissetmedim. Bilmiyorum daha sonra olumsuz bir şey var mıydı ama yüzüme karşı bir şey yaşamadım. (K 8)*

*“Çevrem de destekledi ve hiç sıkıntı duymadım. Çünkü ben iletişimi çok seviyorum.” (K 9)*

İki katılımcı ise kendilerini çevreye kabul ettirmekte ilk zamanlar sıkıntı yaşadıklarını, fakat zamanla çevrenin tutumlu olumlu yönde değiştiğini şu şekilde ifade etmektedirler.;

*“Başlangıçta iyi karşılanmamıştı ama olduktan sonra destek oldular. Müdürlük rütbeymiş gibi, işte gelinimiz müdür, komşumuz müdür oldu gibi bakış açıları biraz daha pozitif döndü.” (K 1)*

*“İlk çok kötü oldu, kabullenmek istemedi veliler. Ya bayan olunca olmaz gibi tepkiler aldım. Hatta çocuklarını nakil almaya kalktılar. Bir kısmı geri geldi sonra. Hatta ikinci çocuklarını da benim okuluma kaydettirdiler. Siz çok ilgileniyorsunuz dediler, ben başka okullara da gittim, onlar sizin gibi ilgi göstermiyorlar, sizden kaynaklanıyor dedi. Sonra kabullendiler. Şimdi iyi ki varsınız diyorlar, biz çok önyargılı başlamıştık diyorlar.” (K 5)*

Görüşmeye katılan kadın okul yöneticilerinin çoğunluğu çevrelerinin yönetici olma konusunda ve yöneticilik tercihlerinden sonra kendilerini desteklediklerini ifade etmektedirler. Katılımcılardan ikisi ise ilk zamanlarda cinsiyetleri nedeniyle çevrenin olumsuz bir tutum sergilediğini, fakat zamanla bakış açılarının olumluya döndüğünü ve çevre tarafından desteklendiklerini ifade etmektedirler.

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin büyük bir kısmı diğer okul müdürlerinin kadın yöneticilere karşı tutumunun olumlu olduğunu ifade etmektedirler;

*“Çok olumluydu mesela bazen erkekler kendi aralarında fıkra filan anlatırlardı bayan var diye çok aşırıya kaçmazlardı, böyle argo kelimeler falan kullanmazlardı, kendilerine çeki düzen verirlerdi.” (K 1)*

*“İnanın çok hoş karşıyorlardı. Ben olduğum toplantılarda daha temkinli oluyorlardı. Bayan senin ne işin var durumu olmadı. Hatta çok destek oldular.” (K 4)*

*“Bayan olduğum için daha kibar konuşuyorlardı. Bir de müdür toplantılarına gittiğim zaman erkekler çok küfürlü konuşuyor ama bayan olduğum için orda ben erkekler biraz daha dikkatli konuşuyordu.” (K 5)*

Çalışmaya katılan kadın okul müdürleri diğer okul müdürlerinin kendilerine karşı tavrının oldukça olumlu olduğunu, kadın yöneticilerin buldukları ortamda özellikle kullandıkları sözlere daha fazla dikkat ettiklerini ifade etmektedirler.

Katılımcıların sosyal kurumlar ile ilişkilerine yönelik görüşleri şu şekildedir;

*“İyiydi çok iyiydi. Özellikle eski belediye başkanımız, okuluma çok gelirdi. Yani biz her dediğimizi aşağı yukarı yapıyordu. Pek çok projeme, Avrupa birliği projelerime çok destek verdi, yemek verir misiniz diyordum veriyordu. çok destek veriyordu. Varsa başka bir şey ben yardımcı olurum diye, o bana çok destek oluyordu.” (K 5)*

*“Karamürsel’de çalışırken o zamanki belediye başkanı spor salonumuzu yenilememişti. Bizim şu anki belediye başkanımız her şeye yardımcı oluyor, bize bina bile verdi. Asla ayırım yapmıyor kadın ve erkek okul müdürleri arasında. Kesinlikle hiç tanık olmadım ayrımcılığa. Kapısına giden herkesi hoş karşılar, kimseyi geri çevirmez. Mesela biz folklor yarışmasına katıldık, kıyafet parasını onlar karşıladı.” (K 6)*

Katılımcıların ikisi sosyal kurumlar ile ilişkilerinde cinsiyetin bir rol oynamadığını şu şekilde ifade etmektedir;

*“İlişkilerimiz iyi ama bu kadın olduğum için değil herhalde. Yani ben çok öyle bakmıyorum, belki de erkek olmak daha ahbap çavuş ilişkisini getirir. Belki öyle işler daha iyi gidiyordur onu bilmiyorum. Ama kadın olduğunuz zaman ölçünüz her zaman belli olmalıdır. Kadın erkek fark etmiyor bence.” (K 2)*

*“35 yıldır bu ilçedeyim. Uzun süredir kalmanın artıları olarak değerlendiriyorum. Bir sorun yaşamadım tanıyoruz zaten çoğunu, burada insan ilişkileri samimi. Bayan olduğum için de problem yaşamadım, hatta bazen öncelik olduğumu hissettim. O benim ilişkilerimden kaynaklanıyor belki bilmiyorum.” (K 8)*

Katılımcılardan biri ise cinsiyetin sosyal kurumlar ile olan ilişkilerinde olumlu bir rol oynadığını şu şekilde ifade etmektedir;

*“Öncelik olunabiliyor, daha iyi yardım alabiliyorum. Öyle düşünüyorum ben. Bizim kurduğumuz iletişimden. Şahsi de olabilir bayan olmanın getirdiği avantajda olabilir. Eski okulum hem belediyeye çok yakındı hem de o zaman tek ben vardım bayan müdür olarak. Başkanından tutun, çalışanına kadar herkes bir şey rica ettiğimde yapardı. Merkez bir okuldu. Bilemiyorum o samimiyetten de olabilir. Hemen tamam deyip yapıyorlardı. Çevremdekiler siz bayan olduğunuz için öncelik veriyorlar dedikleri oluyor.” (K 7)*

Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin bir kısmı okulun sosyal kurumlar ile olan iletişiminde cinsiyetin etmen olmadığını, önemli olanın yönetici ile işbirliği yapılacak kurum arasında kurulan iletişim ve kişisel samimiyet olduğunu, bu durumun bazen öncelik oluşturabildiğini ifade etmektedirler.

Görüşmeye katılan kadın okul müdürleri velilerin kadın yöneticilere karşı tutumunun genel olarak olumlu olduğunu şu şekilde ifade etmektedirler;

*“Kadınlardan çok fazla tepki alıyorum. Kadınlar görselliğe daha önem verir. Bu da yansıyor, mesela okulun bahçesi. İşte orası burası hep renkli. Veli de bunu fark ediyor. Çocukla anne ilgileniyor, okula anne geliyor. Okula geldiğinde bayan biriyle karşılaşması onun için inanılmaz rahatlatıcı bir şey... Biz oraya okul müdürü kimliğimizle gidiyoruz ama okula gelen veli bizi müdür kimliğimizden çıkarıp, o kadın kimliğimiz onu rahatlatıyor. Hani daha yakın, en özel şeylerini çocuğuyla ilgili, kendiyile ilgili sorunlarını anlatabiliyor.” (K 2)*

*“Çevremde velilerimden aldığım, duyduğum şeyler çok. Hani siz geldiniz, şu oldu, farklı oldu, daha güzel oldu diye duyumlar aldım. (K 4)*

*“İlkokul olduğumuz için aileler eğitim öğretimden çok güvenebileceği bir yer arıyolar kapıdan çocuğu bırakırken kapıda güler yüzle karşılamannın getirdiği güven var ailelerle yakın iletişimde bunlara yararı var. İletişim daha iyi velilerle. Velilerin bütün beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz, karşılıyorz diye düşünüyoruz.” (K 7)*

*“Olumlu. Çok rahat iletişim. O kadar güzel iletişimimiz var ki laubaliliği sevmem zaten, çok kolay gelip ben aradığımda çocuğun şöyle problemi oldu, böyle problemi oldu gibi konuşuruz. Yani erkek olsa o kadar sık gelmez, bir daha ara bir daha bir daha erkek olsa sürekli bayanı rahatsız edebilir mi edemez üstüne o kadar düşemez çok önemli bir şey olmadıktan sonra ama problem bir şey olacak o zaman iletişim bakımından rahat konuşturuyoruz. Çözüm olarak baktığı zaman bayan olması biraz daha farklı velilerin çoğu bayan olması dolayısıyla.” (K 8)*

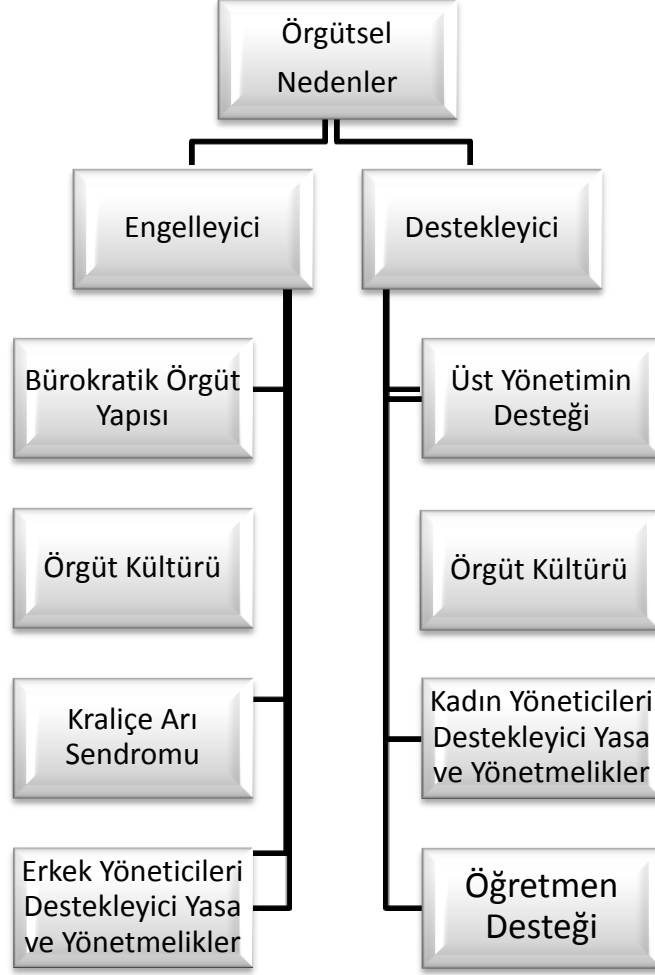
Katılımcıların veli desteği teması altında en fazla vurguladıkları husus iletişimdir. Kadın yöneticiler özellikle ilkokulda genellikle annelerin okula geldiğini, kadın kimliğinin okula gelen velileri rahatlattığını ve velilerin kadın yöneticiler ile daha rahat iletişim kurduğunu vurgulamaktadır. Katılımcıların bu tema altında belirttiği bir diğer husus ise kadın bakış açısıdır. Kadınların görselliğe daha fazla önem verdiğini ve bu durumun veli tarafından olumlu karşılandığını ifade etmektedirler.

#### **4.3. ÖRGÜTSEL NEDENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenlerine yönelik oluşturulan model Şekil 8’de verilmektedir.



**Şekil 8. Eğitim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Örgütsel Nedenleri**



Şekil 8 incelendiğinde kadınların eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenleri olarak erkeksi örgüt yapısı, üst-ast ilişkileri ve hiyerarşi, örgüt kültürü, kraliçe arı sendromu, yönetici atama kanun ve yönetmelikleri temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler, eğitim kurumlarında kadınların örgüt içerisinde yönetim kademelerinde görev almayı tercih etseler bile erkeksi örgüt yapısının buna izin vermediğini, yönetim kademesinde yer alan kadınların ise kendilerini kabul ettirmek için mücadele vermek zorunda kaldıklarını, kadınların yönetici olamayacağına dair bir inanın olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanı sıra alan yazında kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan kadın öğretmenlerin kadın

yöneticilere karşı olumsuz tutumu da kadınların yönetim alanında karşılaştıkları örgütsel engellerdendir. Katılımcıların önemle vurguladığı bir diğer örgütsel neden ise üst yönetimin kadın okul müdürlerine karşı sergilediği olumsuz tutumdur. Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerinden oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 15’de verilmektedir.

**Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Örgütsel Nedenlerine İlişkin Temalar**

	<b>Tema</b>	<b>f</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>f</b>
<b>Engelleyici Temalar</b>	<b>Bürokratik Örgüt Yapısı</b>	<b>20</b>	Örgütte Yükselmeye	<b>7</b>
			Cinsiyet Etmeni	<b>6</b>
			Önyargı	
			Üst Yönetimin Engelleyici Tutumu	<b>4</b>
			Resmi Otorite Mücadelesi	<b>3</b>
			Kraliçe Arı Sendromu	<b>4</b>
			Örgüt Kültürü	<b>3</b>
<b>Destekleyici Temalar</b>	<b>Erkek Yöneticileri Destekleyen Yasa ve Yönetmelikler</b>		Üst Yönetimin Desteği	<b>7</b>
			Örgüt Kültürü	<b>7</b>
			Kadın Yöneticileri Destekleyen Yasa ve Yönetmelikler	<b>3</b>

Tablo 6 incelendiğinde bürokratik örgüt yapısı ve kraliçe arı sendromu gibi temaların kadınların yöneticilik görevlerine gelmelerinde engelleyici, üst yönetimin desteği, örgüt kültürü temalarının ise destekleyici temalar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Örgüt kültürü ve yönetici yasa ve yönetmeliklerinin ise bazı kadın yöneticiler tarafından olumlu, bazıları tarafından ise olumsuz olarak değerlendirildiği dikkat çekmektedir.

### **Bürokratik Örgüt Yapısı**

Kadın yöneticiler bürokratik örgüt yapısının kadınların yönetim kademelerine yükselmesinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Bayanlara idareciliği sevdirecek öyle bir teşvik yok, istek ve beklentide yok.” (K 1)*

*“Bayan olmamız nedeniyle ilk başlarda bir tedirginlik oluyor ama aşıyoruz. Sayımız az ve bu sebeple güçlü durmak zorundayız. Çok fazla üzerimize gelmesin diye. Bu bir ispatlama çabası değil. Öğretmenler bu durumu yanlış yorumluyor bence. Kadın yöneticilerin başarısız olacağını düşünüyorlar. Müdürlüğün erkek işi olduğu düşünülüyor.” (K 3)*

*“Pozitif ayrımcılık hiçbir şekilde yapılmadı hatta negatif ayrımcılık yapıldı.” (K 5)*

*“Şimdi ben şube müdürlüğü sınavını kazandım, açılmıştı ya şube müdürlüğü. Ben mülakata gittim mülakatta kaybettim, tabi ki dolay olarak ki baştan bana söylenmişti bu, onu kazandığımda herkesin sanki hani sen şube müdürü olma yani bayan olmanın getirdiği bir şey miydi anlayamadım ama farklı bi yaklaşım hissettim yani olumsuz olarak.” (K 7)*

Kadınların örgüt içerisinde yönetici olarak kabul edilmemesinin önyargılardan kaynaklandığını ve bunun temel sebebinin erkesi örgüt yapısı olduğunu şu şekilde ifade etmektedir;

*“Önyargı, önce önyargılı yaklaşıyorlar, kadınlar çok kaprislidir, kadın kaprisi çekilir mi ama bayan müdürlerle çalışmak çok rahatmış, bayanlarla çalışmak çok daha rahatmış diyorlar. (K 1)*

*“Öğretmenlerim çok tedirginlerdi ben ilk geldiğimde. Bayan yöneticinin daha kötü, daha sert olduğunu düşünüyorlar. Biz daha titiziz. Ben bu okula gelmeden önce farklı söylentiler gelmiş, yaptığımız uygulamalar ile ilgili. Bir korku vardı öğretmenlerde, onu yenmeye çalışıyoruz.” (K 3)*

*“Sanırım kadınlara yönelik bir bakış açısı var. Ben de bu kuruma ilk geldiğimde kadın müdür acaba nasıldır?, serttir, yumuşaktır söylemleri olmuş. Bunu bir başka okuldan duymuştum, buraya gelince de arkadaşlar biz çok çekinmiştik ama hiç öyle değilmiş diye duygularını ifade etmişlerdi.” (K 4)*

*“Bayan bir öğretmen müdürümün erkek olmasını isterdim dedi. Neden dedim? Bilmem hocam dedi, erkekler daha otoriter, daha cesur, önceki okulun müdür bayandı, çok çektik ondan, çokta kaprisli oluyorlar filan dedi. Ama o 4 yılın sonunda veda yapılırken bana geldi dedi ki böyle böyle demiştim hocama ama benim önyargılarımı yıktı dedi en sonunda.” (K 5)*

*“Ya her seferinde ilk gittiğinizde personeller mesafeliler, kendinizde mesafelisiniz ama süre geçtikçe aradaki mesafeler kalkıyor, sizinle olan şeyi daha da artıyor ve yakınlaşıyor. Sizin okula gelme, derse girme konusunda yaklaşımınız nedir zamanla öğreniyorlar, daha yakınlaşıyorlar ya da mesafe koyuyorlar.” (K 7)*

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler bürokratik örgüt yapısının bir sonucu olarak kendilerini yönetici olarak kabul ettirmekte güçlük çektiklerini ve resmi otorite mücadelesi vermek zorunda kaldıklarını şu şekilde ifade etmektedirler;

*“Eski okulumda sorundu mesela, müdür yardımcım bayan olduğum için verdiğim işleri yapmak istemiyordu. Bazı erkek yönetici arkadaşlar başka okullara atandı, bu iyi bir okul. Bu kıskacığa neden oldu. Bazı konularda çok üstüme gelindi ve öğrendim ki şimdi uyguluyorum, öğretmenlerle çok diyalog kurarsanız, sizi yönetici olarak görmüyorlar.” (K 3)*

*“Öğrenciler ilk müdürlerini çok sevmişlerdi, o gidince ben gelince sanki okulda disiplinsizlik olacak, sanki bir şey olacak gibi düşünüyorlardı veliler ama zamanla o disiplinin bağırmaıyla çağırmaıyla, dövmeyle değil, o disiplinin sevgiyle olacağını aşılacak biz öğrencilerimize.” (K 5)*

*“Çevre biraz sıkıntılı çocukların davranışı hakkında ekonomik durumu alt düzeyde olan öğrenci sayısı fazla. Anne ve babanın ilgilenmemesinden davranış bozukluğu oluyor. Öyle baktığınız zaman kurallarınızın olması gerekiyor, o kuralları koyuyorsunuz, geç kalmama gibi gibi belli kurallarınızı koymanız gerekiyor ama çok sarıldığım karşılıklı konuştuğum bir sürü öğrencimde var ama kurallarım olduğunu bilirler” (K 8)*

Erkeksi örgüt yapısının sonucu olarak üst yönetimin kendilerini desteklemediğini düşünen kadın yöneticiler, bu durumu şu şekilde ifade etmektedirler;

*“Ben bu yıl özellikle mutsuz hissediyorum kendimi belki benden kaynaklanıyordur ama hani daha çok sahip çıkılması, daha çok teşvik edilmesi, kağıt üzerinde yazsa da gittikçe sayıları azaltılmak istendiği, bende öyle bir his uyandı mesela. Hani bayan olarak hocam bayanların sayısı artsın toplantılarda da dile gelmiyor mesela, teşvik edin bayan arkadaşları diye bir söylem duymuyorum.” (K 1)*

*“Eski ilçemdeki ilçe milli eğitim müdürümüz hiçbir bayan yöneticiyi tasvip etmiyordu. Biz ona rağmen devam ettik inadına. Yeni müdürümüzle aramız çok iyi. Toplum baskısı böyle işte, bayanı yönetici olarak görmek istemiyorlar.” (K 3)*

*“İlk zamanlar idarecilikte hiç kesintiye uğramadı değil. Bunda kadın yönetici olmamın da etkisi oldu. Şöyle oldu. Hiç unutamadığım sözlerden biridir. “Ne yapacaksın yönetici olup git evinde otur” dendi bana. Bu sözü hiç unutmuyorum. Bunu söyleyen kişi üst yönetimde bir idareciydi... Başta dediğim gibi kadın yönetici olmak dezavantaj.” (K 4)*

*“İlk idareci olduğumda üst yönetim bana hiç iyi bakmadı, hep nasıl yaparız, nasıl ayağını kaydırırız diye bir sürü baskı yaptılar. Ters bakıyorlardı bana. Sürekli eski müdürü konuşuyorlardı. Çok zor kabul ettirdim kendimi bayan yönetici olarak.” (K 5)*

Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin görüşleri incelendiğinde bürokratik örgüt yapısının kadınların yöneticilik görevlerine gelmesinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve erkek öğretmenlerin kadın yönetici tarafından yönetilmek istenmediği görüşünün kadın yöneticiler arasında yaygın olduğu görülmektedir. Erkek müdür algısının ve kadın yöneticilerin kaprisli olacağı önyargısının öğretmenlerde ilk etapta tedirginlik yarattığını, bu sebeple kendilerini yönetici olarak kabul ettirmekte güçlük yaşadıklarını ifade eden kadın yöneticiler örgüt içerisinde kendilerini kabul ettirebilmek için resmi otorite mücadelesi verdiklerini vurgulamaktadırlar. Üst yönetimin de kadın yöneticileri desteklemediğini belirten kadın yöneticilerden biri bu durumu “*Kadının niye yargılandığını bende anlamış değilim. Onu bende çözemedim. Kadınsın git evinde otur diyen amirim var benim başımda.*” (K 4) şeklinde ifade etmektedir.

### **Kraliçe Arı Sendromu**

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenleri arasında yer alan ve kadınların içselleştirdikleri cinsiyet rolleri ve kadınların kendilerinden daha iyi fırsatlara sahip olduklarını düşündükleri kadınlara olan kırgınlıklarını belirtmek için kullanılan Kraliçe arı sendromu'nun varlığına ilişkin olarak katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

*“Eski okulumda çalışırken bayan öğretmenlerde kıskançlık vardı. Kendileri değilse hemcinslerinin bir yere gelmesini istemiyorlar.”* (K 3)

*“Bayan arkadaşlarımdan birkaç tanesinin kıskandığını hissettim. Ondan sonra ilişkilerini benimle kestiler ya da azalttılar. Bazıları hayırlı olsuna bile gelmedi, kıskandı. Gece gündüz evimden çıkmayan arkadaşım idareci olduktan sonra; müdür muavini olduktan sonra farklı davranmaya başladı, müdür olduktan sonra hiç gelmedi. Evimden gece gündüz çıkmazdı ama maalesef ben müdür olunca hayırlı olsuna bile gelmedi. Özellikle bayan arkadaşlarda çok oldu.”* (K 5)

*“Bayan öğretmenlerin bayan müdürler ile iyi anlaşığına inanmıyorum. Kaprisli oluyoruz, birbirimizi çekemiyoruz. Erkek öğretmenler daha iyi anlaşılıyor birbiriyle, dedikodu yapmıyor. Biz dedikodu yapıyoruz.”* (K 6)

*“Görev haricinde de rahat sohbet edebiliyorsunuz ama kimsenin içinden geçenleri bilemem. Belki başarı kıskanıyor olabilir.”* (K 9)

Çalışmaya katılan kadın okul yöneticileri kadın öğretmenlerin kendileri ile çalışmayı tercih etmediklerini, bu durumun kadın öğretmenler tarafından yönetici konularının ve başarılarının kışkırtıcı olmasından kaynaklanabileceğini ifade etmektedirler.

### **Örgüt Kültürü**

Görüşmeye katılan kadın okul müdürleri örgüt kültürünün eğitim kurumlarındaki kadın yönetici sayısını belirleyen temel unsurlardan biri olduğunu belirtmektedirler. Konuya ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir;

*“Okul kültürü. Ben bu süreçte en çok zorlayan şey bu oldu.” (K 2)*

*“Okul içinde siyasi birliklerin, arkadaşlıkların, merhabalaşmaların açıkçası zorluğunu yaşadım.” (K 4)*

Katılımcıların cinsiyetçi okul kültürüne ilişkin ifadeleri şu şekildedir;

*“Erkekler bir iş yerinde dahi erkeklerin olmasını isterler. Çünkü rahat konuşmak istiyorlar, rahat konuşamıyorlar bayanların yanında. Kadınların çalışmasına kusur olarak bakıyorlar.” (K 5)*

Katılımcılar örgüt kültürünün yöneticilik görevlerinde kendilerini en çok zorlayan şey olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılardan birinin “Beni en çok zorlayan şey kadına yönelik bakış açısı oldu. Onu kırmak için çok uğraştım ben okulumda.” şeklindeki ifadesi cinsiyetçi örgüt kültürüne atıfta bulunmaktadır.

### **Erkek Yöneticileri Destekleyici Yasa ve Yönetmelikler**

Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin erkek yöneticileri destekleyici yasa ve yönetmeliklere ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Bütün yönetmelikler kadın ya da erkek, diye ayrılmıyor kanunlar herkes için geçerli olan şeyler kadına göre kanun kadına göre yönetmelik böyle bir şey yok ama mesela, yönetici yönetmeliğinde kadın sayısının çok olacağı yazıyor ama bunu teşvik edecek illa da olsun diye bir şeyde yok.” (K 1)*

*“Yani bayan yöneticiler şöyle yapsın, erkek yöneticiler şöyle yapsın gibi bir şey yaşamadım bugüne kadar. Ben kendi bazımda öyle bir şey görmedim. Şu kötü ama bayan yöneticilerin sayısının çoğaltılmaması. Şu kadarını erkek yapacağız, şu kadarını kadın vs. bunlara filan zaten karşı olan bir insanım ama bayanların sayısının artması gerektiğine gönülden inanan bir insanım.” (K 8)*

*“Yasal düzenleme yapılırken bayanlara hiç şey yapılmıyor. Pozitif ayrımcılık deniyor ama sözde kalıyor. Bayanları yok etmeye çalışıyorlar, bayanları görmek istemiyorlar, bayanlarla muhatap olmak istemiyorlar.” (5)*

Çalışmaya katılan kadın okul yöneticileri yönetici atama kanun ve yönetmeliklerinin kadın ya da erkek diye ayrılmadığını, bununla birlikte bayanlara karşı pozitif bir ayrımcılık da yapılmadığını ve bu durumun kadın yöneticiler için bir engel oluşturduğunu ifade etmektedirler.

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarına ilişkin örgütsel etmenlerin analiz sürecinde ortaya çıkan üst yönetim desteği, okul türü, öğretmen desteği, bireysel özellikler gibi örgütsel etmenlerin kadınların yönetici konumuna gelmelerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, bunun yanı sıra örgüt kültürü ve yönetici atama kanun ve yönetmeliklerinin kadın yöneticiler üzerindeki etkisine ilişkin kadın yöneticiler arasında farklı bakış açılarının var olduğu görülmektedir.

### **Üst Yönetimin Desteği**

Görüşmeye katılan kadın okul müdürlerinin üst ast ilişkileri ve hiyerarşiye yönelik görüşleri şu şekildedir;

*“Dönemin ilçe milli eğitim müdürü çok desteklemişti.” (K 2),(K 7)*

*“Müdür yardımcısı iken yaz tatilinde ilçe milli eğitimden arayıp, okul müdürlüğü boşaldı, sen çok rahat yaparsın dediler ve göreve başladım.” (K 3)*

*“Benim her zaman güzel oldu yani öyle bayanmış şeymiş hiç öyle bir şey yaşamadım. Yani gayet iyi karşıladılar. Zaten iyi karşılamasalar atamayabilirlerdi. Bizim dönemimizde mülakat vardı, biz öyle geldik. Asaletimiz yapılırken puanımız mülakata bırakıldı, istemeseler yapmazlardı. Mülakatı kazandım,2004 de çoğumuz öyle geldik.” (K 8)*

*“Okul müdürleri toplantısında bazı müdürlerimiz daha fazla bayan müdür olması için öğretmenlerinizi ikna edin konuşmaları oluyor.” (K 9)*

Üst yönetimin destekleyici tutumu teması içerisinde değerlendirilen bir diğer husus ise kadın yöneticilerin üst yönetim tarafından kendilerine daha olumlu davranıldığına yönelik inançlarıdır. Bu husus ile ilgili kadın yöneticilerin ifadelerin bir kısmı şu şekildedir;

*“Bayan olduğumuz için daha olumlu davranıyorlar. Mesela bir fotoğraf çekileceğimiz zaman siz bayansınız öne gelin deniyor, böyle bir pozitif ayrımcılık” (K 1)*

*“Geçenlerde ziyaretime gelen ilçe milli eğitim müdürümüz bayan yöneticilerin okulu farklı topladığını düşündüğünü söyledi.” (K 2)*

*“Sosyal faaliyet, başarı gibi şeylerde destekliyorlar. Bugün ÖSS başarımızı paylaştım, çok tebrik ettiler.” (K 6)*

Çalışmaya katılan kadın okul müdürleri yöneticilik görevine getirilmelerinde ve görev sürelerince üst yönetimin desteğini hissettiklerini ifade etmektedirler. Katılımcılardan üçü ise üst yönetimin kadın yöneticilere çok daha olumlu davrandığını ve desteklediğini ifade etmektedirler.

### **Örgüt Kültürü**

Katılımcılardan ikisi görev yapmakta oldukları okullardaki örgüt kültürünün eşitlikçi bir temele dayandığını ifade etmektedirler;

*“Cinsiyet noktasında bir farklılık hissetmedim. Erkek müdür nasılsa bayan da aynı. Yani o noktada farklı bir şey hissetmedim.” (K 1)*

*“Ben burada kadın müdür olarak değil müdür olarak buradayım. Cinsiyetimin onları ilgilendirmedini düşünüyorum ve onların da bana cinsiyetimle ilgili olumlu ya da olumsuz mesaj vermediğini düşünüyorum.” (K 2)*

Örgüt kültürüne ilişkin olarak katılımcıların vurguladığı bir diğer husus ise öğrencilerin kadın yöneticilere karşı sergilediği olumlu tutumdur. Katılımcılar öğrencilerin kendilerine karşı sergiledikleri olumlu tutumu şu şekilde ifade etmektedirler;

*“Öğrencilerimin hiç çekinmeden gelip kendilerini ifade etme kendi adlarına konuşabilme rahatlıkları vardır. “ (K 1)*

*“Dediğim gibi öğrencilerde daha olumlu. Beni anne gibi gördüklerini ifade etmişler velilerine. Geçenlerde öğrenciler arasında geçen bir konuşmaya şahit oldum, odadan çıkarken biri diğerine “Lan ne kadar yumuşak diğer okul müdürüne göre. Hiç kızmadı bize.” dedi. Bende kızıyorum aslında ama bakış açıları bayan okul müdürüne karşı daha olumlu. Ben çocuklarla daha iyi iletişime geçmeye çalışıyorum.” (K 3)*

*“Tabi ki çok teşekkür aldım. Anne figürü olarak görüyorlar, güvendiklerini hissedebiliyorum bana daha güvenerek baktıklarını hissediyorum. Ben bayan*



*olmanın getirdiği hani çocuk küçüktür onlarla birebir ilgilenme konusunda bayanların daha konuya önem verdiklerini hissediyorum.” (7)*

*“Zaman zaman anne gibi görüyorlar. Kurallarım var, kızmam gerektiğinde kızarım.” (K 8)*

*“Beni bir anne gibi görüyor olabilir. (K 9)*

Çalışmaya katılan kadın okul müdürleri öğrencilerinin kendilerine karşı olumlu bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler. Katılımcılardan birinin “Anne olmamızın çocuklar üzerinde etkisi var. Öğrencilerle sık sık sohbet ediyorum. Velilerden çok olumlu dönütler alıyorum burada. Okulda anne rolü çok önemli. Çocuklar rahatlıkla yanıma gelip dertlerini konuşabiliyorlar.” (K 3) şeklindeki ifadesi öğrencilerin yönetici kadınlara bakış açısını göstermektedir.

Katılımcıların öğretmen desteğine ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Öğretmenler biliyorsunuz çoğu bayan ve daha iyi anlaşıldıklarını düşünüyorlar.” (K 2)*

*“Olumlu herşey olumluydu. Ben farklı bir şey yaşamadım. Rahatlamaları için odama gelirler, kahve içeriz, gönül koymayız. Onların rahatlamaları anlamında yanında olurum. Cuma günleri şey yapıyoruz, o haftanın değerlendirmesini. Öyle hiç handikap yaşamadım.” (K 8)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler beraber çalıştıkları öğretmenleri ile olumlu bir iletişim içerisinde olduklarını ifade etmektedirler.

*“Geldiğim okul çok iyi. Ben başarıma göre değerlendirildim, cinsiyetime göre değil.” (K 3)*

*“Yapacağım dedim bu işi yapıyım diye yönetici oldum ama bundan fazlasını istesem olur muydu, destek görür müydüm bilmiyorum. İstemedim de yani bir şube müdürlüğü.” (K 4)*

*“Kadın olmanın avantajı ya da dezavantajı olduğunu düşünmüyorum.” (K 8)*

Görüşmeye katılan iki kadın yönetici ise yönetim kademelerinde yükselmelerinde cinsiyetin bir etkisini olmadığını hatta bireysel özelliklerin olumlu yönde etkili olabildiğini ifade etmektedirler.

Katılımcılardan biri ise okul türünün kadın yöneticiler üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu şu şekilde ifade etmektedir;

*“Olumlu etkisi oldu tabii ki. Adı üstünde ‘anaokulu’ bakın, ana ile özdeşleşiyor, kadınla özdeşleşiyor.” (K 9)*

#### **Kadın Yöneticileri Destekleyici Yasa ve Yönetmelikler**

Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan kadın yöneticilerin bir kısmı, özellikle son yıllarda yönetim alanında çıkarılan yasa ve yönetmeliklerin kadınları desteklediğini şu şekilde ifade etmektedir;

*“Şuan ki düzenlemede pozitif ayrımcılık oldu, bir tanesi bayan olacak diyor okullarda. Üç müdür yardımcısı varsa, yatılı okullarda. Bu kesinlikle böyle olmalıydı zaten ya da il milli eğitimlerde, ilçe milli eğitimlerde.” (K 2)*

*“Şu anda olumlu. Bayanlara karşı pozitif ayrımcılık yapılıyor.” (K 3)*

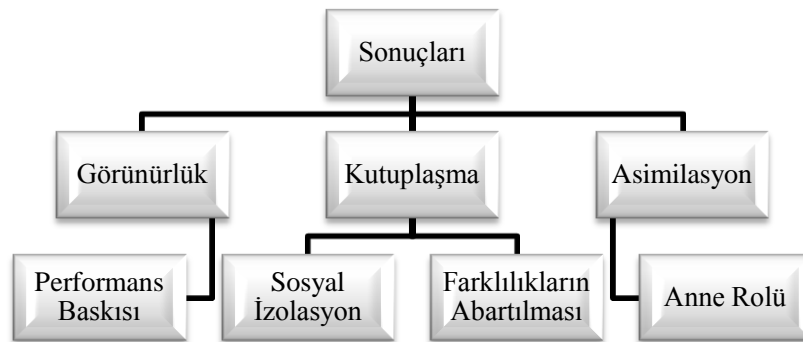
*“Engel yok. İsteyen, yasal bir engel yok. Ben hep olumlu yönden bakıyorum ama şunu söyleyebilirim idarecilik yıpratıcı hele son zamanlarda.” (K 4)*

Katılımcı görüşleri incelendiğinde kadın yöneticilerin bir kısmının son yasa ve yönetmelik değişikliklerinin kadın yöneticileri desteklediğini düşündükleri görülmektedir.

#### **4.4. SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR**

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının sonuçlarına yönelik oluşturulan model Şekil 22’de verilmektedir.

**Şekil. 9. Kadınların Eğitim Kurumlarında Sayıca Az Olmalarının Sonuçları**



Şekil 22 incelendiğinde kadınların eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının sonuçlarına ilişkin olarak Kanter (1977)'ın tanımladığı üç algısal eğilimin ön plana çıktığı görülmektedir.

**Tablo 7. Kadın Yöneticilerin Sayıca Az Olmalarının Sonuçlarına İlişkin Temalar**

Tema	f	Alt Temalar	f
Görünürlük	3	Performans Baskısı	6
Kutuplaşma	1	Sosyal İzolasyon	5
		Farklılıkların Abartılması	12
Asimilasyon	4	Anne Rolü	5

Tablo 16 incelendiğinde görünürlük temasının alt teması olarak performans baskısının ön plana çıktığı görülmektedir. Farklılıkların abartılması kutuplaşma temasının öne çıkan alt temasını oluştururken, anne rolünün asimilasyon temasının alt temasını oluşturmaktadır.

### **Görünürlük**

Katılımcıların görünürlük boyutuna ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Temizlik, hijyen düzenleme, bir renk seçimi konusunda, okul perdeleri olabilir, dizaynı olabilir, kadının eli değmiş cümlesini çok sık duyuyoruz...” (K 1)*

*“Bir gün bayrak ütüsüz diye laf söylediler. Ama ben onları hep evime getirip yıkıyordum. Öğretmenler odasının perdelerine kadar hepsini, okuldaki tüm malzemeleri evime getirip yıkıyordum. Yani her şeyi kendim yapıyordum. Bunları böyle düzenli gördükleri için bir gün işte bayrak da kat izleri vardı. Böyle baktı aaa birde bayan olacak diye laf etti. Başka yerde olunca hiç sorun olmuyor aynı kabahati görmüyorlar ama ben bayan olduğum için hemen görüyorlar. Erkek yanlış yapıyor ama hiç sorun yok ama bayan yanlış yaptığı anda hemen bunun lafını yapıyorlar. Ne olacak işte bak bayan yapamıyor filan.” (K 5)*

*“Kadın yöneticiler olarak yönetim anlayışında biraz titiziz. Kadınlar kendilerini korumaya almışlar yani bir şey olursa benim başıma gelir zaten deyip her şeyi en ince ayrıntısına kadar inceleyip işini ona göre yapan açık kapı bırakmayan bayanlardır. Yanlış yaptığın zaman zaten hemen biri şikâyet eder ya da işte başınıza kötü bir şey gelir gibi önceden önlem alanlar bayanlardır.” (K 7)*

## **Performans Baskısı**

Katılımcıların görünürlüğün bir sonucu olan performans baskısına ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Bu okula ilk başladığımda üzerimde baskı vardı. Burası başarılı bir okul. Erkek müdür olsa etkilenmez ama buradaki çocuklarla ilgili. Başarı olmazsa bak bayan müdür başaramadı diyecekler. Okulun toplum içerisindeki yeri nedeniyle bir korku var. Erkek müdür olsa bir şey demezler ama bayan müdür olunca kesinlikle söylerler.” (K 3)*

*“Ne işimi ne ailemi ihmal etmedim, çünkü çok çalıştım. Hem işte hem evde inanın çok çalıştım. Bu çalışma beni zinde tuttu.” (K 4)*

*“Yapamaz diye bekliyorlardı. Daha fazla çalıştım. Yani eğer normal müdürler 1 saat çalıştıysa açık bulmamaları için sabah erken gittim akşam geç çıktım. Benim okuluma ulaşım çok zordu ama öyle olmasına rağmen hiç pes etmedim. Zamanında gittim zamanında geldim. Hiçbir toplantıda filan hiçbir mazeret üretmedim. Müdür yardımcılarım işte gideceğiz evde hanım bekliyor filan derlerdi bende siz gidin ben buradayım derdim. Gece 11-12'lere kadar çok çalıştım işçilerin başında.” (K 5)*

*“Bayanlardan daha çok şey bekliyorlar. Sosyal faaliyet, başarı, derece”(K 6)*

*“Üst yönetimin fazladan performans beklentisi oluyordu. Örnek ne verebilirim mesela diğeri bir proje hazırlayacaksa sen on proje hazırlayacaksın diyordu mesela bunun gibi şeyler yaşadık yani.” (K 7)*

*“Diğer okul müdürleri bayan olduğunuz için önce kibarlıkla karşılıyorlar ama onlarla savaşmak zorunda kalıyorsunuz. Yani onlar ne yapıyorsa siz daha iyisini yapmak zorunda kalıyorsunuz. Sizden en iyisi beklendiği için komisyonlara da alıyorlar.” (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler, temizlik ve düzen konusunda erkek yöneticilere göre daha hassas olduklarını, daha fazla dikkat çektiklerini ve “kadın eli değimiş” cümlesini sıklıkla duygularını, bununla birlikte kadın yöneticilerin yaptıkları bir hatanın daha fazla dikkat çektiğini ifade etmektedirler. Katılımcılardan biri kadın yöneticilerin eylemlerinin daha görünür olması nedeniyle kadın yöneticilerin yönetim anlayışında daha titiz olduğunu belirtmektedir. Kadın yöneticilerin üzerlerinde erkek yöneticilere göre daha fazla performans baskısı yaşadıklarını belirten katılımcılar, ilk yönetici olduklarında başaramaz algısını silmek için çok çalıştıklarını, daha sonraki dönemlerde ise kendilerinden başarı ve sosyal faaliyet anlamında beklentinin arttığını ifade etmektedirler.

## KUTUPLAŞMA

Katılımcıların kutuplaşmaya ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Bize söz hakkı vermek istemiyorlar birçok toplantıda veya bazen bazı şeylerden çok beklentileri oluyor. Yani bayan olunca şöyle ne işin var elinin hamuruyla niye karışyorsun gibilerinden tavırları oluyordu. Erkek yanlış yapıyor ama hiç sorun yok ama bayan yanlış yaptığı anda hemen bunun lafını yapıyorlar.” (K 5)*

Görüşmeye katılan kadın okul yöneticilerin kutuplaşmanın sonucu yaşadıkları sosyal izolasyon ve farklılıkların abartılmasına ilişkin ifadeleri şu şekildedir;

### **Sosyal İzolasyon**

*“Bayan yöneticilerin sayısı biraz erkeklerle eşit olsa, bence daha rahat edeceğiz. Hiç yalnız hissetmiyorum, benim onlardan bir farkım yok ki yani o müdürse bende müdürüm yani aynı statüdeyiz aynı şartlardayız onun için ben o noktada yalnızlık hissetmedim ama bir sistemin devam etmemiş olması, sürekli değişmesi böyle bir hakkaniyetsizlik, hukuksuzluk bunlar tabi ki yalnız hissettiriyor. O noktada düşününce gerçekten yapayalnız hissediyorsunuz.” (K 1)*

*“Okulumda hiç yalnız hissetmiyorum ama şu anda yaşadığımız bir şey var. Ben Haziran sonunda neredeyim göremiyorum. İdareci miyim, öğretmen miyim, emekli miyim. bu netleşmeliydi bu zaman kadar diye düşünüyorum. Bütün bunlar yalnız hissettiriyor. Zaman zaman çok hissediyorum.” (K 4)*

*“Başlarda oldu olmadı desem yalan olur. Kapıyı kilitleyip ağladığım oldu. Çok yalnız hissettim çünkü okulda olan her şeyi bırakıyordum o müdür yardımcısı dedim ya onlar her şeyi eski müdüre anlatıyorlardı, o da Milli Eğitime. Tavırlarıyla, bakışlarıyla rahatsız ediyorlardı yani.” (K 5)*

*“Neden bilmiyorum. Çok kalabalıklar içinde yalnızım yani bilmiyorum. Aşırı samimiyet kuramıyorsunuz öğretmen arkadaşlarınızla böyle yani. Yalnız hissediyorum derken meslek arkadaşlarıyla iletişim konusunda yalnız hissediyorum. Görüşemiyoruz özelde mesela. Zaman uymuyor. Yönetim anlamında yalnız hissediyorum. Ben şanslıyım aslında bayan müdür çok. Onlarla görüşüyorum.” (K 7)*

*“Evet kurum içinde zaman zaman. Her zaman değil, zaman zaman işte biraz öncede söylemiştim ya yönetici olmasaydım arkadaşlarla öğretmenler odasında ilişkilerim farklı olurdu diye. Yöneticiliğin getirdiği iş yükü anlamında da söylüyorum bunu.” (K 8)*

### **Farklılıkların Abartılması**

“Öğretmenlerim daha iyi anlaşıldıklarını, anaç bir tarafım olduğunu, duyarlığım daha fazla olduğunu söylüyorlar. Erkek öğretmenim bana geçenlerde hocam sizde en büyük gözlemlediğim şey bizim ilgilenmemiz gerekirken bazen siz herkesten önce gidiyorsunuz, ilgileniyorsunuz diyor, belki o bir fark olabilir erkek müdürlere göre. Bir de mesela bir iş yapılacaktır, bu senin işin sen yap demek farklı beraber yapalım demek farklı. Ben hizmetlim olsun, öğretmen olsun, yapalım derim. O yapacaktır zaten ama ifade tarzı etkiler. Belki bayan olarak o farklı olabilir. Bayanlar biraz daha hassas düşünüyor olabilir.” (K 1)

“Bizler erkek gibi davranamıyoruz. Hani yapı olarak annemiz. Çok duygusalız ya. Mesela benim eşimin yöneticiliğiyle benim yöneticiliği çok farklı. Eşim daha radikal. Keskin çizgileri vardır. O çizgilerin dışına çıkmaz. Bizler biraz daha işe bayan gözüyle bakıyoruz. Okulun dış görünüşü ve temizlik konusunda biz daha iyiyiz.” (K 3)

“Kadının baktığı pencere ile erkeğin baktığı pencere farklı oluyor, yani ben şu sandalyenin yerini, şu koltuğun yerini değiştirebiliyorum ama o geldiği zaman onu kabul edebiliyor. Bakış açısı elbette değişiyor.” (K 4)

“Daha fazla olması gerekir yani o okullarda bayanların çalıştığı okullardaki, okullarda tertip, düzen, temizlik ve bir anne bakışı daha farklıdır. Daha detaycıyız herhâlde yani fiziksel olarak da ilgilenmek istiyorsun tabi ki diğer işler aynı bir tarafta fiziki şeyleri daha özenle gösteriyorsun. Evim gibi olmasını istiyorum mesela.” (K 4)

“Kadınların bakış açıları biraz farklı. Kadınlar biraz anaç bakıyor. Erkekler nasıl diyeyim risk sevmiyorlar. Erkeklerle karşı önyargı olmadığı için erkekler daha rahatlar. Kadınlar her yere gidemez, her yere grip çıkamaz fabrikalara filan. Bu bir sıkıntıyı yani her yere gidememek. Toplumun yapısı buna müsait değil.” (K 5)

“Hep erkek hep erkek sanki erkek mesleğiymiş gibi düşünülüyor ama erkek mesleği olmadığını biz onlara gösterdik. Bakış açımızın farklı olduğunu, bizim erkeklerden daha iyi yapabileceğimizi, erkekler kadar, hatta daha iyi yapabileceğimizi gösterdik.” (K 5)

“Bir bayan kadar tertipli, düzenli, disiplinli ve eğitim öğretimde başarılı olacağına inanmıyorum erkeklerin. Erkek müdürün bir kız okulunda görev yapması çok zor. Mesafe koymazsa sıkıntı yaşar. Karma bir okulda görev yapabilir ama kız okulunda zor. Ama çok başarılı erkek çok başarısız kadın müdür vardır.” (K 6)

“Bayanlar eğitim, öğretim, okul çevresi gibi konularda daha başarılı. Bu yüzden çoğalmalı.” (K 6)

“Kişiliğimden kaynaklı yani çok dakiğimdir. Zamanında okula gelirim, öğretmen arkadaşlarımı ben karşılarım sabahleyin. Arkadaşlarımda bunu bildiği

*için okula gelişlerde buna göre davranıyorlar ama bunu bir erkek bir müdür yapar mı bilmiyorum.” (K 7)*

*“Gezdiğinizde göreceksin, dizayn anlamında farklıyız. İlk etapta kurumun o düzeni var. Yönetim anlayışında biraz titiziz. Mesela bir rapor getirecektir, şunlar şunlar yapılmıştır, altına imza. Bu çok önemli bir konudur. Belki diğerlerinin gözünden kaçabilir öyle bir şey çok titiz davranmayabilirler ama bayan okul müdürleriyle görüşüyoruz, işlerin amacına uygun yapılması benim için çok önemli. Öyle olunca ilgilenmeleri gerekiyor, en ufak şeyleri raporlandıralım, dosyalayalım, önümüze çıktığı zaman bakıyoruz, bu konularda titiziz.” (K 8)*

*“Biz erkeklerden daha farklıyız, işimize daha titiziz. Kurallar, temizlik, düzen. Kadın yönetici sayısı fazla olmalı. Evimizde de öyleyiz. Erkeğin bakış açısı farklı, sizinki farklı. Evi dizayn eden, işte kurallarını koyan bayanlar genellikle. Biz başarılıyız o anlamda. Yönetim anlamında da başarılıyız ama sayımız az. Çok olmasını isterdim. Bir sürü erkek içerisinde tek kişisiniz. Toplantılar filan oluyor, bir sürü erkek içerisinde tek kişisiniz. Bu beni görev olarak etkiler mi? Hayır ama o görüntünün biraz daha farklı olmasını isterdim.” (K 8)*

*“Mesai saatleri. Biz saat 6 dan önce çıkmayız. Erkek müdürler ne yazık ki mesai saatinde çıkar. Hep öyle alışmışlar. Bunun dışında fazla eksik yapıyorlar diyemem. Okulda bir şey bozulduğunda hemen yapabiliyorlar. Bütün anaokulu öğretilerinin elinde artık çekiç vardır, tornavida kullanmayı bilir. Erkeklerin sadece o avantajı var yani teknik konularda bizden öndeler.” (K 9)*

Görüşmeye katılan kadın yöneticiler örgüt içerisinde sayıca eşit olmamalarının zaman zaman kendilerini erkek yöneticiler tarafından dışlanmış hissetmelerine neden olduğunu, fakat asıl yalnızlık hissini oluşturan etmenin diğer okul müdürleri değil sistemin kendisinin olduğunu, belirli bir sistemin devam etmemesi nedeniyle oluşan belirsizliğin kendilerini yalnız hissetmelerine neden olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların bir kısmı yönetici konumları ve iş yükleri nedeniyle birlikte çalıştıkları öğretmen arkadaşlarıyla iletişim konusunda zaman zaman yalnız hissettiklerini ifade etmişleridir. Katılımcılardan biri ise yöneticilik görevine ilk başladığı zamanlarda okuldaki mesai arkadaşları tarafından yalnız bırakıldığını belirtmektedir.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler erkek yöneticilerden farklı olduklarını vurgulamakta ve kadınların yapı olarak anne olmalarının bir sonucu olarak olaylara yaklaşımlarının erkekler ile aynı olmadığını, olaylara daha duygusal ve anaç yaklaştıklarını, okulu evleri gibi gördüklerini, farklı bakış açılarıyla okul başarısı, tertip ve düzeni, okul çevre ilişkileri gibi konularda uygulama anlamında fark oluşturduklarını ve işlerinde daha titiz ve özverili olduklarını ifade etmektedirler.

## ASİMİLASYON

Katılımcıların asimilasyon boyutuna ilişkin görüşleri şu şekildedir;

*“Okul idaresinin böyle ayrılmaması gerektiğini düşünüyorum. Kadın müdür erkek müdür diye. Sonuçta biz okulları yönetirken yönetmelikler var ve yönetmeliklerle yönetiriz ama kişisel tercihlerimiz, zevklerimiz, hobilerimiz, belki renklendiriyordur okulu ama bu kadın olduğum için değil. Ben olduğum için böyledir.” (K 2)*

*“Yönetim anlamında bir farklılık olmadı. Erkeklerdeki iş disiplini ve yönetim anlayışı bende de var.” (K 3)*

*“Okulun kapısından girdiğim zaman kendimi bir bayan olarak görmediğim için, öyle bir cinsiyet şeyi olmadığı için sadece işime odaklandığımdan çok şey görmedim.” (K 7)*

*“Benim yerimde erkek müdür de olsa yönetim anlayışında çok büyük bir fark olmaz ama teknik işlerde farklılık olur.” (K 9)*

### **Anne Rolü**

Görüşmeye katılan dört kadın yöneticinin üzerinde durduğu bir diğer husus ise öğretmenlerin kadın yöneticilerle daha rahat iletişim kurmasıdır. Kadın yöneticilerin bu konu ile ilgili ifadelerinin bir kısmı şu şekildedir;

*“Çok özel bir şeyini mesela eşiyile büyük problem yaşadığını, İzmit’te yeni olduğunu, işte bir mesela psikoloğa ihtiyaç duyduğunu, bunu nasıl bulabileceğini. Hani aklınıza gelebilecek her şey için gelebiliyor bayanlar. Mesela erkek arkadaşların sayısı az, onları da odama davet ediyorum, kahve içip, sohbet ediyoruz.” (K 2)*

*“Benimle daha rahat konuşuyorlar. Bayan olsun erkek olsun daha iyi iletişim kuruyorlar. Hizmetliler de öyle. Benimle müdür olarak daha rahat konuştuklarını ifade ediyorlar.” (K 3)*

*“İdarecilik farklı bir şey diye düşünüyorum ben yani farklı bir alan farklı bir iş. İdareci dediğin zaman her şeyi kucaklamak gerekiyor. Onu yaparım bunu yapmam demeyeceksin ne kadar yaparım diyeceksin, ne kadar yapıyorsan, gücün buna yetiyorsa yanına ne kadar çok insan çekebiliyorsan.” (K 4)*

*“Anne figürü olarak görüyorlar, güvendiklerini hissedebiliyorum bana daha güvenerek baktıklarını hissediyorum. Ben bayan olmanın getirdiği hani çocuk küçüktür onlarla birebir ilgilenme konusunda bayanların daha konuya önem verdiklerini hissediyorum.” (K 7)*



*“Çoğu bayan olduğu için özellerine kadar çok rahat bir şekilde anlatabildiler, mesela öğretmenlik görevim dışında da onlarla iletişimim güzeldir. Bayan olsun erkek olsun daha iyi iletişim kuruyorlar. Hizmetliler de öyle. Benimle müdür olarak daha rahat konuştuklarını ifade ediyorlar. Rahatlamaları için odama gelirler, kahve içeriz, gönül koymayız. Onların rahatlamaları anlamında yanında olurum.” (K 8)*

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler yönetim anlamında erkekler ile aralarında bir fark olmadığını, fakat uygulama anlamında erkek yöneticilerden farklı olduklarını ifade etmektedirler. Katılımcıların büyük çoğunluğunun vurguladığı en önemli hususlardan biri “anne” olmaları ve bunun getirdiğı rahat iletişimdir. Okuldaki öğretmen, öğrenci ve hizmetlilerin, okula gelen velilerin kadın yöneticiler ile çok daha rahat iletişim kurduklarını ifade eden kadın yöneticiler bu anlamda erkek yöneticilerden farklı olduklarını ifade etmektedirler.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar alan yazın çerçevesinde tartışılmakta ve yorumlanmaktadır.

Araştırma sonuçları kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmasının en önemli *bireysel nedenlerinden* birinin toplumsal cinsiyete dayalı işbölümünün getirdiği kadının toplumsal cinsiyet rolleri olduğunu göstermektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadınlar iş hayatının getirdiği sorumlulukların yanı sıra eş ve çocuk sorumluluklarını kabul etmek zorunda bırakılmaktadır. Bu durum kadınların yöneticilik gibi daha uzun mesai saatleri ile yapılan işler yerine kendine, çocuklarına ve evine daha fazla zaman ayırabileceği ya da daha fazla izin hakkının olduğu ve yarım gün çalışabileceği öğretmenliği cazip kılmakta ve kadınların yöneticilik görevi tercihlerini olumsuz etkilemektedir. Nitekim gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılan çalışma sonuçları da kadının sorumluluklarının kariyer gelişimi ve başarısı üzerinde etkili olduğunu, uzun çalışma saatlerinin, kadının öncelikli görevinin evi olmasının kadınların üst yönetim pozisyonlarında düşük isteklilik göstermelerine neden olduğu görüşünü (Marks, 1977; Friedman ve Greenhaus, 2000; Kirchmeyer, 2002; İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009; Neale ve Özkanlı, 2010; Sağlam ve Bostancı, 2012; Aytaç, 2013) desteklemektedir.

Kadınların yöneticilik görevini tercih etmemesinin nedenlerini zaman baskısı ve ailevi sorumluluklar ile sınırlandırmak doğru bir yaklaşım değildir. Çocukluk yıllarından itibaren toplum yapısının ona uygun gördüğü şekilde sosyalleşen kadınlar, bunun bir sonucu olarak kendilerine toplum tarafından daha uygun görülen mesleklere yönelmektedirler. Kadınların yönetim alanında çalışmayı tercih etmemelerine rağmen öğretmenlik mesleğinde yoğun istihdam göstermeleri, toplum tarafından kadına en fazla atfedilen mesleklerden biri olan öğretmenliğin (Aslanargun, 2012; Çizel ve Çizel, 2014) kadınlar tarafından da benimsendiğinin bir göstergesidir.

Kadınların yönetim alanında kariyer yönelimini etkileyen bir diğer husus ise kadınların kişilik özellikleridir. Yöneticilik görevinin kadına fazladan bir sorumluluk yüklemesi, yöneticiliğin risk almayı gerektirmesi, toplum yargısından çekinen kadınların cesur davranamamasına neden olmaktadır. Kadınların toplum yargısına yönelik çekinceleri ailede başlamakta, ailesi ve eşi tarafından desteklenmeyen kadınlar yönetici sorumluluğunu almakta istekli davranmamaktadır. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin yönetim kademelerine geçişlerinin planlı olmaması bu duruma örnek teşkil etmektedir. Sonuç olarak farklı bireysel sebeplere bağlı olarak kadınların yöneticiliği tercih etmemesi (Mathipa ve Tsoka, 2001; Cooke, 2003) kadınların yönetim kademelerine geçişlerinin planlı olmaması ( Moorisi, 2010; David ve Woodward, 1998) gerçeğini desteklemektedir.

Yapılan araştırmalar kadınların içselleştirdikleri kalıp yargıların kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarında önemli bir bireysel etmen olduğunu göstermektedir. Alan yazında yer alan “Yönetici gibi düşünmek, erkek gibi düşünmektir” kalıp yargısının kadınların yönetim kademelerinde kendilerini yetersiz algılamalarına ve yöneticilik görevini yürütemeyeceklerine yönelik inanç geliştirmelerine neden olduğunu savunan çalışmaların (Kanter, 1993; Schein, Mueller, Lituchy, Liu, 1996; Schein, 2001; Manwa, 2002; Powell, vd., 2002; Prime, Carter, Welbourne, 2009; Moorisi, 2010; Ryan, vd., 2011; Limbach, 1994; Groot, 2010) aksine çalışmaya katılan kadın yöneticiler yöneticilik görevinin cinsiyetçi özellikler taşımadığını ve liderlik ve rehberlik vasfına sahip olmak, sorumluluk ve risk almayı sevmek gibi yöneticiliğin gerekliliği olan bireysel özelliklere sahip olmalarının yöneticilik tercihlerinde önemli rol oynadığını ifade etmektedirler.

Kadınların yönetim alanı tercihlerini etkileyen bir diğer önemli nokta ise aile desteğidir. Kadının ailevi sorumlulukları ve aile yapısı kadının kariyer engelleri olarak sıklıkla karşımıza çıkmasına rağmen (İnandı ve Tunç, 2012; Sağlam ve Bostancı, 2012; Aksu, Çek, Şenol, 2013), ailenin kadınların kariyer gelişim sürecindeki olumlu etkisine yönelik olarak bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Oysaki yapılan araştırma sonucu aile desteğinin kadının yöneticilik görevini üstlenmesinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Görüşmeye katılan kadın yöneticiler aile desteğinin kariyer gelişim sürecinde önemli rol oynadığını, aile desteğine sahip

olduklarında kendilerini güçlü hissettiklerini ve karşılaştıkları sorunlarda onlara destek veren bir aile yapısına sahip oldukları için kendilerini yalnız hissetmediklerini ifade etmektedirler.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler aile teması altında eş desteğine vurgu yapmakta ve eş desteğinin kadınların yöneticilik görevini üstlenmelerinde önemli rol oynadığını, kadınların yöneticilik sınavını kazansalar bile eşleri desteklemediği takdirde görev tercihinde bulunmadıklarını ifade etmektedirler. Görüşmeye katılan kadın yöneticiler, kadın öğretmenlerin yöneticilik görevini üstlenmesinde eşlerinden destek görmeme nedenlerini; erkek egemen toplum yapısında erkeğin daha fazla söz sahibi olması, kadını yöneticilik görevinde görmek istememesi, bunların bir sonucu olarak kadın yönetici sayısının az olması, kadın yöneticilerin toplum tarafından desteklenmeyeceğinin düşünülmesi, yöneticilik görevinin getireceği stres, kadının kocasının çalıştığı okulda yöneticilik görevi teklifi alması gibi etmenler olarak sıralamaktadırlar.

Ataerkil toplum yapısı ve bu geleneksel toplum yapısına bağlı olarak gelişen toplumsal cinsiyet algısı, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılar kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının *toplumsal nedenlerini* oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan kadın okul yöneticileri ataerkil toplum yapısının sonucu olan kadına yönelik bakış açısının toplumun bütün birimlerine yansıdığını, bunun bir sonucu olarak kadınların yardımcı rol olarak tanımlanan öğretmenlik mesleğinde oldukça fazla sayıda yer almalarına rağmen, yönetim alanında yeterince yer alamadıklarını belirtmektedirler. Çalışma sonuçları alan yazında ataerkil sistemin oluşturduğu cinsiyete dayalı işbölümünün bir sonucu olarak kadınların güç temsili görevlere gelmesinin engellendiğini belirten (Springer, 1998; Adler, 1999; Yeğenoğlu, 2006) çalışmalar ile örtüşmektedir.

Ataerkil sistemin dayattığı kadınların ev ve aileyi yönetmesi yönündeki kültürel normlar (Moreton, 2001) kadınların yönetim kademelerine yükselmesinin önündeki bir diğer toplumsal engeldir. Yapılan görüşme sonuçları kadınların annelik görevlerinin ve ev ile ilgili sorumluluklarının kariyer gelişiminde önemli rol

oynadığını ve kadınların ev içi sorumluluklarına daha fazla zaman ayırabilmek için nispeten yarım gün çalışma imkanı olan öğretmenlik mesleğini tercih ettiklerini göstermektedir. Çalışma sonuçları kadınların kariyer gelişiminde aile, eş ve çocuk sorumluluklarının belirleyici bir rol oynadığı (Güldal, 2006; Negiz ve Yemen, 2011), çocuk bakımının kadının görevi olduğu ve kadınların bu algı ile öğretmenlik mesleğini tercih ettikleri (Kim, 2010) ve bu durumun kadınların okul müdürlüğüne giden sürecini karmaşık bir deneyime dönüştürdüğü (Moorisi, 2010) görüşlerini savunan çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Toplumun kadınlardan ve erkeklerden kendi cinsiyetlerine yönelik beklendikleri davranışlar olarak tanımlanan kalıp yargılar (Çelik, 2008) kadınların eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının en önemli toplumsal nedenlerinden biridir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler ataerkil toplum yapısının bir sonucu olan kalıp yargıların toplumda kadın ve erkeği eşit görmediğini ve kadını ev ve aile rolleriyle tanımladığını, bu durumun toplumda yaygın olan “Kadın evde çalışır” kalıp yargısını desteklediğini belirtmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda “kadın işi”, “erkek işi” ayrımının oldukça yaygın olduğu ve bu sistemin üretildiği (Arat, 1996) gerçeği bu durumun oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler kadınların eğitim alanında oldukça fazla sayıda yer almalarına rağmen yönetim görevlerinde sayıca az olmalarının yöneticilik kalıp yargısı ile ilişkili olduğunu, yöneticiliğin toplum tarafından erkek vazifesi olarak görüldüğünü, velilerin okula geldiklerinde “Müdür bey ile görüşebilir miyiz?” diye sorduklarını ve kadın bir müdürle karşılaştıklarında oldukça şaşırıldıklarını, hatta bazı velilerin uzun süre bu durumu kabullenemediğini, toplumsal cinsiyet algısının bir sonucu olarak yöneticilik görevlerinin ilk yıllarında toplum tarafından baskı altına alınmaya çalışıldıklarını, tepki gördüklerini, dışlama ve ayrımcılık davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Bu durum duygusal yapıları nedeniyle öğretmenliği kadınlar için (Parker ve Fageson, 1994; Köstek, 2007; Çermik, Doğan, Şahin, 2010), erkeksi niteliklerin yakıştırılması nedeniyle yöneticiliği erkekler için ideal meslek olarak gören cinsiyet kalıp yargılarının aynı kalmakta olduğunun (Powell, 2002) bir göstergesidir.

Kadınların yönetim alanındaki sayısal oranını sadece bir sonuç olarak tanımlamak mümkün değildir. Görüşme sonuçları kadın eğitim yöneticilerinin kadınların yönetim kademelerindeki sayılarının az olmasını, kadın yöneticilerin olumsuz değerlendirilmesinin nedenlerinden biri olarak tanımladığını göstermektedir. Nitekim Kanter (1977; 2003) ve Schein (1994) yönetim alanındaki kadınların olumsuz algılanmasına neden olan bir diğer etmenin kadınların yönetim alanındaki sayısal oranı olduğunu ifade etmektedir. Britton (2000) ise mesleklerdeki kadın ya da erkek sayısının örgütlerin kadın baskın ya da erkek baskın olarak adlandırılmasında önemli olduğunu ifade etmektedir. Nitekim araştırma sonuçları kadın yönetici sayısının az olmasının bir sonucu olarak yönetim alanının toplum tarafından erkek mesleği olarak adlandırıldığını ve erkek baskın olarak adlandırılan bir alan olan yönetimde yer alan kadınların okul çevre ilişkilerinde özellikle belediyeler ile bürokratik engeller yaşadıklarını göstermektedir.

Arslan, Sabo ve Siyli (2012) yöneticiliğin ataerkil değerler taşıması nedeniyle kadınların yöneticilik pozisyonlarına başvurularının kabul görmediğini ifade etmektedirler. Nitekim araştırma sonuçları toplumun kadına bakış açısının zaman zaman okul – çevre iletişimindeki olumsuz bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin yöneticilik görevine ilk başladıkları zamanlar cinsiyetleri nedeniyle kabul görmedikleri ve baskı altına alınmaya çalışıldıkları yönündeki ifadeleri bu görüşü desteklemektedir.

Katılımcıların bir kısmı cinsiyetleri nedeniyle ilk yönetici olduklarında olumsuz bir tutumla karşılaşmalarına rağmen zamanla çevrenin kadın yöneticilere karşı tutumlarının olumlu yönde değiştiğini, özellikle diğer okul müdürlerinin kadın yöneticilere karşı her zaman olumlu bir tutum sergilediklerini ifade etmektedirler. Katılımcıların bir kısmı sosyal kurumlar ile olan iletişimlerinde cinsiyetin rol oynamadığını, kurumlar arası iletişim ve kişisel samimiyetin sorunların çözümünde etken olduğunu belirtmekte hatta bu durumun bazen öncelik oluşturabildiğini ifade etmektedirler.

Katılımcıların çevre desteği temasında vurguladığı bir husus ise veli desteğidir. Nitekim araştırmaya ilişkin bulgulara bakıldığında çalışmaya katılan kadın okul müdürlerinin velilerinin kendilerine karşı olumlu bir tutum

sergilediklerini, kadın kimliklerinin özellikle ilkokulda güvenebilecekleri bir yer arayan velileri rahatlatıldığını ifade ettiği görülmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları eğitim kurumlarında görev almayı tercih eden kadın yöneticilerin benimsedikleri toplumsal cinsiyet rollerinin bir sonucu olarak annelik rolünü yöneticilik rolüne aktardıklarını göstermektedir. Yapılan görüşmelerde yönetici kadınlar sıklıkla öğrencilerin ve velilerin kendilerini anne olarak gördüklerini, bu durumun çok memnun edici olduğunu, öğrencilerin, öğretmenlerin, hizmetlilerin ve velilerin kendileriyle ve aileleriyle ilgili her türlü sorunlarını rahatlıkla anlattıklarını ve kadın yöneticilerin iyi bir dinleyici olmanın yanı sıra anlatılan pek çok soruna yardımcı olduklarını belirtmektedirler.

Kadınların yönetim alanında yer edinseler de dişil rolleri üstlenme gereğini hissetmeye devam etmeleri (Yılmaz, 2009) gerçeği okul yöneticiliğinde de kendini göstermektedir. Görüşmeye katılan yönetici kadınlar kadın kimliklerinin çevre tarafından ön plana çıkarılmasından rahatsızlık duymadıklarını, hatta kadın olmalarının okulun dış çevresi, veliler ve diğer okul müdürleri ile iletişim sürecinde zaman zaman öncelik sağladığını, kendilerinin buldukları ortamlarda daha kibar ve dikkatli konuşulmasının memnun edici olduğunu, kadın yönetici olmanın özellikle veliler ile iletişim sürecinde çok yararlı olduğunu ifade etmektedirler. Görüşmelerden çıkarılan bu sonuç kadınların toplumsal, ilişki merkezli, başkalarına yardımcı olan ve başkaları için endişelenen bir toplumsal cinsiyet normunu vurgulayan (Percupchick, 2011)'in çalışmasını desteklemektedir. Bununla birlikte kadın okul yöneticileri ve okulun dış çevresi boyutunda farklı görüşler de yer almaktadır. Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin bir kısmı toplumsal cinsiyet normunun özellikle okulun dış çevresini oluşturan unsurlardan biri olan belediye ile ilişkilerinde olumsuz bir rol oynadığını; belediye başkanlarının ve çalışanlarının kadın yöneticilere olumsuz bir tutum sergilediklerini, söz verdikleri halde okul işlerinde yardımcı olmadıklarını, erkek okul müdürlerinin mesai saati dışında resmîyet dışı gruplaşmalar ve samimiyet ilişkisi içerisinde okul ile ilgili sorunlarını daha kolay hallettiklerini ifade etmektedir.

Yönetici tanımı için kullanılan terimler ile erkekler için kullanılan terimler arasında yüksek oranda benzerlik bulunması, başarılı bir yönetimin erkeklere ait olduğu görüşünü desteklemekte (Abreu-Hornbostel, 2012) ve ortaya çıkan erkeksi

örgüt yapısı yönetim kademelerinde yer alan kadınlara karşı olumsuz bir tutum geliştirilmesine neden olmaktadır. Elde edilen görüşme sonuçları kadın yöneticilerin göreve başladıkları dönemde erkeksi örgüt yapısının bir sonucu olarak okuldaki öğretmenler tarafından daha kaprisli, daha sert, daha kötü olarak tanımlandığını, kadın yöneticilerin erkek yöneticiler kadar otoriter ve cesur olmadığını düşünülüğünü ve yönetici olarak ilk göreve başladıklarında öğretmenlerin kendilerine daha mesafeli davrandığını göstermektedir. Kadınların gücü erkeklerden farklı olarak tanımlaması (Kanter, 1993; Abreu-Hornsbostel,2012), bunun bir sonucu olarak erkeklerden farklı güç türlerini kullanmayı tercih etmeleri (Aslanargun, 2009) kadın yöneticilere yönelik kalıp yargıların ve kadın yöneticilere okul ortamında gösterilen önyargılı davranışların nedenini oluşturmaktadır.

Kadın yöneticilerin kullandıkları farklı güç türlerine bağlı olarak erkek yöneticilere göre daha güçsüz kabul edilmesi, kadın yöneticilerin resmi otorite mücadelesi vermesini zorunlu kılmaktadır. Kadın yöneticilerin resmi otorite mücadelesine ilişkin elde edilen bulgulara bakıldığında okul ortamında kendilerini öğrenci ve öğretmenlere kabul ettirebilmek için belirli kurallar ile sınırlarını çizme, daha fazla performans sergileme gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Kadınlar resmi otorite elde etmek için verdikleri mücadeleye rağmen (Moreton, 2001) erkeksi örgüt kültürü içerisinde yer edinememektedir. Coffrey, Cook ve Hunsaker (1994) erkelerin çoğu zaman işyerlerinde kadınların egemenliğini kabul eder gibi görünmelerine rağmen zaman zaman daha az zeki, daha az önemli oldukları mesajlarını gizliden gizliye empoze etmeye çalıştıklarını vurgulamaktadır. Nitekim çalışmaya katılan kadın yöneticiler, kadın yöneticilerin örgüt içerisinde pasif algılandığını, baskı altına alınmaya çalışıldığını ve bazı erkek müdür yardımcılarının tarafından başarılarının hazmedilemediğini ifade etmektedirler. Bu durum örgüt içerisinde sayıca az olan kadınların yönetim kademelerinde yeterince yer edinememesinde (Jogusztyn, 2010) ve güçsüz olarak algılanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu algıyı değiştirmek isteyen kadın yöneticiler kendilerini daha güçlü durmak zorunda hissetmektedir.

Örgüt içerisinde kadınları güçsüz konuma getirmede kullanılan yöntemlerden biri kadına “güvenli bir iş” sağlamak, ona kendini ispatlaması için fırsat vermemek,



onu yüksek riske sahip görünür atamalar vermeme yoluyla abartılı bir şekilde koruma altına almaktır (Kanter, 2003). Kadın yöneticilerle yapılan görüşme sonuçları bu yargıyı destekler niteliktedir. Kadın yöneticiler örgüt içerisinde yükselmeye cinsiyetlerinin genellikle olumsuz rol oynadığını, yönetimde yükselme sınavlarının adil olduğunu, fakat yazılı sınavı kazanmalarına rağmen mülakat sınavında olumsuz bir tutumla karşılaştıklarını, kadınlara yönelik negatif ayrımcılık yapıldığını, cinsiyetin önemli rol oynadığını, anaokulu gibi kadınla özdeşleştirilen eğitim seviyelerinde ise kadınların yöneticilik görevine getirilmesinde olumlu bir tutum sergilendiğini ifade etmektedirler.

Daha önce kadın yöneticiler ile çalışan kişilerin olumlu deneyimler yaşamış olmasına rağmen kimsenin kadın yöneticiler ile çalışmak istemediği kalıp yargısı (Kanter, 2003) eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının örgütsel nedenlerinden bir diğeri olarak kabul edilmektedir. Kanter (2003)'ın çalışmasının aksine çalışmaya katılan kadın yöneticiler bunun bir kalıp yargı olmadığını, erkeklerin bayanlar tarafından yönetilmek istemediğini, kadın yöneticileri kendilerinden üst bir hiyerarşik konumda görmek istemediklerini, bu nedenle kendileri tarafından verilen görevleri yapmak istemediklerini, kendilerinin yönetim tarzına müdahale ederek gücü ele geçirmeye çalıştıklarını belirtmektedirler.

Sonuç olarak cinsiyet temelli örgüt yapısı baskın grup üyelerinden oluşan erkelerin güçlerini ve kontrollerini ispatlamak için kadının güçsüz olduğu ve bu nedenle yönetim için uygun olmadığı ideolojisini ve Türkiye'deki eğitim kurumlarının bürokratik yapısına uygun olarak başarılı bir yönetimin erkek işi olduğu görüşünü desteklemesine neden olmakta ve bu durum kadının kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Kanter, 1977; 1993; Acker, 1990; Collinson ve Hearn, 1994; Maddock ve Parkin, 1994; Evetts, 2000).

Yapılan görüşmelerde kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumunu dikkat çekmektedir. Görüşmeye katılan kadın yöneticiler bayan öğretmenlerin hemcinslerinin üst yönetimde yer almasını onaylamadığını ve üst yönetimde yer alan kadınların hemcinsleri tarafından yalnızlaştırıldığını ifade etmektedir. Kanter (1993) toplumda erkekler kadar kadınlar tarafından da kabul görmüş cinsiyet kalıp yargılarının, kadına yüklenen rollerin ve bunların sonucu

oluşan eril örgüt yapısının bir sonucu olarak kadınların yönetim kademelerinde görev almayı tercih eden kadınları desteklemediğini göstermektedir.

Örgütteki kadın ve erkeklerin birbirlerine karşı tutumları ve birbirleri ile olan ilişkileri her örgüte özgü bir cinsiyet kültürü oluşturmaktadır. Bu cinsiyet kültürü davranışlarını ve ifadelerini kısıtladığından kadınlar bu kültürün daha fazla farkındadırlar (Maddock ve Parkin, 1994). Nitekim çalışmaya katılan kadın yöneticiler okul ortamında kendilerini en fazla zorlayan şeyin toplumun kadına yönelik bakış açısı ve örgüt içi gruplaşmalar olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu eğitim örgütlerinin kadınlara karşı olumsuz bir iklime sahip geleneksel bir örgüt kültürüne sahip olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu geleneksel örgüt kültüründe kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet rollerinin bir parçası olan anne rolüyle tanımlanmaktadır. Ayrıca geleneksel örgüt kültürünün bir parçası kabul edilen bürokratik örgüt yapısı, güç sahibine gösterilen saygı, kadın yöneticilerin sayısının az olması ve yorumlarının önemsenmiyor olması, kadın yöneticilerin daha az destekleniyor olması, kadınların kadın yöneticilerden “iyi dinleyici, yönetici, anne” beklentilerinin olması da Türkiye’deki eğitim kurumlarının geleneksel örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına bir göstergesidir. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin bir kısmı ise eğitim kurumlarında eşitlikçi bir örgüt kültürü olduğunu, cinsiyet hususunda bir farklılık yaşamadıklarını ifade etmektedir.

Emeğin cinsiyete göre tanımlanmasında en önemli belirleyici faktör olan toplumsal kültür işe alımlarda da kendisini göstermekte, kadınları korumak amacıyla yapılan koruyucu yasal düzenlemeler nedeniyle, kadınların bazı mesleklere girmesi engellenmiştir. Örneğin ülkemizde, kadınların bir zamanlar kadın kaymakamlık, kadın müfettişlik gibi mesleklere kabul edilmemiştir. Yine bazı işler ve mesleklerde istihdam edilecek kadın sayısı dondurulmuştur (Şahin, 2002). Bununla birlikte günümüzde kadınların çalışma yaşamına girmesi veya girdikten sonra işe devamları konusunda yasalarda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusu değildir. Ancak belli iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, kültürün bir sonucu olarak görev dağılımında adil davranılmaması kadınların yöneticilik görev tercihlerini etkilemektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler kanunların ve

düzenlemelerin herkes için geçerli olan şeyler olduğunu, kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı içeren bir yasanın olmadığını, fakat kadın sayısının artması yönünde bir teşvikin de olmadığını ifade etmektedir. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin bir kısmı ise son yasal düzenlemelerin kadına yönelik pozitif ayrımcılık içerdiğini savunurken, bir kısmı ise bu pozitif ayrımcılığın sözde kaldığını, erkeklerin bayanları yönetim kademelerinde görmek istemediğini, erkeklerin genellikle bayan yöneticiler ile iletişim kurmamayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler.

Kanter (1977) kadın yöneticilerin örgüt içerisinde sayısal olarak küçük bir grubu oluşturmalarına rağmen, eylemlerinin okul çevresi ve öğretmenleri tarafından daha fazla dikkat çektiğini, bu nedenle baskın grup kabul edilen erkelerden daha yüksek oranda *görünürlüğe* sahip olduklarını belirtmektedir. Nitekim çalışmaya katılan kadın okul müdürleri temizlik, hijyen, okulun dizaynı, çevre düzenlemesi gibi konularda kadınların daha fazla dikkat çektiğini, bayan eli değmiş ifadesini sıklıkla duyduklarını, bunun yanı sıra yönetim anlamında en ufak bir hatalarının dikkat çekmesi nedeniyle işlerinde daha titiz ve ayrıntıcı olduklarını ifade etmektedirler.

Kadın yöneticilerin eylemlerinin görünür olması belirli kültürel davranış özellikleri içerisinde cins ayrımcılığı yoluyla kadına neyi yapması ve yapmaması gerektiğini vurgulayan toplumsal cinsiyet algısının bir sonucudur. Bu algının bir sonucu olarak kadınlar öğretmenlik mesleğini tercih etmekte (Kim, 2010), yönetim kademelerinde yer almayı tercih eden az sayıda kadın ise performans baskısına maruz kalmaktadır. Kadın yöneticilerin yaşadıkları performans baskısı iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi Kanter (1977; 1993)'ın tanımladığı ve kadınların daha fazla çaba göstererek, kendisini ve yaptığı işi her fırsatta tanıtarak, çevresindekilerin onun işinde ne kadar iyi olduğunu bilmesini sağlamaya çalışması yoluyla gerçekleşen performans baskısı ve üst yönetim, çevre gibi etmenlerin kadın yöneticiler üzerinde oluşturduğu performans baskısıdır.

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler hem evde hem işte daha fazla çalıştıklarını, yönetim anlamında bir eksiklik bulunmaması amacıyla çok daha fazla performans sergilediklerini, üst yönetimin kadın yöneticilerden başarı ve sosyal faaliyet gibi hususlarda beklentilerinin çok daha fazla olduğunu, kendilerini her zaman diğer erkek müdürlerden daha iyisini yapmak zorunda hissettiklerini, kadın

yöneticilerden her zaman en iyisinin beklenmesi nedeniyle komisyonlarda görev verildiğini ifade etmektedirler. Bu durum Kanter (1977, 2003)'ın bir kadının göz önünde olmasının sahip olduğu özelliklerin bir sonucu olduğu, kadınların hiçbirinin varlığının fark edilmesi için çalışmak zorunda olmadığı, fakat başarılarının fark edilmesi için çalışmak zorunda kaldıkları görüşünü desteklemektedir.

Toplumsal cinsiyet algısının kadın yöneticiler üzerindeki bir diğer etkisi ise kadın yöneticilerin baskın grup üyeleri tarafından izole edilmesi ve farklı davranışlara maruz kalması yönündeki ikinci algısal eğilim olarak tanımlanan *kutuplaşmadır*. Kutuplaşmaya ilişkin elde edilen bulgulara bakıldığında sosyal izolasyon ve farklılıkların abartılması boyutlarının ön plana çıktığı ve kutuplaşma algısının kadınlara yönelik bir üst sınırın oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Alan yazında Cam tavan Sendromu olarak da adlandırılan bu üst sınır nitelikli bireylerin örgüt içerisinde ilerlemesini ve tam potansiyellerine ulaşmasını engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmaktadır (Akpınar – Sposito, 2013).

Çalışmaya katılan kadın yöneticiler sayıca az olmalarının, örgüt politikalarının ve toplumsal cinsiyet algısının kutuplaşmanın oluşmasında önemli rol oynadığını, haksız uygulamalara maruz kaldıklarını ve toplantılarda kadınlara söz hakkı verilmediğini ifade etmektedir. Yapılan görüşmelerde kadın yöneticilerin fazla diyalog kurunca otoritelerini kaybetme korkusu ile öğretmen arkadaşlarıyla aşırı samimiyet kurmadıklarını ve yönetici olarak göreve başladıklarında okuldaki diğer öğretmenler tarafından dışlandıklarını, bu durumun kendilerini izole edilmiş hissetmelerine neden olduğunu ifade etmektedir. Konu ile ilgili olarak alan yazında kadınların büyük çoğunluğunun kariyerlerinin erken bir döneminde açık bir şekilde “ötekileştirilmişlik” duygusunu yaşadıklarına, kadınların erkek meslektaşları, hatta bazen yönetici olmayan kadın meslektaşları tarafından farklılıklarının bilinçli ve güçlü bir şekilde vurgulanmakta olduğuna ve kendilerini sıklıkla izole edilmiş hissettikleri (Wyn, vd., 2010) bilgisine ve otoriter konumundaki kadınların daha fazla sosyal izolasyona maruz bırakıldığı (Laughlin, Uggen ve Blackstone, 2012) bilgisine yer verilmektedir. Konu ile ilgili olarak dikkat çekici bir diğer husus ise kadın yöneticilerin örgüt içerisinde kutuplaşma algısal eğiliminin kadınların sayısal oranı ile ilgili olduğunu ve örgüt içerisindeki kadın yönetici sayısındaki artış ile kadın

yöneticilerin önündeki sosyal engellerin de ortadan kaybolacağını savunan görüştür (Elstad ve Ladegard, 2010).

Kutuplaşma algısına ilişkin elde edilen bulgulara bakıldığında kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının nedenlerinden biri kabul edilen “Kraliçe Arı Sendromu” nun kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının sonuçları üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan kadın okul yöneticileri okuldaki kadın öğretmen arkadaşlarıyla da samimiyet kuramadıklarını, yönetici olmadan önce samimi oldukları arkadaşlarının ise yönetim kademelerinde görev almalarıyla kendilerine mesafeli davranmaya başladıklarını ifade etmekte ve bu durumun da kendilerini izole edilmiş hissetmelerinde önemli rol oynadığını belirtmektedirler.

Yapılan araştırmalar bu durumun genel olarak örgütsel yapının (Kanter, 1993), çalışma yaşamında kadın algısının (Cam, 2004) kadınların içselleştirdikleri cinsiyet kültürünün (Karaca, 2007; Maddock ve Parkin, 1993), kadınların kariyer gelişimlerinde “aile, çocuk ve eş” sorumluluklarının belirleyici rolü olmasının (Caceres-Rodriguez, 2011), toplumsal cinsiyet algısının ve kadınların içselleştirdikleri mesleki kalıp yargıların (Bedük, 2005; Kocacık ve Gökçaya, 2005; Narin, Marşap ve Gürol, 2006; Türkkahraman ve Şahin, 2010) bir sonucu olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte kutuplaşmanın oluşmasına neden olan etmenleri yalnızca kadın yöneticilere yönelik algıyı ile tanımlamak doğru bir yaklaşım değildir. Konuya ilişkin elde edilen bulgulara bakıldığında kadın yöneticilerin de sosyal izolasyonun oluşmasında önemli rol oynadığı görülmektedir. Nitekim kadın yöneticilerin resmi otorite kazanma mücadelesi vermesi kadın yönetici sayısının eğitim kurumlarında az olmasının örgütsel nedenleri arasında yer alsa da, kadın yöneticilerin verdikleri otorite mücadelesi sürecinde kadın yöneticilerden iyi bir dinleyici, yönetici ve anne olmalarını bekleyen (Kanter, 1993) kadın öğretmenlere karşı sergiledikleri rekabeti bertaraf etme çabaları (Zel, 2002) ve kadın meslektaşlarından kendilerini izole etme (Rancifier, 2010) tutumlarının da kutuplaşmaya neden olabileceğini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

Kadın yöneticilerin kutuplaşma algısının oluşmasındaki rolü bununla sınırlı değildir. Çalışmaya katılan kadın yöneticiler sıklıkla erkek yöneticiler ile

aralarındaki yönetim ve uygulama farklılıklarına vurgu yaparak kendilerini izole etmektedirler. Yapılan görüşmelerde kadın yöneticilerin annelik taraflarının daha ağır bastığını, okul içi ve dışındaki çevre ilişkilerinde kullandıkları iletişim dilinin erkelerden farklı olduğunu, kadın yöneticilerin daha, hassas düşündüğünü, kadın ve erkelerin bakış açılarının farklı olmasının uygulama ve yönetimde farklılıklara neden olduğunu, kadın yöneticilerin yönetim ve uygulamada daha titiz ve düzenli olduklarını vurguladıkları görülmektedir.

Simmel (1950) diğer etmenler gibi kolayca tespit edilemese de sosyal hayatın niteliği ve niceliğinin de yalnızlığı yarattığını ifade etmektedir. Yönetim alanında çalışmayı tercih eden kadınların uzun çalışma saatleri, kadının çocuk bakımı ve ev işleri gibi öncelikli görevlerini de yerine getirmesinin beklenmesi (İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009) ve bu durumun kadın yönetici üzerinde büyük bir zaman baskısı oluşturması (Neale ve Özkanlı, 2010; Sağlam ve Bostancı, 2012; Aytaç, 2013) diğer kadın öğretmenlerle boş zamanlarının uymamasına neden olmakta ve kadın yöneticilerin kendilerini yalnız hissetmesine neden olmaktadır.

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarına ilişkin son algısal eğilim *asimilasyondur*. Kişinin sosyal kimliği hakkındaki kalıp yargılar ve genellemelerden oluşan asimilasyona yönelik olarak çalışma sonuçları kalıplaşmış anne rolünün ön plana çıktığını göstermektedir.

Yapılan araştırmalar pek çok insanın eylemlerinin sosyal rolleri tarafından belirlendiğinden insanlar hakkındaki kalıp yargıların onların sosyal rol dağılımlarını göstermekte olduğunu (Eaaytaçgly ve Steffen, 1984) ve bu durumun yöneticilik kalıp yargılarını elinde tutan erkek grubunun içine giren kadın yöneticilerin kendileri hakkındaki kalıp yargılardan kurtulmak ve iyi bir yönetici olarak algılanmak için erkeksi davranışlar sergilemek zorunda kalmalarına (Kanter, 1993; Powell, vd., 2002) ve dişilikleriyle gündeme geldiklerinde ise otoritelerini kaybetmelerine (Moreton, 2001, s.32, Tunalı, 2006, s.85) neden olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu araştırmada ise kadın yöneticiler yönetimin sınırlarının yönetmelikler çerçevesinde çizilmiş olduğunu, bu nedenle erkeksi davranışlar sergilemek zorunda kalmadıklarını, iş disiplini ve yönetim anlayışının erkeklere özgü bir özellik olmadığını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra çalışmaya katılan kadın yöneticiler

dişilikleriyle gündeme gelmelerinin otoritelerini kaybetmelerine neden olmadığını, hatta annelik rollerinin öğrenci, öğretmen, okul çalışanları ve veliler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmekte; annelik rolünün öğrencilerin idareye daha kolay ulaşmalarına, öğretmenlerin her türlü sıkıntılarını rahatlıkla paylaşmalarına, daha sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmasına neden olduğunu ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde kadınların kendilerini grubun annesi rolünde bulmaları, kadınların sempatik, iyi bir dinleyici olma, sorunlar hakkında konuşulabilecek kişiler olduğu varsayımının erkek egemen örgütlerde yaygın olmasından kaynaklanmaktadır (Kanter, 1977). Bu durumun oluşmasında kadınların annelik rolünü yöneticilik rolüne aktarmasının dolayısıyla kadının içselleştirmiş olduğu toplumsal cinsiyet algısının ve bunun bir sonucu olarak toplumsal cinsiyet rollerinin de etkili olduğunu söylemek mümkündür.

## ÖNERİLER

### *Uygulayıcıya Öneriler*

- 1.Yöneticilik mesleğinin aslı öğretmenliktir ibaresi değiştirilmesi, yönetici olma kriterleri, yönetici tanımı ve görevleri yeniden düzenlenmesi yönetimin erkek alanı olduğu algısını değiştirebilir.
2. Etkili zaman yönetimi, örgüt kültürünü etkileyen etmenler, sağlıklı iletişim gibi konularda yöneticiler bigilendirilebilir.
3. Yöneticilerin eğitim yönetimi alanında öğretim faaliyetlerinden yararlanmaları sağlanarak, örgüt içinde ve dışında yaşadıkları sorunlara farklı bir bakış açısı getirmeleri sağlanabilir.

### *Araştırmacıya Öneriler*

1. Araştırmada kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenleri ile sonuçları incelenmiştir. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarına ilişkin alanyazın taraması yapıldığında toplumsal ve örgütsel nedenlerin ön plana çıktığı ve araştırmacıda kadının yönetim alanında yer almasının engellendiği algısının oluştuğu görülmektedir. Oysa araştırma sonuçları bireysel nedenlerin kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarında oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda farklı eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan kadınların yönetim tercihlerini etkileyen bireysel nedenler araştırılabilir.
2. Erkeklerin yönetim alanını tercih etmesi ile ilgili olarak yönetici kalıp yargıları en temel sebep olarak gösterilse de bu konu ile ilgili kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin erkek ve kadın yöneticiler arasındaki farkı sıklıkla vurgulaması bu alanda çalışma yapılabileceğini göstermektedir.
3. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının toplumsal nedenlerine ilişkin olarak hermenutic ya da etnografik bir çalışma yapılabilir.



4. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenlerine ilişkin olarak örgüt kültürü, örgüt kültürü ve kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen etmenler ve var olması beklenen örgüt kültürü çalışmaları yapılabilir.

5. Araştırma sonuçları kadınların eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının örgütsel nedenlerinden birinin Kraliçe Arı Sendromu olduğunu göstermektedir. Türkiye’de Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili yapılan araştırmalar yok değildir fakat yurt dışında yapılan çalışmaların aksine Türkiye’de yapılan araştırma sonuçları Kraliçe Arı Sendromunu tek yönlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda Kraliçe Arı Sendromu detaylı olarak çalışılabilir.

6. Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgular yurtdışında yapılan çalışma sonuçlarından farklılık göstermektedir. Araştırmada bu durum kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayıca az olmalarının sonuçları ve kültür ilişkisi araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abreu-Hornsbostel, E.M. (2012). *A Phenomenological Study Exploring Phenomenological Study Exploring The Mentorship Experiences of Women Managers*. Doctor of Philosophy. Capella University.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (3), 77 – 92.
- Adler, A. (1999). *Cinsiyetler Arası İşbirliği*. (çev. Seçkin Selvi). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Ajjawi, R. ve Higgs, J. (2007). Using Hermeneutic Phenomenology to Investigate How Experienced Practitioners Learn to Communicate Clinical Reasoning. *The Qualitative Report*, 12 (4), 612-638.
- Akpınar – Sposito, C. (2013). Career barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488 – 497.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, *K. Ü., Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.
- Akşit E. (2005). *Kızların Sessizliği. Kız Enstitülerinin Uzun Tarihi*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Akyüz, Y. (2012). *Türk Eğitim Tarihi*. M.Ö.1000-M.S. 2012. Ankara: Pegem Yay.
- Alıcı, G. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Pozisyonunun Kadın İstihdamı ve Yaşanılan Sorunları İçeren Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi.
- Altınışik, S. (1995). Öğretmenler Niçin Okul Müdürü Olmayı İstemiyor?, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (3), 333-334.
- Arat, N. (1996). "Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamına Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri". *Türkiye'de Kadın Olmak*. (Der: Necla Arat). İstanbul: Say Yayınları.
- Arslan, H., Sabo, H. M. ve Siyli, N. A. (2012). Social and Cultural Factors That Effect University Women Managers. *Acta Didactica Napocensia*, 5 (4), 49- 57.
- Asar, R. (2014). *Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi*. Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2012). Do women principals really face with barriers in schools? Critics of Glass Ceiling Syndrome in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (2), 255-264.
- Aslanargun, E. (2013). Stereotypes and Barriers for Women Principals in Different Cultures. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8 (4), 460 – 470.
- Ateş, N. Y. (2009). Yeni Harflerle Kadın Yolu / Türk Kadın Yolu (1925 – 1927). *Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı 20. Özel Yayını*.17-59.
- Aydın, İ. (2009). *Türk Eğitim Yönetiminde Öncü Kadınlar – 1*. Ankara: Pegem A.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2013). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bahlleda, R. (2008). *The role of Patriarchy and Gender in Elementary School Women Teachers' Experiences with Power*. Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Canada.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 27-56.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları. *Amme idaresi Dergisi*, 34 (2), 89-114.
- Beaton, A. M. (1995). *Perceptions Of Women In Management: Tokenism, Relative Deprivation and Social Change*. Doctoral Dissertation, University of Ottawa, Canada.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 12-113. <http://www.e-sosder.com>. 16/02/2014 tarihinde alınmıştır.
- Berber, M. ve Eser, B. Y. (2008). Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 1303-2860.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences (4th edition)*. the USA: Allyn and Bacon
- Berktaş F. (2003). *Tarihin Cinsiyeti*. İstanbul Metis Yayınları.

- Blackmore, J. and Rennie, L. (1999). *Answering Back. Girls, Boys and Feminism In Schools*. London: Routledge.
- Bond, M. A. ve Pyle, J. L. (1994). Workforce Diversity: Status, Controversies and an Interdisciplinary Approach, *Annual Meeting of the American Psychological Association, Conference Papers*, 150, 2 – 77.
- Britton, D. M. (2000). The Epistemology of the Gendered Organization. *Gender and Society*, 14 (3), 418-434.
- Burgard, S. A. and Ailshire, J. A. (2013). Gender and Time for Sleep among U.S. Adults. *American Sociological Review*, 78 (1), 51-69.
- Caceres-Rodriguez, R. (2011). The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination in the Study of Gender in Public Organizations, *Administration and Society*, 45(6), 674-709.
- Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-10.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci, *Milli Eğitim Dergisi*, 148.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar, *G.Ü., Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Chênevert, D. ve Tremblay, M. (2011). Managerial Career Success in Canadian Organizations: is gender a determinant? *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (6), 920–941.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri. Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (3. Baskıdan çeviri). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd edition.). Los Angeles: CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches* (2nd edition). California: Sage Publications.
- Crocker, J. ve Mc Graw, K. (1984). What’s Good for the Goose Is Not Good for the Gander. Solo Status as an Obstacle to Occupational Achievement for Males and Females. *American Behavioral Scientist*, 27(3), 357-369.
- Crompton, R. and Sanderson, K. (1990) ‘*Credentials and Careers*’. ( ed. by In Payne, G. and Abbott, P. *The Social Mobility of Women: Beyond Male Mobility Models*. The Falmer Press, 83–100.
- Cruz, D.B. (2002). ‘‘A Rose is a Rose’’ On Producing Legal Gender Classification. *Gender and Society*, 24 (6), 814-837.

- Coffrey, R.E., Cook, C. W. ve Hunsaker, P. L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. The USA: McGraw-Hill.
- Collinson, D. ve Hearn, J. (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization*, 1 (1), 2-22.
- Connell, R.W., (2005). *Masculinities* (second edition). California: University of California Press.
- Constantinoble, A. (1982). A Critique of "In Search of Token Women in Academia" *Psychology of Women Quarterly*, 7(2), 162 -168.
- Cooke, F. L. (2003). Equal opportunity? Women's Managerial Careers in Governmental Organizations in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 317-333.
- Cushman, P. (2008). So what exactly do you want? What Principals Mean When They Say 'Male Role Model', *Gender and Education*, 20 (2), 123-136.
- Çaha, Ö. (2010). *Sivil Kadın. Türkiye'de Kadın ve Sivil Toplum* (2. Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Çalık, T., Koşar, S. ve Dağlı E. (2012). İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 637-662.
- Çelik, Ö. (2008). *Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 91-118.
- Çermik, H., Doğan, B. ve Şahin, A. (2010). Sınıf Öğretmenliği Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Sebepleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 201-212.
- Çiftçi, O. (1982). *Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: TODAİE
- Çizel, R.B. ve Çizel, B. (2014). Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algısını Etkileyen Faktörler, *Mediterranean Journal of Humanities*, 4 (1), 63-69.
- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrıncılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- David, M. ve Woodward, D. (1998). *Negotiating the Glass Ceiling: Careers of Senior Women in the Academic World*. The USA: Taylor and Francis.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd edition). California: Sage Publications.

- Dessler, G. ve Philips, J. (2008). *Managing Now*. The USA: Cengage Learning.
- Dewey, J. (2011). *Deneyim ve Eğitim*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Dulum, S. (2006). *Osmanlı Devleti'nde Kadının Statüsü, Eğitimi ve Çalışma Hayatı (1839-1918)*. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eagly, A. H. ve Steffen, V.J. (1984). Gender Stereotypes Stem From the Distribution of Women and Men into Social Roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 735-754.
- Eckman, E. W. (2004). Similarities and Differences in Role Conflict, Role Commitment, and Job Satisfaction for Female and Male High School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 40 (3), 366-387.
- Elstad, B. ve Ladegard, G. (2010). Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens? *Journal of Management and Governance*, 16 (4), 595-615.
- England, P. (2010). The Gender Revolution : Uneven and Stalled, *Gender & Society*, 24 (2), 149-166.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergöl, Ş., Koç, G., Eroğlu, K. ve Taşkın, L. (2012). Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2 (1), 43-49.
- Ersöz, A. G. (1997). *Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği)*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Evetts, J. (2000). Analysing Change in Women's Careers Culture, Structure and Action Dimensions. *Gender, Work and Organization*, 7 (1), 57-67.
- Ferree, M. M. (1990). Beyond Seperate Shapes: Feminism and Family Research, *Journal of Marriage and the Family*, 52, 866 – 884.
- Flynn, L. (1997). *Tokenism Effects for Working Men and Women*. Doctoral Dissertation, Georgia State University, The USA.
- Friedman, S. D. ve Greenhaus, J. D. ( 2000). *Work and Family – Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. UK: Oxford University Press.
- Fullagar, C.J., M. Sverke, H.C. Sümer ve R. Slick. (2003). Managerial Sex-role Stereotyping: A Cross Cultural Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3(1), 93-107.
- Gaines, K. ve Worrall, J.L. (2012). *Police Administration*. Third Edition. The USA: The McCraw Hill Companies, Inc.

- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational Research: An Introduction* (7th edition). Boston: Pearson Education.
- Gardone-Bergstrom, C. A. (2004). *Profiling Women Managers: The Road To Success and Lessons Learned*. Doctoral Dissertation, Capella University, the USA.
- Gerson, K. (1985). *Hard Choices: How Women Decide About Work, Career and Motherhood*, England: University of California Press, Ltd.
- Geys, B. (2013). Better not look too nice? Employees' preferences towards (un)likeable managers. *The Leadership Quarterly*, 25 (5), 875-884.
- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş* (çev. Ersoy ve Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glover, S. K. (2009). An Empirical Study Investigating The Key Success Factors Amongst Women in Higher Education. Doctor of Business Administration, Lawrence Technological University, the USA
- Groot, G. (2010). *Queen Bee Behaviour: A Women's Fight. Under Which Conditions Does it Appear and How Can it be Reduced?* Master Thesis, University of Groningen, Holland.
- Gustafson, J. L. (2008). Tokenism In Policing: An Empirical Test of Kanter's Hypothesis, *Journal of Criminal Justice*, 36, 1–10.
- Gömeç, S. Y. (1999). *Kök Türk Tarihi*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Ü., S.B.E. Adana.
- Gündüz -Hoşgör, A. (2001). Convergence Between Theoretical Perspectives in Women-Gender and Development Literature Regarding Women's Economic Status in the Middle East. *METU Studies in Development*, 28 (1-2), 111-132.
- Hatchell, H. (2007). *International Encyclopedia of Men and Masculinities*, (ed. by Michael Flood, Judith Kegan Gardiner, Bob Pease, Keith Pringle). Canada and the USA: Routledge Publishing.
- Hearn, J. (1992). *Men in the Public Eye. Critical Studies on Men and Masculinities 4*. The USA: Chapman and Hall Inc.
- Hersch, J. (1991) 'Male-Female Differences in Hourly Wages: The Role of Human Capital, Working Conditions, and Housework', *Industrial and Labor Relations Review*, 44(4), 746–759.
- Holmes, J. (2006). *Gendered Talk at Work. Constructing Social Identity Through Workplace Interaction*. Australia: Blackwell Publishing.
- İnanđı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası e – dergi*, 2 (2), 203-222. <http://ebad-jesr.com>. 22/03/2014 tarihinde alınmıştır.

- İnandı Y., Özkan S., Peker S. ve Atik Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 5 (1), 77-96.
- İlköğretim Kanunu. (1961). T.C. Resmi Gazete, 10705, 12 Ocak 1961.
- Johnston, J., Mckeown, M. ve Mcewen, A. (2010). Choosing Primary Teaching as a Career: The perspectives of males and females in training. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, 25 (1), 55-64.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). Günümüzde İnsan ve İnsanlar. Sosyal Psdikolojiye Giriş (12. Basım). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 32 (1), 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Ü.S.B.E. Konya
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 32 (1), 231-260.
- Kandiyoti D. (1996). *Cariyeler, Bacılar, Yurттаşlar. Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler*. İstanbul: Metis Yayıncılık Ltd.
- Kanter, R.M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology*, 82 (5), 965-990.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and Women Of The Cooperation*. New York: Basic Books
- Kanter, R.M. (2003). *Frontiers of Management*. Boston: Harward Business School P.
- Kartal, S. (2008). Toplum Kalkınmasında Farklı Bir Eğitim Kurumu: Köy Enstitüleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 23-36.
- Kit-wa Chan, A. (2010). Gender, School Management and Educational Reforms: A Case Study of a Primary School in Hong Kong, *Gender and Education*, 16(4), 491-510.
- Kim, M. A. (2010). *Child Care Teachers’ Perceptions of Their Work As Women’s Work*, Doctorol Dissertation. The University of Texas. The USA.
- Kimmel, M. S. (2000). *The Gendered Society*. New York. Oxford University Press.
- King, E. E., Hebl, M. R., George, J. M. ve Matusik, S. F. (2009). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity, *Journal of Management*, 36 (2), 482-510.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37, 5–24.



- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 195-219.
- Köle, F. (2011). Mersin Üniversitesi Kadın Akademisyenlerinin Örgütlerindeki Cinsiyet Kültürüne Yönelik Algıları, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Köroğlu, F. (2006). Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Oku Yöneticiliği Talepleri(Bingöl İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Köstek, H. (2007). *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). (2013). Türkiye’de Kadın Raporu. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- Kurnaz (1992). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839 – 1923)*. MEB Yayınları: (2422). Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi (617). Araştırma İnceleme Dizisi (31) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Kurtz-Costes, B., Helmke, L. A. ve Ülkü-Steiner, B. (2010). Gender and Doctoral Studies: The Perceptions of Ph.D. Students In An American University, *Gender and Education*, 18 (2), 137-155.
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 480-500.
- Laughlin, J. M. (2000). Looking Back to Look Forward: Reflections on Women's Issues (Feminism?) in Academe. *Clothing and Textiles Research Journal*, 18, 202-206.
- Laws, J.L. (1975). The Psychology of Tokenism: An Analysis. *Sex Roles*, 1(1),51-67.
- Limbach, B.J. (1994). *A Study of Female Managers on Sex – Typed Characteristics*. Doctoral Thesis.University of Wyoming, the USA.
- Lindsey, L. L. (1990). *Gender Roles: A Sociological Perspective*. The USA: Prentice Hall.
- Madden, M.P. (2008). *Women Preparing for Men’s Occupations: A Phenomenology*. Doctoral Thesis. University of Denver, the USA.
- Maddock S.&Parkin D. (1994). *Women in Management. Current Research Issues*. (ed. by Davidson and Burke). London: Paul Chapman Publishing.
- Makal, A. (2010). Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emeği. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2 (25), *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi, 11. Kongre, Özel Sayı*, 13-40.

- Malhotra, S. ve Sachdeva, S. (2005). Social Roles and Role Conflict: An Interprofessional Study among Women, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31 (1 -2), 37-42.
- Manwa (2002). “*Think Manager – Think Male*” : Does It Apply to Zimbabwe? Department of Business Studies, University of Zimbabwe, Zimbabwe.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42 (6), 921-936.
- Mathe, C. S. (1989). *Marginal woman: A Study Of The Homemaker Entering The Workplace*. Master Thesis. California State University, the USA.
- Mathipa, E. R. ve Tsoka, E. M. (2001). Possible barriers to the advancement of women to leadership positions in the education profession, *South African Journal of Education*, 21(4), 324-331.
- Mattingly, M. J. ve Sayer, L. C. (2006). Under Pressure: Gender Differences in the Relationship Between Free Time and Feeling Rushed *Journal of Marriage and Family*, 68, 205–221.
- Maume, D.J., Sebastian, R. A. ve Bardo, A. R. (2010). Gender, Work-Family Responsibilities, and Sleep, *Gender and Society*, 24 (6), 746-768.
- Mayatürk, E. (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- McDonald T.W. (1998). *The Differential Impact of Gender on Tokenism Expectancies*. Doctoral Dissertation. The University of Wisconsin - Milwaukee, the USA.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2014). Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Meadow, T. (2010). "A Rose is a Rose" : On Producing Legal Gender Classifications. *Gender and Society*, 24 (6), 814-837.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (1998). T.C. Resmi Gazete, 23472, 23 Eylül 1998.
- Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (1999). T.C. Resmi Gazete, 23681, 30 Nisan 1999.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2004). T.C. Resmi Gazete, 25343, 11 Ocak 2004.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (2007). T.C. Resmi Gazete, 26492, 13 Nisan 2007.

- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği. (2008). T.C. Resmi Gazete, 26856, 24 Nisan 2008.
- Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname. (2014). T.C. Resmi Gazete, 28941, 14 Mart 2014.
- Moorisi, P. (2010). South African Female Principals' Career Paths: Understanding the Gender Gap in Secondary School Management, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (5), 547-562.
- Moreton, A. L. (2001). *Career Paths of Female Chief Academic Officers in the Council for Christian Colleges and Universities*. Doctoral Dissertations. University of North Texas, the USA.
- Moore, E.A. (2011). *Black Deaf Administrators: Leadership Issues and Perceived Challenges to Organizational Advancement*. Doctoral Dissertations. Gallaudet University, the USA.
- Moorosi, P. (2010). South African Female Principals' Career Paths: Understanding the Gender Gap in Secondary School Management. *Educational Management Administration and Leadership*, 38 (5), 547-562.
- Narin, M., Marşap, A. ve Gürol, M. A. (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 65-78.
- Navaro – Yaşın, Y. (2000). “Evde Taylorizm”: Türkiye Cumhuriyeti’nin İlk Yıllarında Ev İşinin Rasyonelleşmesi (1928-40), *Toplum ve Bilim*, 84, 51-74.
- Neale, J. ve Özkanlı, Ö. (2010). Organisational barriers for women in senior management: a comparison of Turkish and New Zealand Universities, *Gender and Education*, 22 (5), 547-563.
- Negiz, N.&Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi. Fen Edebiyat Fakültesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Nisbett Richard E. (2011). *Doğulular ile Batılılar Nasıl ve Neden Birbirlerinden Farklı Düşünürler? Düşüncenin Coğrafyası*. İstanbul:Varlık Yayınları.
- O’Donoghue, T. ve Punch, K. (2003). *Qualitative Educational Research In Action. Doing and Reflecting*. The USA and Canada: RoutledgeFalmer
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2), 117-135.

- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1 (1), 35-61.
- Özer M. ve Biçerli K. (2003). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 55-85.
- Özger, Y. (2012). Osmanlı’da Kadınların Memuriyette İstihdamı Meselesi Ve Sicill-i Ahvâlde Kayıtlı Memurelerin Resmî Hâl Tercümelere, *History Studies*, 4 (1), 419-447.
- Pam Boulton, P. ve Coldron, J. (2010). Why Women Teachers Say 'Stuff It' to Promotion: A Failure of Equal Opportunities? *Gender and Education*, 10 (2), 149-161.
- Parker, B. ve Fagenson, E. A. (1994). *An Introductory Overview Of Women in Corporate Management* (ed. Davidson and Burke). London: Paul Chapman.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217-1230.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd edition). California: Sage Publications.
- Percupchick, H. (2011). Women in Leadership: Understanding Potential Drivers/Restrainers of Female Progression in the Workplace. Doctoral Dissertation. University of Phoenix, the USA.
- Prentice, D. A. and Carranza, E. (2002). What Women and Men Should Be, Should’t Be, Are Allowed To Be and Don’t Have To Be: The Contents of Prescriptive Gender Stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 269-281.
- Prime, Carter, Welbourne (2009). Women “Take Care,” Men “Take Charge”: Managers’ Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 25-49.
- Powell, G. N., Butterfield, A. ve Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?, *Journal of Management*, 28 (2), 177-193.
- Rancifer, K.T. (2010). Women in Power. The Gendered Nature of Work and Its Impact on the Implementation of Family Leave Policies. Master Dissertation. California State University, the USA.
- Ray, T. E. (2001). Defining the Tokenism Mechanism At Work In Groups. Doctoral Dissertation. North Carolina State University, the USA.
- Ridgeway, C. L. (2009). Framed Before We Know It : How Gender Shapes Social Relations. *Gender and Society*, 23(2), 145-160.
- Risman, B.J. (2004). Gender As A Social Structure. Theory Wrestling with Activism. *Gender and Society*, 18(4), 429-450.

- Russell, R. J. (1993). *Experiencing and Exercising Power. A Study of men and women Middle managers in Education and Public Administration*. Doctoral Dissertation. University of Ottawa, the USA.
- Ryan, M. K., Haslam, S.A., Hersby, M. D. ve Bongiorno, R. (2011). Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Ryan, K.M., King, E.B., Adis, C., M.V. Gulick, L. Peddie, C. ve Hargraves, R. (2012). Exploring the Asymmetrical Effects of Gender Tokenism on Supervisor–Subordinate Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (1), 56–102.
- Sağlam, A. Ç. ve Bostancı, A. B. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 140-155.
- Sandelowski, M. (2000). Focus on Research Methods. Whatever Happened to Qualitative Description? *Research in Nursing and Health*, 23, 334-340.
- Sax, L. (1996). The Dynamics of Tokenism: How College Students Are Affected by the Proportion of Women in Their Major, *Research in Higher Education*, 37 (4), 389 – 425.
- Schein, V. E. ve Mueller, R. (1992). Sex Role Streotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look. *Journal of Organizational Behaviour*. 13 (5), 439 -447.
- Schein, V. E. (1994). *Managerial Sex Typing: A Persistent and Pervasive Barrier To Women's Opportunities* (ed. Davidson and Burke). London: Paul Chapman
- Schein, Mueller, Lituchy, Liu (1996). “Think Manager – Think Male”: A Global Phenomenon. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 33- 41.
- Schein (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675–688.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları*. Sakarya Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Siann, G. (1994). *Gender, Sex and Sexuality: Contemporary Psychological Perspectives*. London: Taylor and Francis.
- Simmel, G. (1950). *The Sociology of George Simmel* (ed. By Wolf), the USA: Knickerbocker Printing Corp.
- Smith, T. A. (2001). *A Hermeneutic-Phenomenological Exploration Of Person-to-Person Authentic Encounters*. Doctoral Dissertation, Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, the USA.

- Sperandio, J. (2010) 'Context and The Gendered Status Of Teachers: Women's Empowerment Through Leadership Of Non-formal Schooling in Rural Bangladesh', *Gender and Education*, 23(2), 121-135.
- Springer, C. (1998). *Electronic Eros*. İstanbul: Sarmal Kitabevi
- Stichman, A. J., Hassell, K. D. ve Archbold, C.A. (2010). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism, *Journal of Criminal Justice*, 38, 633-639.
- Stokes, M. (2011). *The Career Paths of African American Male Senior Administrators in Student Affairs At Predominantly White Institutions: Formal and Informal Leadership Experiences*. Doctoral Dissertation. Southern Illinois University, the USA.
- Şahin, N. D. (2002). *Çalışma yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları*. Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, F. (2011). *Kadınların Siyasal Katılımları Çerçevesinde Kadın Meclislerinin Yerel Siyasetteki Etkinlikleri ve Üye Profilleri*. TC Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Şencan, M.M., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye’de kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (1), 241-259.
- Tan, M. (1996). Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 29 (4), 32 -42.
- Taylor, S.E. ve Peplau L.A., Sears, D.O. (2010). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Tenger, S. (2005). *Rüştiye Mekteplerinin Tarihi Gelişimi ve Din Eğitimi ve Öğretimi*. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tokol A. (1999). Dünyada Kadın İşgücü (içinde Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II TiSK Yayınları, Bursa.
- Tuna, S. (2009). Köy Enstitüleri’nde Kadın Olmak. *Fe Dergi: Feminist Eleştiri* 1 (1), 1-12.
- Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*. Trakya Üniversitesi, S. B. E., Edirne.
- Tuik (Türkiye İstatistik Kurumu) (2015). İstatistikler. www. tuik.gov.tr.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 75-88.

- Tüzel, E. (2014). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerinin kariyer Engellerinin İncelenmesi. (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Vaughan, H. (2011). *Term Limits and Tokenism: Increasing Female Representation in State Legislatures*. Master Dissertation. Georgetown University, the USA.
- Warning R. ve Buchanan F.R. (2009). An Exploration of Unspoken Bias: Women Who Work for Women. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (2), 131 – 145.
- Weber, L. (1998). A Conceptual Framework For Understanding Race, Class, Gender and Sexuality, *Psychology Of Women Quarterly*, 22, 13-32.
- Weiler, K. (1989). Women's History and The History of Women Teachers. *The Journal of Education*, 171 (3), 9 -30.
- Word Development Report (2012). Gender Equity and Development. The World Bank.
- Word Development Report (2013).Jobs. The World Bank.
- Wright S.C. (1991). *Restricted Intergroup Boundaries: Tokenism, Ambiguity, and The Tolerance of Injustice*. Doctoral Dissertation. McGill University, Canada.
- Wyn, J., Acker, S. ve Richards, E. (2010). Making a Difference: Women in Management in Australian and Canadian Faculties of Education. *Gender and Education*, 12 (4), 435-447.
- Yeğenoğlu, M. (2006). *Gendering The Individual and The Population: Patriarchal Production of Gendered Subjectivities in Political Thought in Republican Turkey*. Master Dissertation, Middle East University, Social Sciences, Ankara.
- Yılmaz, B. (2009). *Çift kariyerli Ailelerde Sosyal Rol Değişimi. Kültürel Bir Değerlendirme*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, D.V., Zeyneloğlu, S.,Kocaöz, S.,Kısa S.,Taşkın, L., Eroğlu, K. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Görüşleri. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 775-792.
- Yoder, J. D.and Sinnett, L.M. (1985). Is it All Numbers? A Case Study of Tokenism. *Psychology of Women Quarterly*, 9 (3) 413-418.
- Yoder, J. (1991). Official Publication of Sociologists for Women in Society. *Gender and Society*, 5, 178-192.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu” *Amme İdaresi Dergisi*,35 (2), 39-48.
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender – Neutral Theory. *Social problems*, 35 (1), 64-77.

## EKLER

### Ek 1. Katılımcıların Görüşme Formları

#### KATILIMCI 1

**Hocam kaç yıldır meslektesiniz?**

Öğretmen olarak mı kaç yıldır meslekteyim?

**Evet yöneticiliği de soracağım**

1989 yılından beri yirmi altı yıldır görevdeyim.

**Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti**

Bunun on üç yılı yöneticilikle geçti

**Tamam, yaşınızı tekrar soracağım hocam**

Yaşım, 1967 doğumluyum

**Tamam, peki hocam kadın yönetici sayısı biraz önce de konuştuk oldukça az, bu sayının az olması sizi nasıl etkiliyor?**

Tabii görüş alış verişinde bulunacağımız kişi sayısı biraz daha az oluyor sanki sizi anlayabilen kişi sayısı biraz öncede dediğim gibi bayan öğretmenlerin, belki daha fazla olsa birlikte görüşmek, buluşmak, daha çok olabilir. İşte ne tür çalışmalar yaptınız, ne yaptınız gibi görüş alış verişinde bulunmak da daha kolay olabilir, mesela bir bayan şube müdürümüz gelmişti Darıca'ya şimdi o ile gitti, gerçekten bir bayanın bile şube müdürü olması insanı daha farklı etkiliyor.

**Anladım, peki olmaması görüş alış veriş yapacak kimse olmuyor dediniz.**

Daha çok olmadığı için biz ne yapıyoruz etrafımızdaki eğitim bölgemizdeki birkaç arkadaşla görüşebiliyoruz, genelde münferit sıkıntılar ne olabilir eğitim sıkıntıları, o anlamda gerçi paylaşamayacağımız bir şey olmuyor erkek müdürlerle de konuşabiliyoruz yani erkek ya da bayan olarak ayırmıyorum ben yani idarecilik şey olduğu için gün gezmesi falan değil hani normalde sıkıntı varsa her yerde aynıdır sıkıntı ama daha rahat olacağını düşünüyorum kendi adıma hiç olmadığı için hani olsaydı daha rahat olurdu belki diyorum. Ben şimdi var olan idarecilerle de çok rahat konuşuyorum, o noktada, ama yeni arkadaşlarda şey var biraz daha artık tutucu mu oluyorlar, el uzatmıyorlar, biraz daha insan o zaman kendini çekiyor o noktada, böyle daha bir girişken olmayabiliyor insanlar, bazıları bayanlara karşı daha böyle şey duruyor, yeni atanan birkaç tane arkadaş var özellikle, sürekli toplum karşısında mesela el uzatıyorsunuz demi el uzatmıyor, uzatmayınca zaten, o şeyi alamayınca, çok önemli değil belki uzatması ama o iletişimi samimiyeti alamayınca onunla da bir şey paylaşma ihtiyacı duymuyorsunuz, bunlar da etkiliyor yani insanı.

**Peki hocam biraz önce siz sordunuz çok net bir cevap veremedim kendi adıma ama elbette aynı şey kadın öğretmenler için de geçerli, kadın öğretmen sayısı çok fazla olmasına rağmen sizce yöneticiliği tercih etmeme nedenleri nelerdir? Neden bu kadar çok kadın öğretmen varken yönetici olmayı kabul etmiyorlar?**

Bence şimdi bazen bakıyorum kadınlar sınavlara müracaat ediyorlar son yıllarda özellikle arttı müdür yardımcılığına müdürlük sınavlarına hevesle katılmak arttı. Bence zamanında tanınmamış bayanlara bu hak, hep erkek vazifesi olarak görülmüş, bayan öğretmenler eş olarak da çok tercih edildiğinden, çocuklara bakma vazifesi de onlara verilmiş, şimdi ben mesela il milli eğitim müdürlüğü, ilçe milli eğitim müdürlüğü atamalarına bakıyorum hepsi erkek, belki hani ilçe milli eğitim müdür yardımcısı olarak kırk yılda bir, şimdi artık sınav var, sınavlarda çok fazla bayan müdür, hepsi de sınavı kazanarak geldi, bu biraz ümit vericiydi ama şimdi atamalara bakıyorum sınav da kalktı hep erkek hep erkek yani biraz daha geriye gidiş var gibi geliyor bana, bayanların öni açılmıştı, tekrar kapanıyor, bayanlara bence şey tanınmıyor o noktada, bayanlara hak tanınmadığı ve teşvik edilmediğinden de bayanlar hep arka planda kalıyor, dediğim gibi beni zorla idareci yapmışlardı arkadaşlarım öğretmen arkadaşlarım sen bu işi yaparsın dediler biraz teşvik istiyor bayanlar biraz aileden de destek istiyor aile de desteklemiyor mesela eş desteklemiyor kimsenin eşi işte sen idareci ol zamanının çoğumu okulda geçirir demez, işte evde daha çok zaman geçirir, çocuklarına bak, çocuklarını büyütür o tarz bir yaklaşım var, anne babanın ve eşin de destek olması bayanların idareci olmasında çok önemli. Dediğim gibi sınavla atama döneminde bayanların sayısı hızla artmıştı, bayanlar birbirini göreyerek de etkilenmeler olmuştu, şimdi bakıyorum yönetmelik de var mesela üç tane müdür yardımcısı olan okullarda bir müdür yardımcısının bayan olması sağlanmalı olmazsa erkek olabilir yani sözde bayan da atayacağız deniyor ama icraata geldiğinde bir tane bile şube müdürü, milli eğitim müdürü, ile müdürü olmaması çok üzücü yani.

**Peki hocam siz yönetici olurken aileniz sizi destekledi mi?**

Eşim beni desteklemedi, eşim mesela şey yatırılacaktı o zaman müdür yardımcılığına müracaat etmişti dekont dedim yatırır mısın benim adıma ne yapacaksın idareci olup da dedi iyi dedim ben yatırırım ben de mesela gerçekten bilinçli olarak ben bu işi yapacağım, yapmak istiyorum, ben bu işte başarılı olurum diye düşünmedim arkadaşlarım beni teşvik ettiği için böyle hep idareci işlerine müdahale ederdim, yanlışlıkları söyledim, şöyle olsa daha güzel olur şeklinde öneriler sunduğumda arkadaşlarım hep hocam sen bu işi yaparsın sana güveniyoruz, onların teşvikiyle gerekten, okuldaki mesai arkadaşlarımın teşvikiyle 1999 yılında sınava girdim o zaman bizim iki kademeliydi sınavımız 2001 yılına kadar atama isteğinde bulunmadım iki yıl geçmiş olmasına rağmen, en son dediler ki bu atamada da başvuru hakkını kullanmazsan girmiş olduğun sınav yanacak ancak öyle başvurdum, aile desteği olmadı yani bende, iki yıl geç istememin nedeni de bu olabilir.

**Çevre olarak okuldaki arkadaşlarınız destekledi bunun dışında mesela öğretmenlikten müdürlüğe geçtiğinizde komşularınız çevrenizdeki diğer insanlar nasıl karşıladı?**

O zaman tabii şey oldu, müdürlük rütbeymiş gibi, işte gelinimiz müdür, komşumuz müdür oldu gibi bakış açıları biraz daha pozitifte döndü, başlangıçta iyi karşılanmamıştı ama daha sonra olduktan sonra destek oldular.

**Peki diğer okul müdürleri, Gebze'de zaten sayınız az onlar nasıl karşıladı?**



Tuzla'da tektim bir tane bayan müdürdüm Tuzla biraz daha küçük olduğu için biz her hafta nerdeyse müdürler olarak toplantı yapardık, ilçe milli eğitim müdürlüğümüzün bakışı çok güzeldi, çok olumluymuş mesela bazen erkekler kendi aralarında fıkralar falan anlatırlardı bayan var diye aşırıya kaçmazlardı, böyle argo kelimeler falan kullanmazlardı, kendilerine çeki düzen verirdi o hoştu, mesela ben ilçe milli eğitim müdürüne idareciliği bırakmak istiyordum dedim, kesinlikle olmaz dedi ve teşvik etti, gerçekten o noktada şanslıydım ben

**Peki buradaki üst yönetim, Tuzla'da üst denetim sizi destekledi buradaki üst yönetim de destekledi mi? Genel bakış açısını çıkarmak adına soruyorum burada da destek var mıydı yoksa farklı mı oldu?**

Burada tüm komisyonlarda benim adım vardır, biliyorsunuz okulda da en çok kim çalışırsa o alınır komisyonlara, o noktada bir sıkıntı olmadı, cinsiyet noktasında da bir farklılık hissetmedim erkek müdür nasılsa bayan da aynı şey yapılmadı yani o nokta da farklı bir yaklaşım olmadı, ya da alıştığım için, ilk yıllar böyle biraz sayıda çok azdı Darıca'da da gerçi bir tane mi hayır iki tane bir de ana okulu öğretmeni vardı sayının üç olması kendimi kötü hissettirmedim.

**Peki sizi motive eden şey, tercih etmenizdeki sebep sadece arkadaşlarınızın bu şekildeki düşünceleri miydi, yoksa sizi motive eden başka bir şey oldu mu yönetici olmak için?**

Beni ilk yıllarda sadece arkadaşlarımdı, yani ilk müdürlüğe geçişimde arkadaşlarım , okuldaki mesai arkadaşlarım ve idareciler gerçekten onlar çok teşvik etti daha sonra alışınca da bırakılmıyor herhalde, silsile devam etti.

**O zaman siz bırakmayın hocam gerçekten.**

Sürekli değişmesi ve sürekli iyi yönde değişmemesi insanı üzüyor, ilk okulla orta okul ayrıldı, ilköğretimken ergenlik çağı çocukları idari kısımda değerlendirdiğim zaman ben öğrencilerimin hepsini tanıyıp hepsini kontrol altında tutabiliyordum, mesela öğrenci okuldan mı uzaklaşmış anında velisini arayabiliyordum ya da öğrenci geç kalmış ya da devamsızlık mı hemen müdahale edebiliyordum çünkü sayı belli noktada benim ulaşabileceğim noktadaydı şimdi bakıyorum üç okulun ergen öğrencileri bir araya toplanmış, sorunlu öğrenciler birleşti ve bundan etkilenen sayı yirmi otuz çıktı , bir okulda yirmi otuz öğrenci size ders işletmiyorsa , farklı sınıflarda öğretmenler çözümü dışarı çıkarmakta buluyorsa bu öğrenciler bahçede koridorda gürültü yapıyorsa genel motivasyonu bozuyorsa bu acı bir şey, kalma yok yani kalma yok derken yönetmelik yetersiz bir ortaöğretim gibi yönetmeliğimiz yok bizim.

İşte lisede biraz daha farklı ortaokulda hiç yok aslında bırakılabilir işte kimden kaynaklanıyor bırakılmaması ben öğretmenken de öğrencinin bırakılmasından yanaydım ama hangi öğrencinin, gerçekten tembellek yapan, gerçekten sorumsuz olan öğrencinin a ben o öğrenci ile bir yıl daha uğraşmaya razıyım ama o ona ders olacak ve diğer gelecek öğrencilere de ders olacak ama bırakabilmeniz için ne yapmanız ben her zaman öğretmen arkadaşlara diyorum arkadaşlar ikinci dönem başladı gerçekten zayıf öğrenciniz varsa problemlili öğrenciniz varsa bir plan hazırlayın o çocuğa yönelik bir plan iyileştirmeye yönelik bir plan artı velisini çağırıp toplantılar yapın velisiyle çalışmalarınızı adım adım tutanak tutun belgelendirin ama hiçbir arkadaş bunu yapmadığı için yıl sonunda da oylar geçsin yönünde hiç kimse elini taşım altına sokmak istemiyor, bir çocuğu bırakmak için gerçekten bir şeyler yapmış olmamız lazım evet ben uğraştım ben ona bir çalışma programı hazırladım velisini çağırdım onu takip ettim uygulama yaptım ama hiç kimse bunları yapmıyor mecburen yıl sonunda geçsin diye parmaklar kalkıyor işleri sıkı tutarsanız bir okulda birkaç öğrenciyi bırakırsanız gelecek olan öğrencilerde örnek olacaktır, şimdi devamsız öğrenci nasıl olsa geçeceğim diyor, nasıl olsa kalmayacağım bu bakış açısı çok yanlış ve yetiştirdiğimiz çocuklar bizim çocuklarımız bizim geleceğimiz onlar toplumda yarın sokakta bizimle beraber yaşayacaklar biz hiçbir bireyi gözden çıkaramayız ama bizim öğretmen arkadaşlarımız ben mi uğraşacağım diyor çok yanlış çok yanlış, diyor ki geçsin benden gitsin de nereye giderse gitsin işte yapamaz mıyız yapabiliriz o var bizde 48. Madde diyor ki bütün öğrenciler yaşlarıyla eğitim görürler ama ... işte aması var ve amayı bana bırakmış, ben gereken çalışmayı yapmadığım için zamanında, işte biraz rahatlık mı var bilemiyorum ve kaybeden biz oluyoruz, o çocuklar ders de dinlemiyor, o çocuklar öğretmenini de dinlemiyor öğretmende söz geçiremiyor. Toplumda problemlili öğrenciyi biz yaratıyoruz onları esasında yani velisiyle beraber herkesle beraber ama öğretmen toplumda çok önemli, çocuk evde yetişir çevrede de ama en çok okulda, okulda o çocuk sen kapı önüne çık, yaramazlık yap, zamanını boşa geçir olamaz olmamalı öyle bir şey yok, ama idaresi seslenmiyor öğretmeni diğer otuz kişinin hakkı diyor ama sen bir yıl işi sıkı tutarsan okul olarak anlaşacaksınız kurul olarak karar alacaksınız bir yıl sadece ondan sonraki yıllar ne kadar rahat edeceksiniz, ne kadar güzel olacak ama siz onu yapmadığınız için bütün yıllar sıkıntılı geçiyor. Maalesef acı bir şey. Biz buraya nerden geldik? (gülüşmeler)

**Hocam şeyden geldik üst yönetimin desteğinden geldik. Hocam okulunuzda erkek bir yöneticiye göre farklı yaptığınız uygulamalar nelerdir? Mesela erkek bir yönetici olsaydı yerinizde ne değişirdi? Erkek okul müdürü şunu yapmaz ama kadın olarak ben şunu yaptım diyebileceğiniz...**

Mesela hijyen noktasında işte tuvaletlerin temizliği olsun biraz daha hassas oluyor bayan okul müdürleri çocukların sağlığı olsun, sonra öğretmen arkadaşlarla kurul gündem maddelerinde onların fikirlerini alıyorum belki erkek okul müdürleri de alıyordur ama, ne olabilir şimdi aklıma gelmiyor.

**Hocam mesela estetik konusunda aynı mıdır? Okulun estetik görüntüsü konusunda, ya da mesela ana sınıftaki tuvaletler konusunda aynı şey mi yapılır sizce yoksa kadınlar daha mı özenli?**

Kadınlar daha hassas yani ben, dışarıdan gelenler öyle söylüyor, bir bayan eli değmiş ifadesini çok sık duyuyoruz. Bu noktada temizlik ve hijyen noktasında dediğim gibi düzenleme noktasında bir renk seçimi noktasında ne olabilir mesela okulun perdeleri olabilir dizaynı olabilir, kadın eli değmiş cümlesini çok sık duyuyoruz. Ama şimdi bir erkekle ben kendim de çalıştım ama ben şimdi zaman değiştiği için şeyler değiştiği için şey yapamıyorum böyle bir kıyaslama yapamıyorum kendi adıma.

**Peki yönetim anlayışında çok büyük bir değişiklik olur muydu erkek okul müdürüyle kadın okul müdürü arasında?**

Bayan öğretmenler tarafından, hocam siz bizi daha iyi anlıyorsunuz , size daha rahat ifade ediyoruz, anaç bir tarafınız var, hani yaklaşırken mesela. Erkek öğretmenlerim de diyor ki, mesela çocuk düştü bir yeri acıdı hocam bizden önce sen koşuyorsun. Hani duyarlılık daha fazla olabilir sanki. Acil bir durumda mesela çocuğun hiçbir şeyi yok belki ama benim öğrencim benden önce sen koşuyorsun, benden önce müdahil oluyorsun. Belki o bayan olmanın verdiği bir şey olabilir mesela erkek öğretmenim bana gelmiş geçende öyle diyor hocam sizdeki en büyük gözlemediğim şey diyor bizim ilgilenmemiz gerekirken bazen siz herkesten önce gidiyorsunuz herkesten önce ilgileniyorsunuz diyor belki fark olarak o olabilir.

**Elbette peki, bunda şey diyebilir miyiz hocam toplumsal rolleriniz yöneticiliğinizi etkiliyor olabilir mi? Eş olmanız, anne olmanız okuldaki yönetim tarzınızı mı etkiliyor?**

Mutlaka bakış açısını etkiliyordur, davranışları etkiliyordur, yani bu karakteri bile etkiliyordur. Kadın erkeği bırakın siz okula gelen birini güler yüzle karşılamazsanız etkilenir yani bunun erkek veya bayan olması önemli değil bayanlar arasında da değişebilir kişilik ve karakter çok etkiler diye düşünüyorum ben insanın size yaklaşımını etkiler, çalışma motivasyonunu etkiler, olumsuz bir şey söylerken bence olumsuz bir şeyler de olabilir mesela uyaracaksınız o uyarma da bile sizin duruşunuz , ifade tarzınız mesela arkadaşlar hadi bunu yapalım bunu yap demek farklı yapalım demek farklı anlatabiliyor muyum yani ifadeniz bile insanı etkiler motivasyonunu etkiler. Mesela bir iş yapılacaktır, öğretmene bir şey vereceksiniz, hocam şunu yap demek farklı hocam şunu yapalım beraber demek farklı o onun yapacağı iş ama beraber yapalım ifadesi arkadaşı farklı etkiliyor ben öyle görüyorum, bu senin için bunu yap demek farklı genelde erkekler daha sert mi ifade ediyor bilemiyorum bazen benim rastladığım kadarıyla şunu yap getir diyor mesela.

**İletişim tarzı farklı diyorsunuz.**

Evet şunu yap getir diyor, ben her zaman hizmetli olsun öğretmen olsun yapalım, o yapacaktır ama ben hani beraber yapalım hani anlamında yaklaşımda bulunmak da önemli hani ifade tarzı iletişimde etkiliyor. Belki bayan olarak o farklı olabilir. Bayanlar biraz daha hassas düşümlü olabilir. Mesela şimdi öğrenci bayan idareci dediğin zaman şöyle bir anlayış oluyor, idarecinin kapısı kapanmaz kapı ardına kadar açık olacak, ama açık olacak derken kapının açık olması mı önemli yoksa istendiği anda herkesin size ulaşması mı, mesela öğrencim bana geliyor çocuğa diyorum ki mesela önce öğretmenine gideceksin bulamazsan nöbetçi öğretmene onu da bulamazsan bana gideceksin ama çocuk diyor ki sizde iş bitiyor siz hemen hallediyorsunuz benim işimi, niye onlarla uğraşayım, anlatabiliyor muyum? (gülüşmeler)

**Çocuklar çok zekiler**

Onun için hiç boş kalmaz burası mesela öğretmen arkadaşlar da olsun çok rahat bir şekilde, öğrencilerin en küçüğü bile gelir ne varsa sıkıntısı derdini anlatabilir, bu rahatlığı verebilmekte önemli, bu mesela bayanlığın verdiği bir şey olabilir, bana gelip en ufağından en büyüğüne kadar sıkıntılarını anlatabilirler.

**Peki hocam üst yönetimin kadın okul müdürlerine farklı bir tavrı var mı? Aslında bunu az önce biraz konuşmuştuk ama genel olarak buna örnek verebilir misiniz? Olumlu veya olumsuz**

Farklı okul müdürlerine üst yönetimin...

**Kadın okul müdürlerine Tuzla'daki olumlu bir örnekti.**

Tuzla'da çok güzeldi ama son yıllarda bunu ok hissettim biraz daha dışladılar gibi geldi ben kendi şahsım adına biraz daha böyle özellikle dediğim gibi komisyonlarda yazıyorlar bende takılıyorum parasız komisyonlarda bizi yazıyorsunuz paralı komisyonlarda erkek arkadaşları yazıyorsunuz (gülüşmeler) biraz daha bilemiyorum şey dediğim gibi biraz daha değersiz mi hissettirmeye çalışıyorlar, yıldırma mı çalışıyorlar biraz daha ben özellikle bu yıl mutsuz hissediyorum kendimi belki benden de kaynaklıyordur ama hani daha çok sahip çıkılması daha çok teşvik edilmesi kağıt üzerinde yazsa da gittikçe sayıları azaltılmak istendiği bende öyle bir his uyandı mesela hocam siz bilmiyorum şuan da nasıl olacak yani zaten kafamda bitirdim yöneticiliği de teşvik edici bir şey göremiyorum hani bayan olarak hocam bayanların sayısı artsın toplantılarda da dile gelmiyor mesela teşvik edin bayan arkadaşları teşvik edin sayıları artsın diye asla öyle bir söylem duymuyorum bu noktada.

Maalesef artık şeye döndü tekrar eskiden diyordunuz ki ya çok eskiden torpil vardı, torpil işte araştırıcaksın adamını bulacaksın, sınavlarla birlikte torpil sistemi ortadan kalktı, ha gerçekten sınav ölçütü olmayabilir o da var yani adam iki kelimeyi yan yana getirip konuşamayacak ya da duruşuyla şeyiyle onu ayırabilirler bazı kriterler koyarlar yine sözlü kriterler olsun ama o sözlü kriterler gerçekten objektif olsun yani taraf tutma adına değil gerçekten o işi yapabilen liyakatle gelen insanlar bir yerlere gelsin, ben gerçekten bu noktada inanıyorum. Görüşü veya düşüncesi ne olursa olsun ha görüşü ve düşüncesiyle bulunduğu yerde olumsuzluk yaratıyorsa anlatabiliyor muyum insanları farklı etkiliyorsa ona da izin verilmesin ama bence o okulda toplumsal barış varsa huzur varsa gelişme varsa ilerleme varsa onun devam ettirilmesi lazım ama asla buna bakmıyorlar.

**Peki hocam kadın müdür sayısı zaten az, peki sizden üst yönetim adına daha fazla görev beklentisi var mı zaten çalışanı görevlendiriyorlar dediniz, işte bunun dışında da yani sen kadın okul müdürsün işte daha fazla çalışıp kendini ispatlamalısın gibi bir algı var mı ya da işte sen kadın okul müdürsün bunu da yap bunu da yap daha fazla performans sergilemelisin gibi bir algı oluşturuluyor mu sizde?**

Yok yani ekstra bir kadının sen şunu bekliyoruz tarzında değil ama dediğim gibi çalışan insanı her zaman herkes takdir ediyor esasında da herkes ondan yararlanmak istiyor bu öğretmen olsun veya idareci olsun. O noktada tabi ki komisyonlara seçilmek insana onur veriyor, diyorsun ki o noktada görüşünüze değer verilmiş yaptıklarınız takdir edilmiş ki... insanı mutlu ediyor o noktada ama ben tabi erkek bayan hissetmedim, hani sen bayansın daha fazla şey yapman gerekiyor gibi bir ayrım hissetmedim. Prosedür neyse erkek veya bayan aynı şekilde, yani öyle hissediyorum.

**Peki hocam üst yönetimlerin bayan olduğunuz için erkek idarecilere nazaran size daha olumlu davrandıkları hangi durumlar var? Yani hangi durumlarda bayan olduğunuz için size daha olumlu davranıyorlar?**

Bayan olduğumuz için daha olumlu davranıyorlar? Valla artık bir pozitif ayrımcılık ha mesela bir fotoğraf çekileceğimiz zaman siz bayansınız öne gelin deniyor böyle bir pozitif ayrımcılık (gülüşmeler) başka da özel ekstra bir şey hissetmedim.

**Peki, daha olumsuz bir şey?**

Daha olumsuz da hissetmedim, yani hissettirmediler, olumlu veya olumsuz bir durum, belki ben kendimi onlarla eşit gördüğüm için, evet ben kendimi öyle hissettiğim için olabilir, kendimi onlardan farklı görmüyorum yani arkadaşlardan farklı, o açıdan olabilir.

**Peki, hocam çevrenizin ilk yönetici olduğunuzda yadırgadıklarımı sonra müdür gelinimiz var müdür komşumuz var gibi onların da hoşuna gittiğini söylediniz. Peki, kadın okul müdürlerine karşı çevrenin ve ailelerin farklı tavırlarının olduğunu düşünüyor musunuz? Buna örnek verebilir misiniz? Ya da sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha mı fazla? Çevrenizin ya da velilerinizin...**

Yani şimdi velilerimizin de performans çalışması demeyelim de mesela daha önceki ile kıyasladıklarında çok memnun olduklarını, hocam işte sizin gibi müdür bulamayız, hocam niye gidiyorsunuz, bu sadece yüze karşı değil arkadan söylenen şeyler de var, işte hocam niye gidiyorsunuz gitmeyin imza toplayalım... böyle olunca çalışmalardan memnun olduklarını hissediyorsunuz ama ekstra bir performans dersiniz bayan için şunu da ekstra yapacaksınız şeklinde bir şey hissetmedim yani ya da soruyu anlayamadım tam.

**Yok yok tam olarak onu sordum hocam bayan müdürden ekstra bir performans bekliyorlar mı? Bir de tavırlarını sordum aslında güzel bir örnek oldu velilerin imza toplamak istemesi. Peki bunun dışında bayan okul müdürü olduğunuz için çevreden veya aileden verebileceğiniz farklı bir tavır örneği var mı?**

Dediğim gibi başlarda kabul etmemelerine rağmen sonra eşim de destek oldu mesela sonra kızım var o da destek oldu aile çevremiz işte, mesela ben diyorum ki idareciliği bırakacağım eşim diyor ki bırakma, kızım diyor ki annecim sen çalışkansı niye şey yapıyorsun, hani destek oluyolar etraftan bu da güzel bir şey.

**Eşiniz de idareci miydi hocam?**

Eşim müdür yardımcısıydı, müdür olmak istemedi, müdür yardımcısıydı bir Anadolu lisesinde, bana çok destek oldu o anlamda şanslıydım yani, zaman zaman insanın farklı düşünceleri oluşabiliyor kafasında her zaman destek olmuştur , o şimdi bile hatta diyor ki niye bırakıyorsunuz bu noktada destek oluyor ama ben sadece bu değişiklikler ve gidişatın beni rahatsız etmesinden dolayı kararımı o yönde verdim. Çevre olumlu yani bana karşı en azından benim açımdan eşim olsun öğretmen arkadaşlar olsun bu güzel bir şey insana mutluluk veriyor yani hocam işte sizinle çalışmak çok güzel inşallah müdür olarak giderseniz, burada kalma şansınız yok burası ilk okul olduğu için ama idarecilikten ayrılmayın demeleri bile demek ki bu işte bir artımız var yoksa hiçbir şey söylemezler belki olumsuz da söylemez ama olumlu da söylemez. Sürekli böyle olumlu dönütler almak insanı mutlu ediyor yani bu noktada.

**Peki hocam eşinizin ilk etapta desteklememesi?**

İlk etapta desteklememesi işte bayan çok fazla idarecinin olmaması bayan müdürün olmaması o zaman da şeyden 1999 yıllarından bahsediyorum sayının az olması işte biraz daha enerjileri daha fazla ya hani stresi yükü belki beni düşündüğü için, niye yüke strese gireceksin niye yıpranacaksın o anlamda ama olduktan sonra da şey yaptı destek oldu baktı ki bu işi yapabiliyorsun götürebiliyorsun stres olsa da.

**Aslında şeyi soracaktım cevap verdiniz ona da çevrenin bayan olduğunuz için daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar var? Yani ben kadın olduğum için çevre bana şöyle davranıyor erkek olsaydım böyle davranmazlardı diyebileceğiniz böyle bir şey var mı?**

Şimdi erkeklerle kendimi kıyaslamam gerektiği için ben toplantılarda sadece, belki erkek yöneticinin bakışı farklı olabilir bana karşı ya da bayan ve erkek diye ayırabilir ama ben kendimi onlarla eşit gördüğüm için bana nasıl davranırlardı veya nasıl davranıyorlar onu çok şey yapamıyorum değerlendiremiyorum.

**O zaman olumsuz o da mı yok?**

Olumsuz da yok yani şey olarak.

**Peki hocam kadın okul müdürlerine karşı öğretmenlerin farklı tavırlarının olduğunu düşünüyor musunuz?**

Önyargı, önce önyargılı yaklaşıyorlar, önce diyorlar kadınlar çok kaprislidir kadın kaprisi çekilir mi, gerçekten öyle ben buraya gelmeden önce benim müdür yardımcısı arkadaş öyle söylemiş, kadın müdür çekilir mi bunlar çok kaprisli olur kaprisleri çekilmez şeklinde önyargılılarım, hani çalışmaz, memur arkadaşımız da vardı bir tane ücretliydi ama biz çalışmazsak ayrılırız şöyle yaparız böyle yaparız daha sonra söylüyorlar diyorlar ki işte hocam biz böyle ön yargılıydık tabi çok farklıymış o noktada, arkadaşlarla da bugün bir değerlendirme yaptık arkadaşlar diyorlar ki biz daha önce hiç bayan müdürle çalışmadık erkek müdürle çalıştık ama bayan müdürle çalışmadık bayanlarla çalışmak çok daha rahatmış ifadeleri bu yani derdinizi sıkıntınızı anlatmak daha rahatmış çok daha hareket ediyoruz hani hareketlerimizde mesela o noktada kasmıyoruz, kendimizden biri olduğu için belki hani bizi daha iyi anlayabileceğini düşünüyoruz ve yanılmadık, o noktada çok iyiydi duyduklarım onlar hoşuma gitti ama önyargı var yani bayanlara karşı, bayanlar daha mı kaprisli oluyor artık bilemiyorum değişiyor demek ki kişiden kişiye ön yargı var genellikle erkek idarecilerde erkek müdür yardımcılarında ama arkadaş bunu bana söyleyebildiğine göre demek ki olumlu bir itiba bırakmışım, olumlu çalışmalar yapmışım, hatta kendisi daha sonra 8 yıllık rotasyondan sonra başka bir okula gitti erkek idareciyle çalışıyor şimdi, hocam diyor sizinle çalışmak çok rahatmış (gülüşmeler), biraz da benim yapımla alakalı ben iş bölümünde al bunu sen yap sonucunu bana getirden ziyade gerçekten hani takip etmeye yardımcı olmaya beraber yapma aşamasında hep yaptığım için daha rahat oluyolar iş yükleri azalıyor o noktada öbür tarafta verdi hocam diyor okul aile birliğini zaten para da yok borçlar ödenecek diyor işte para bulmaya çalışıyoruz şöyle yapıyoruz böyle yapıyoruz bunu söyleyen müdür yardımcısı arkadaşım, her şeyi ona vermiş havale etmiş anlatabiliyor muyum, bu kadar rahatlık fazla geliyor bana o noktada, müdürse her türlü sıkıntıyı üstlenmesi gerekiyor, borç ödenecekse tabi ki ilk etapta müdür ikinci etapta müdür yardımcısı adı üzerinde yardımcısı yani onun ama o tarafta hocam sizin şeyinizle o çok farklı, daha yakın zaman olduğu için ocak ayında ayrıldı.

**Peki performans beklentisi olarak öğretmenlerin?**

Benden mi beklentisi?

**Evet, erkek müdürlerden farklı olarak bir performans beklentileri var mıydı?**

Bence bütün idarecilerden eşit olma, yani herkesten mükemmel bir performans beklemeleri lazım, sonuçta erkek veya bayan olarak yani bilmiyorum ben o noktada şey yapmıyorum yapılması gereken çalışmalar neyse erkek veya bayan ayrımı olmadan aynı şekilde sürdürme yoksa ben bayanım işte bunu erkek müdür yapsın, erkek müdür ben anlamam o işlerden bayan anlasın, olmamalı diye düşünüyorum.

**Peki hocam öğretmenlerin diğer erkek müdürlere göre bayan olduğunuz için daha olumlu veya daha olumsuz davrandığı ne gibi durumlar var bunlara örnek verebilir misiniz?**

Ben olumlu veya olumsuzdan ziyade şöyle söyleyebilirim mesela kıyafet yönetmeliği var diyoruz da kıyafet yönetmeliği de kalktı artık mesela bayanlar bazen dar pantolon giyiyor ben bayanım bayan olduğum için onu görmüyorum gerçekten görmüyorum ya da gayr-ı ihtiyarı belki erkek müdür olsa farklı mı bakar farklı mı değerlendirir anlatabiliyor muyum yani giyimleriyle o yönden ben belki biraz daha olumlu pozitif bakıyorum rahat onlar o noktada daha rahat hareket edebiliyorlar, başka ne olabilir çalışmalarını yönünden , yani

yapılması gereken çalışmaları bayan müdür nasıl değerlendirirse erkek müdür de aynı değerlendirir, değerlendirmeli objektiflik çerçevesinde, yani çalışma olarak diğer türlü bilmiyorum başka

**Hocam peki öğrencilerinizin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Kadın okul müdürüne karşı öğrencilerin tavırları nasıl?**

Ya ben dediğim gibi öğrencilerim gerçekten benim en küçüğünden en büyüğüne kadar, sınırsız bir şey vardır böyle hiç çekinmeden gelip kendilerini ifade etme kendi adlarına konuşabilme rahatlıkları vardır, onlara sormak lazım esasında bunu nasıl değerlendiriyorsunuz diye, şimdi bir erkek müdürle çalışan öğrenciyle bir bayan benimle çalışan öğrenci hani bunu daha rahat belki değerlendirebilir o noktada ben rahat olduklarını düşünüyorum öğrencilerin ulaşabilme idareye ulaşabilme noktasında bence zamanın gençleri de ben mesela kendim okurken müdür odası nasıl içi nasıl hiç bilmem gitmemişim işim olmamıştır böyle bir rahatlık da yoktu o zaman daha böyle bir şeydi de, sürekli geldikleri için öğrenciler herkes hayretler içinde kalıyor, en küçük şeyleri de mi sana anlatıyorlar diye, bilmiyorum yani o noktada

**Mesela konuşmanın başında kapının hep açık olması gerektiğini söylediniz sadece fiziksel anlamda değil her anlamda yani mesela erkek okul müdürlerinin de kapısı hep açık midir acaba her anlamda? Gözlemlediğiniz kadarıyla...**

Zannetmiyorum erkekler biraz daha resmiyeti daha mı fazla seviyor ya da karakter yapısı da önemli ama daha fazla belki mesafeliler bayanla belki arasındaki fark bu olabilir, biz mesafeyi biraz daha kısaltıyoruz, ama mesafeyi biraz daha kısaltırken asla saygısızlığı kabul etmem yani o saygısızlık noktasında , her zaman televizyonda çıkan bir bayanı da örnek veririm zaten velilerime de onu, kadın hüüngür hüüngür iki gözü iki çeşme ağlıyor yıllar önceydi çocuğumla diyor arkadaş gibi oldum asla çocuğumla arkadaş olmayacakmışsın diyor, anne baba çizgisi koyacakmışsın diyor.

Çocuğumu uyuşturucudan kaybetmiş diyor ki çocuğumla arkadaş gibiydim. Her türlü derdini her türlü sıkıntısını bana anlatırdı gelirdi yani arkadaş gibi olmayacakmışsın diyor. Anne ve Baba çizgisi olmalı tabi ki her şeyini vereceksin ama o çok ince çizgiyi örümcek ağı gibi o bölünmeyen o saygı korunması gerekli Bence hani bu öğretmenler, açısından da öğrenci açısından da, İdarecinin bu noktada korunması lazım bu şeyi.

**Öğrencilerin bayan olduğumuz için diğer erkek okul müdürlerine göre daha olumlu davrandığı durumlar var mı? Yada daha olumsuz davrandığı durumlar var mı ?**

Önce öğrenciler çocuklarda öyledir doğdukları andan itibaren kişinin karakterine göre hareket ederler. Belki bu erkek veya bayan müdürden ziyade sizin ondan ne beklediğiniz çok iyi anlatmanız karşınızdaki davranış olarak da ona göre hareket eder çocuk. Öğretmen arasında mesela bir öğrenci bir faklı öğretmene farklı davranır, size farklı davranır, neden sizin ona yaklaşımınıza göre bağlı öğretmen derste hakimiyeti sağlayamaz bazı öğretmen aynı sınıfta mükkemel ders işler aksine idarecilik noktasında da böyledir. Benim ilk geldiğim sene burada bir öğrencim vardı erkek öğrencim vardı yaka silmişler illallah etmişler çocuktan yani ortaokul öğrencisi her gün duvardan atlayıp kaçmalar yaramazlıklar ders dinlememeler şeyler, ben onu yanıma aldım konuştum ben dedim bak işte neden böyle yapıyorsun ben sana inanıyorum, güveniyorum çocuğun dersine de girdim. 2 saat inklap tarihine ve bir geldi hocam teşekkür ederim sana hani o noktada sen benim çocuğumu anladın sen benim çocuğumun derdine inebildin,...

**Peki hocam yönetici olarak kendinizi yalnız hissediyor musunuz?**

Valla yönetici olarak dediğim gibi bayan yöneticilerin sayısı biraz erkeklerle eşit olsa, bence daha rahat edeceğiz ben şimdi onu değerlendiremiyorum, neden değerlendiremiyorum, çünkü yok öyle bir şey hani bayan yöneticiler biraz daha fazla olsaydı durumumuz nasıl olurdu, ilişkilerimiz nasıl olurdu, nasıl sonuç çıkardı ben tek olduğum için onu o noktada değerlendiremiyorum, ben kendime de dediğim gibi tek başıma da bir bayan olsam da erkeklerle hiç yalnız hissetmiyorum, çünkü onlardan farkım yok. Belki de bu benim bakış açım o noktada böyledir benim onlardan bir farkım yok ki yani o müdürse bende müdürüm yani aynı statüdeyiz aynı şartlardayız onun için ben o noktada yalnızlık hissetmedim. Okulda da öyle mesela müdür yardımcısı arkadaşımız öğretmen arkadaşlarımız yani ben kendi şahsım adına yalnız hissetmedim ben kendi şahsım adına belirli bir noktada yalnız kaldım demedim yani

**Peki cinsiyet faktörü dışında mesela bu önümü görememek beni çok rahatsız ediyor dediniz. İste belirsizlikler örgüt politikaları bunlar kendinizi yalnız hissettiriyor mu ?**

Kesinlikle bir sistemin devam etmemiş olması sürekli değişmesi böyle bir hakkaniyetsizlik, hukuksuzluk tabi ki yalnız hissettiriyor sizi ben şuanda o noktada gerçekten, yapayalnızım düşündüğümüz zaman diyorsunuz ki ya, kriterlere bakıldığında objektif değil olmayacağını, düşüyorsunuz olmayacağına inanıyorsunuz zaten o noktada zaten yalnız hissediyorsunuz yani şey anlamında da yalnız hissediyorsunuz mesela sığınacağım adalet yok hukuk yok hukuk sistemi yok yani hani müracaat edebileceğiniz gidebileceğiniz, daha sonra insanı gerçekten mutsuz ediyor motivasyonunu bitiriyor yani onlar çok önemli insanın güvenmesi çok önemli, güven bir işi başarabilmede en önemli faktörlerdendir bir şeylere güvenebilmek, güven duyabilmek bir boşlukta sallanıyor olmak şuanda biz boşlukta gibi sallanıyoruz biz varmışız yokmuşız boş yani şuanda şuan ki sistemde böyle. Ama şuan ki prosodüre baktığımız zaman gerçekten yalnızız özellikle bayanlar noktasında.

**Peki hocam kadın olmanızın örgütte yükselmeniz üzerindeki etkisi nedir ?**

Çok az çok az bir engel dediğim gibi milli eğitim müdürü eğitim müdürü yeni atananlar arasında. Bayanlara idareciliği sevdirecek öyle bir teşvik yok, istek ve beklentide yok.

**Peki hocam yönetici olmanızla kadın olmanızın avantajları ve dezavantaj olduğunu düşünüyor musunuz ?**

Esasında ben yönetici olurken bir sınav, vardı sınavları geçerek geldik, orada kadın veya erkek ayrılmıyordu herkes aynı sorularla aynı şekilde, adil değerlendiriliyordu onun için ben yönetici olurken kadın olmam herhangi bir artısı yada eksisi olmadı ama dediğimiz gibi yükselme noktasında ben dez avantaj olarak görüyorum şuan ki sistemde.

**Bunun dışında kadın yöneticiye bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir sizce ?**

Belki bu gelenek ve göreneklere de bağlı işte ev hanımı olacak kadın evde yemek yapacak çamaşır yıkayacak çocuk büyütecek evdeki zamanında daha çok ailesine ayırsın ki ev işleri görülebilir ama kadın, idareci olursa kadın yönetici olursa kişinin yada ailenin, bakış açısı zamanının çoğunu işte geçirecek okulda geçireceği zaman daha fazla olacak eve zaman ayıramayacak işte erkek tam gün çalışıyorsa erkekle beraber gelecek tavsiye edilmeyen, bir şeydir öğretmenlikte erkekler istiyor ki kadınlar daha çok evde zaman geçirsin

kadında bu bakış açısından etkileniyor çünkü böyle bir beklenti var böyle bir beklentiyle hareket ediyor ve idareciliği, tercih etmemesinin sebeplerinin bir tanesi de bu.

#### **Yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız ?**

İdealist, özellikle yetişecek gençlerimizin her alanda yetişmesi için, mücadele etmeyi kendine hedef edinmiş. Eğitimde hata yaptığını yanlış yaptığını, asla yeri olmadığına inanan eğitimde yapılan işlemin hatasız kusursuz olması gerektiğini düşünen bir yapım var biraz kanuna uygun çalışmayı da severim planlı programlı olmayı severim arkadaşlarımın da planlı programlı olmaları benim hoşuma gider.

#### **Yöneticilik özelliklerinin kadın yada erkeğe göre değiştiği fikrine katılıyor musunuz ?**

Katılmıyorum yani ben o zaman öğretmenlik veya doktorluğa görevde değişmesi, lazım yani ben dediğim gibi içine bir tutam incelekte serpilebilir ama yönetim yönetimidir yönetim nasıl yapılması gerekiyor ise kurallar doğrultusunda o şekilde olmalı. Kadın yönetici yaptı böyle oldu erkek yönetici yaptı söyle oldu gibi olmaması gerekir bir devlet başkanı bayanda olabilir erkek de olabilir bayan böyle oldu erkek böyle oldu gibi olmamalı bence böyle olması gerekir , bazı konularda farklılıklar olabilir ama yönetimin gereği neyse o yapılmalıdır .

#### **Bu kadar çok erkeğin olması size bakış açısında etkisi var mı ?**

Ben erkeklerin bir kadın yönetici isteyeceğini düşünmüyorum neden olsun derler yani çoğu öyle düşünmüyor müdür yardımcısı olarak çalışmasını, isterler bayanın çünkü bayanlar biraz daha planlı derli topludur erkekler daha dağınık çalışır bir erkek müdür, bence bir bayan müdür yardımcısını ister istemeli bana göre bazen istemeyebiliyorlar kendi kafalarına göre arkadaşları hoş sohbet olsun gırgır şamata vs ama işini bilen bir erkek müdür, bence bir tane bayan müdür yardımcısı ister .

#### **Okul yönetiminde ve üst yönetimde erkek yöneticilerle göre karşılaştığınız farklı zorluklara örnek verir misiniz ?**

Şimdi en basitinden anlatayım bir belediye başkanımız var önceden söz veriyorlar sonra yapmıyorlar sonra biz kıbarlıkla gidiyoruz, bayan olduğumuz için tekrar, rica ediyoruz hemen çağırıyor müdürünü hemen hocamın işi neyse halledilsin üzerinden bir yıl geçiyor hiçbir icraat yok. Ama benden önceki müdür gidiyormuş çağırıyormuş çağırıyormuş yapıyormuş, işte bak bu bir erkeğin avantajı olabiliyor

#### **Toplumsal yapı ve bakış açısı kadınların yönetici olmasında bir engel midir ?**

En başta gelen engel eşit görülmemeleri toplumda eşit, görülmemeleri belki inanç gereği belki gelenek ve görenekler o noktada erkeklerin, içindeki evinde daha çok dursun evinde daha çok vakit geçirsin ailede bunu istiyor kayıvalıdede bunu, istiyor yani aile bireyleri de bunu istiyor. O noktada bir engel kadınların yönetici olmasında .

#### **Peki hocam yönetim ile ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticiler üzerinde farklı etkileri var mı ?**

Yasal düzenlemeler derken.

#### **Mesela Kanunlar Yönetmelikler.**

Bütün yönetmelikler kadın yada erkek diye ayrılmıyor kanunlar herkes için geçerli olan şeyler kadına göre kanun kadına göre yönetmelik böyle bir şey yok ama mesela, yönetici yönetmeliğinde kadın sayısının çok olacağı yazıyor ama bunu teşvik edecek illa da olsun diye bir şeyde yok olmazsa başkaları olur olmazsa başkaları gelebiliyor.

#### **Uzman etkisi var diyebilir miyiz.?**

Etkisi var tabi ki yönetmeliklerin o anlamda etkisi var. Ama gerçekten uygulansa olacak artacak ama gerçekten istemedikleri için biraz hani eksik kalıyor.

#### **Yönetim ile ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticileri olumlu ya da olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?**

Kadın yöneticilerin yasal düzenlemelerin diyip yaramıza tuz bastırırsun tam bir yasal düzenleme hepsini düzenlenmiş yasal düzenleme var ya o mart ayında çıktı ben 25. yılımı tamamladım 26'ncı yılımdan gidiyorum gerçekten sendikam var ama ben sendikaların grev yapar şey yapar ben her zaman bu noktada aman çocuklar boş kalmasin öğretmenken de idareciyken de mümkün olduğu kadar böyle arkadaşlar gidebilir onlara asla engel olmam ama ben kendi şahsım adına katılmadım biraz daha devletçi bir tarafım var o noktada en son marta grev yaptılar sendikalar mart kanununda bu yöneticiler ne olacak bütün yöneticiler görevden alınacak ya bu benim mantığıma aykırı geldi gerçekten beni rahatsız etti gerçekten şahsım idareci olduğum içinde değil insan olarak normal düşündüğüm zaman bu olamaz nasıl olabilir böyle bir şey siz emek harcamışsınız çalışmışsınız sınavlara girmişsiniz belki eskiden sınav yoktu torpille girdiniz ona bir şey diyemeyeceğim ama belli bir aşamalardan geçmişsiniz teftiş oluyorsunuz orda yaptığınız şeyler var yaptığımız çalışmalar var bunların hepsi hiç olacak be sıfırlanacak ve siz yok sayılacaksınız o noktada dedim ki olamaz böyle bir şey hayatımda ilk defa greve katıldım onun için diyorum ki o kanun yönetmelik diyince gerçekten en çok rahatsız eden kanun son çıkan yönetici belirleme yönetmeliği şimdi puanlama sistemi koymuşlar dediğim gibi yeni gelen idareciler 65 puan olarak değerlendirilecekler ama alacağınız puan 65 veya üzeri olursanız atanacaksınız 65 ve üzeri olmazsa da atanamıyorsunuz 65 puan içinden kimler gelecek belli zaten bunun neredesin de adalet hukuk dan bahsediyorsunuz ben şimdi söylüyorum eylülde daha rahat konuşacağım belli olacak çünkü sonuçlar hakikaten üzücü gerçekten üzücü.

#### **Yani okul aile birliğinin verdiği puan hiçbir şey değil ilçe milli eğitimde bitecek diyorsunuz?**

35 puan Tabi ki ilçe milli eğitimde bitecek o zaman okulun verdiği puanda laf olsun diye sen sus payı olsun diye demokrasi varsa elli eli yap puan yap 50 puan okul versin 50 puan ilçe versin ki ilçede eski hiçbirisi kalmaz hepsi yeni.

#### **KATILIMCI 2**

#### **Kaç yıldır meslektesiniz?**

19 yıl öğretmenlikte, bir süre müdür yardımcılığı yaptım 4 yıldır da okul müdürlüğü yapıyorum. 8 yıl müdür yardımcılığı yaptım.

#### **Kaç yaşındasınız?**

48.

**Evlisiniz?**

Evlüyüm. 3 tane çocuğum var. Kızım 25 yaşında. İkizler 17 yaşında.

**Kadın yönetici sayısı oldukça az bu sayının az olması sizi etkiliyor mu?**

Yo ben bu sayıdan etkilenmiyorum. Etkilenmiyorum şöyle düşünüyorum her zaman bizim mesleğimizde yani öğretmenlik mesleğinde kadın çoktur ama yöneticilikte daha az. Nen daha fazla olsun isterdim ama ben bundan olumsuz etkilenmiyorum.

**Peki sizce öğretmenlikte kadın sayısı fazla olmasına rağmen yöneticiliği tercih etmeme nedenleri nelerdir?**

Pek çok nedeni var bi kere çalışma saatleri. Bence en büyük etkisi de ülkemizde kadına yüklenen yük. Yani çalışan kadın yine annedir, yine ev kadınıdır, yine eştir. Ama erkek çalıştığında işine gider, gelir ve her şeye hazır gelir. Eski şöyle söylüyüm, bir kuşak hiç çalışmamız kadınlar biliyorsunuz hani tarlada, bahçede çalışmış ve kadının sorumlulukları bunlar ve kuşaktan kuşağa bu sorumluluklar devam etmiş, sanki zorunlu bunu sadece kadın yapar. Kadın çalışma hayatına başlamış ama sorumlulukları değişmemiş. Yine çocuğun sorumluluğu, evin sorumluluğu tamamı kadının üzerinde. E dolayısıyla öğretmenlikte kendine, çocuğuna, evine ayıracağı süreyi belki de okulda kullanmak için çok fazla idareci yok. Bir ikincisi ben hep şey derim. Özellikle evli öğretmenlerde eşler ikinci faktör diye düşünüyorum. Tabi bunu niye düşünürsünüz, kendi yaşantınızı göz önüne alarak ben değerlendirmeleri yapıyorum, geneli bilemem tabi. E geneli bilemem tabi. Mesela bizim okulda ben öğretmenleri müdür yardımcılığı sınavına girmeleri gerektiğini hep söylüyorum. Evet girenler hazırlananlar var ama çoğunun bu sorumluluğu almak çok hoşuna gitmiyor. En büyük etken de zaman. Çünkü öğretmenlik hani hep hani akılda böyle şey olmuş. Belki başka meslek gruplarında bu bu kadar yoktur ama bizde yarım gün algısı var ya işte mesela yazın biz okuldayız. Tatil hani normal devlet memurları kadar bizim tatilimiz. Belki bunlar biraz biraz da dediğim gibi özellikle evli öğretmenlerde eşler desteklemese eğer sizin için çok zor. Ki zaten hani Türkiye’de az önce müdür olarak kadın olmak zor mu diye sordunuz. Türkiye’de kadın olmak zor yani bunun ekstrası müdür olarak kadın olmanın zorluğu yok ama zaten kadın olmak zor. Bana erkek müdürler şey soruyor erkek müdür kadın müdür diye bir ayırım yok. Şimdi şimdilerde böyle bir şeyler konuşuluyor. Şey diyorlar mesela “bayan müdür olmak nasıl bir şey?” Bende şey diyorum “ben hiç erkek müdür olmadım, dolayısıyla hani bayan müdür erkek müdür kıyaslamasını ben yapamam. Ama ben bir fark görmüyorum. Hani bayan müdür erkek müdür, bilmiyorum bana komik geliyor yani o şekilde değerlendirmek.

**Siz yönetici olmayı neden tercih ettiniz? Sizi motive eden şey neydi?**

Beni bir şey motive etmedi. Aslında motivasyon yanlış kelime. Belki şöyle oluyor yöneticilik şimdi sınava hazırlanıyor daha bilinçli, hani isteyerek belki yola çıkıyor şimdiki dönemde ama benim dönemimde ben idareci olduğumda okul müdürüydü asıl belirleyici olan ve okul müdürünün Ahmet bey vardı okul müdürü olan, onun çok teşviği işte şöyle olmalı, böyle olmalı. Benim dönemde ikizler yeni doğmuştu, yani küçüklerdi 3-4 yaşında ve benim nasıl diyim yaşantımın daha hareketli ve zor olduğu bir dönemdi, ben istemedim doğal olarak bu süreç bayağ sürdü. Okul aile birliği, veliler, öğretmen arkadaşlar, herkes en son sanırım eşim oldu kararı vermemdeki etken. Neden olma? Hani az önce size söyledim ya neden olmuyor bayanlar diye. Ben biraz daha şanslıyım belki. Çocuklarımla ilgili çok kaygılanmadan, çok böyle güvendiğim insanlar vardı çevremde, hani çocuklarım çok daha iyi koşullarda, hani sabah kalkıp kreşe bırak, oradan okula git, işte kreşe bir sorun oldu, tekrar nasıl giderim? kaygıları yaşamadım en azından daha rahattı benim için ama yine de onlarla geçireceğim vaktin azalacağını düşünmüştüm. Eşimde o zaman bana şey dedi; sen branş öğretmenisin, ben Fen ve Teknoloji öğretmeniyim. Bi bak bakalım dedi ders programına. Hangi gün dersin bittiğinde eve gelmişsin. Kaçta çıkıyorsun ve kaçta eve geliyorsun? Çünkü benim öğretmenlik yaparken de o dersi girip çıktığım zaman hiçbir zaman yetmiyordu ve çok faaliyetlerle okulda kalıyordum gerçekten. E demek ki dedi çok bir şey değişmeyecek ve öyle karar verdim.

**Eşiniz oldukça etkili olmuş yani.**

Tabi ama ben başta da söylüyorum. Eğer eşiniz desteklemese, sizinle paylaşmazsa bazı şeyleri siz daha çok yorulursunuz ve kabul etmeniz daha zor olur.

**Eşinizin mesleği nedir?**

Makine mühendisi.

**Çevremde güvenebileceğim, çocuklarımı bırakabileceğim kimseler var dediniz o zaman aileniz sizi destekledi mi?**

Yani ailem değildi o bahsettiğim insanlar ama ailem, babam da öğretmen benim, onlar da destekledi.

**Babanız yöneticilik yapmış mıydı?**

Hayır ama ailede çok yöneticilik yapan kişi vardı. Halam, eniştem gibi. Bir sürü vardı yani.

**Ailede biri mutlaka bayrağı devralıyor galiba.**

Ben ama öğretmen okulu mezunu değilim. Ben fen edebiyat mezunuyum. Kimya mezunuyum. Pedagojik formasyonla öğretmen olmaya karar verdim. Ben 30 yaşında başladım. Ben özel sektörde çalıştım yıllarca. Bunun bana kattığı çok şey var. Ben öğretmenlik yapmadım hani özel sektörde başka işler yaptım. Bir dönem kendi işimi yaptım. Öğretmen olarak da idareci olarak da o dönemimin beni çok zenginleştirdiğini düşünüyorum.

**Diğer okul müdürleri ilk müdür olduğunuzda nasıl karşıladı?**

Şimdi benim şöyle bir avantajım oldu. Ben daha önce bir okulda müdür yardımcısı olarak çalışıyordum ben ve oradaki diğer müdür yardımcısı erkek. Biz aynı anda okul müdürü olduk, sınava girdik. Benim bu müdürlüğüm de oradaki müdürüm, benim müdürlük gibi kariyer planım yoktu açıkçası. Çünkü bana göre idareci bir bütün ve çalıştığım okul müdürleriyle de şöyle bir çalışma anlayışımız vardı. Herkes kendi alanının müdürü yani beni iş tanımında ne varsa oradaki bütün sorumluluk bana ait olduğu için hani müdür olsam da böyle yapardım çünkü o iş tanımındaki görev alanınızla ilgili proje geliştirebilirsiniz, uygulayabilirsiniz, toplantıları siz planlayabilirsiniz yani tüm yetki size verildiği için, ben öyle çalıştım, şanslıydım heralde. İki okulda çalıştım idareci olarak, burda çalıştım okul müdürü olarak. Burda da aynı şekilde yani bir müdür bir mgüdür yardımcısı olarak çalıştığımız için burda hani görev

alanlarında insanları rahat bırakırsanız. Ben hiç müdür olayım diye düşünmemiştim işte tesadüf sınava girdim, öyle bir kariyer hedefim yoktu yani. Bilmiyorum herkese ne yapıldıysa bana da o yapılmıştır, hatırlamaya çalışıyorum ama bayan sadece dönemin ilçe millî eğitim müdürü çok desteklemişti. Bayan çok az, ben tercih yapmamıştım, nedenim de şuydu. Ben müdürlük yaptığımda kendi öğretmenimi seçmek isterim demiştim, hep isteğim buydu hep tabi bunun için çok zaman geçeceğini düşünüp tabi o dönem müdür bey sağolsun. Sağolsun mu bilmiyorum, kızsam mı arada bilmiyorum ama tercih yaptık buraya o dönem.

#### **Şans?**

Yani şöyle şansım oldu. Bu okul birden ortaokul oldu. Kadrosu oldukça eksik. Görevlendirme gelen öğretmenlerle, herkesin iyi öğretmen diye bizim de bir kriterimiz yok biliyorsunuz ve bu kişiye göre çok değişken bir şey. Ama benim algımdaki iyi öğretmen demicem de öğretmen dicem. Öğretmenin bir tanedir şeyi çünkü öğretmen kriterleri, öğretme kriterleri ve öğrenciye bakış açısı benimle örtüşen, uygun olan öğretmenleri bende buraya tayin istiyebileceklerini söyledim ve tayin istediler. Ben seçmiş oldum. Şu anda olan öğretmenlerden 5 – 6 tanesi o şekilde geldi. Gerçi hala boş kadro var ama.

#### **İl içi atamalar başladı hocam. İnşallah gönlünüze göre bir kadro olur.**

Tabi seçme şansınız yok. Şimdilik. Ama okulun başarısını sorguluyorsanız, bana soruyorsanız, bana soruyorsanız. Bende bu hakka sahip olmalıyım. Eğer benim akademik ya da sosyal başarıyı ölçmek istiyorsanız; hadi şimdi müdür yardımcılarını verildi müdür yetkisine benim de kararım olmalı. Tamamen benim kararım olsun demiyorum ama özel okullarda nasıl öğretmenle görüşülüp öğretmen tercih ediliyor öyle olmalı diye düşünüyorum. Bu il dışı atamalarda çok hoşuma gitti. Ben isimlerini görünce hepsini googleden arattım. Nasıl başarıları olmuş, ne yapmışlar, hobileri ne? Çünkü görüyorsunuz Google artık öyle bir şey yani sosyal medyadan görebiliyorsunuz. Hobileri nedir?, Nelerden hoşlanıyorlar?, Neler yapıyorlar boş zamanlarında. E tabi çok şey öğrendim onlarla ilgili. Ama çok hoşuma gitti, çünkü onlar da beni araştırmışlar. Bu iyi bir şey. Gideceği okulda neyle karşılaşacağını, okul müdürünün nasıl biri olduğunu, okulun ne olduğunu. Hani şöyle işte. İzmit'e gideyim de neresi olursa. Gerçi il dışında çok fazla seçenekleri yoktu. İl dışında çok da fazla seçenekleri yoktu İzmitte. Çok fazla okul yoktu ama bu da güzel bir şey yani. Tercihle, araştırarak, bilinçli olarak yazması. Ne istediğini gösterir yani.

#### **Peki hocam, okulunuzda erkek okul müdürlerine göre farklı uygulamalarınız nelerdir?**

Sırf kadın olduğum için mi?

#### **Kadın olduğunuz için ya da şahsi olarak sizi diğer okul müdürlerinden ayıran özellikler var mı? Varsa neler?**

Yani bu çok şey bir soru yani. Ben çok... Yani siz kadın öğretmen, erkek öğretmen diye ayırmazsınız değil mi? Yani okul idaresinin de böyle ayrılması gerektiğini düşünüyorum. Kadın müdür erkek müdür diye. Sonuçta biz okulları yönetirken yönetmelikler var ve yönetmeliklerle yönetiriz burdaki işlerimizi. Ama kişisel tercihlerimiz, zevklerimiz, hobilerimiz, belki renklendiriyordur okulu ama bu kadın olduğum için değil. Ben olduğum için, İlknur olduğum için; ismimi de böyle söylüyorum, böyledir. Kadın olduğum için.

#### **Yönetim anlayışında bir değişiklik olmaz diyorsunuz?**

Bilmiyorum, çünkü erkek müdürler nasıl yönetiyor, gerçekten bilmiyorum yani. Farklı mı yönetiyorlar. Amam mesela kadın olarak ben hijyeni, temizliği severim. Bu kastettiğim de bu zaten, kişisel özelliklerimiz de belirliyor. Gezin okulu, yaz tatili şimdi ama okulun her alanı temizdir. Yani ben evet akademik başarı evet ama sosyalimdir kendimde, sosyal aktiviteleri de severim ve çok desteklerim mesela o tür şeyleri. Mesela Avrupa birliği projemiz var, okuldaki o ne kadar etkisi olduğunu görebiliyorum ama bu kadın olduğum için değil. Ben olduğum için. Hani bilmiyorum anlatabildim mi.

#### **Projenin konusu nedir hocam?**

Projemiz aslında klasik Avrupa birliği projelerinden. Biz klasik ülkeleri tanımak, kültürleri tanımak ama bunu yaparken eski usül kartpostallarla yapıyoruz. Çocuklar kendileri hazırlayabiliyorlar ya da satın alabiliyorlar ama genelde kendileri hazırlıyorlar. Okulunu tanıtan kartpostallar hazırlıyorlar kendileri. Benim resmimi yapan var, resmimi çeken var, okulun da aynı şekilde. Aslında yaratıcılığını da geliştiriyor bu çocukların....

#### **Peki hocam, velilerinizden ve ya dışarıdan gelenlerden, kadın müdür olduğunuz için tepki alıyor musunuz?**

Hıh bak bu tepki çok fazla kadınlardan özellikle. Bir kere sadece görsellik belki de. Kadınlar görselliğe daha önem verir. Bu zaten Türkiye'nin araştırmalarında bir yanlış hatırlamıyorsam özellikle Türkiye'deki erkeklerin çoğunun dokunsal olduğu yani kinetiksel olduğu bu zaten görselliği önemsemedikleri ortaya çıkarıyor. Kadınlar da görsellik zaten ön plandadır. Bu da yansıyor, mesela okulun bahçesi. İşte orası burası hep renkli. Çünkü burası çocukların yaşam alanı. Çünkü gündüz burda yaşıyor çocuklar 9'dan 3,5 4'e kadar ve eğlenmeler aynı zamanda kendilerini iyi hissetmeler; bende aynı zamanda, öğretmen de. Veli de bunu fark ediyor tabi. Mesela şey diyorlardı. Bizim bölgemizde de çok değişiklikler oldu ama ondan önce çölde vaha gibi burası diyorlardı. Çünkü bu malle biraz daha kötüydü.

#### **Hademe araya girdi. Dikkati başka yöne kaydı.**

Bi de tabi şöyle bir şey var velileri biliyorsunuz az önce yine baştaki konuya geliyor. Çocukla kim ilgileniyor? Anne. Dolayısıyla okula kim geliyor anne. E okula geldiğinde bayan biriyle karşılaşması onun için inanılmaz rahatlatıcı bir şey. Yani bayan olmanın farkını belki orda görüyorum. Yoksa okul müdürleriyle toplantı var. Onlar bayan ben erkek. Ne fark var. Hiçbir fark yok. Biz oraya okul müdürü kimliğimizle gidiyoruz ama okula gelen veli bizi müdür kimliğimizden çıkarıp o kadın kimliğiniz onu rahatlatıyor. Hani daha yakın, ne bileyim odada baş başa kalıp size anlatabiliyor en özel şeylerini size anlatabiliyor, çocuğuyla ilgili, kendiyile ilgili sorunlarını anlatabiliyor. Belki de bayan olmanın okul içerisinde ya da öğretmenler biliyorsunuz çoğu bayan ve onlar daha iyi anlaşıldıklarını düşünüyorlar. Sizde annesiniz; benim çocuklarım şu anda büyük ama bende o süreçten geçmişim sonuçta. Kadın olarak Türkiye'de yaşanan, kadın olarak yaşadıklarını bende yaşıyorum sonuçta ve daha yakın hissedebiliyor çünkü.

#### **Okul müdürü olarak belediye, sosyal kurumlar gibi kuruluşlarla iletişiminiz iyi mi? İstediklerinizi rahat elde edebiliyor musunuz?**

Tabi ki iyi ama bu kadın olduğum için değil herhalde. Yani ben çok öyle bakmıyorum belki de erkek olmak daha ahab çavuş ilişkisini getirir. Belki öyle işler daha iyi gidiyordu onu bilmiyorum. Ama kadın olduğunuz zaman ölçünüz her zaman belli olmalıdır. Yani bu pazarda da böyledir, çarşıda da, iş hayatında da ölçüleriniz vardır bunun dışına çıkmazsınız. Ama biz belediyeyle ya da diğer kuruluşlarla da ki onların görevi olmamasına rağmen hayır demiyorlar. Ama elbette bayan olduğum için de evet demiyorlar. Sonuçta

buraya yapılan şeyler okul müdürüne yapılmıyor okul için yapılıyor yani kamu hizmeti o yüzden, bir sıkıntı yok ama siz de dediniz bizim daha lokal bazdaki eksiklerimizi kimse kapatmıyor. Siz okulun imkanlarıyla kapatmak zorundasınız. Sırf bayandır şuna şöyle bir güzellik yapalım demiyorlar yani . Öyle bir şey yok, olmasın da zaten. Biz a okulunun müdürü ve ya b okulunun müdürü olarak konuşuluyo ruz diye düşünüyorum. Erkek ve ya bayan müdür diye değil.

**Peki üst yönetimin olumlu ya da olumsuz farklı bir tavrı var mı? Beklenti olarak?**

Üst yönetim derken milli eğitim müdürlüğünü kastediyorsunuz ?

Evet.

Yani ben bugüne kadar hep övgü aldım. Ama dediğim gibi yaptığımız çalışmalar gerek Milli Eğitim için gerek okulumuz için. Eğer bir sorun varsa da mutlaka bir nedeni vardır. Hani o güveni verdiğimi düşünüyorum.

**Peki sizlerden performans beklentisi oluyor mu?**

Tabi herkesden ne kadar bekleniyorsa bizden de o kadar bekleniyor.

**Peki komisyonlarda bayanlara daha fazla yer verildiğini düşünüyor musunuz?**

Oluyor tabi. Yani bu bayan olsundan kastın şu olduğunu düşünüyorum. Algı farklı olabilir ama erkek ve kadının bakış açıları da farklı. Yani az önce dediğim gibi görseellik yani bizim için gerçekten çok önemli. Tabi bu sadece görselikle içine bakmıyoruz anlamına gelmiyor. Ama farklı kategorilerde bakılabilir. Ekip öyle oluşur zaten. İşte ben görselelikle ilgilenirim, siz içerikle ama sırf kadınlar görselelikle, erkekler içerikle değil. Hani içerikle de ilgilenen, tertip düzeniyle de ilgilenen kadın olabilir. Ama komisyonlarda çoğunlukla kadın öğretmenlerden, kadın mesela ben çok görev alıyorum komisyonlarda.

Bakış açısıyla ilgili. Yani kadınlar daha ayrıntıdır, bakış açıları daha derindir. Erkeklerin görmediği bir çok şeyi görüyorlardı. Belkiş bu anlamda olması da gerekir yani. Ya böyle bir şey olabilir mi sırf kadın da olmaz sırf erkek de olmaz. Nasıl hayatta bunlar birbirini tamamlayan unsurlarsa çalışma hayatında da bunun böyle olduğunu düşünüyorum. Ben biraz fazla mı eşitci gidiyorum acaba. Şimdi sizinle konuşurken ben oturup bunları hiç düşünmedim bu zamana kadar. Sadece sorulan soru şuydu: bayan müdür olmak nasıl? Bende diyordum: Ben hiç erkek müdür olmadım. Çok fark olduğunu da düşünmüyorum hala.

**Peki performans beklentisi olduğunu düşünüyor musunuz sizden?**

Tabi ki herkesten ne bekleniyorsa bizden de o bekleniyor.

**Peki baskı hissediyor musunuz?**

Hayır. Ben burada kadın müdür olarak değil müdür olarak yani ilçe millî eğitim müdürlüğü bizim en çok muhatap olduğumuz yer ve ben sadece olarak burdayım. Cinsiyetimin onları ilgilendirmedğini düşünüyorum ve onların da bana cinsiyetle ilgili olumlu ya da olumsuz mesaj vermediğini düşünüyorum. İlçe millî eğitimi için konuşuyorum, il millî eğitimle ilişkilerimiz daha seyrek çünkü ama ilçe ile çok daha yoğun. Ama benim 4 yıl oldu daha önce yaşadıklarımı belki de unutmuş olabilirim. Onları ilk bayan müdür algısı çok önceden sorunlar oluyordu, belki de olmuştur ya da ben ilk göreve başladığımda daha seçici davranıp bunları farkediyordum belki ama şuan da böyle düşünmüyorum. Şu anda daha netim yani. Kadın olduğum için değil. Orda yapılan neyse okulun başarısı, beklenti neyse A okulundan benden de aynı bekleniye diye düşünüyorum. Sırf kadın olduğum için başarı ya da başarısızlık beklentisi olduğunu düşünmüyorum. Kadın olduğu için başarılıdır ya da kadın olduğu için başarısızdır gibi. Aksine şunu duydum yani bu öyle ki şimdi söylerken sorguluyorum. Gerçekten kadim müdür, erkek müdür böyle sorgulamamışım. Hani okulun fiziksel koşullarının, çevresinin çok değiştiği, bunun bir kadın müdür tarafından yapıldığı söyleniyor. Bunu duyuyorum. Okulun eskisine nazaran çok daha iyi olduğunu, bunu da bir bayan müdür yaptı konuşmalarını duyuyorum ama başka kadın olsa yapamazdı ama bu kadın yaptı değil yani. Ya da nasıl diyim kadınlar aslında yapamaz ama bu yaptı da değil. Bilmiyorum anlatabildim mi ama.

**Üst yönetimden mi duyuyorsunuz hocam bunu?**

Her yerden ama yeni duyuyorum.

**Peki hocam, sizden böyle bir çevrenin, öğretmenlerinizin veya velilerinizin performans beklentisi oluyor mu? Sizin sosyal faaliyetlere daha olumlu davranacağınızı düşünüyorlar mı? Sizden bekledikleri ekstra birşeyler var mı?**

Yani kadın olduğum için mi? Tabi ki beklentileri var. Eğer yoksa bir sorun sıkıntı var demektir. Yoksa siz herşeyden mutlusunuz demektir, bu bu kadar yeter daha fazlasını istemiyoruz demektir bu. Ama bu biraz şeyle de ilgili, okulun bulunduğu çevre ile de ilgili. Şu anda okul güvenli, işte okulda güvenlik var, sabah çocuklar güvenli giriyorlar içeriye, şiddet yok okulda, derslerine çalışıyorlar, gidiyorlar geliyorlar. Bazısına bu yetiyor olabilir belki de çoğuna yetiyor. Ama sosyal faaliyetler vs., belki de biz yeterince olması gerekeni yapıyoruz, öğretmenlerimiz iyi çalışıyor belki de ve şu da olsa diye çok fazla ben öyle bir talep almadım ama birlikte yaparsınız ya kadroyla. Veli de bunu farkediyor heralde, çok taleple gelmiyor. Bu yıl daha zengin bir kadromuz var, kadrolu öğretmen sdayımız daha fazla. Bu da etkinlikler daha fazla olacak demek. Belki de ileride olacaktır. Umut ediyoruz, olsun zaten.

**Buraya okul müdürü olarak atanmadan önce başka bir yerde yönetici olarak çalışıyordunuz. Buraya okul müdürü olarak geldiğinizde öğretmenlerinizin size karşı ilk tavrı nasıl oldu?**

Çok komik şeyler olmuş. Ben çok bir şey hissetmedim açıkçası. Biraz benim yapımla da ilgili herhalde sonuçta ben bir öğretmenim burada benim görevim idari işler, sizlerde derse giriceksiniz bir farkımız yok. Ama şu açıklıktır. Yaz tatilinde belli oldu bizim okullarımız, bir erkek öğretmen bu okulda görev yapan beni bir şekilde duymuş, daha önceki okulumda bir öğretmen ben buraya atandığımı duymuş. İsmi ne demiş. İşte ismi şu. Aman tanrım demiş bir kadın ve diyor o yaz taitili bana zehir oldu. Ve bunu kurul toplantısında açıkladı, bir yıl içinde saklamış bunları. Ve ben şöyle dedim. Tayinlerde geçmişti o zaman ve ben keşke istesemiydim ki, şimdi tayinlerde geçti, şimdi ben bununla kötü ayrılmak zorunda kalırım gibi bir sürü kaygularla başlamış okul. O dönemde de okulda inşaat var, öğretmenler odası yok, küçük bir bina filan böyle. Sıkışık bir ortamda ilk toplantıyı yapacaz eylül ayı. Ben tabi öğretmen sayısını da çok bilmiyorum okulun. Okulda bir yer yer bulduk, güya sayıya göre sandalye sayısını da ayarladık fakat eksik bırakmışız. Bir grup erkek öğretmen içeri girdiler, selamlaştılar ve en arkada bir koltuğa oturdular hepberaber ve demişim ki bugün olsa yine derim: Neden öyle uzakta oturuyorsunuz, toplantı yapıcız, birlikte olalım konuşmamız lazım ve onlar da yer yok demişler. Yeterince



sandalye yok demişler. Ben orayı hatırlamıyorum. Ben de hemen çıkıp dışardan sandalye alıp gelmişim ve çok utanmışlar. Arkadaş, acaba dedim ve yüzünüze baktım içeri girince diyor, acaba bunu bizi utandırmak için mi yaptı, hani kasıt mı var diye? Çünkü öyle gelmişim diyor yani, her hareketinizden bir şey bulacağım ve ben toplantıda hiç konuşmadım diyor yani. Kendimden de çok utandım. Ve diğer öğretmenlerden bayan olduğuma dair, ben ondan da hissetmedim aslına bakarsanız. Ben olumsuz bir şey hissetmedim. Onun o kendi duyguları. O öyle hissetmiş kendi kendine. Hani onun dışında benim bildiğim de yok yani. O anlattığı için biliyorum. Belki öğretmenlere sormak lazım.

**O zaman bayan olduğunuz için olumlu/olumsuz bir algıyla karşılaşmadınız?**

Yok.

**Öğrencileriniz yani nasıl tepki veriyorlar ilk gördüklerinde?**

Şimdi çok şaşırıyorlardır. Çünkü, ilkokuldan gelen çocukların müdürleri de bayan, bana gelen ilkokul. Dolayısıyla öyle bir şey olmuyordur ama ben ilk geldiğimde burada roman öğrenciler filan da vardı, onlar için çok şoktu yani. İlk bayan bir müdür olması yani. Ben şöyle anlatıyım zaman zaman üniversiteye davet ediliyoruz. Eğitim fakültesinde mezun olacak son sınıftaki öğrencilerle. Okul müdürleriyle ilgili demek ki bir dersleri var ya da okul yönetimiyle ilgili. O dönem için yani birkaç ders için bizi davet ediyorlar ve konuşuyoruz okul idaresi napar, orada sohbet ediyoruz. Bir bay bir bayan gitmişik ilk gittiğimizde de. Şey demişti; siz çıktıktan sonra kızların... doğru yapmıyormuşum demek ki hani bir müdür çağırıyordum, geliyordu, konuşuyordu ve kimseden bana müdür nasıl olunur diye bir tepki gelmemişti ama siz geldikten sonra kızlardan çok soran oldu. Hocam müdür nasıl oluyor? Diye. Hani bu da demek ki model olabiliyor demek ki.

**Ben çok isterdim hocam bir kadın okul müdürle çalışmak yani nasıl olur çok merak ediyorum.**

Kadınlar çok kaprisli olur. Çoğu kadın öğretmen kadın müdürle belki de çalışmak istemez. Öyle de algı var yani .O eskinin filmlerden kalan şey bence.

**Yönetici olarak kendinizi yalnız hissediyor musunuz?**

Yalnız derken arkadaş.

Yani her anlamda. Yönetici olmasanız okuldaki arkadaşlarınızla ilişkiniz yine böyle mi olurdu mesela.

Sanırım evet. Mesafe var tabi ki aramızda ama biz burada samimiyiz öğretmen de olsam heralde böyle olurdu, biz şakalaşırız. Onlar bana takılır, ben onlara takılırım. birbirimize. Biraz şöyle de söyliyim, bizim burada çok genç öğretmenler ve ben okulun en yaşlısıyım. Dolayısıyla öğretmende olsaydım yine o kadar samimi olabilirdik diye düşünüyorum. Evet espriler kiloyla ilgili, çocukla ilgili, vs. her tür espri yapabiliyoruz. Onar bana yapar, işte gelirler, hocam çay söyleyin içelim. Canım çok sıkkin. İşte çocuk böyle yapıyor, sizinki de böyle miydi? gibi hani iş ortamında konuşulabilecek... İşte müdür olarak bayan olmak belki orda... Çok özel bir şeyini mesela eşiyile büyük problem yaşadığımı, Izmit'te yeni olduğumu, işte bir mesela psikoloğa ihtiyaç duyduğumu, bunu nasıl bulabileceğini. Hani aklınıza gelebilecek her şey için gelebiliyor bayanlar. Mesela erkeklerde; erkekler az, onlara da böyle takılıyor. Hadi gelin sizinle yukarda erkek erkeğe çay içelim diye. Çünkü erkekleraz; biri resim atölyesinden çıkmıyor, biri şeyden çıkmıyor. Telefon açıp çağırıyorum mesela. Gelin erkek erkeğe takılcaz filan. Hani böyle güzel yani.

**Bayan olmanız örgütte yükselmenize etkisi oldu mu?**

Örgüt derken, ben herhangi bir örgüte üye değilim. (Kahkaha). Hayır. Bayan olmak mı yoo hayır.

**Okul ortamında size bakış açısının olumlu olduğunu ifade ettiniz.**

Evet.

**Peki genel olarak kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir?**

Etkileyen derken?

**Mesela velilerin size daha olumlu bakmasını etkileyen şeyler nelerdir? Ya da öğrencilerin?**

Bu kişiliğinizdir bence. Yani sizin iletişim beceriniz. Ben biraz cinsiyetsizim yani bu mesleklerde de cinsiyetin çok... hani bunun ayrımcılık olduğunu düşünüyorum. Bu sizin tamamen kendi becerilerinizdir bence. İşte kapıdan gelene işte bir enerji derler ya bu enerjiyi sizin bedeniniz anlatır karşı tarafa. Buhar sizin kafanızdan tepenizden çıkmaz sonuçta o enerji. Siz bakışınızla, duruşunuzla bakışınızla o karşı tarafa verirsiniz yani o enerjiyi. Yani ekstralardan bahsediyorum. Yoksa bir okul müdürü oturuyor, buyrun, hoşgeldiniz, ben size yardımcı oluyum vs. Hani bunlar sıradan ölçüler. Ama işte farklı kılan ölçüler bunlar oluyor bence; kişilik özellikleriniz. Ben buna çok üzülüyorum, okullar okul müdürlerinin özelliklerine göre olmamalı, okulların bir standardı olmalı. Bayan, kadın, erkek, işte sevimli, neşeli filan diye böyle kategoriler değil de bir standardı olmalı bütün okulların. Yönetimsel farklılıklar olabilir mesela. Ama bizim okullarımızda öyle bir şey yok. Okul müdürü kadar okuldur denilebiliyor. Niye ki ben kimim. Ben kimim ama yani burası devletin bir okulu. Müdürü kadar okul olmaz. Olmamalı. Bundan kastım yönetim vs. değil; onlar zaten yönetmeliklerle belirlenmiş. Ama biz herşeyi müdürlerin insiyatfına bırakıyoruz. Mesela parası yok okulun, temizlik elemanı yok vs. ama okul müdürü kadardır. Siz bütün okullara aynı imkanları sağlarsınız sonra dersiniz onu. Ben kapı kapı fabrika fabrika gezip, okuluma yardım istememeliyim. Ya da işte gidip belediyeye ben yalvarmamalıyım. Öyle bir konuma giriyorsunuz ki sanki siz kendi evinizin bahçesine bir şey istiyorsunuz. Ben istemiyorum onu, ben bu kurumun aracısıyım. Bugün benim yarın başkası olacak burada. Belki bugün benim rica ettiğim kişinin kızı, oğlu gelecek burada idarecilik yapacak. Sonuçta buraya yapılan şeyler müdür için yapılmıyor ki. İşte müdür çok şey yaptı. Müdür kendisi için hiçbir şey yapmadı. Ben şimdi şu bahçeyi, bak şimdi ne var bahçede. Tane ağaç, biraz çimen, bir çocuk oyun parkı, kum havuzu. Bu kadar. Ama o o hale gelene kadar harcamılan zamani bir bilsen dudağın uçuklar. Bu arada sulama sistemi de otomatik onu da belirteyim. Hani bunun için ben bu kadar zorlanmamalıydım anlatabiliyor muyum. Bunu İlknur evinin bahçesine yaptırıyor ki. Ama bu sadece kadınlar için yorucu değil, erkekler de bu sorunu yaşıyordur heralde.

**Peki hocam, yönetici olarak siz kendinizi nasıl tanımlarsınız?**

Sevimli bir yönetici, güzel bir yönetici. Ya bilmiyorum ki ilk tanımlayan kelimeler. Ama öğretmenlerden gelen yorum ilk akıllarına gelenin 'Adil' olduğu. O da sendikadan söz açılmıştır, benim sendikam yok, dediler ki: Biz eğer sizin bir sendikanız olsaydı, bu kadar adil olabileceğinizi düşünmezdik. Bu kadar adil derken demek ki bir sıfat olarak bu uygun görülüyor öğretmenler tarafından. Ama kendim için şunu söylüyorum bu okul için söylüyorum siz bir araçsınız a noktasından b noktasına gidiceksiniz sizin hızınız en fazla 50. Çok abartıp da kendimi şey yapmak istemiyorum. Sizin hız limitiniz en fazla 50 ama aracınız çok eski, motor kabiliyetiniz iyi ama araç ve lastikler bunun için uygun değil, yol asfalt değil yani siz 50 km gidebileceken 10 km hızla gidebiliyorsunuz. Benim bu okulda hissettiğim bu. Başka da bir şey söylemeyeceğim. Bu artık çakul nedir, vs. bunları da sen doldur.

**Peki kadın yöneticileri sayısının az olmasında en temel sebebi nedir?**

Anne olmaları. Yoksa kadınlar daha tembel değil yani.

**Yöneticilik erkek mesleği diye bir algı var buna katılıyor musunuz?**

Hayır, erkekler kadar iyi yaptıklarını düşünüyorum. Kadınların doğasında var yönetmek çünkü. Ve iyi yönetici kadınlar. İllahi ayırım yapmak gerekiyorsa kadınlar daha iyi yönetiyorlar mesela. En azından gözüne soka soka yapmıyorlar. Hani evde nasıldır annelerimizi düşün, yönetir ama kimse farketmez. Arkadaşında kalçan, anne izin vermezse kalamazsın. İşte evin bütçesi pazarı çarşısı filan hep kadın yönetir ama babaymış gibi durur. Okullarda öyle. Siz böyle çok ağır bir müdür şeyi hissetmezsiniz ama bilirsiniz yani. Bunun gibi.

**Genel olarak erkeklerin yönetici olması kadın okul müdürüne bakışı etkiler mi?**

Bu bütün erkekleri de kapsamaz, bütün kadınları da kapsamaz. İnsan olarak söyleyelim kadını eğer ikinci sınıf gören bir beyinse o kişi, o topluluk, yaptığı herşeyi küçümsücektir zaten, bu kadın ya da erkek olmakla çok ilişkisi yok dicem gene yani bu biraz çağdaşlıkla belki ilgili. Kimse mükemmel olamaz, insan olarak, müdür olarak. Bu biraz çağdaşlıkla ilgili. Herkesin hatası, eksiği olur kim mükemmel ki insan olarak, müdür olarak. Bana diyin ki mesela şu müdür mükemmel bir müdürdür mesela var mı böyle. Ben mesela bir sürü eksiğim vardır. Çünkü nasıl öğretmenlik yaşanılarak öğreniliyorsa okul müdürlüğü de öyle. Siz okulu alıp da yönetmelikle işi götüremezsiniz. Öğretmen derse geç kaldı, sarı zarf verirken performansını düşürsün. Biz çünkü duygularımızla yaşayan insanlarız Türkler. Profesyonellik yalan. Yani en profesyonelim diyen bile duygusal bağı kurar. Kim okuluyla duygusal bağ kurmuyor. Şurdak ağaçlarla bile bağım var yani. Doğru mu hayır değil olmaması gerekiyor. Bende içimde olmadığını söylüyorum ama var. Kadın erkek. Duygusal bir milletiz yani.

**Peki hocam toplum yapısı ve toplum açısı bayanların yönetici olmasına engel mi?**

Engel evet. Gerek yok yani, bak ne güzel erkekler ne arıyorlar. Kayınvalideler mesela şunu diyebilir. Kızım zaten biz öğretmen aradık, niye öğretmen ararlar mesela. Hemşire aramazlar mesela. Oğlu mühendistir mesela yarım gün çalışsın da hem çocuklara da baksın ama eve para da getirsin. Oğlumda yorulmasın fazla. Gelsin erkenden yemeğini de yapsın, evde çalışmasın. Halbuki iyi öğretmen evde çalışır. Ama kendi çocuğu okula başladığı an bu öğretmen beş para etmez, hiç çalışmıyor. Öyle.

**Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin bayan yöneticiler üzerinde etkisi olduğunu düşünmüyor musunuz?**

Mesela şuan ki düzenlemede pozitif ayrımcılık oldu, bir tanesi bayan olacak diyor okullarda. Üç müdür yardımcısı varsa, yatılı okullarda. Bu kesinlikle böyle olmalıydı zaten ya da il milli eğitimlerde, ilçe milli eğitimlerde. Bak bizim ilçede bir tane bayan ilçe milli eğitim müdürü yok. İlde var şimdi bir tane.

**Olumlu ya da olumsuz etkisi?**

Olumlu olduğunu düşünüyorum yani olumlu etkisinin olabileceğini düşünüyorum.

### **KATILIMCI 3**

**Kaç yıldır meslektesiniz? Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti?**

Mesleğimin 19. Yılındayım. 14 yıldır yöneticiyim.

**Yaşınız ?**

42

**Yönetici olmayı neden tercih ettiniz? Sizi motive eden şeyler nelerdi?**

Ben ilk göreve başladığım zaman Aksaray'da başladım. Stajyerliğim kalktıktan sonra okuldaki yönetici ayrıldı orada benim yönetici olmam istendi. O zaman 3 yıl oldu idarecilik yaptım sonra buraya geldim. Aslında ben çok seviyorum yöneticiliği. Biraz liderlik vasfı var bende. Bir şeyleri başarmayı çok seviyorum. Yapı olarak buna müsaitim, yerinde oturan bir tip değilim. Zorluklarla mücadele etmeyi seviyorum. Yöneticilik çok zor ama ben çok severek yapıyorum, yoksa yürümez, kesinlikle yürümez. Hani neden dersiniz orda öyle başladım, sonra istifa ettim. Zorlu bölgeye Muş'a gittik. Orada da bana yöneticilik teklifleri geldi. Birazda çalışkan bir öğretmenim. Fark ediliyordu, eşim istemedi yine engel koydu doğuda olduğumuz için.

**Eşiniz o zaman yöneticimiydi?**

Öğretmendi.

**Siz ondan önce başladınız o zaman yöneticiliğe?**

Kesinlikle evet o benim öğretmenimdi benim yönetici olduğum okulda. Biraz beni engelliyordu sonra buraya geldik. Buraya geldiğimizde şöyle bir hak doğdu. Önceden yönetici olmuş kişilere tekrar yönetici olma hakkını tanıdı. Benden önce eşim dedi. Sanırım vicdanı sızladı hemen başvur dedi. Başvurdum, müdür yardımcılığıyla başladım. Sonra ilçe milli eğitimdeki, şube müdürleri ben yaz tatilindeyken beni aradılar. Bu okulun müdürlüğü boşalmış sen çok rahat yaparsın diye tatilimi kesip buraya geldim. Ondan sonrada hep buradayım işte. Ama gerçekten severek yapıyorum. Bide amirlerimle aramda çok iyi. Görevimi isteyerek yaptığım için fark etmişsinizdir hani şuraya oturayım da şunu şu yapsın demiyorum her şeye ben koşturuyorum. Pek emir veremeyi sevmiyorum ben. Çok seviyorum ben çocukları, öğretmenlerimi okulu çok seviyorum. Yoksa yürümez. Bayan adına yönetici kesinlikle yürümez.

### **Üst yönetim – Çevre – Aile - Diğer okul müdürleri**

Belediyeden çok destek gördüm. Buraya ilk göreve başladığımda beni hiç tanııyorlardı. Direk randevu aldım gittim belediye başkanıyla görüştim oda yardımcı oldu. Biraz öncede belirttim ya okulumda oturmayı sevmiyorum, bir şeyler başarmayı seviyorum. Birde verilen bir söz tutulmıyorsa ısrarcıyım. Sürekli ararım. O işi yaptırıcaya kadar ararım. Belediyeden çok destek gördüm. O zamanlar Gebze ilçe eğitimdeydi okul. Çevreden çok destek gördüm. Velilerimden destek gördüm hiçbir problem yaşamadım ama çayır ovaya geldiğimizde, yani çayır ova ilçe olduğunda ilk çayır ova ilçe milli eğitim müdürümüz bütün bayan yöneticilere tepkiliydi. Hiç yardımcı olmadı. Ona rağmen biz devam ettik. Hiç bir bayan yöneticisi tasvip etmiyordu. Biz ona rağmen davet ettik inadına. Hepimizde sınav kazandı ama şimdi o milli eğitim müdürümüz gitti yeni müdürümüzle aramız çok iyi. Bakın toplum baskısı böyle işte bayanı yönetici olarak görmek istemiyorlar.

### **HİLAL: Neden?**

Bizler erkek gibi davranamıyoruz .Hani yapı olarak anneyiz. Çok duygusalız ya .Mesela benim eşimin yöneticiliğiyle benim yöneticiliğim çok farklı. Eşim daha radikal. Kesin çizgileri vardır. O çizgilerin dışına çıkmaz.

### **Kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir?**

Kadın olarak sayımızın az olması. Biz toplantılara katıldığımızda kendimizi çok zor kabullendirdik. Ama onu başarabildik. Artık yavaş yavaş burası da bizi benimsedi. Oda fazlalığımızdan kaynaklanıyor diğer yöneticilere göre. Ama diğer yerlerde nasıl zorluklar yaşadıklarını ben biliyorum. Biz o kalıp yargıyı bir nevi yıktık öyle ki 9 bayan yöneticilerimizle her ay toplanıyoruz, kahvaltıya gidiyoruz birlikte. Bunu bu yıl başardık. Milli eğitim bunu öğrendi tabi esprili olarak örgüt mü? Kurdunuz dedi. Tabi çok hoşlarına gitti. En başta benim eşimin hoşuna gitti. Burada bunu kabullendirdik biz. Hani önceden istenilirse de şimdi bunu başardık.

### **Kadın yönetici sayısının az olması sizi nasıl etkilemektedir?**

İsterim ki kadın yöneticilerin sayısı artsın. İş anlamında olumsuzluk yaşadığım için değil ama erkek yöneticiler arasında yer edinmek için mücadele etmek zorunda kalıyorsunuz.

### **Bu durum sizde performans baskısı yaratıyor mu?**

Hayır. Bu dönemde atanan tek kadın okul müdürü benim ortaokullarda.

### **Sizce kadınların öğretmenlik mesleğinde sayıca fazla olmalarına rağmen yöneticiliği tercih etmeme nedenleri nelerdir? Kadınların okul müdürü olmayı tercih etmeme nedenleri nelerdir?**

Kadınların yöneticiliği tercih etmeme sebebi yönetici olmaları durumunda ailelerine zaman ayıramayacak olmaları. Bizim geleneksel toplum yapımızda anne zamanının çoğunu evde ve çocuklarıyla geçirmek zorundadır algısı vardır. Bu yüzden kadınlar yöneticiliği tercih etmiyorlar.

### **Kurumunuzda erkek okul müdürlerine göre farklı uygulamalarınız nelerdir? Sizin yerinizde erkek bir okul müdürü olsaydı yönetim anlayışında çok büyük değişiklik olur muydu?**

Bizler biraz daha işe bayan gözüyle bakıyoruz. Yönetim anlamında bir farklılık olmadı. Erkeklerdeki iş disiplini ve yönetim anlayışı bende de var. Ama okulun dış görünüşü ve temizlik konusunda biz daha iyiyiz. Ayrıca anne olmamızın çocuklar üzerinde etkisi var. Öğrencilerle sık sık sohbet ediyorum. Velilerden çok olumlu dönütler alıyorum burada. Okulda anne rolü çok önemli. Çocuklar rahatlıkla yanına gelip dertlerini konuşabiliyorlar.

Şimdi okullarda 3 müdür yardımcısı varsa 1 inin bayan olması gerekiyor. Gebzede başladı bu uygulama.

### **Kadın okul müdürlerine karşı üst yönetimlerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Yönetime göre değişir. Çalışan insanı seviyor bizim ilçe milli eğitim müdürümüz. O yüzden iyiler. Ayrımcılık yapmıyorlar. Cinsiyet ayrımı yapmadan çalışanı destekliyorlar. Ben şimdiki şube müdürümüzle 7 yıl önce tanışmıştım. Çok iyi bir insan.

### **Üst yönetimlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Ayrımcılık yok. Ben bu okula başladığımda şube müdürümüz hayırlı olsuna geldi. Bayan yöneticilerin okulu farklı topladığını düşündüğünü söyledi. Çünkü okula gelen veli genelde bayanlar olduğu için okul müdürünün bayan olmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağını söyledi. Burası merkez bir oku. Başarı bekleniyor benden bu okulda tabi ama hiçbir baskı yok.

### **Üst yönetimlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Olumsuz bir durum yok.

### **Kadın okul müdürlerine karşı çevrenin ve ailelerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Çevrenin tepkisi olumlu. Velilerin görüşü de olumlu. Veli toplantılarında çok teşekkür aldım, velilerin yaklaşımı ve iletişimi çok iyi. Buranın veli kitlesi iyi, çok bilinçli.

### **Çevrenin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Velilerle iletişimimiz çok iyi. Yönetimde bazı şeyler standarttır. Erkek müdürün yaptığı herşeyi bayan da yapar. Burada cinsiyet ayrımı yok. Sadece velilerin dedikleri uzun süre bayan müdür yokmuş okulda. Çocuklar beni anne rolünde görmüşler. Velilerle daha sıcak ilişki kurmaya çalışıyorum. Bunu daha doğru buluyorum.

### **Çevrenin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Yok.

**Kadın okul müdürlerine karşı öğretmenlerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Öğretmenlerim çok tedirginlerdi ben ilk geldiğimde. Bayan yöneticinin daha kötü, daha sert olduğunu düşünüyorlar. Biz daha titiziz. Ben bu okula gelmeden önce farklı söylentiler gelmiş, yaptığımız uygulamalar ile ilgili. Bir korku vardı öğretmenlerde, onu yenmeye çalışıyoruz.

**Öğretmenlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Öğretmenlerimi daha o kadar iyi tanımıyorum. Benimle daha rahat konuşuyorlar. Bayan olsun erkek olsun daha iyi iletişim kuruyorlar. Hizmetliler de öyle. Benimle müdür olarak daha rahat konuştuklarını ifade ediyorlar.

**Öğretmenlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Sedece dediğim gibi tedirginlik yaşıyorlar. Toplantılarda her zaman bayan yöneticilere karşı bir korku vardır. Okullarda erkek yönetici sayısı daha fazladır, bayan yönetici sayısı azdır, fakat kadınlardan korkuyorlar.

**Kadın okul müdürlerine karşı öğrencilerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Değitim gibi öğrencilerde daha olumlu. Beni anne gibi gördüklerini ifade etmişler velilerine.

**Öğrencileri bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Geçenlerde öğrenciler arasında geçen bir konuşmaya şahit oldum, odadan çıkarken biri diğerine "Lan ne kadar yumuşak diğer okul müdürüne göre. Hiç kızmadı bize." Dedi. Bende kızıyorum aslında ama bakış açıları bayan okul müdürüne karşı daha olumlu. Ben çocuklarla daha iyi iletişime geçmeye çalışıyorum.

**Öğrencilerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Yok.

**Yönetici olarak kendinizi yalnız hissediyor musunuz? Neden?**

Hiç hissetmiyorum. Bayan oma ayrıcalığı göstermiyorlar. Ben eski bir yöneticiyim, beni ve yapımı biliyorlar.

**Kadın olmanızın örgütte yükselmeniz üzerinde etkisi var mı? Yönetici olmanızda kadın olmanızın avantaj veya dezavantaj oluşturduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?**

Olumlu yönde var. Geldiğim yer (okul) çok iyi. Buraya gelmede cinsiyet etken olmadı. Bu ilçede cinsiyet emen değil. Ben başarıma göre değerlendirildim, cinsiyetime göre değil.

**Yönetici olmanızda kadın olmanızın avantaj veya dezavantaj oluşturduğunu düşünüyor musunuz?**

Yöneticilikten ziyade iletişimin önemli olduğunu düşünüyorum. Bence önemli olan iletişim. Şu kapıdan giren veliyi olumlu karşılamazsanız tabi ki sorun olur.

**Çalışma ortamınızdaki kadın yöneticilere bakış açısını nasıl değerlendirmektesiniz? / Kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir?**

Kadın yöneticilerin başarısız olacağını düşünüyorlar. Müdürlüğün erkek işi olduğu düşünülüyor. Bu durum sahip olduğumuz ataerkil toplum yapısının bir sonucu. Toplumdaki genel düşünce bayandan iyi öğretmen olduğu ama idareci olmadığı yönünde. İlk göreve başladığımda kendimi ispatlamaya çalışıyordum ama sonra böyle bir çaba içerisine girmedim, çünkü yaoptığımız işlerle onların fikirlerini çürüttük.

**Kadın yönetici sayısının az olmasının en temel sebebi sizce nedir?**

En temel sebebi ailevi sorunlar. Eşlerin izin vermemesi en büyük sebebi. Eşler bayan yönetici olursa evi ihmal edeceklerini düşünüyorlar. Biz erken kalkıp günü geç bitiriyoruz. Beni yönetici olmamda eşim destekledi ama genelde evi ihmal etmemeli düşüncesi vardı, yan nedenler olsa da bu çok etken.

**Okulunuzda kadın yöneticiye bakış açısı nasıldır?**

Bayan olmamız nedeniyle ilk başlarda bir tedirginlik oluyor ama aşıyoruz. Sayımız az ve bu sebeple güçlü durmak zorundayız. Çok fazla üzerimize gelinmesin diye. Bu bir ispatlama çabası değil. Öğretmenler bu durumu yanlış yorumluyor bence.

**Kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? / Yöneticilik özelliklerinin kadın veya erkeğe göre değiştiği fikrine katılır mısınız? Örnek verebilir misiniz?**

Yönetim anlamında aynıdır. Okul bazında yaklaşımımız farklı, bir ev gibi düşünüyoruz. Temizlik, kılık kıyafet gözümüze çarpıyor.

**Yönetim kademelerinde de yoğun olarak erkeklerin yer alması size bakış açısını nasıl etkilemektedir?**

Kadın yönetici olarak biz güçlü durmak zorundayız. Erkek yöneticiler bir açığımızı bulduklarında farklı yorumlayacaklardır. Bundan eminim.

**Kadın yöneticilerin okul yönetiminde ve üst yönetimlerde erkek yöneticilere göre karşılaştıkları farklı zorluklar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?**

Belki ben alıştığım için zorluk varsa da görmüyorum. Bu okulda sorun yaşamıyorum. Eski okuluma sorundu mesela, müdür yardımcım bayan olduğum için verdiğim işleri yapmak istemiyordu. Bazı erkek yönetici arkadaşlar başka okullara atandı, bu iyi bir okul. Bu kışa kaçığa neden oldu. Bazı konularda çok üstüme gelindi ve öğrendim ki şimdi uyguluyorum, öğretmenlerle çok diyalog kurarsanız, sizi yönetici olarak görmüyorlar.

Şekerpinarda çalışırken bayan öğretmenlerde kıskançlık vardı. Kendileri değilse hemsinlerinin bir yere gelmesini istemiyorlar.

**Sizce toplumsal yapı veya bakış açısı kadınların yönetici olmasına engel olmakta mıdır? Nasıl?**

Tabi ki. Ataerkil bir toplum yapısına sahibiz. Her alanda olduğu gibi bayanlara farklı davranılıyor. Veliler duymuşlar benim bu okula atandığımı. Klasik giyinen, yaşlı bir kadın olduğumu düşünmüşler. Beni görünce şaşırıyorlar.

**Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticiler üzerinde farklı bir etkisi var mı?**

Şu anda olumlu. Bayanlara karşı pozitif ayrımcılık yapılıyor. Ama bu toplumsal kanının yıkılmasıyla ilgili. Eş desteklemese olmuyor. Meslea eşim bazen "Öğretmenliğe dönsen ya. Hiç görüsemiyoruz." diyor. Tabi sözde. Ama kıskançlık da var tabi biraz. Benim yöneticiliğe başvuruyu yapmamı ilk eşim istedi Muş'tan gelince.

**Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticileri olumlu ya da olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?**

Olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.

**Sizi okul ortamında en çok ne zorladı?**

Bu okula ilk başladığımda üzerimde baskı vardır. Ne baskısı? Burası başarılı bir okul. Erkek müdür olsa etkilemez ama burdaki çocuklarla ilgili. Başarı olmazsa bak bayan müdür başaramadı diyecekler. Okulun toplum içerisindeki yeri nedeniyle bir kourku var. Erkek müdür olsa bir şey demezler ama bayan müdür olunca kesinlikle söylerler.

#### **KATILIMCI 4**

**Kaç yıldır meslektesiniz? Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti?**

39 yıldır meslekte, 22 yıldır idareciyim.

Bunun kaç yılı müdürlükle geçti?

20 yılı müdürlük.

**2 yılda müdür yardımcılığı yaptınız.**

\*Evet Evet .

**Peki Kaç yaşındasınız acaba ?**

58

**Evlimisiniz hocam ?**

Evlilyim, 3 çocuğum var

**Onlar kaç yaşında ?**

En küçüğü 28 yaşında

**Eşiniz ?**

Eşimde eğitimle ilgiliydi, emekli oldu,35 yıl üzerine.

**O da idareci miydi ?**

Evet İdareciydi, uzun yıllar idareciydi, uzun yıllar Halk eğitimi müdürlüğü yaptı. 14 yıl sonra özel sektörde çalıştı 5,6 sene şimdi çalışmıyor.

**Kadın yönetici sayısının az olması sizi nasıl etkilemektedir?**

Bayan olarak niye az sayımız diye bakıyorum tabi. Bayanların bu işe gerçekten el atması lazım. Gerçekten bu alanda çalışması lazım ama zor bir iş idarecilik. Bayan için zor bir iş.

**Ne anlamda zor?**

Şöyle zor. Ailen varsa çoluk çocuk varsa, bütün günün okulda geçiyor. Çok özveride bulunman gerekiyor. Bu açıdan zor. Bilmiyorum ben bunu hiç düşünmedim. Benimde ilk idareciliğe başladığım zaman çocuklarım çok büyük değildi ama şimdi daha çok zorlanıyor bayanlar. İstemiyorlar ama ben uzun yıllarımı bu işe verdiğim için çok zorlanmadım açıkçası. Eşimden de çok destek gördüm. Çalışma ortamında ve arkadaşlar arasındaki ortamda hiçbir sıkıntım yok.

**Peki daha fazla olması gerekir dediniz ?**

Daha fazla olması gerekir şu açıdan, şimdi bir bayanın okul ortamı farklıdır yani bir özel sektör gibi bir fabrika gibi değildir. Yani o okullarda bayanların çalıştığı okullardaki, okullarda tertip, düzen, temizlik ve bir anne bakışı daha farklıdır. Öyle görüyorum yani ben bayan arkadaşlarımla çalıştığı okullarda dolaştığımda bu şeyi fark ediyorum. Daha detaycınız heralde yani fiziksel olarakda ilgilenmek istiyorsun tabiki diğer işler aynı bir tarafta fiziki şeyleri daha özenle gösteriyorsun. Evim gibi olmasını istiyorum mesela çok zaman ama şansımında eski okullarda çalıştım 2004'e kadar hep sobalı okullarda çalıştım Kaloriferi 2004'ten sonra gördüm.

**Kadınların yöneticiliği tercih etmediğini söylediniz? Sizce bunun nedenleri neler ?**

Evet öğretmenlik mesleği yarım gün çalışmanın onlara çok cazip geliyor hani yarım gün çalışmanın ondan sonraki zamanı çocuklara ayırmanın , kendine ayırmanın ve evine ayırmanın çok avantajları var ve bu açıdan da olabilir. İdrecilik farklı birşey bilmiyorum yani bu gözle bakmak biraz farklı birşey daha çok benimsiyorsun daha çok sarılıyorsun ben o gözle baktım mesleğime o gözle baktım hep en iyisi olsun penceresinden baktım ve hiç beni rahatsız etmediydi idarecilik , ah keşke niye idareci oldum demedim ben yani iyi

olmuşum bu tarafıda görmüşüm 19 yıl öğretmenlik yapıp 18 19 yıl öğretmenlik yapıp bu tarafı görmek beni çok üzmedi. Ben çok şeyden rahatsız oldum çok sık bu sistemin değişmesi birşeyler oturuyor başarı yakalıyorsun arkasından sık değişiklikler, ben rahatsız oldum ama bu değişikliklerden rahatsızım ama başka yok.

**Peki hocam sizin 19 yıldan sonra idareci olmak istemenize ne neden oldu? Sizi motive eden şeyler nelerdi?**

Aslında öğretmenlik mesleğine çok çok severek başladım. Bu yılların nasıl geçtiğini inanmıyordum. Ben her pazartesi günü sanki ilk kez okula gelecektim gibi bir heyecanla okula geliyorum. O gece uyumam. O heyecanla okula gelirim. O hafta nasıl geçer onu bilemem. Yani o kadar severek gelirim. Hiçbir günde aman niye uf bugün de okula gitmesem diye bir derdim olmadı. Hiç içimden böyle bir şey gelmedi.

Ne oldu ben mesleğimi çok çok severek başladım ve bu yılların nasıl geçtiğini inanmıyordum. Her pazartesi sanırsam ilk gün okula gidecek miyim gibi o heyecanla ve o gece uyumam o heyecanla okula gelirim, o hafta nasıl geçer onu bile bilemem yani o kadar severek gelirim, hiçbir günde of niye okula geldik diye hiç olmadı. İnanın öyle hiç içimden geçmedi, ya idareciliğe nasıl başladım bi Mustafa paşadan şeye geçtim İlyas beye geçtim evim de oraya çok yakındı. Okulda yeni yapılmıştı bir grup toplandı işte her okuldan orda oturan arkadaşlar geldi okuldan öğrenci geldi bize benim sınıfta her okulda 4 şube var 4 şube'den 3'er 5'er öğrenci grup ben orada öğretmenlikle başladım derken okula sahipte çıkıyoruz. Hem öğretmen kurucu hemde okul kurucu olunca herşeye sahip çıktık. Tam gün eğitim ilköğretim olarak başladı ,bilmiyorum herşeye sahip çıkarak sınıflarımız çok güzel oldu, okullarımız çok güzel oldu yeni yapılmış küçük bir okuldu. Derken orada işte işe sahip çıkınca ben size müdür yardımcı teklif edicem dedi müdür bey, yapabilir miyim yapamaz mıyım diye konuşurken yaparsın yaparsın derken 6 ay sonra müdür vekaleti verildi arkadaş başka okula gitti derken kendimi işin içinde buldum yani niye yapıyorum niye geçiyorum diye de düşünmedim burada da yapmam gereken çok iş var koşturma, sahiplenme, öğrenciyle ayrı ilgileniyorsun öğretmenle ayrı ilgileniyorsun bina ile ayrı ilgileniyorsun derken böyle sürecin içine girdik ve hiç pişmanlık duymadım yani.

**Okulu kurarken tek kadın öğretmen siz miydiniz ?**

Yok hayır, grupla çalışmak zaten beni çok motive etmişti , şimdi idareciliğe yeni geçtim şimdi yazışmadır kurallardır onlar farklı şeyler, bilen arkadaşların çok desteğini gördüm. İdareciliğe yeni geçtiğimde yazışmalar vs. çok farklı şeyler, bilen arkadaşların çok yardımını gördüm.

**Onlar neden tercih etmedi sizce idareciliği?**

Evet hiç aklımdan geçmedi. Orada hem komşum hem arkadaşım olarak bana çok destek verdiler, idareci niye oldum bırak yapma bu işi diyen çıkmadı. İş bilen bir ucundan tuttu. Meslek hayatımda da idarecilik hayatımda da ben bu yardımı hep gördüm arkadaşlarımdan.

**Peki okul çevreniz dışındaki çevre nasıl karşıladı ?**

Aile mi çevremi mi soruyorsunuz ?

**Aile çevre, arkadaşlar ?**

İlk zamanlar idarecilikler hiç kesintiye uğramadı değil kesintiye uğradı zaman zaman işte. İlk okuldan ilk öğretime geçtik müdürlüğümüz düştü tekrar müradede ettik. Baya bir zorlu dönemden geçtik oralari anlatmak istemiyorum hani her işte bir siyasi uzantılar vardı, bu yönde güçlüklerle karşılaştım ama detayına girmicem.

**Nedeni sadece siyaset mi yoksa kadın yönetici olmanızın da etkisi oldu mu?**

Kadın yönetici olmamın da etkisi oldu. Şöyle oldu. Hiç unutamadığım sözlerden biridir. Ne yapacaksın yönetici olup git evinde otur dendi bana. Bu sözü hiç unutmuyorum.

**Bu sözü söyleyen kimdi hocam?**

Bu sözü söyleyen üst yönetimdeki bir yöneticiydi ama ben bu sözü o zamanki siyasi görüşü doğrultusunda niye o olacak diye soranlardan da duydum. O detaylar çok rahatsız ediciydi ama şöyle bir şey vardı. ben işimi yapıyorum, ben bu mesleği çok seviyorum. Öğretmenliği çok seviyorum. Ben bu işi yapıyorum yani bu sebeplerden kendimi hiç geri çekmedim.

**Çevre**

Çevrem çok iyi karşıladı, takdirle karşıladı. Hep takdir gördüm ben.

**Eşiniz, aileniz?**

Eşim çok destek verdi. Şöyle istiyorsan yap dedi. Ailem, çocuklarım hepsi destek verdi. İhmal ediyorsun lafı hiç olmadı. İhmal de etmedim çünkü çok çalıştım. Hem işte hem evde inanmıyordum çok çalıştım. Bu çalışma beni çok zinde de tuttu. Destek aldığım içinde güç buldum yani. Beni çevrem yormadı.

**Peki diğer okul müdürleri tek kadın okul müdürü olmanız nasıl karşıladı?**

İnanın çok hoş karşıyorlardı. Ben olduğumda toplantılarda daha temkinli oluyorlardı. Bayan senin ne işin var durumu olmadı. Hatta çok destek oldular. Toplantıya gidileceği zaman Fatma hanım biz seni alırsın diyerek geldiler, arabayla aldılar götürdüler beni aldılar okuldan. Çok destek oldu arkadaşlarım bana. Ben sadece siyasi yönden belli aralıklarda sıkıntı yaşadım.

**Kurumunuzda erkek okul müdürlerine göre farklı uygulamalarınız var mı?**

Eğitim öğretim açısından daha kolay iletişim kurduğumu düşünüyorum arkadaşlarım arasında, öğrencimle, velimle. İstedğim her şeyden destek görüyorum. Şunu yapalım dediğim zaman hayır olmaz diyen ya da böyle niye bakıyorsunuz diyen arkadaşlarım hiç olmadı, o yönde çok destek görüyorum. Bunu hani diyalog olarak düşündüğüm zaman karşılıklı mutlaka görüşlerini alıp da bir işe karar verdiğimiz zaman olumlu sonuçlar alıyoruz. Mesela toplantılarda arkadaşlarla konuştuğumda bakıyorum benim pencereden hiç bakmayan arkadaşlarım var, ben oradan bakamıyorum. Ben baktığım yerden işimi hallediyorum. Çalışmalarım daha güzel gidiyor diye düşünüyorum. Ben bu konuda zorlanmadım. Bu işi kiminle yapalım, ne dersiniz nasıl bakarsınız arkadaşlar diye sorduğumda çok olumlu sonuçlar alıyorum.

**Okul müdürü olarak belediye, sosyal kurumlar gibi kuruluşlarla çok iletişim halinde olmanız gerekiyor. Onlarla olan ilişkinizde farklılık var mı erkek okul müdürü ve kadın okul müdürü arasında. Olumlu ya da olumsuz olarak.**

Geçtiğimiz zamanlarda yaşadım olumsuz olarak. Mesela bir işim oldu, çok istedim ama benim işim hep ötelendi fakat diğer taraflara daha çok destek olundu, yatırım yapıldı. Bu konuda evet zorluk gördüm. Yani bu durum genelde belediye ile yaşanıyor. Diğer kurumlarla zorluk yaşanmıyor. Sağlık kuruluşu ile bir sıkıntı yaşamadım mesela. Okuluma salgın hastalıklar ile ilgili bilgi verir misiniz, kadın doğum konusunda insanları bilgilendirir misiniz diye sorduğumda, salonumu hazırlayıp davet ettiğim zaman katkı gördüm ama diğer konularda belediyelerden destek görmedim. Kadın yönetici olunca hani bir sohbet ortamında oturup da ben bayan olduğum için işte mesai saatinin dışında iş halledemiyorum. Resmi bir şey için gittiğimde hani biraz daha bizim şeydir, resmiyet dışında da işler bağlanır. Benim öyle resmiyet dışı bir diyalogum olmadığı için o konuda güçlükler yaşadım.

**Peki hocam sizin yerinizde erkek hoca müdürü olsaydı yönetim anlayışında farklılık olur muydu ? Yani erkek ve kadın yöneticilerin yönetim anlayışında farklılık var mı ?**

Ya şöyle onu şimdi öğretmen arkadaşlar size daha iyi cevap verirdi ama aldığım duyumlara göre bana dönen düşünceler çalıştığım önceki okullar da buradaki arkadaşlarımdan da çok olumlu ama ilk önce kadın okul okul müdürünü duyunca bir tereddüt oluyormuş, duydum. Hatta bu geçişlerde bir okulu istemişim. Bayanmış, çok sertmiş, bayanla çalışılır mı acaba diye tereddütleri olmuş. Burda da aynı şekilde biz bi çekimsen kaldık çalışanından öğretmenine kadar ama tanyınca beraber çalışınca iyi ki sizinle çalışmışım diye olumlu sonuçlar alıyorum ayrıldığım arkadaşlarımdan, benden tayin isteyip giden arkadaşlardan da çok olumlu sonuçlar alıyorum.

**Şimdi yaptığınız eylemlerden bahsettiniz, okulu geliştirmek için, okulun çevresini geliştirmek için. Bir erkek yönetici de bunları yapıyor mu ?**

Evet yapıyor yapan var hiç bu işlerle uğraşmayanlarda var.

**Yani cinsiyetle iligli değil mi diyorsunuz ?**

İdarecilik farklı birşey diye düşünüyorum ben yani idarecilik farklı birşey farklı bir alan farklı bir iş herşeyi kuçaklamak gerekiyor idareci dediğin zaman herşeyi kuçaklamak gerekiyor. Onu yaparım bunu yapmam demiyeceksin ne kadar yaparım diyeceksin, ne kadar yapıyorsan, gücün buna yetiyorsa yanına ne kadar çok insan çekebiliyorsan.

**Bunun dışında ?**

Şimdi şöyle bir şey fiziki koşullara ne yapabilirsin ben şüandaki buraya geldiğim zaman şüanda çok farklılıklar oldu ne oldu ne yapabildim duvarları yıkıp tekrar duvar mı yapamazdım, teşebbüslerim oldu buranın iyi bir binaya sahip olması için. Çok kısıtlı bütçedeyiz şuan, yani bir etkinlik yapacak ortamımız yok okulun içinde, hele orta okula yönelik koşullarımız çok çok yetersiz. Buna rağmen ne yapıyoruz en iyi şekilde değerlendirmeye çalışıyoruz, ders sistemi öğretmeni rahatlatmak çocukları rahatlatmak amacıyla yapıyoruz. Branştada bir eksiklikler yaşadığım zaman, bunlar eğitim öğretimde sağlıyor en iyisi olması için gayret sarf ediyoruz ama daha iyisini yapmaya yetkimiz, etkimiz yok. Derslik sistemi var öğretmen çok mutlu bu konuda, şimdi koşullarımız, yani fiziki koşullarımız daha iyi olsaydı daha çok mutlu olacaktı. Çok daha rahat oluyor. Eski okulumdada aynı şeyi uygulamıştım, buradada uyguladım orta öğretime geçince daha rahat oldu.

**Kadın yöneticilere karşı üst yönetimin tavrından biraz bahsettiniz bu konuya eklemek istediğiniz bir şey var mı?**

Bakın ben bir zamanlar şüanda söyledim, Neden bir koca bir ilçede bir bayan şube müdür yok. Var mı hiç bilmiyorum bizim ilçemizde yok yıllardır. Şube müdürü de yok yani bu kadar persoleni bayan olan bir kurumda bence olmalı bilmiyorum yani bilmiyorum derken olmalı diye düşünüyorum.

**Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Aile den mi, üst yönetimden mi?

**İkisinden den de.**

Ailemde bir farklılık da karşılaşmadım. Üst yönetim tarafından verilen her işi yapmışımdır ve hiç eleştiri almamışımdır bu güne kadar şimdiye kadar. Ailemde de sen orda bunu yapıyorsunda burda bunu yapmıyorsun gibi birşeylerle karşılaşmadım. Dediğim gibi inanın çok çalıştım. Mesaim bitti gidiyim hiçbir zaman demedim işim varsa o işimi gün içinde bitirmeye çalışırım, o gün bu işim var diye bu işi hiç bir zaman aksatmadım. İşleri biriktirdiğin zaman işin içinden çıkması daha zor olur.

**Peki çok çalışmanızda kendinizi müdür olarak ispatlama çabanızda var mıydı ?**

Yok yok ama böyle bir iş bu kurum içerisinde yapıp ortaya çıkarılıcaksa onu ben yapıcım, işte arkadaşlarımla birlikte yapıcım, inanın hiç öyle öne geçiyim diye bir şeyim olmadı.

**Öne geçiyim diye değilde ya sanırım bu soru biraz yanlış oldu ? Daha çok kabul ettirmek kendinizi yani kadın okul müdürü olarak.**

Yok yok öyle bir yarı içerisinde hiç olmadım verilen görevi en iyi şekilde arkadaşlarım ile yapmam gerekiyorsa onları motive edip paylaşıp yaptım. Kendimle ilgili birşey varsa okulun bünyesinde yani ama A okulunun müdüründen daha iyi olyım B okulunun müdürünün böyle hiç bir şeyim olmadı.

**Peki öğretmenlerinizin ilk etapta çok çekingen davranması dışında kadın okul müdürü olmanızla yönelik farklı bir tavır oldu mu?**

Tabi insanlar ilk önce birbirlerini tanıyarak belirli bir süre geçiriyorlar ama ben çok çabuk kaynaşan biriyim, mesafe yoktur. Öğretmenim rahatça yanıma gelir. Ben öğretmenim diye de hitap ederim şunun için. Ben idareciyim de, o Fatma Yeniğün'ün öğretmeni değil. Öğretmenliği çok sevdiğim için, bana bir şey öğreteceği için öğretmenim derim. Onlar beni anırlarlar. Onlar da öğretmenim diye hitap ederler.

**Öğrencileriniz?**

Öğrencilerim de bana öğretmenim diye hitap eder, Müdürüm, müdüre hanım gibi kavramlara ben çok takılmam, öğretmenim gayet rahat gelir, her ne derdi varsa konuşuruz, dinlerim, sohbetini paylaşıyorum. Yani o konuda da öğretmene destek verdiğimi düşünüyorum.

**Sizce bu bireysel bir özellik mi yoksa kadın okul müdürlerine özgü bir özellik mi?**

İlk başta dediğim gibi biraz anne olmaktan, biraz da insanlara değer vermekten kaynaklanıyor, veli olsun, çocuk olsun dinlerim. Mesela bir çocukla ilgili problemle karşılaştığım zaman, tabii rehberlik öğretmenimin alanına çok girmeden acaba bu çocuğun ailededi yaşam ortamı nedir? Acaba bugün neden geç kaldı? Bugün neden kahvaltı etmeden geldi gibi, ne oluyor gibi hani bir problem yansıdığı zaman bunu düşünür ve konuşurum. Bunu sınıf öğretmenimle de paylaşıyorum, bu pencereden baktığım zaman inanın çok şeylerin farklı olduğunu görürüm. Bunu ben bugün keyfim yok, işim çok diye ertelemem. Mutlaka bir zaman ayırırım. Çok öfkeyle gelen birisinin çok rahatça burdan teşekkür ederek gittiğini bilirim yani. Biraz da sabır işidir bu iş yani. Sabırla dinlemek, sabırla insanlara yaklaşmak. Öğkenin çok işe yaramadığını biliyorum, hala da çok şey öğreniyorum velimden, öğrencimden, öğretmen arkadaşlarımdan. Hala da çok şey öğreniyorum.

**Yönetici olarak kendinizi yalnız hissediyor musunuz? Neden?**

Okulda hiç yalnız hissetmiyorum ama şu anda yaşadığımız bir şey var. Ben Haziran sonunda neredeyim göremiyorum. İdareci miyim, öğretmen miyim, emekli miyim. Şu anda paylaşamıyorum nedir çocuğumla oturup bunu konuşamıyorum, eşimle konuşamıyorum, öğretime arkadaşımın konuşamıyorum. Vedalaşmam mı gerekiyor ne yapacağımı bilmiyorum. Bu kadar belirsizlik açıkçası beni bunca yıldan sonra üzüyor. Öğretmen olacaksam da bu zaman kadar diye düşünüyorum. Bütün bunlar yalnız hissettiriyor. Zaman zaman çok hissediyorum. Belirsizlik motivasyonumu kırıyor.

**Hocam birşey sorabilir miyim o dışardaki salıncakları falan siz mi yaptırınız ?**

Şimdi o konuda girişimlerimiz oldu, kısıtlı bahçemiz bu kadar çocuklar beden eğitimi yapacak, bir başka grup seçmeli dersini yapacak orada, ana sınıfının başka yani okulun fiziki şeyleri çok eksik şunu söylemek istiyorum. Bayan okul müdürünün baktığı pencere çok önemli. Benim bu okulda 4. yılın olacak. Geldiğimde bu odanın, anasının, girişteki merdivenin hali çok kötüydü. Tuvaletler çok fena bir haldeydi. Para vardı ama o gözle bakılmamış. Para orada duruyordu. O işler yapılabilecek işlerdi. 15 gün arşivle meşgul oldum. Arşiv çıkarmaya çalıştım. Dediğim gibi girdiğin zaman bir yere ilk göze batan şeyler çok önemlidir. İlk intibaa çok önemlidir. Bunların böyle olmaması gerekir diyerek bir yerlere el attığın zaman oradaki farkı oradaki insanlar da görüyorlar. Hep böyle bir şeyleri onarmak, tamir etmek, yaşanır hale getirmek. Renk konusunda mesela ilk çalıştığım okulda kahverengi tonu renk kullanılmıştı. İnsanın içini boğuyordu, gönlünü karartıyordu. Okulun rengini açtığımızda aa niye böyle boyadınız, resmi kurumlar böyle renk boyanır mı diye tepki aldığım zamanlarda oldu. Yani inanın bakış açısı bayanlarda biraz daha farklı diye düşünüyorum. Bu konuda erkek arkadaşlar belki evlerinde bununla ilgilenmediği için, okulda da aman böyle olmuş, böyle gidiyor diyebilirler ama biz baktığımız zaman değişiklik gerektiğini görürüz.

Biraz aldığımız eğitimle de ilgili. Ben eski öğretmen okulu mezunuyum . Bugün burası böyle diye onu öyle kabul edemem. Buradaki güzellik çocuklara da çok hitap ediyor, insanların ruhuna da çok hitap ediyor. İnsanlar rahat ettiği zaman verim de artıyor. Böyle de bakmak lazım.

**Peki bu durumda toplumsal rollerimizin yöneticilik tarzımızı etkilediğini düşünüyor musunuz?**

Olabilir, olabilir. Bu yani bütününe kapsamasada bir çok arkadaşında bu var olabilir.

**Anladım peki hocam kadın olmanızın örgütte yükselmenizi üzerinde etkisi var mı?**

Yapacam dedim bu işi yaptım diye yönetici oldum ama bundan fazlasını istesem olur muydu, destek görür müydüm bilmiyorum. İstemedim de yani bir şube müdürlüğü için ya da bir müfettiş yardımcılığı için bir girişimde olmadı ama birileri destekler miydi beni bilmiyorum. Şimdi sınavla alınıyor, böyle olan arkadaşlarımız da var ama okulla; insanlarla, öğrenci, veli ile iletişim kurduğumu düşünüyorum.

**Yönetici olmanızda kadının olmanızın avantaj veya dezavantaj oluşturduğunu düşünüyor musunuz?**

En başta dediğim gibi dezavantaj. Kadınsın sen ne yapacaksın, git otur diyenler oldu.

**Çalışma ortamınızdaki kadın yöneticilere bakış açısını nasıl değerlendirirleriniz? / Kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir?**

O kurumdaki bakış açısı. Sanırım kadınlara yönelik bir bakış açısı var. Ben de bu kuruma ilk geldiğimde kadın müdür acaba nasıldır?, serttir, yumuşaktır söylemleri olmuş. Bunu bir başka okuldan duymuştum, buraya gelince de arkadaşlar biz çok çekinmiştik ama hiç öyle değilmiş diye duyularımı ifade etmişlerdi. Ama dediğim gibi siyasi şeyler bizi yordu. Bayan olsun. İdareciyim ben. Bizim eğitimci olduğumuzu siyasiler çok da düşünmüyor, yani buraya biri gelsin de. Çok büyük engellerle karşılaştım ben. Bu konuyu anlatırsam belki daha iyi anlarsınız beni. Gerçekten çok engellerle karşılaştım. Bunlar benim zamanımdaydı. Belki de şimdi insanlar daha kolay idareci oluyorlar. Bunu da bilmiyorum. Ben 1992 – 1995 yılları arasında müdür yardımcısı olduğumda başka kimse yok muydu diyen, ki ben insanları hayatım boyunca hiç ayırmadım, hangi sendikaya mensuptur, hangi siyasi görüşü vardır, inancı nedir, hiç o gözle bakmadım, hiç aklıma gelmedi ama ben hep bunlarla karşılaştım. Başka kimse yok muydu sözünü duydum. Y da bir müdür yardımcısı teklifinde ben engellendim ve yıllarca terk çalıştım. Yanımda çalışan arkadaşım tek çalışmama rağmen, alınıp başka yere verildi. Bana hiç sorulmadan. Oysa diğer okullarda 3 kişi 4 kişi olan arkadaşlarım vardı benim yanımdaki tek kişiyi alıp bana sormadan başka yere vermeleri.

**Siz o zaman okul müdürü müsünüz ?**

Evet okul müdürüyüm. Müdür yardımcısı arkadaşım geliyor, onun gelişi çok engelleniyor. Bu siyasi baskıları hep hissettim. Birisi çıkıp geliyor, biz seni görevden aldık. E siz kimsiniz. Sizin yetkiniz nedir. Biz bilmem ne ilçe başkanı bilmem neyiz. Bunları gördüm, bunları anlatmak istemiyorum. Buna rağmen, işimden, mesleğimden, görevimden soğuyum da gideyim de demedim. Ben öğretmenim, benim öğretmenliğimi benim elimden alamazsınız ya. Ben öğretmenim. Burada idarecilik yapıyorum yarın öğretmen olurum.

**Kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir? Neden kadın okul müdürlerinin daha fazla yargıldığını düşünüyor sunuz?**

Kadının niye yadrgandığını inanın bende anlamış değilim. Onu ben de çözemedim. Kadınsın sen git evinde otur diyen amirim var benim başımda. Ya da şu ödüllendirmelerde. Senin kocan ödül aldı sen niye şey yapıyorsun. Ben hiçbir zaman eşimi ya da siyasi akrabalarımı



öne sürmedim. Aynı siyasi görüşü paylaşmasam da çok yakın aile bireylerim siyasette önemli yerlere geldi, ben buna rağmen siyasi yoldan çok ezildim ve hep bunun mücadelesini verdim. Ben kişisel olarak Fatma Yenigün olarak bu işe talibim. Benim dosyama fırlatıp, atan insanlar da olmuş. Bunun yanında destekleyenler de çok. Hiç benimle aynı siyasi görüşü paylaşmayan amirim ya nasıl olur bu insan bu kadar güzel çalışıyor, bu nasıl böyle. Siyasi görüşü benimle paylaşmayan bir diğer amirim ya size haksızlık yapılıyor buna tahammül edemiyorum diyen insanlar var. Şimdi bunlar beni hep motive etmiştir. Diğerlerine bana inanın komedi olarak bakmışımdır. Siz bizim akrabamız olduğunuz için kaybediyorsunuz diyen akrabamız vardı. Ben senin akrabası olmayayım. Ben öğretmenim. Ben bu işi yapıyorum, yapmak istiyorum. Niye engel oluyorsun. Ben sizden puan da istemiyorum. Bunlarla karşılaştım. Ben çok hurs yapan biri değilim. Bu niye ödül aldı da demem. Hakkımsa hakkım olanı isterim. Bana haksızlık yapma. Haksızlık yaptığında söylerim. Bana haksızlık yapıyorsun. Burada böyle yapıyorsanız bende bunu hak ediyorum. Böyle mücadelelerim de oldu hep günlük gülistanlık geçmedi. Ben arkadaşlarımla çok iyi çalışıyorum. Öğretmen grubumla çok iyi çalışıyorum. Onlar beni motive ediyor.

**Odaya veli girdi. Soru sordu.**

Ben öğretmenlik mesleğinde şunu yapmıştım velilerime inanın çok hani bu insanlara çok daha sen çok gençsin; ilkokulu bitirmişsin, tek etmişsin, git okul belgeni al. Bak şimdi açık öğretimde burdan yönlendirdim, o yüzden bu kadar soruyor. Gelen veli orta okula yazılın orta okulu bitirin, liseyi bitirin, üniversiteyi de bitirirsiniz. Çok insanları yönlendirdik ama yetmiyor. Halk eğitim bize çok yakın aslında git sor ama öğren yarın çocuğunuzda bir kalem tutmayı öğretirsin. En azından bir soru sorduğunda git başımdan demezsin ona cevap vermeyi öğrenirsin. Bizler yapıyorduk açık öğretim orta okulları iyide oluyordu, vatandaş bize daha kolay ulaşıyordu, çocuğuna daha rahat ulaşıyorduk. Bizden aldılar halk eğitime verdiler, işte onlar da gitmek zor geliyor haliyle.

**Peki hocam bunun dışında yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız? Fatma hanım nasıl bir yöneticidir ?**

Fatma hanım nasıl bir yöneticidir baktığım zaman bütün derdim benim öğrencim başarılı olsun, öğretmenim başarılı olsun. Öğretmenim gerçekten öğrenciyi çok iyi anlasın. Tamam ben girdim, anlattım, müfredatı bitirdim, oh ne güzel demesin. Her yönden çocuğa destek olsun, onu anlasın, onu dinlesin isterim yani bu onun görevi midir bilmiyorum bu benim aldığım eğitimle ilgili bizi çok süzgeçten geçirdiler. Biz müzik yapmadan öğretmen olamadık, biz beden eğitimi dersini en iyi şekilde yapmadan öğretmen olamadık. Yapmadılar bizi o zaman birçok arkadaşımızın ayrıldığını bilirim ben yani insanı, kişiyi, çocuğu tanımadan ona bir şey öğretmek tamam her şey şimdi gözünün önünde. Bilgiye çok kolay ulaşıyor, ulaşmıyor aslında oradan çıktıyı alıyor getiriyor hiç bakmadan, böyle yetişmesin işitiyorum gençlik, hatasını anlamıyor öğrenemiyor da, sadece düğmeye basıp çıktıyı alıp görevini yerine getirdiğini düşünüyor. İşte beraber yapmıştık, ben bu kadar emek verdim, niye düşük aldı. Bunu söyleyen veli. Aile de destekliyor, bu değil ben böyle olsun istemiyorum.

Bundan on yıl öncesine gittiğimizde harıl harıl çalışıyorduk. Ben öğretmenlerimin zamanı yok, dersinden kalmasın diye alıyordum çocukları, verdiği soruları, sınavı yapıyordum al öğretmenim değerlendir. Çünkü çocuk bekliyor 40 dakika sonra oradaki soru cevaplarını görecektir. Böyle bir çalışmayla, öğretmenler odasında öğrenciler konuşulurdu, eksikler konuşulurdu. Öyle gördüm öyle de sürdürdüm. Ama bunlar şimdi konuşulmuyor gençler arasında, öğretmenler arasında. Görüş alışverişi çok zayıf. Buradan ben bunu konuşulduğu zaman ben mutlu oluyorum. Hadi arkadaşlar, oradan bir arkadaşım görüş sunuyor, oradan bir arkadaşım görüş sunuyor, diğeri yeni katılmışsa aramıza oradan bir şey öğreniyor diye çok emrivaki olmadan sohbet arasında işte stajyer öğretmen arkadaşlar öğretmenim ben sizden çok şey öğrendim, bunu konuşmanız bana bir ufuk açtı, pencere açtı diye geliyor. Bunu yapabildiğim kadar yapmaya çalışıyorum. Ama bir yıl daha çalışırım ama çalışmam. Böyle olsun da istiyorum, keşke böyle olsa. Orada sadece ayakkabı markası, pantolon markası konuşulmasa. Gerçekten öğretmen yetiştirilsin istiyorum. Puanı tutmadı diye has bel kader öğretmen olmasın. Çünkü bizim hamurumuz insan, çocuk. Bu 3,5 4 yaşından başlıyor, 17 –18 yaşına kadar bizim. Çok iyi eğitmemiz lazım bizim. Bı defa insan olarak çok iyi yetiştirmemiz lazım, herşeye duyarlı yetiştirmemiz lazım. Çocuklardaki duyarsızlık beni üziyor, alıyorum konuşuyorum. Tamam öğretmenim, haklısınız öğretmenim dediği zaman eğer diyorum bir damla bir zerre katabilmişsem ne mutlu bana. Bunu çocuğa benim mi söylemem gerekiyor evet benim de söylemem gerekiyor. Ben müdürüm de bir yerde oturayım diye bir şeyim yok. Bütün odalarda, gerekirse öğretmenler odasında, gerekirse sınıfta oturuyorum. Böyle yaptım, böyle de bitireceğim. Böyleyim ben. Beni bir kalıba sokmak, şöyle de giyineyim, şöyle gidiyim, şöyle şöyleyim gibi şeylerim hiç olmadı. Hep bir katkı sunmak istedim.

**Emeklilik mi düşünüyor sunuz ?**

Böyle bir fikrim hiç olmadı, emekliliğimi düşünüyorum şöyle. Yaş haddime daha var ama. Bu şu durum bu belirsizlikte ne olacağını bilmiyorum.

**Öğretmenlik?**

Öğretmenliğide dönmem diye düşünüyorum. Şunun için dönmem, benim anlayışında idareci bir arkadaşımı bulabilir miyim bilmiyorum. Şimdi size yapılan birşeyde ben o zaman orda baktığımda sınırlarım ne olur karışır mıyım, beni o rencide eder mi diye düşünürüm.

**Kadın yönetici sayısının az olmasının en temel sebebi sizce nedir?**

Arkadaşlarım ve çevremde gördüğüm, şakaştığım gel seni müdür yardımcısı yapalım dediğimde arkadaşlar ya hocam şimdi zor, çocuğum var napıcım, kim bakacak, akşama kadar burda kalıcım gibi bakan çok insan var. Yarım gün çalışmak daha cazip geliyor kendilerine.

**Peki sizce yöneticilerin kadın yöneticiliği tercih etmemesinin daha çok kadınların bakış açısından mı yoksa erkek egemenliğinden mi kaynaklanıyor?**

Tabi erkek egemende olur. Eğer eşi desteklemiyorsa... Arkadaşlarım var, eşleri tarafından desteklenen insanlar. Tabi ki eş de destek verecek. Yoksa zor. Bir çok şeyin erkekler egemenlik altında olduğunu biliyorum eşler arasında. Bunu sizde biliyorsunuz, yaşıyorsunuz yani; eşten destek gördüğünü düşünmüyorum.

**Peki okulunuzda genel olarak kadın yöneticiye bakış açısından bahsedebilir misiniz?**

Çevremde velimden aldığım, duyduğum olumlu şeyler çok. Hani siz geldiniz şu oldu farklı oldu daha güzel oldu diye olumlu duyular aldım. Öğretmenlerimde de aldım iyiki varsınız diyen yani yavaş yavaş gidicem ayrılıcam gibi konuştuğumuz zaman gitmeyin öğretmenim iyi olur gitmeseniz diyen çok arkadaşlarım var. Zorunlu tayin isteyipte gidenlerden keşke gitmeseydim sizinle çalışsaydım gidipte geri Gebze'ye gelip ben sizinle çalışsam buraya gelicem diyen arkadaşlarımda oldu. Olumsuz birşer almadım kimsenin kalbini

kırmadan, hepte tam birşey yok eksikler gördüğümde de çıkışlarımda biraz sert olduğu zaman karşı tarafın kırılmadığı görmüşümdür. Olumsuz birşey yapmıştır, bu böyle olmaz arkadaşım dediğim zaman tamam öğretmenim siz haklısınız bana kimse sesini yükseltip beni üzmediler. Bende onları üzmedim şunu yapalım mı dediğimiz zaman hiç bir zaman olmaz diyen olmadı, zaten benide en çok motive eden bu olmuştur. Öğretmenim bir isteğiniz varmı ?, Benim dersim bitti gidiyorum diyip giderler. Bu bana gurur verir. Şimdi aramıza yeni katılan bir arkadaşımız yeni dediğim bir iki ay oldu. Öğretmenim iyiki buraya geldim iyiki sizinle çalışıyorum ama bu iş bana göre değil. Çünkü iki tane bebeğim gelecek ben bütün günümü burada mı geçireceğim diye. Tabi o farklı şeyden bakıyor ama buraya gelmekten de mutlu, çok iyi okullarda da çalıştı geldi buraya idareci olarak. Bunlar beni yani üzmeyen şeyler.

**Yönetici özelliklerinin kadın ve erkeğe göre değiştiğini düşünüyor musunuz?**

Yok yo asla inanmıyorum yöneticilik erkek işidir bir diye birşey yok. Niye değişsin ki. Kadının baktığı pencere farklı oluyor; şu sandalyenin yerini koltuğun yerini değiştirebiliyorum ama o kabul edemiyor bakış açısı elbette değişiyor bide şu var ya bunu söylemeden edemem idarecilik biraz özellik mi istiyor evet özellik istiyor.

**Kadın ve erkek yöneticiler arasında fark yok diyorsunuz yani?**

Şöyle kadının baktığı pencere ile erkeğin baktığı pencere farklı oluyor, yani ben şu sandalyenin yerini, şu koltuğun yerini değiştirebiliyorum ama o geldiği zaman onu kabul edebiliyor. Bakış açısı elbette değişiyor, bu yani. Bir de şu var yani bunu söylemeden edemeyeceğim. İdarecilik biraz özellik mi istiyor. Evet bence özellik istiyor.

**Ne gibi özellikler hocam?**

Yani idareci dediğin zaman her şeyi idare eden anlamında söylemiyorum. Cesareti olmalı, iletişimi çok iyi olmalı. Ben seni idareci yapıyorum, gel sen buraya otur ile idareci olunmuyor. Kararlarını vereceksin, soracaksın, ortak kararlar alacaksın, ondan bir şey öğreneceksin, kendin katacaksın, ben bunu yapacağım tamam o kapı ters dönecek. Bu idarecilik değil. Ben cesurum bu idarecilik değil. Çalıştığın insanlara insani değer vereceksin. İnsan yerine koyacaksın.

**Yönetim kademelerinde de yoğun olarak erkeklerin yer alması size bakış açısını etkilemekte midir?**

Herhâlde yani. Şimdi burada kadınlar tercih etmemiş ya da edilmemiş. Erkeklerle biraz daha güven veriyor herhâlde. Bak biz tercih ediyoruz gibi ya da biz yapıyoruz bu işi gibi. Öyle midir acaba? Öyledir yani bunu da onlara sormak lazım. Bayanlar çok olsun olsaydı nasıl olurdu? Bir erkek arkadaşla konuştuğumuz zaman onlar net cevap verirler bize. Ama ben gerçekten az oluşumuzdan rahatsızım.

**Bu size bakışı etkiliyor mu?**

Ya şöyle siyasi yolla seni ezmiyorlarsa başarı yönünden amirlerimiz bizi nasıl değerlendiriyor. Fatma Yenigün ün okulu da şu sorunla geldi ya da şu sorunu halledemedi diye bakıyorlar mı onu bilemiyorum.

Öğrenmeyi çok seven bir insanım. Son yıllarda biraz sağlık sorunlarım oldu. Ben Şubat tatilinde 15 gün İzmir'e gittim yaratıcı drama eğitim aldım. Kocaeli'deki ilk drama eğitimiydi. Geldim okula arkadaşlara nolur bu eğitimi alın, derslerinizde çok lazım, bu size çok lazım diye. Ondan sonra açıldı, arkadaşlar katıldılar, çok faydasını gördüler. Çok teşekkür ettiler bana. Okul müdürü olarak bir tek ben vardım. Orada takılıyorlardı bana. Okul müdürü bunlara katılır mı diye. Ben katılırım arkadaş. Ben seviyorum bunları. O yıllarda yine zihinsel engelliler ve geç güç öğrenen çocuklarla ilgili eğitim verildi millî eğitimde. Ben her hafta sonu gittim o eğitimi aldım. O çocukları, o anneleri biraz daha anlayabilmek, onların dilini anlayabilmek için.

Böyle bir öğrencim de oldu. Mahallede dışlanmış. O yıl ilköğretime başladı. Öğrencimin adı Alp. Alp'i kimse istemiyor sınıfta velilerden, mahalleden. Çocuğun davranış bozukluğu hat safhada, spastik durum var. Aile hiç anlamamış, baba hiç anlamamış. Bir eğitim alınmamış ve çocuğa da bir eğitim verilmemiş ve inanın çocuk yemek yemeği bilmiyor. Dolduruyor ağzına yemeği, salya, sümük, vuruyor, kırıyor. Çünkü hep dayak yemiş, hep itilmiş. Aldık veli ile anne ile konuşuyorum, anne ağlıyor. Şimdiye kadar neden eğitim almadın bu çocuğa diye sorduğumda babanın ilgilenmediğini söyledi. Öğretmeni ile konuşup ele aldık çocuğu, inanır mısınız o çocuk 23 Nisan da öyle güzel efe oynadı ki, davranışları öyle düzeldi ki. Kaynaştırma öğrencisi olarak eğitim aldı, okuma yazmayı da öğrendi, matematik zekası da çok güzeldi. Sırf o çocukları öğrenmek için 160 saat eğitim aldım. Sonradan bu branşa dönüştü. Geçiş yapmadım ama öyle çocuklar ya da aileler geldiğinde dilimin döndüğünce yardımcı olmaya da çalıştım. Bu yıllarca da böyle sürdü. Farklı şeyleri öğrenmeyi, peşine gitmeyi, gidebildiğim kadar sevdim öğretmenim.

**Kadın yöneticilerin okul yönetiminde ve üst yönetimlerde erkek yöneticilere göre karşılaştıkları farklı zorluklar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?**

Okul içinde şöyle yaşadım. Öğretmenim ben branş derslerinde resim, müzik gibi derslere matematik kadar önem veriyorum. Bunun boşluğunu çok yaşadım. Resim öğretmeni az gördüm, geçen arkadaşım geldi; dedim öğretmenim senden çok iyi şeyler bekliyorum ve şu sınıfta veriyorum. Bana bu sınıfta veriyor musun ? dedi . Tamam sana bu sınıfta veriyorum dedim. Yemin ediyorum bir sergi çıktı. Atık malzemelerden o kadar güzel bir sergi çıkardılar ki teknoloji tasarım ve resim dersinde. Destek olunca oluyor. Bu sene öğretmenim yok bu başarıları yakalayamıyoruz. Kadın yönetici olarak yani öğretmenim ben okul içinde bayan arkadaşlarımdan, erkek arkadaşlarımdan, yönetici arkadaşlarımdan kadın olduğumu hatırlamak bir şey yaşamadım.

**Peki hocam üst yönetimde erkek yöneticilere göre farklı yaşadığınız şeyler var mı ?**

Şu olabilir yine siyasi birliktekilerin, arkadaşlıkların, merhabalaşmaların açıkçası zorluğunu yaşadım. Çok basit şeyler ama bunu dile getirmek istemiyorum.

**Sizce toplumsal yapı veya bakış açısı kadınların yönetici olmasına engel olmakta mıdır? Nasıl?**

Ben şuna inanırım. Kadın isterse yapar, isterse olur. yani bunu bu çevremize bakarak da düşünmemek lazım ama kadın isterse yapar. Toplum olarak da aslında toplumu kadınlar yönlendiriyoruz. Yani kadınların toplum üzerinde çok büyük ağırlığı var. Ben eşime bir şey söylüyorsam, bakıyorum eşim söylediklerim evet onaylıyor, bazen toplantılarda böyle konuştuğumda siz isterseniz her şeyi yaptırabilirsiniz değil mi diyorum, evet diyorlar. Siz isterseniz şu olur değil mi olur. Ben kadınların geri planda durmalarının eğitim eksikliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. O özgüven aslında var. Kadın istese yapar. Üst düzeye gelmesinde de kadınlar aslında kadın liderlerine, önderlerine, yöneticilerine, idarecilerine daha yakınlar yani destekliyorlar o konuda ama azınlıkta olduğu için kimseyi öne çıkarmıyorlar ama ben eğitimin toplum yapısını değiştireceğini düşünüyorum.

### **Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticiler üzerinde farklı bir etkisi var mı?**

Kadın yönetici yani olsun diye böyle aman aman destek görmüyor yani bize yönelik bir yasa yada tasarı çıktığını da düşünmüyorum ben. Bu sadece okullarda değil diğer kurumlar da da var. Eğitim camiasında öyle bir engel yok. Fakat başka alanlarda var. Örneğin, kızım jeofizik mühendisi. Bir iş başvurusunda bulundu, 4 kişi alıyorlardı. Puanı yetmesine ve aranan diğer özellikleri karşılamasına rağmen ilanda belirtilen erkek olma şartını karşılamadığı için işe başvuramadı. Şu anda mühendis olarak havaalında çalışıyor. Okul yönetiminde kadınların yönetici olmasını engelleyen bir kanun yok ama kadınların yönetici olmasını destekleyen bir kanun da yok.

### **Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticileri olumlu ya da olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?**

Engel yok. İsteyen, yasal bir engel yok. Ben hep olumlu yönden bakıyorum ama şunu söyleyebilirim idarecilik yıpratıcı hele son zamanlarda. Daha fazla şeyi göğüslemek gerekiyor. Sadece destek görmek yeterli değil. Üst yönetimden, bakanından da destek görmek istersin. Bunlarda çok yıprattı. Biz güzel dönemlerde idarecilik yaptık, veli ve öğretmen tarafından çok saygı gördük ama hem son zamanlarda yaşananlar hem de mesleğin kendisi çok yıpratıcı oldu.

### **KATILIMCI 5**

#### **Hocam kaç yıldır meslektesiniz, öğretmenlikle beraber?**

Öğretmen 24. Yılım bitmek üzere. Yani 25'e gidiyorum.

#### **Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti?**

9 yılı. 4,5 yıl müdürlük, 4,5 yılı müdür yardımcılığıyla.

#### **Bu ayrılanaya kadar süreç demi hocam?**

Tabi, tamamen.

#### **Peki, yaşınız?**

49 yaşında olucam haftaya pazartesi günü.

#### **Peki hocam, kadın yönetici sayısı sizin çalıştığınız bölgede Çayırova'da oldukça fazla genele göre oldukça iyi durumdasınız. Peki genelde Türkiye genelinde oldukça az sayıda bu sizi nasıl etkiliyor?**

Aslında bu ilçe büyük bir şans yakaladı diyebilirim. 8 tane bayan müdürün 2010 yılında oraya atanması orası için bir şans. 2010 ve 2010 yılından sonra atandı bu arkadaşlarımız. Gerçekten hani hep erkek hep erkek sanki erkek mesleğiymiş gibi düşünülüyor ama erkek mesleği olmadığını biz onlara gösterdik. Biz çok fedakarca davrandık. Bakış açımızın farklı olduğunu, bizi onu erkeklerden daha iyi yapabileceğimizi, erkekler kadar hatta daha iyi yapabileceğimizi onlara gösterdik kendi çalışmalarımızla kimseden çekinmedik. Hani genelde şöyle düşünüyorlar bayanlar mızımız sürekli izin alırlar yok çocuğum var yok işim var başım ağrıyor, dişim ağrıyor yok hamileyim der diye o tür şeylerden dolayı pek müdürlük vermek istemiyorlar bayanlara. Erkeklerin hani yaptığı bi çok şeyi farklı şeyi pek çok şekilde daha güzelini yaptık yani. O bir şans bu ilçe için ama maalesef en son yönetim değerlendirme sürecinde 4 bayan 4 yılını doldurdu, diğer 4 bayan henüz doldurmadı ama o 4 bayanı da puanlama yaparak hepsini yok ettiler öyle diyeyim ben.

#### **Peki hocam, bu işte annedir çocuğu vardır, izin alır önyargısı sizde performans baskısı yarattı mı? Yani bu yargıyı değiştirmek için daha fazla çalışmak zorunda hissettiniz mi kendinizi?**

Hissettim çünkü ben; 3 tane çocuğum var, 2 oğlum, 1 kızım var. Oğlumun bir tanesi lise öğrencisi, bir tanesi üniversite öğrencisiydi. Biri de o zaman 9 yaşındaydı ben müdürlüğe başladığım zaman 9 yaşındaydı. Ama özellikle liseye giden çocuğumu ihmal ettim. Okulu ihmal etmemek için öğrencilerimi, okulu ihmal etmemek için o lafi dedirtmemek için ben çocuklarımı çok ihmal ettim ve bir sürü de psikolojik sorunlar yaşadı sonra benim çocuğum sonra. Aç-susuz bıraktığım günleri biliyorum. 'Anne, anne' diyordu sabahın köründe gidiyordum akşam geliyordum, 'Anne açım.' Diyordu. 'Kızım aç dolaba, domates peynir ye işte peynir ekme ye.' gibi söylüyordum. Çünkü, bazen yetiştiremiyordum.

#### **Peki hocam sizce kadınların öğretmenlik mesleğinde sayıca fazla olmalarına rağmen yöneticiliği tercih etmemelerinin nedenleri neler? Yani neden bu kadar fazla bayan öğretmen varken yöneticilik istemiyor?**

Bayanlar baskı altında tutuluyor, o yüzden çok fazla cesaret edemiyorlar. Hem ailevi baskı, hem çevre baskısı hem de üst yönetimlerin baskısı. Hatta bunun bayan arkadaşlar için birkaç nedeni var. Ben müdürlüğe başlarken, öğretmen arkadaşlar ve bayan öğretmenlerle bir tartışmam oldu. Ben ilk göreve başladığımda bir ilçeye gittim bayan öğretmenin bir tanesi dedi ki ben dedi müdürüm erkek olmasını isterdim dedi. Neden dedim. Bilmem hocam dedi, erkekler daha bir otoriter daha cesur filan dedi. Önceki okulun müdürü bayandı dedi çok çektik ondan dedi çokta kaprisli oluyorlar falan dedi. Bir de ben de kaprisliyim dedi iki kaprisli bir araya gelmez falan gibilerinden böyle bir lafetti bana. Ama o 4 yılın sonunda veda yapılırken bana, geldi dedi böyle böyle demiştim hocama benim ön yargılarımı yıktı dedi en sonunda. Bu da tabi ki bizim ne kadar çalıştığımızı o ön yargıları nasıl yıktığımızı gösteriyor. Ben bu şekilde düşünüyordum ama Demet Hanım'la çalıştıktan sonra bu işin böyle olmadığını farklı insanlar olabildiğini bunun sadece kişiye bağlı olduğunu hani kapasite meselesinin söyledi ve inan bir hediye aldılar bana bin liraya yakın bir değeri olan tamin ediyorum çok güzel böyle bir kolye aldılar bana kendisi tatki bana sarıldık birbirimize ağladık.

#### **Yani onun adına çok olumlu bir gelişme olmuş önyargularından kurtulması.**

Aynen öyle bir de aynı zamanda bizim de bir kabahatimiz, eksikimiz olabilir. Bayanlar duygusaldır, sonuçta bir annedir. Biraz daha duygusal olduğu için belki böyle bir şeyle karşılaşmış olabilir. Bazen de bayanlar hemcinslerini kışkırtıyor olabilir. Bu da var ben bunu hissettim. Biz bunu kırdık. Şimdi en son okulumdan ayrılmadan önce okuluma 7 tane erkek 24 tane bayan öğretmen vardı. Beni duyan, çok mutlu olduğumu bilen arkadaşlarım çevrelerine söylediği zaman hemen tayin isteyip geliyorlardı. Bazen de erkeklerde bayanları, hele ki liselerde erkekler bayanları hakir görüyordu. Biraz da mütevazı, anadolu çocuğu filansa biraz sorun yaşayabiliyorlar, beni duydukları için okuluma akın ettiler. Okulum tam bir örnek olay. Hatta erkekler ben sizi korumaya alıcam diyordum en son 3 tane erkek geldi çok seviniyorlardı birkaç tane erkek geldi diye. Öyle bir durum vardı ama arkadaşlarımız sağolsun erkek bayan hiç farketmek çok desteklediler bu olayı kırdıktan sonra yeni gelenler hepsi bu işi yani olabileceğini. En son vedamda da söyledim.

'Arkadaşlar hiçbir şeyden çekinmeyin, yapmanız gerekiyorsa ve yapmak istiyorsanız çekinmeyin.' Kesinlikle ve kesinlikle idareciliklere mürecaat edin. Ama toplumun bakış açısı, anne oluşu okul müdürünün bayan oluşunu veya tercih etme olayını biraz azaltıyor. Ya da bayanlar ne diyor işte ben sabahleyin gideyim, saat 9 da gideyim. Dersimi yapayım, ne olcak diyor, 3 ya da 4 gün dersim olur, ya da izin hakkımı kullanırım doğumdan, şurdan, burdan kalan ya da çocuğuma bakarım diyor, evin işini yaparım diyor, yemeğimi yaparım diyor, bu tür şeyler düşündüğü için bayanlar pek yöneticiliğe yanaşmıyorlar ama yöneticiliğe yanaşan ya da yapanlara da maalesef özellikle son zamanlarda eskiden de yapan vardı ama şu sıralar son şiddetiyle devam ediyor.

#### **Sizi yöneticiliğe iten şey neydi? Ne motive etti?**

Şimdi şöyle ben prensipli bir insanım asla kaprisli değilim ama çalışmayı çok severim. Eskiden öğretmenliğe başlarken derdim hep parası olanlar okumasın. Ben ortaokuldayken okulun tek kız öğrencisiydim.

#### **Nerde okudunuz hocam?**

Trabzon'da. Bir uzun göl tarafında Cuma Pazarı Ortaokulu diye bir okulda okudum. Orada okulun tek kız öğrencisiydim. Bir tane bayan öğretmenimiz vardı o da sonradan gitti ben okulda tek kızdım. Erkek arkadaşlarımla iyi anlaşıyordum. Evde de 4 tane erkek kardeşim var bir tane kız kardeşim var o da sonradan oldu. Yani hep erkeklerin içerisinde büyüdüm sanırım biraz erkeksi bir yapım var. Biraz cesurum. Mesela göreve başladım ilk göreve başladığım yer Ağrı orada yine gittim oranın tarihinde ilk defa bir bayan konuşma yaptı. 19 Mayıs' da öğretmenlerin adına konuşmayı ben yaptım ilk defa olan bir şeydi ben ilkleri çok yaşadım. 89 yılıydı 90 yılının Mayıs ayıydı. 19 Mayıs'ta. Orda yani tek başıma gittim, cesaret ettim. Biraz da ailem de başta okumamı istemiyordu ama sonradan onlar da baktılar ki erkek gibi korkmuyor, cesaretle, bunun cesaretini karmayalım, beni yenemediler yani. Artık beni yenemediler. Kız ne yapсын niye okusun düşüncesi var ya ailede, Anadolu'da ama baktılar ki ben mücadele ediyorum, ben mücadeleyi çok seven birisiyim, böyle okudum neyse sonuçta meslek lisesindeydim, Gebze Endüstri Meslek Lisesindeydim, orada 13 yıl öğretmenlik yaptım. Şey dediler bana ondan önce bir müdür muaviniği teklif edildi. Yani ben çalışmayı çok severim. Prensipliyim, zamanında görevimi yaparım, zamanında tutarım nöbetimi ve çok fedakarca davranırım. 30 saat ders varken ben 36 saat ders alıyordum ücretimi almıyordum. Müdürüm de sen çok güzel çalışıyorsun gel müdür yardımcısı ol sen dedi, ben istemedim. Sonra bazı erkek arkadaşlar vardı, çok böyle idareci olalım istekleri vardı. Bir gün bakacağım dedim, ne soruyorlar size, giriyorsunuz da yapamıyorsunuz diye Arkadaşlar da diyordu hani sen yakırsın falan gibilerinden. Hadi bayanlar dedim birkaç bayanı ayarladım hadi dedim giriyorsunuz sınava. Onlar sınavdan önce vazgeçtiler, başvuruyu yaptılar ama gelmediler. Ben gideceğim dedim. Birkaç erkek arkadaş vardı, beraber araba tutuk, arabamız da yok, bir tek bayan ben. Yine tek. Gittim, sınava girdim. O zaman 4 kişi sınava kazandı bu 2004'ün başlarında olan bir şeydi 2004'un başlarında bir sınav yapılmıştı ya da ya da 2003'ün sonlarıydı öyle bişeydi. Gebze'de 4 kişi sınava kazanmıştı, Kocaeli'de 15 kişi. O 4 kişi içerisinde ben vardım.

#### **Diğer 3'ü erkekti sanırım?**

Erkekti, bir tek ben vardım.Yine müdür yardımcısı ol diye teklifler geldi Anadolu Liselerinde çağırıyorlardı o zaman sadece sınavı kazananlar atanabiliyordu, yine başvuru yapmadım. Bizim okul açıldı, o zaman eskiden idareci olup da yeniden atanmak isteyenler başvurabilir dediler. Bir arkadaşta dedim, sen başvuru yap, yine başvuru yapmadılar, en son arkadaşlar yeter, şu puanımı kullan dediler. Tamam dedim, kullanayım. Kendi okulumda endüstri meslek lisesinde başladım ve inanın sabah 7'de evden çıkıyordum akşam 7'de varıyordum. Bazen gece 1'lere 2'lere kadar, bazen gece 3'lere 4'lere kadar, bazen okulda 11, 12'ye kadar çalışıyordum. O zaman bütün o e-okul sistemlerini filan kuruyorduk. Dün akşam bile bahsettik o çalışma arkadaşlarımızdan. Hatta bazı erkek arkadaşlarımızın hanımları izin vermiyormuş onlara akşam 5, 6 dan sonra, bana diyorlardı ki birçok erkekten daha erkeksin. Ben telefon ediyordum eşime, eşimde idareci. Diyordum ki şu iş var, biz bunu saat 11'e kadar çalışmaz, müdür bey bize çalışın, çalışsanız iyi olur dedi, bizde işimizi bitirelim diye biz şu saate kadar 3 - 4 arkadaş çalışmaz diyordum. Tamam diyordu o da. Daha sonra müdürüm ya da arkadaşlardan bir tanesi evime bırakıyordu beni. Biz 11'e kadar oturuyorduk, müdür beyde bize bazen yemek ısmarlıyordu filan, beraber çalışıyorduk dönem sonlarında filan. Hiçbir zaman demedim ki ben yapamam, benim evde çocuğum var, onları hep geri plana attım ama hep daha sonra sıkıntı yaşadım. Pişman mısın diye sorarsanız değilim şöyle, tamam belki çocuklarımla biraz daha zaman geçirebilirdim, bu kadar fedakar olmak zorunda değildim ama bayan olduğum için bayan idareci olduğum için yapamıyor demesinler diye daha fazla çalıştım yani idarecilğe böyle başladım.

#### **Peki hocam, siz idareci olduğunuzda eşiniz yöneticimiydi?**

Evet idareciydi.

#### **Anladığım kadarıyla eşiniz destek vermiş?**

Eşim hiçbir zaman benim işime niye yapıyorsun niye ediyorsun demedi. Sen bilirsin sen çalışacaksın, sen yapacaksın dedi.

#### **Yönetici olmasaydı da size destek verir miydi sizce?**

Verirdi bence, çünkü o müdür yardımcısıyken ben müdür oldum.

#### **Çevreniz nasıl karşıladı?**

Ailem, çevrem çok mutlu oldu, bayan arkadaşlarımla birkaç tanesinin kıskandığını hissettim. Ondandır ilişkilerini benimle kestiler ya da azalttılar. Bazıları hayırlı olsuna bile gelmedi, kıskandı. Gece gündüz evimden çıkmayan arkadaşım idareci olduktan sonra, müdür muavini iken farklı davranmaya başladı, müdür olduktan sonra hiç gelmedi. Evimden gece gündüz çıkmazdı yani. İki evim vardı yazlık evim vardı Bayramoğlunda ben eşimi eve gönderirdim akşam yemeğini yedikten sonra rahatsız olmasın diye. Ev alırken vs. maddi manevi her konuda çok yardımcı olduğum bir arkadaşım ama maalesef ben müdür olunca hayırlı olsuna bile gelmedi. Öyle selamlaşıyorduk ama özellikle bayan arkadaşlarda çok oldu. Erkeklerin çoğu geldi de. Müdürüm çok destekledi erkek olmasına rağmen. Endüstri meslek lisesi olmasına rağmen.

#### **Müdürünüzden destek aldınız o zaman?**

Kesinlikle müdürüm hala aynı şekilde. O da şimdi görevden alındı. Pagev'in müdürüydü, şimdi endüstri meslek lisesine geldi rotasyona ve şimdi bana telefon ediyor hadi gel diyor biz ne güzel çalışmıştık, gel endüstri meslek lisesinde beraber çalışalım diyor. Okul müdürüm çok destek oldu. Müdür yardımcısı arkadaşlarımda çok destek oldu. Bir kısmı olmadı ama bir kısmı oldu.

### **Diğer okul müdürleri?**

Bir çok arkadaşım. Ben Gebze'ye çok hizmet veren bir insanım, ben kimseyi kırmadım. Bir çok gelen insana kimin ne olduğu, hangi sendikadan olduğu, ne olduğu A midir, B midir, C midir beni hiç ilgilendirmiyor. Benim için öğrencilerim, velilerim çok değerlidir, arkadaşlarım da aynı şekilde. Çok yardımcı oldum, hiçbir insanı kırmadım. O yüzden arkadaşlar da beni çok sever yani iyi bir şeyim var nasıl söylüyüm, çevrem var etrafta. Yani Kıymet diyncemeslek lisesinde olsun, Gebze'de olsun.

### **Peki hocam, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü?**

Şöyle diyim, Gebze'de ki o zaman ki Milli eğitim müdürlüğünde ki arkadaşlar beni kız meslek lisesine atamaya kalktılar. Beni oraya göndermek istediler. Sen çok başarılısın seni oraya yollayalım dediler. O zaman rahmetli Hayrettin Gürsoy beni oraya göndermek istedi. O zaman çok sorun vardı orda Zeynep Hanım vardı onu görevden almışlar benim de toparlayıcı yönüm var beni göndermek istediler. Ama şöyle bişey var Selim bey vardı oranın baş mühavini, yönetmelik derki bi okulda müdür alınırsa o okulda idarecilerle sorun yoksa o okulun müdürlüğü, müdür baş yardımcısına verilir olmazsa müdür yardımcısına olmazsa öğretmene. Ama benim başka bir okula gitmem etik olmaz diye kabul etmedim. Hayrettin Gürsoy'u reddettim ama beni severlerdi. İlçe Milli Eğitim'de Aydın Bey vardı beni çok severdi. Siyasi düşündüğüm şeyleri hep reddettim kabul etmedim. Müdür yardımcısıydım müdürlük düşüncem yoktu. O tür şeylerde pek niyetim olmadı. Kurucu müdür ol diye davet ettiler beni ama ben teşekkür ettim öyle bir düşüncem olmadığını söyledim. Çok arkadaş niye reddettin falan dediler anlattım o zaman sen müdür olmak için gir sınava. Müdür olmak için sınava girdim ve kurucu müdür olarak göndermek istedikleri okula müdür oldum. Yine sınavla iyi bir puanla o zaman 3-4 kişi vardı benden yüksek olan. Ben bayan olduğum için yatılı okul istediğimde benden yüksek kimse olmuyor yani. Rakipsiz oldum.

### **Okulunuz yatılıydı hocam?**

Değildi de. Başka okullarda vardı ama ben gitmedim. Dedim ben oraya gidicem. Öyle yani.

### **Peki hocam, kurumunuzda erkek okul müdürlerine göre farklı uygulamalarınız nelerdi?**

Bayan olarak çok temizdim. Her taraf pırıl pırıl. Benim odamda ve ya öğretmenler odasında ve ya başka bir yerde toz olmaz. Koridorlar lavabolar çok temizdi. Lavabolar kesinlikle çok temiz olması lazım. Hatta hademenin birisini temiz olmadığı için çıkarttım işten. Lavabonun deliğine paspas sokmuş bütün çeşmeleri açmış suya battırıyordu uyardım bi daha böyle yapma hem su israfı hem mikrop saçyorsun şeklinde. Tamam hocam yapmam bir daha dedi bir de laf taşıyordu arkasından bende bir daha gördüğüm zaman evini böyle mi temizliyorsun dedim bir daha gelme dedim. Bir de bayandı. Ben bir de israfa çok karşı olan biriyim. Hemen işten attım. Okulda hijyene çok önem veriyorum her tarafta çiçek koyuyordum, koridorlara filan. Bahçeye çok farklı bakıyordum. Betona bassınlar istemiyordum. Oralara çiçek yaptırıp ağaç diktirdim. Çevre dostuyum ben buna çok önem verdim. Betonları kırdırıp ağaç diktirdim, çardak yaptırdım. Görevden alınmama rağmen devam ettirdim onu çocuklara söz verdim diye. Bayan değil de erkek gibi davrandım tasarrufa çok önem verdim. Kesinlikle lambalar sular elektrikliye bi şekilde çare buldum ve ya öğrenci öğretmenlere söyledim, bunlara dikkat ettim, ettirdim. Gereksiz yere devletin bir kuruluşunu bile heba edilmemesini, sadece devletin değil, dünyanın bir damla suyunun israf edilmemesine göz yummadım, uyardım yani. Sınıflarımız çok temizdi mesela öğrenciler rahat bir sınıfta ders işliyordu. Bunun yanı sıra öğretmenler odası çok dağınık olur mesela. Öğretmenler odasının dağınıklığıyla çok ilgilendim. Veliler geldiğinde bunu böyle görmemeli dedim. Maalesef öğretmenler odasında bu çok sıkıntı, büsküvi kaplarının bırakılması, derste çay içilmesi. Ben bunları kaldırdım. Ben öğretmenlerimi uyarıyordum, kupayla derse girmeyin, çay içmeyin. Öğrencilerin canı ister, suyu şeffaf şişede götürün. Öğrenci ne olduğunu merak eder.

Üst yönetimden bahsediyorduk. Çayırova'ya tayin oldum. Çayırova'ya gittiğimde yeni kurulmuş bir ilçeydi 1,5 yıllık ilçeydi. Orda ki idare bana hiç iyi bakmadı hep bir an önce nasıl yaparız, nasıl ayağını kaydırırız diye her türlü baskıyı yaptılar ama bende Avrupa projeleri yaparak onları bir şekilde idare ettim. Ters bakıyorlardı bana. Sürekli eski müdürü konuşuyorlardı o müdür böyle yok şöyle filan. En son bir gün oturdum şube müdürünün yanına. Dedim çay ismarlayın çay içelim. Hep kovar gibi konuşuyordu benimle, hem sendika hem de bayanız işte başkasını ayarlamışlar oraya. Tabi puanı yetmedi, benim yanımda yeter mi? yetmedi puanı, gittim oraya ben. Tabi çok ters bakıyorlar böyle bir de çok bayan geldi. Birkaç ay sürdü bu böyle ters bakma filan. İşte bir gün odasına gittim işim var dedi, işiniz bittimi sizin dedi. Yani böyle kovar gibi. İşim bitti ama güncem dedim. Çay içicem dedim çay ismarlayın dedim şube müdürüne. Oturdum neyse böyle böyle orada kavga ettik onunla. Dedimki kabul ediceksiniz, bir bayanın okul müdürü olduğunu kabul ediceksiniz dedim. Bayanları kabul ediceksiniz, beni kabul ediceksiniz başka bir şey yok, ben bir daha o kişinin adını duymak istemiyorum. Ben o kişiyi ne tanıyorum ne bi şey. Burda ben varım dedim. Sonradan aramız düzeldi yurtdışı projelerinde ama puan verirken bana yine puan vermedi. Eline fırsat geçince yapacağımı yaptı.

### **Peki hocam, sizin yerinizde bir erkek okul müdür olsaydı yönetim anlayışında farklılık olur muydu?**

Sanırım olurdu ben çocuklara çok anaç davranıyordum. Benim okulumda şiddet yoktu bağırma yoktu. Bir müdür yardımcısı geldi, müdür baş yardımcısı. Çocukları ya dövüyordu ya bağırıyordu. Ben ona engel oluyordum, bana işimi yaptırmyorsun diyordu. Bi de bayan olunca ben erkeğim havası vardı. bayan olunca pasif görüyorlardı. Ben bayanım diye beni pasivize etmeye çalışıyordu. Okulu müdür başyardımcısı yönetir diyordu. Bende hayır dedim. Burda dedim başkanlık sistemi var. Burayı dedim müdür yönetir. Nasıl dedim bana soruluyorsa burayı müdür yönetir. Baskı yapmaya kalktı filan. Bir de bayan olduğum için başka şeyler yapmaya çalıştı, tabi ben engelledim onları. Daha sonra başka bir yere tayin istedi. Maalesef böyle durumlara karşı karşıya geldim. Bir de beni farklı şeylere yönlendirmeye çalışıyordu. İşte ben müdür olsam sabah gelirim çocukları içeri alırım, giderim, bi daha akşama gelirim filan diyordu. Eşi de şeydi işte Sabahat Hanım dediniz ya işte o zaman karınız da müdür dedim. Gönderin karınızı dedim. Akşama kadar dolansın. Akşam gelsin dedim. Dediklerinizi o yapsın dedim sustu. Bende müdür yardımcısıydı ama maalesef tabi onlar ailecek eğitimci oldukları müdürlükleri devam ediyor. Kendi üzerinde bir kadın olmasını istemiyor. Anadolu kültürü böyle.

### **Eşi de bir kadın okul müdürü?**

Eşi olabilir ama kendi üzerinde bir kadın yönetici olsun istemiyor. O Anadolu kültürü var ya hala bizde. Hatta belki de eşi müdür diye kendini psikolojik olarak baskı altında hissediyordur ve sorun yapıyor olabilir. Çocuklara çok şey yapıyordu bağırıp çağırıyordu yani. Benim okulumda öyle bir şey yoktur. Öğrencilere bağırılıp çağırılmaz. Benim odan hep açıktır öğrencilere. Veli de aynı şekilde. Veliyi kovuyordu yani bilmem çocuklara ne yapıyordu. Bizim okulumuzda anaçtı. Çocuklar sürekli etrafımdadır, odamdadır. Bir derdi olduğunda rahat anlatılabilir yani. Ve diğer arkadaşlarda, müdür yardımcısı arkadaşlarda bunu öğrendi yani, onlar da şuan da devam ediyor, böyle bir kültür oluştu yani.

**Bayan müdür yardımcınız var mıydı hocam ?**

Yok, yoktu.

**Belediye gibi sosyal kurumlarla aranız nasıldı?**

İyi idi çok iyiydi. Özellikle eski belediye başkanımız Ertan AKBAŞ o okuluma çok gelirdi. Yani biz her dediğimizi aşağı yukarı yapıyorduk. Pek çok projeme, Avrupa birliği projelerime çok destek verdi, yemek verirmisiniz diyordum veriyordu. çok destek veriyordu. Varsa başka bir şey ben yardımcı olurum diye, o bana çok destek oluyordu. Hatta onun danışmanlarından bir tanesi eski öğrencilerimden idi ve bir şey olduğunda hemen talimatı verirdi, hemşerime yardımcı olun diye.

**O da mı Trabzonluydunuz ?**

Değildi. Uşaklıydı ama beni hemşerisi olarak kabul ederdi ve sürekli beni desteklerdi. Çok güzel bir iletişimimiz vardı. Yeni siyle henüz tanışmadım. Tanışma fırsatı olmadı ama belediye başkan yardımcısı var bayan Fikriya hanım. Geçen ben de çikolatamı aldım, onu tebriğe gittim. Hatta bir bayan olarak benim yapabileceğim bir şey varsa her zaman onun yanında olacağımı söyledim. Bayanlar her zaman duygusal ve anaç bakıyorlar işe, daha farklı. Biraz bayanlarda şu var yani bayan idarecilerde ve öğretmenlerde de var; risk almayı sevmeyenler biraz daha kuralcı diyeyim ama ben kuralcı değilim ben bayağ risk alıyordum. Ben yaptım diyordum. Hatta müfettiş gelmişti, tıfletiş geçirirken, şunu şunu böyle yapmayın dedi. Dedim ben sorumluyum. Bana siz çok sahipleniyorsunuz öğretmenlerinizi dedi. Tabi sahiplenirim dedim yani siz üç gün sonra gideceksiniz, öğretmenlerimi nasıl sahiplenmiyeyim. Yani öğretmenlerimi çok sahipleniyordum. Yönetim de de şu yoktu ben dedim oldu değil. Öğretmenime sağlıyacağım şeyde ya da alacağım koltuğun renginde, duvar boyası için bile düşüncelerini alırdım. Öğretmenimi yanıma alıp gezerdim, seçelim diye. Alınacak olan şeyin rengine, modeline beraber karar verirdik. Olmadı katalog getirirdim. Buyrun arkadaşlar seçin, şöyle şöyle bir düşüncem var veya bu yapılması gerekiyor; ben böyle bir şey yapacağım. Ne dersiniz? Müdür yardımcılara herşeyi danışarak yapardım. Hadi arkadaşlar ne diyorsunuz? Böyle bir şey yapalım mı? Yapalım ya da yapmayalım. Tamam neden yapmayalım? Şundan dolayı. Aa doğru ben orasını düşünmemiştim gibi. Yani kesinlikle çok açık bir şekilde şeffaf bir yönetim tarzı mevcuttu. Tamam ben her zaman otoriteydim ama herşeyi paylaşırdım. Yani ben bir şey yapacaksam, müdür muavinlerinin de mutlaka haberi olurdu. Şunu almayı düşünüyorum, ne düşünüyorsunuz veya şunu alıcam ne düşünüyorsunuz gibi. Araştıralım, yapalım şekilde; kesinlikle onlarla beraber.

**Size farklı davrandıklarınızı ifade ettiniz. Peki, kadın okul müdürü olduğunuz için sizden üst yönetimin erkek müdürlere göre daha fazla ve ya daha az performans bekliyorlardı?**

Vardı evet. Yapamaz diye bekliyorlardı.

**Daha az bekliyorlardı?**

Hiç beklemiyorlardı.

**Peki siz üst yönetime kendini ispatlamak için daha fazla şey yapmak zorunda kaldınız mı?**

Daha fazla çalıştım. Yani eğer normal müdürler 1 saat çalıştıysa açık bulmamaları için sabah erken gittim akşam geç çıktım. Benim okuluma ulaşım çok zordu. Buradan biniyorum çarşıda iniyorum, çarşıdan biniyorum minibüse arabam da yok. Şeker pınarda iniyorum aşağı yukarı 10 dakika da yürüyorum. Ama öyle olmasına rağmen hiç pes etmedim. Zamanında gittim zamanında geldim. Hiçbir toplantıda filan hiçbir mazeret üretmedim. Müdür yardımcılarım işte gideceğimiz evde hanım bekliyor filan derlerdi bende siz gidin ben buradayım derdim. Gece 11-12'lere kadar çok çalıştım işçilerin başında. Eşim gelip alıyordu beni. Ayrıyeten ben ilk göreve başladığım zaman erkek müdür yardımcım vardı. Müdür yardımcılığı öğretmişler, yıldır yani, dizginleri eline al. Ona göre okulu sen yönet diye. Müdür yardımcım daha sonra itiraz etti bunu bana. Bakım ters davranıyor. Sen niye böyle yapıyorsun diye sordum. Bana böyle böyle dediler. İşte kim dedi. İlçe milli eğitim müdürlüğü. Sonra sordum onlara inkar ettiler ama maalesef böyle bir durum oldu.

**Peki olumsuzları söylediniz hocam, üst yönetimin erkek müdürlere göre size olumlu davrandıkları noktalar var mıydı?**

Olumlu davrandıkları noktalarda oluyordu ama genelde olumsuz davranıyorlardı. Mesela bir toplantıda hiç unutmuyorum bir sendika üyesi arkadaş bayanların kıyafetiyle ilgili bir şey söyledi. İşte daha namuslu giyinsinler dedi. Ne demek dedim yani. Namuslu giyinsinler ne demek yani. Edepli giyinsinler ne demek. Edepsizlik başı açık olmak veya işte kısa etek giymek edepsizlik ve namusuzluk mu oluyor diye çok karşı çıktım buna ve bana milli eğitim müdürü o zaman şey dedi. Aa kıymet hanım sende mi? Tamam ben çok açık giyinen bir insan değilim ama sen böyle dedikten sonra dedim. Hocam ne demek. Bayan için, bir öğretmen için edepsiz demek. Siz açıkça edepsiz diyorsunuz yani. Ne demek yani, böyle bir şey olur mu? Ben bazen sert davranıyorum yani cevabımı veriyorum. Açık giyinen insan edepsiz olmaz yani veya kısa etek giymiş biri. Kural varsa kuralı uygulayacaksınız.

**Peki üst yönetimin olumsuz davrandığı noktalara birkaç örnek verirmisiniz hocam?**

İşte en son puanlama.

**Ondan önce neler oldu hocam?**

Pek bize söz hakkı vermek istemiyorlar bir çok toplantıda ve ya bazen bazı şeylerden çok beklentileri oluyor. Yani bayan olunca şöyle ne işin var elinin hamuruyla niye karışyorsun erkek işine gibilerinden tavırları oluyordu yani.

**Daha fazla beklentileri oluyor derken?**

Bazen işte ne biliyim bir gün ne vardı, bayrak ütüsüz diye laf söylediler. İşte geçenlerde bana bir veda yemeği kahvaltısı verdiler. O masa örtüleri kirli duruyor şu anda okulda. Ama ben onları hep evime getirip yıkıyordum. Öğretmenler odasının perdelerine kadar hepsini, okuldaki tüm malzemeleri evime getirip yıkıyordum. Yani her şeyi ben yapıyordum, kendim yapıyordum. Bunları böyle düzenli gördükleri için birgün işte bayrakda kat izleri vardı. Böyle baktı Aa birde bayan olacak diye böyle bir laf etti. Yani erkek olunca oluyor. Erkeklerin eline mi yapıyor o zaman dedim. Başka yerde olunca hiç şey olmuyor, aynı kabahati görmüyorlar ama ben bayan olduğum için hemen görüyorlar. Gözlerine batıyor. Erkek yanlış yapıyor ama hiç sorun yok ama bayan yanlış yaptığı anda hemen bunun lafını yapıyorlar. Ne olcak işte bak bayan yapamıyor filan.

**Ne kadar çalışsanız da bayan müdür olduğunuz için başarısız olma beklentisi olduğunuzu mu düşünüyorsunuz yani?**

Evet. Ben neler yaptım, bak burda örnek göstereyim. Hangi devlet okulu broşür bastırıldı ve bunlar gerçek şeyler. Bunların hepsini yaptık. Bakın bölgede ilk defa bizim okul yaptı onu (konferans salonu) sonra fen lisesi yaptı ama onların ki o kadar kaliteli olmamış.

#### **Broşürü gösteriyor.**

Girişte çiçek var burda. Gelenleri çiçeklerle karşılıyorduk biliyor musunuz?(Katologda kapının girişinde nöbetçi masasından aşağıya doğru sarkan beyaz çiçekleri göstererek). Bu kütüphanemiz. Sınıflardan örnekler vs. Sıralar(önleri kapalı şekilde yaptırılmış müdüre hanım tarafından). Seminer odası. Kantin ve yemekhane..... Avrupa'da 16 ülke ve birçok okul gezdim. Oralarda gördüğüm şeyleri okulumda uyguladım. Okulumuzda pek çok etkinlik yaptık. Okul koridorlarına ikili satranç takımları koydum, folklor ekibi kurdum. Bazen bahçede müzik açıp, hadi çocuklar oynayın diyordum. Bazen bende girip oynuyordum onlarla beraber. Ben hep çocukların içindeydim yani. Okulumuzda farklı, eğlenceli pek çok aktivite, sosyal sorumluluk projeleri yaptık. Bazı erkekler çok düzdür mesela. Ben onu sevmem. Ben eğlenceliyim, dilci olduğum için dilden mesela pek çok şey yaptık çocuklarla bu sene? Velilerin dile karşı önyargısını kırdım, birde sosyal sınıf açtım Anadolu lisesinde ve çocuklarımızın hepsi çok güzel yerlere gitti. Çünkü her okulda bir sosyal sınıfın olması gerektiğini düşünüyorum.

#### **Çevrenin ya da velilerin kadın okul müdürüne karşı tepkisi ilk nasıl oldu?**

İlk çok kötü oldu kabullenmek istemediler veliler, öğrenciler, öğretmenler filan. Sonra kabullendiler. Şimdi iyiki varsınız diyorlar, hatta öğrenenler hocam imza toplayalım. Biz çok önyargılı başlamıştık ama... Bir çok öğrenci bizim okuldan başka okula en yakın İstanbul'a nakil istiyor, geri dönüyor. Bugün bile bir öğrencimle konuştum. Geçen hafta nakil istedi, bugün geri dönüyor. O kadar çok öğrencimiz oldu ki gidip geri döndü. Hocam diyor, biz gittiğimizde hiçbir şekilde bizimle ilgilenilmiyor, hemen kestirip atıyorlar. Ama ben gel bakalım, anlat bakalım... ve bir çok veliyi de, ortaokul terk veliyi de okuması için, açık ortaokulu okusunlar diye teşvik ettim. İş adamı bir velim vardı. Ortaokul mezunu bile değildi. Dedim gideceksiniz, şunu şunu yapacaksınız şeklinde yol gösterdim. Bu şekilde yardımcı oldum, onlara çocuğumuzla beraber okucaksınız dedim. Bu şekilde de bir teşvik yaptım yani.

#### **İlk başladıklarında nasıl tepkileri oldu size karşı velilerin?**

Ya bayan olunca olmaz gibiler gibi tepkiler hatta nakil almaya kalktılar. Alanlar alsın dedim. Bir kısmı geri geldi sonra. İstanbuldan veliler geldi, hatta ikinci çocuklarını da bednim okuluma kaydettirdiler. İstanbuldan bir velim geldi. Ben çocuğumu sizde okutmak istiyordum dedi. Niye dedim? Siz çok ilgi gösteriyorsunuz dedi. Ben başka okullara gittim, onlar sizin gibi ilgi göstermiyorlar, sizden kaynaklanıyor dedi. Yani o kadar çok oldu ki ilk sene tepki gösterip, sonra İstanbul'da, Pendik'te olmalarına, oturmalarına rağmen çocuklarını bana kaydettirdiler. Çocuklar gidip geliyor servisle.

#### **Peki hocam, öğrenciler ilk etapta nasıl tepki verdiler?**

Yani onlar da ilk müdürlerini çok sevmişlerdi, o gidince ben gelince sanki okulda disiplinsizlik olacak, sanki bir şey olacak gibi düşünüyorlardı veliler ama zamanla o disiplinin bağırmaıyla çağırmayla, dövmeyle değil, o disiplinin sevgiyle olacağını aşılırdık biz öğrencilerimize.

#### **Peki hocam, öğrencilerinizi ve velilerinizi ikna etmek için daha fazla çalışmak zorunda kaldınız mı?**

Tabi tabi, hep söyledim onlara görceksiniz diyordum, oturdum sohbet ettim, vaktimi ayırdım onlara. Telefon numaramı verdim, onlara her bayram mesaj gönderdim, onlara yani e-okul üzerinden mesaj gönderdim yani çok böyle şeyler yaptım. Okulların girişlerinde öğrencilerin bayramlarını kutlardım. Onlara tatillerde farklı şekillerde, güzel cümleler söylerdim. Veli toplantılarında o çocuklar gece sizin gündüz benim çocuklarım diyordum. Karışamazsınız, karışmayın benim çocuklarıma diyordum. Öğrencilerimi çok fazla seviyordum. Çocuklara fazla baskı yapmayın diyordum, duyuyorlardı bunları. Çocuklar geliyordu, hocam nolur velilerimizle bir daha toplantı yapın, bize çok baskı yapıyorlar diyorlardı. Özellikle 12. Sınıf çocukları öyle şey yapıyorlardı. Bırakın çocukları, onlar ne yapacağını biliyor, ben onlara güveniyorum diyordum. Çok sahiplendim. Çocuklar gelip hocam gene bir veli toplantısı yapmanız, yine çok baskı yapıyorlar diyorlardı. Özellikle erkek çocuklarıma çok yakışıklısınz filan, aa bugün ne kadar yakışıklısınz; ya da kızlara gözlerinin içi gülüyor, ne kadar güzel, Günaydın, benim böyle çok güzel çocuklarım var şeklinde konuştum. Ben onlara hep çocuklarım dedim. Bir derterli olduğunda, evlerine kadar gidip, Gebze'de, İstanbul'da. Rehber öğretmenimi yanuma alıp, evlerine kadar gidiyordum sıkıntı yaşadıkları zaman. Yarı şaka, yarı ciddi takılıp onlara işte annene söyle akşam çaya gelicem şeklinde. Ailelerle konuşuyordum, onlara yemek tarifi veriyordum, onlardan alıyordum, farklı konulardan konuşuyordum. Okul müdürü şeklinde değil de onlardan biri gibi, aileden biri gibi konuşuyordum onlarla. Bu şekilde davrandım onlara.

#### **Çevrenin bayan okul müdürü olduğunuz için iyi davrandığı durumlar oluyormuydu?**

Bazen oluyordu.

#### **Ne gibi hocam ?**

Bayan olduğum için daha kibar konuşuyorlardı. Bir de müdür toplantılarına gittiğim zaman erkekler çok küfürlü konuşuyor. Ama bayan olduğum için orda ben erkekler biraz daha dikkatli konuşuyordu.

#### **Peki olumsuz davrandıkları durumlar?**

Tabi baskı altına almaya çalıştılar yani böyle bir şey konuştuğum zaman. Baskı altına almaya çalışıyorlardı bizi ama kırdık onları. Gerçi kıramamışız ama. O önyargı hep var, yani bayanlara karşı o önyargı hep var. Bunu görüyoruz yani.

#### **Peki hocam, kadın okul müdürlerine karşı öğretmenlerin farklı davranışı oldu mu?**

Oldu tabiki, ama göreceksiniz dedim pişman olucaksınız dedim yani gülerek dedim yani şey yaptım dedim yani bu fikrinizi değiştireceğim dedim ve gerçektende öyle yaptım. Yani öyle bişey oldu ve sonradan kendileri de itiraf ettiler yani Kıymet Hanım bu önyargınızı yıktı diye yani.

#### **Öğretmenlerin daha olumlu davrandıkları noktalar?**

Ben böyle bir çok şeyi şakayla gülerek söylediğim için, onlarda rahatlıkla eleştirebildiler beni ama birbirimizi kırmadan eleştirebiliyorduk. Ben eleştiriye açık olduğum için rahatlıkla eleştirdiler beni ama birbirimizi kırmadan eleştirdik. Bu güzel bir şey

oldu. Hatta şey diyorlardı, erkek müdür gelirse, biz alıştık bu duruma bize sert davranırsa ne olacak diye üzülüyorlar yani. Bu sorunu öğrencilerde yaşayacak muhtemelen. Her sendikadan arkadaş bunu dile getirdi yani. Bayan okul müdürü çok derleyici, toparlayıcı oluyor. Ben sizi kaçırıcam diyordum, ayarlıyordum minübüsü. Nereye gideceğiz diyorlardı. Kaçırıcam sizi diyordum. Firesiz gidiyorduk yani. Onları alıp, gidiyordum Maşukiye vs. Çok cesur davrandım ben. Kurul toplantısını yapardım çabucak, alırdım öğretmenlerimi bir yerlere götürürdüm. Memuru bırakırdım okulda. Sosyalliği çok severim. Çok sosyal etkinlik yaptım okulda. İşte şiir dinletisiydi, anneler günüydü, geceler. Farklı bakıyordum olaya. Bazen erkekler gibi düşünürdüm, bazen okuldan arkadaşlar diyordu, her okula bir bayan müdür lazım diye başlamışlardı söylemeye.

Bizim okul yoktu, okul inşattı. 2 ay milletvekil peşinde dolandım ben. Sünnet düğünü var, oraya gelecek diyorlardı, oraya gidiyordum. Şuraya gelecek diyorlardı oraya gidiyorum. Sonunda sabahın köründe bir kahvaltı yapılacak dediler Çayırova'da gittim ben oraya. Nerede oturacak dedim. Fazla bayan yoktu. Hep erkek. O tür şeyleri çok bilirdim ben yani. Geldi, onu dinledim dinledim. En sonunda dedim bizim okulumuz yok. Adı var ama okul yok. Okulu açtınız ama binası yok. Çocuklar seneye sınava girecekler, ne yapacağız. Böyle mi gidecek. Öbür okul bizi istemiyor çünkü onların da sınıfları doldu. Yani ne yapacağız, bize bir çare filan. Bana söz verdi, geldi okula. Sonra bina yapıldı, inanın ben ailem, sülalemle beraber, her şekilde yardımcı oldular bana. Taşydık. Ben de sırtıma alıp malzeme taşıdım yani. Badana yapılacak, temizlik yapılacak. Biz yaparken bir gün geldiler, müdür arıyorlar. Müdür bey yok mu dediler. Niçin görüşeceksiniz, ben görüşeyim dedim. Yok dediler müdür beyle görüşeceğiz. Benimle görüşün dedim. Baktı bana, siz kimsiniz dediler. Ben okulun müdürüyüm dedim. Adam üstüme baktı. Dedi hoca hanım dedi siz niye çalışıyorsunuz burda, çalışsınız. Dedim çalışıyorlar da bende çalışıyorum. Giymişim inşaat kıyafetlerini filan orda. Taşıyoruz, yerleştiriyoruz. Öğrenciye tut diyorum ordan, öğretmene tut diyorum veya eleman geliyor okula. Ben tutuyorum, o çakıyor. Bu şekilde hallettik yani bir çok şeyi. Erkek gibi çalıştım ben okulda. Hep müdür bey nberede diye aradılar. Bende diyordum ki Müdür bey yok ama müdire hanım olsa olmaz mı? Hep şakayla karışık söylüyordum bunlar. Özur diliyorlardı. Bununla çok karıştık, hep dışardan gelen, bilmeyen insan müdürü bey yok mu diyor veliler filan. Müdür yardımcısıyla görüşüyorlardı. Gelince müdür beyi soruyorlardı, buyrum diyordum odama alıyordum onları, bakıyordu ben geçen gün gördüm müdür beyle değişti mi diyorlardı. O önyargı hep vardı insanlarda. Müdür yardımcısıyla görüşüyorlardı müdürle görüşür gibi. Hep o şekildeydi.

**İlk etapta sizi kabullenmede öğretmenlerin zorlandığını söylediniz ne gibi olumsuzluklar yaşadınız bu süreçte?**

Yani mesela bana hiç müdire hanım demediler.

**Ne dediler?**

Kıymet Hanım. Müdire hanım hemen hemen bir çok hiç demedi bende hiç bozmadım onları. Bende arkadaşlar dedim onlara ben gocunmam ben sizin bir arkadaşınızım dedim. Müdür yardımcılarını bile demedi. Sonra bir kısmı dedi ama. Öyle hitap ediyorlardı. Bende diyordum bende isimle hitap ederim diyordum. Sonradan gelenler müdire hanım dediler ama bende isimle hitap edin dedim onlara. Onların önyargılarından değil de ben istiyordum gibi yaptım. Ama benim müdür olduğum için sevmeyin, makamıma değil, bana saygı gösterin derdim. Öğretmenlerimle hep beraberdim. Yemeği beraber yedik, onlara hoş şekillerde hitap edersim, çok güzelsiniz, çok yakışıklımanız gibi iltifatlarla yani.

**Giden oldu mu?**

Başlarda gittiler ama şimdi gitmek istemiyorlar. Hep bizim okula gelenler anadolu hakkını alayım sonra giderim diye 1 sene durdular ve gittiler başlarda biz öyle çok öğretmen kaybettik. Ama sonradan özellikle bizim okulu isteyip gelenler oldu. Ama baştakiler, sonra bizimle çalışmak için geldiler.

**Peki başta ki öğretmenler nereye gittiler sonra?**

Gebze'ye gittiler bir kısmı yani hep o anadolu hakkını kullanıyım gidiyim düşüncesindeydiler. Bizim okul hep kullanıldı Şekerpinar'da olduğu için. Birkaç tane de bayan öğretmen bayanlığı kullanmaya kalktı.

**Nasıl hocam?**

Yani bayan diye takamaya çalıştı. Kendi kafasına göre hareket etti filan. Sonra soruşturmalık oldu. Dilovasına sürüldü filan. Ya beni kullanmaya kalktı. Çok akıllı birisiydi, insanları kullanan biri. Öyle olduğu için. Belki erkek öğretmen olsa onu da kullanırdı.

Biz bayan okul müdürleri olarak hep bir araya gelirdik, birlikte olduğumuzu görsünler diye. Çayırova'nın gülleri diye. Ama biz müdürlükten alınca geçmiş olsun diye aramadılar bile. Bayanların bayanlara kışkırtıcılığı. Bir yıl beraber kahvaltı yaptığım insanlar bunlar ama bayanlar arasında kışkırtıcılık var. Ben Avrupa'ya gidiyorum diye, 4 tane Avrupa projesi yaptım, bir yıl boyunca Fransızca öğretmenim vardı benim. Commenious asistanlığım vardı. Sonrasında pek çok proje yaptım. Öğretmenlerimin, eski öğretmenlerimin hepsini götürdüm. Ama götürdüğüm zaman hem birbirlerinin kışkırtıcılar, hem onu niye iki kere götürüyorsun diye kışkırtıyorlar, hem projeye bir katkıları yok hem de birini Bulgaristan'a götürüyordum dedim. Ay Bulgaristan'a mı kaldım dedi. Dedim senin hiçbir katkı yok bu projeye bir de ülke mi beğenmiyorsun. Dedim başka okullarda öğretmenler yapar, müdürler gezer; ben yapıyorum, sizi götürüyorum. Bide kapris yapıyorlar.

**Öğrencilerin farklı tavırlarını sonradan olumlu ama önceden nasıldı?**

Özellikle erkek öğrenciler yapıyordu ama kızlarda. Özellikle İstanbul'dan gelince başta böyle tavır yapıyorlardı, kapris yapıyorlardı. Başta birkaç tanesini aldım, birebir gördüm. Kızlara sizde ilerde bayan öğretmen olacaksınız belki, erkelere bayanlara böyle mi davranılır şeklinde konuştum. Varsa bir sıkıntı ailelerle gördüm. Böyle geliştirdi. Sonradan aşklarını bile anlatır duruma geldiler. Ama dediğim gibi ben çok şey yaptım, işte dil sınıfını aldım, Polonya'ya götürdüm. Bu sefer onlar kışkırtıcı, bizi götürmüyorsunuz diye. Karşı olan grupları görevlendirdim, farklı şekillerde ödüllendirdim. Önceden işte bayan olduğum için büyüklerin kurduğu saltanatı onlarda beyinlerinde kurup devam ettirdiler ama sonradan bir sürü anılarımız oldu.

**Peki hocam, yöneticiyken kendinizi yalnız hissettiğiniz oldu mu?**

Nadir de olsa oldu. Hissettim yani yalnız hissettiğim zamanlarda oldu.

**Peki neden ne gibi durumlarda?**



Ya bazen bişey yapıyorsun bakıyorsun ki, yani başlarda oldu ama sonradan olmadı da. Sonradan kabullendiler. Yani başlarda oldu olmadı desem yalan olur. Kapıyı kilitleyip ağladığım oldu. Çok yalnız hissettim çünkü okulda olan herşeyi bırakıyordum o müdür yardımcısı dedim ya onlar herşeyi eski müdüre anlatıyorlardı, o da Milli eğitime. Tavırlarıyla, bakışlarıyla rahatsız ediyorlardı yani.

#### **Peki hocam, kadın olmanızın örgütte yükselmenizdeki etkisi oldu mu?**

Oldu tabi ama bayağ şeyler oldu. Tek çok oldum ben, tek başıma. Arkadaşlarım bana takılırlar. Sen zaten erkek gibisin diye. Ben korkmam cesurum ben. Puanlamada açtım telefonu Allah'tan başka kimseden korkmam dedim. Benim sadece onurum var dedim. Ağlarım ederim ama onurumdan vazgeçmem dedim. Hatta geçenlerde ben çok Avrupa'ya gittim diye bana düşük puan vermişler. Ben kimi götürdüm, başarılı öğrencileri. Öğretmeni götürseydim, dersler boş geçecekti. Kaymakamı bile kandırılmışlar, hep geziyor, dersler boş geçiyor diye. Ben okulun başarısı artsın diye yaptım projeleri. Neymiş efendim ben iki ayda bir geziyordum. Giderim tabi dedim, ben yaptım. Ben yaptım, sen mi gezeceksin. Geçen gittim, broşürü verdim. Çok geziyor demişsiniz; ben okul başarımları için proje yapıyorum ve Avrupa'daki 8 ülkeyi ben yönettim. Contact person da benim. Siz dedim böyle böyle demişsiniz. Ben gittiğimde 9 yaşında çocuğumu bıraktım da gittim. Gittiğimde ücretim de kesiliyor dedim. Milli eğitim müdürüne. Siz dedim Anadolu çocuğusunuz. Eşinize çok geziyor deseler ne yaparsınız dedim. Silahı alır giderseniz de mi dedim. Ne demek dedim çok geziyor. Biz nerelere geldik, kim için geldik dedim. Biz yurt dışına öğrenciler için, okul için, ilkem için gittim dedim. Şeyi engellemeye çalıştılar. Haftaya ben Fillandiya'ya gidiyorum. Beni ilden engellemeye çalıştılar. Valilikten izin çıkarmayaya çalıştılar. Dedim çıkartmayın, rapor alır gene giderim. Bu projede Türkiye'yi ben temsil ediyorum. Temel eğitimde demokrasi eğitimini anlatacağım nasıl yapıldığını. Örneği de benim yani. Çok demokratik bir şekilde alındım görevden. Anlatıyorum arkadaşlara projemi. Soruyorlar. Sen bunları anlatıyorsun, bu durum ne derlerse ne dicen. Hayalimdekileri anlattım dersin diye. Acayip bir şekilde kışkırdılar beni. Ama eşim beni çok destekliyor.

#### **Peki hocam, kadın yönetici olmanızın size çok fazla dezavantaj getirdiğinden bahsedtiniz, peki hiç avantajı oldu mu?**

Hemen hemen olmadı. Ben her şeyi kendi çabalarımla yaptım. Nasıl yaptım? Kendi çaba ve uğraşlarımla oldu. Pozitif ayrımcılık hiçbir şekilde yapılmadı hatta negatif ayrımcılık yapıldı. Bunlar abartı gibi gelebilir ama herkes biliyor. Eskiden çok sessizdim ben baktım çok eziliyorum, artık takmıyorum kimseyi.

#### **Kadın yöneticilere bakış açısını etkileyen faktörün önyargı olduğunu söylediniz. Bunun dışında neler var?**

Erkekler bayanlar tarafından yönetilmek istemiyorlar kesinlikle. Bayanları çok kendilerinin üzerinde görmek istemiyorlar. Genellikle temel sorun bu yani. Her yere hakim olmak istiyorlar.

#### **Yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?**

Ben mükemmel bir yönetici olduğumu iddaa etmiyorum ama elimden geleni yaptığımı düşünüyorum. Paylaşıcıyım, çok duygusalım, gerektiğinde oturup öğrencimle ağlarım, gerektiği zaman gülerim, gerektiği zaman da otoriterim. Ama çok fedakar bir yönetici olduğumu, okulumu çok fazla sahipleniyorum; sanırım bu yüzden bu kadar üzülüm. Gebze'ye ilk geldiğimde gültüyorlardı; hayır diyordum, Gebze'de yaşırıysak onu sahipleneneğiz. Çayırova'yı aynı şekilde, okulumu aynı şekilde. Fazla sahipleniyordum, öğrenciler hep benim çocuklarım evinize hoşgeldiniz diye hitap ederdim onlara sabahleyin ilk açılıştaki. Evinize yuvanıza hoşgeldiniz gençler derdim, siz bizim çocuklarımızı falan diye hitap ederdim ondan sonra öyle yani hitabım hep öyleydi. Sabah öğrencileri içeri alırken hepsine günaydın derdim. Onlar günaydın demese bile, Ahmet oğlum, beni ayna olarsak gör. Sen gül ki bende güleyim. Öğretmenlerinize günaydın diyin gibi.

#### **Kadın yöneticilerin az olmasının en temel sebebi nedir?**

Toplumun yargısı ve cesur değıller. Dediğim gibi cesur davranmıyorlar korkuyorlar. Üst yönetimlerin vs. yardımcı olmayacağını düşünüyorlar. Biraz korkaklıktan.

#### **Yöneticilik özellikleri kadın ve ya erkek olarak değışir mi?**

Kadınlar bakış açıları biraz daha farklı. Kadınlar biraz anaç bakıyor. Erkekler nasıl diyim risk sevmiyorlar. Erkeklerle karşı önyargı olmadığı için erkekler daha rahatlar. Kadınlar her yere gidemez, her yere girip çıkamıyorlar, fabrikalara filan. Bu bir sıkıntı yani her yere gidememek. Ben giderim ama kadınlar bunu her yerde yapamaz. Toplumun yapısı buna müsait değıl. Bir yere kadar gidebiliyor kadınlar. Toplumun yapısı buna müsait değıl.

#### **Peki yönetim kademelerinde bu kadar erkek olması yani yoğun olarak erklerin yer alması sizi etkiliyor mu?**

Tabi erkekler bir iş yerinde bile dahi erkeklerin olmasını isterler. Çünkü rahat konuşmak istiyorlar, rahat konuşamıyorlar bayanların yanında. Kadınların çalışmasına kusur olarak bakıyorlar ne biliyim.

#### **Toplumsal yapı ya da toplum bakış açısı kadınların yönetici olmasında engel mi sizce?**

Genel olarak istemiyorlar. Bir önyargı var.

#### **Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticiler üzerinde farklı bir etkisi var mı?**

Yasal düzenleme yapılırken bayanlara hiç şey yapılmıyor. Pozitif ayrımcılık deniyor ama sözde kalıyor. Bayanları yok etmeye çalışıyorlar, bayanları görmek istemiyorlar, bayanlarla muhatap olmak istemiyorlar.

#### **Peki o zaman hep olumsuz etkilediğini mi söylüyorsunuz?**

Yani.

#### **Yasal düzenlemelerde olumlu etkilerini gördünüz mü?**

Olmadı, çünkü neden? Bizim eski müdürümüz şey diyordu. Ben bayanlarla gurur duyuyorum diyordu. Bir toplantıya katılmış. En çok bayanların olduğu ilçe diye beni tebrik ettiler, örnek gösterdiler, Çayırovanın adı anıldı filan dedi toplantıda ama ben gideyim bir tane bayan kalmaz burda diyordu ve gitti bayanlar teker teker yok oldu. Toplumun yapısından ya da oradaki idarecilerin iletişim tarzından dolayı bayanları görmek istemiyorlar. Bana kaç sefer dediler elinin hamuruyla niye erkek işine karışıyorsun. Şaka belki ama işte ne için

var otur evinde. Yöneticiliği erkek işi gibi görüyorlar, oysa o kadar başarılı bayan yönetici var ki ama bunu şey yapamıyorlar. Dünyada o kadar ünlü Ceo'lar var kadın olup da yabancı şirketlerde çalışan ama maalesef Türkiye'de yönetimle ilgili şeylerde kadınlara hiç olumlu bakılmıyor. Avrupa'da öyle değil. Avrupa'da okul müdürlerinin çoğu bayan. Bizde gelenek-göreneklere kaynaklanan, ataerkil aile yapısından kaynaklanan baskı çok fazla yönetimlerde. İlköğretimde tamam, asnaokulunda işte anadır ama diğer mesleklerde, yöneticilikte engelleniyor kadınlar.

#### **KATILIMCI 6**

**Kaç yıldır meslektesiniz? Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti?**

30 yıldır. 21 yılı yöneticilikle geçti. 9 yıl 2 aydır müdür.

**Yaşınız ?**

59 doğumlu. Bekar.

Çocuk gelişimi ve eğitimi. Gazi Üniversitesi mezunu.

**Kadın yönetici sayısının az olması sizi nasıl etkilemektedir?**

Valla ne kadar çok olursa o kadar mutlu olurum. Türkiye'de kadınlar ne kadar görev alırlarsa kendimizi o kadar gösteririz. Her başarılı erkeğin arkasında bir bayan vardır. Bayanlar hem eğitim, hem öğretim, alanında, okul çevresi, okul düzeni gibi konularda daha başarılı, bu nedenle bayanlar çoğalmalı.

**Sizce kadınların öğretmenlik mesleğinde sayıca fazla olmalarına rağmen yöneticiliği tercih etmeme nedenleri nelerdir? Kadınların okul müdürü olmayı tercih etmeme nedenleri nelerdir?**

Bayan arkadaşlar yöneticiliği zor diye kabul etmiyorlar. Çocukları büyütelim, belli bir yaştan sonra yapalım diye düşünüyorlar genelde. Okul çok zaman alıyor. Evde ev işlerinin sorumluluğunun kadına ait olması, her toplantıda bayan idarecilerin benimsenmemesi ki kadın yönetici sayısı çoğalsa bile çok az sayıda. Evde eş ve çocuk ilgi bekliyor. Zaman ayırsın istiyor. Zaman çok önemli.

**Yönetici olmayı neden tercih ettiniz? Sizi motive eden şeyler nelerdi?**

Benim ruhumda liderlik ve rehberlik vardı ve bekar oluşumun çok büyük etkisi var. Bayanlar daha üretken, yaratıcı, özverili, soran sorgulayan, üreten, kendine güvenen, ayakları üzerinde duran, üreten ve daha gerçekçiler. Ben İsviçre'de 6 yıl görev yaptım, döndüğümde eğitim sistemi üzerinde araştırmacı olarak çalıştım. Daha sonra Karamürsel Anadolu Meslek ve Kız meslek Lisesi Müdürü bana müdür yardımcılığı teklif etti, bende kabul ettim. Bekar oluşumunda bunda çok büyük etkisi var.

**Yönetici olmayı tercih etmenizi aileniz ve çevreniz nasıl karşıladı? Üst yönetim – Çevre – Aile - Diğer okul müdürleri**

Ailem çok demokrattır. Karar benim dediler, karışmadılar. Nasıl düşünüyorsan öyle yap dediler. Yüksek lisans yapıyordum kendi alanımda yurtdışına gittiğimde. Çevremdeki herkes çok sevindi müdür olmaya karar verdiğimde. Çok iyi karar dediler. Bekarsın çocuklarla daha çok vakit geçirirsin. Zamanın var dediler. Ben hep tatlı sert bir öğretmen oldum. Öğrencilerimle aram çok iyiydi, halen iyi. Hep onların arkasında oldum.

**Peki üst yönetim?**

Aslında ilk idareci olduğumda üst yönetim çok sıcak bakmıyordu. 1996 yılında idareci oldum ben. Ama ondan sonra ilçe milli eğitim müdürlüğü ile çok iyi diyalogum vardır, hatta bana seni daha iyi yerlerde görmek isteriz diyorlardı.

**Diğer okul müdürleri**

Çok diyalogum yoktu, yurtdışından geldiğim için. Bana karşı hep sıcak ve iyi niyetliydim. Bana fırtına derlerdi. Aram çok iyiydi. Üst yönetimle de. İlçe milli eğitim çok karşıyordu, okulu okul müdürü yönetir, yanlışsa bakanlık müfettişi bana sorar dedim. Aramız iyiydi ama arada çatışırık. Sonra teftişte bir bakanlık müfettişi bana aynı şeyi söyledi. Hep bayan okul müdürleri. Ahmet Demir. Çalışkan müdürleri desteklerdi. Bayanların idarecilikte, sosyal faaliyetlerde daha çok görev almasını destekledi.

**Kurumunuzda erkek okul müdürlerine göre farklı uygulamalarınız nelerdir? Sizin yerinizde erkek bir okul müdürü olsaydı yönetim anlayışında çok büyük değişiklik olur muydu?**

Projelerde çok öndeyiz. Sosyal faaliyetlerde çok öndeyiz; tiyatro, folklor, mezuniyet gibi ama onlarda spor faaliyetlerinde bizden öndeler. Meslek lisesi olma avantajı da var. Öss'de bizden daha iyiler. Onların kültürel dersleri bizden çok fazla yoğun olduğu için.

Bir bayan kadar tertipli, düzenli, disiplinli ve eğitim öğretimde başarılı olacağına inanmıyorum erkeklerin. Erkek müdürün bir kız okulunda görev yapması çok zor. Mesafe koymazsa sıkıntı yaşar. Karma bir okulda görev yapabilir ama kız okulunda zor. Ama çok başarılı erkek çok başarısız kadın müdür vardır. Bir insan çok iyi bir insan olabilir ama herkes yöneticilik/idarecilik yapamaz. Bu bir vasıf, beceri gerektirir. Liderlik ruhudur.

**Okul müdürü olarak belediye, sosyal kurumlar gibi kuruluşlarla çok iletişim halinde olmanız gerekiyor. Onlarla olan ilişkinizde farklılık var mı erkek okul müdürü ve kadın okul müdürü arasında.**

Yok. O belediye başkanına kalmış bir şey. Karamürsel'de çalışırken o zamanki belediye başkanı spor salonumuzu yenilememişti. Bizim şu anki belediye başkanımız herşeye yardımcı oluyor, bize bina bile verdi. Asla ayırım yapmıyor kadın ve erkek okul müdürleri arasında. Kesinlikle hiç tanık olmadım ayrımcılığa. Kapısına giden herkesi hoş karşılar, kimseyi geri çevirmez. Mesela biz folklor yarışmasına katıldık, kıyafet parasını onlar karşıladı.

**Kadın okul müdürlerine karşı üst yönetimlerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Bayanlardan daha çok şey bekliyorlar. Sosyal faaliyet, başarı, derece.

**Üst yönetimlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Sosyal faaliyet, başarı gibi şeylerde destekliyorlar. Bugün Öss başarımızı paylaştım, çok tebrik ettiler. Bizimi öğrencilerimiz öğretimde eleğin altında kalanlar. O yüzden üniversite kazanmaları bizim için bir başarı. Okul birincimiz 4 yıllık hemşirelik kazandı mesela.

**Üst yönetimlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Yok.

**Kadın okul müdürlerine karşı çevrenin ve ailelerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Benim çalıştığım çevre çok olumlu bakıyor. Kız okulunun başında bayan olması onların çok hoşuna gidiyor.

Okula geldiklerinde çok temiz, düzenli, tertipli gördüklerinde bayan elinin dokunduğu yer bambaşka diyorlar.

Çevre ile çok fazla diyoloğumuz yok. Eğer seviye düşükse bayan müdür şöyle, erkek müdür şöyle düşünmezler. Veli toplantılarına bile gelmiyorlar, sadece öğrencinin durumu çok zayıfsa sene sonunda geliyorlar.

**Çevrenin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Yorumları yok. Ne olumlu olumsuz. Ama bayan müdür olması kız çocuk velilerini çok sevindiriyor.

**Çevrenin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Yok.

**Kadın okul müdürlerine karşı öğretmenlerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Bayan öğretmenlerin bayan müdürler ile iyi anlaşığına inanmıyorum. Kaprisli oluyoruz, birbirimizi çekemiyoruz. Erkek öğretmenler daha iyi anlaşıyor birbiriyle, dedikodu yapmıyor. Biz dedikodu yapıyoruz. Erkek arkadaşlar bayan okul müdürlerine karşı daha saygılı, daha rahat, güzel ders anlatıyorlar, çünkü kafası dağınık değil, aile, kaynana, çocuk gibi dertleri yok. Bayanlar bu konuda daha özverili.

Erkekler daha özverisiz. Kafaları daha rahat. Daha rahat ders anlatıyorlar. Tabi çok başarılı bayan ve erkek öğretmen arkadaşlarım var.

**Öğretmenlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Bayan öğretmenler erkek müdürlerle konuşurken daha fazla dikkat ederler. Erkek öğretmenlerde bayan müdürle konuşurken daha fazla dikkat ederler ama erkek öğretmenler erkek müdürle, bayan öğretmenler bayan müdürle konuşurken daha dikkatsizdir.

**Öğretmenlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

**Kadın okul müdürlerine karşı öğrencilerin farklı tavırları olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre daha fazla mı yoksa az mı?**

Bazen çok iyi anlaşıyorlar genelde erkek öğrenciler. Eski okulunmda ben ayrılırken arkamdan ağladılar. Erkek müdürlere karşı daha seviyeliler. Öğretmenin öğrenciyeye yaklaşımına da bağlı.

**Öğrencileri bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

**Öğrencilerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumsuz davrandıkları ne gibi durumlar vardır?**

Karamürsel'de çalışırken hergün bir sınıfı toplayıp hedeflerini, steklerini, amaçlarını soruyordum. Onları tanıyordum. Öğretmen öğrencileriyle ilgilenmeli. Onların arasındaki diyalog önemlidir.

**Yönetici olarak kendinizi yalnız hissediyor musunuz? Neden?**

Zaman zaman evet. Bazen çaresi kaldığımız durumlar oluyor. Bayanım, dağın tepesinde bir okulda tek başıma mücadele ediyorum. Sorunlarımızı ilçeye yazıyoruz, çözüm üretmeleri gerekiyor. Mesela okulun yeri değiştirilebilir. Okul müdürünün sorunları hallolursa daha üretken, daha verimli olur. Okul ulaşım olarak çok zor yerde, ilçe milli eğitim bile bizi denetlemeye zar zor iki kere geldi. Kar yağdığında otobüsler çıkamıyor, biz öğrencilerle kaç km yürüyoruz. Bazıları gelemiyor okula. Kendimi yalnız hissetmemeliyim ama hissediyorum.

**Kadın olmanızın örgütte yükselmeniz üzerinde etkisi var mı? Yönetici olmanızda kadın olmanızın avantaj veya dezavantaj oluşturduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?**

Evet, Avrupa ülkelerinde böyle bir şey yok. Bizde var. Bayanların başarısının hazmedilememesi. Her erkek bayanın başarısını hazmedemez. Kadın hakimiyetinden korktukları için kadın müdür istemezler.

**Yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?**

Sorumluluklarını yerine getiren, özverili, liderlik özelliklerine sahip, realist, öğrencilerini çok seven bir yöneticiyim. Kötü taraflarım da var tabi. Ani çıkışlarım var, tahammül gücüm az, yılların verdiği bir yorgunluk var. Dedikodu yapmam, söyleyeceğimi söyler çıkarım. Karşımdakinin de benim gibi olmasını beklemem en büyük hatam. Bazen bu kadar açık sözlü olduğum için kendime kızıyorum.

**Kadın yönetici sayısının az olmasının en temel sebebi sizce nedir?**

Toplumsal etmenler, anne olması, vs.

**Kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? / Yöneticilik özelliklerinin kadın veya erkeğe göre değiştiği fikrine katılır mısınız? Örnek verebilir misiniz?**

Her bayan müdürün bir erkek müdür yardımcısı olmalı. Bayanın giremediği yerler vardır. O işlere koşturacak bir erkek müdür müdür yardımcısı gerekir.

**Kadın yöneticilerin okul yönetiminde ve üst yönetimlerde erkek yöneticilere göre karşılaştıkları farklı zorluklar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?**

Valla ben hiç sorun yaşamadım. Keşke erkek müdür ya da bayan müdür olsaydı durumunu hiç yaşamadım. Yaklaşım, iletişim çok önemli. Ama bayan okul müdürleri en çok sorunu bayan öğretmenlerle yaşıyor. Erkek öğretimi geç kalınca uyarıyorsun, kusura bakmayın diyor, bayan öğretmen ayy çocuğum hastaydı vs. gibi bahaneler üretiyor. Ben kendimi çok eleştiririm. Objektif yaklaşmaya çalışırım. Elimden geldiğince eşit davranmaya çalıştım. Çok da soruşturma geçirdim ama yhüzümün akıyla çıktım. Bayanların başarısından mutsuz olan insanlar da var. Üst yönetimde vs.

Bir tek ilçe milli eğitim müdürüyle anlaşamadım. O da benim başarımdan rahatsızdı.

**Sizce toplumsal yapı veya bakış açısı kadınların yönetici olmasına engel olmakta mıdır? Nasıl?**

Tabi ki mesela kadınlar çocukları ortaokulu bitirince idareci olmak istiyor. Anne oldukları için o zaman rahat edeceklerini düşünüyorlar. Toplum yapısı, aile, çevre çok önemli. Eğitim ailede başlar, okulda devam eder. Öyle kötü aileler azınlıkta zaten. Okul, öğretmen vs. bunlar da fark ediyor.

**Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticileri olumlu ya da olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?**

Ben olsam bayanlara da önem verirdim. Bayanlar kendilerini yetiştirmeli, yönetime katılmalı. Şube müdürlüğü teklifi geldi bana Gölcük'te çalışırken, kabul etmedim, keşke etseydim diyorum. Sevmek gerekiyor, çünkü çok özveri iş. Yerinde oturmamalı müdür, aktif olmalı, kapısı açık olmalı. Hiç kolay değil yöneticilik kadın ya da erkek olsun.

## **KATILIMCI 7**

**Yasemin hocam kaç yıldır meslektesiniz yani, kaç yıldır öğretmensiniz?**

89'dan beri 1989.

**Peki bunu kaç yılı yöneticilikle geçti?**

7 Yıl öğretmenlik geri kalanı yöneticilik. 15 Yıl. Ama tabiki 4 yılda ben sınıf öğretmeni olduğum için önceki, yetkili müdür 4 yıl daha sonrada 7 yıl öğretmen olarak çalıştım. Ondan sonrada tekrar müdür oldum. Yani o günden beri 99'dan beri asil müdür olarak görev yaptım 15 yıl olmuş.

**Peki yaşıңыз?**

Yaşım 45.

**Eee peki hocam kadın yöneticisi sayısının az olması sizi nasıl etkiliyor?**

Şuanda pek az değiliz biz Çayırova'da 8 kişiyiz. Eskiden 2 kişiydik vallaha çok fazla o yüzden etkilenmediğimi söyleyebilirim yani, yani şuraya okulun kapısından girdiğim zaman kendimi bi bayan olarak görmediğim için, öyle bi cinsiyet şeyi olmadığı için sadece işime odaklandığımdan çok şey görmedim yani ben sadece Çayırova'nın işte halkından biraz olaylara bakışı farklı mesela bir sorun yaşandığında sanki sadece işte bayan müdürlerin olduğu okullarda sorun yaşanmış gibi şeye kapılıyodum ilk zamanlar ama daha sonra onlarda alıştılar yani.

**Önyargı?**

Bi ön yargı vardı tabi. Ama çok büyük sorun yaşamadım yani ...

**Ön yargı sizin yani kadın olmanızdan mı cinsiyetinizden mi kaynaklanıyor. Yoksa genel olarak işte müdür dediğin erkek olur diye bi ön yargıya sahip olmalarından mı kaynaklanıyor?**

Yani erkek olur şeyi yerleşmiş tabi toplumda mesela genelde kapıdan girdikleri zaman : "aa bayan müdür mü falan diye böyle bir şeyle karşılaşıyorum. Yani yada işte ben bu okul biraz daha küçük bir okul ve eskiden çok büyüktü benim görev yaptığım okul 2000'e yakın öğrencimiz vardı. Genelde orta öğretimde çok karşılaştım bu tür şeylerle beni tanımayanlar ilk kez görenler müdür odasına girdiklerinde böyle bi erkek müdürle karşılaşmak gibi bişey oluyor beyinlerinde. Bizi gördüğü zaman ve benim tip olarakta biraz minyon tipli olduğumdan daha farklı bakış açısı vardı ama dediğim gibi senelerce, senelerce Çayırova'da görev yaptığım için ve herkes tanıdığı için artık o şeyi yıkmışız diye düşünüyorum ben, belki farklı farklı yerlere gitseydim değişik sorunlarla karşılaşabilirdim bilemiyorum.

**Peki hocam kadın öğretmen sayısı oldukça fazla ama buna rağmen yönetici sayısı oldukça az yani Çayırova istisnai bir durum oluştururken genel olarak kadın öğretmenlerimiz yönetici olmayı, müdür yardımcılığı yada müdürlüğü tercih etmiyorlar, yöneticiliği tercih etmeme nedenleri sizce neler?**

Ya ailevi şeylerle kaynaklanıyor, eşi izin vermiyo da olabilir yada işte çocukları oluyor. Mesela benim çocuğum vardı ve ondan sonra belirli bi yaşa gelmişti, ondan sonra ben yönetici oldum. Yönetici oldum belki küçük bi çocuğum olsaydı o sırada buna cesaret edemiyebilirdim. Çünkü tanıdığım arkadaşlarım var, çocuklarından dolayı istifada etmiş olabiliyorlar. Mesela müdür yardımcısı işi çok ağır geliyor. Tüm bağı okulda olucak yani öğretmen olmak ,çocuğuna zaman ayırmak açısından ailesine zaman ayırması bakımından daha iyi öğretmen olmak, onu daha olumlu buluyo kendisi açısından öyle düşünüyorum. Kendisi yaklaşmak istemiyö daha doğrusu bence kendinden kaynaklanıyo yani hatta diyorlar. işte o kadar zaman okulda geçiriyosun yani yarım gün olabilir ondan sonra kendine ayırabilirsin ama gerçekten tabi yöneticilikte kendinden bir çok şey fedakarlık etmen gerekiyo yani anne yaşantısından, işte çocuğuna ayıracağından bir sürü şeyi sen burda zaman geçirerek zamanını harcıyosun.

**Peki hocam bütün bunların yanısıra sizi motive eden şey ne oldu?**

Beni motive eden babamdı.

**Babanız mı neden oldu tercih etmenize?**

Tercih etme şöyle, ben şey kazanmıştım müfettişlik eskiden Ankara'daydı o okul oraya gidemedim yeni evlenmiştim ve Ankara'ya taşınmamız gerekiyordu o olmadı o sırada bu müdürlük sınavı açıldı. Ona girdim kazandım. Kazanınca zaten gerisinde kazanırım hissiydi bi bayan olarak sadece ben vardım hani böyle bir fırsatı değerlendirmek istedim tercih yaptım ve atandım yani öyle yani babamda buna destek oldu, eşimden çok babam ama eşimde çok destek oldu, yardımcı oldu bana.

**Eşiniz destek olmasaydı böyle olur muydu sizce?**

Olmazdı. Çok destek oldu yani olmazdı diye düşünüyorum.

**Peki hocam 3 kişi kazandı dediniz müdürlük sınavında tek kadın bendim dediniz o zaman ne tepki verdiler size ?**

Sadece Fatma hanım vardı bide meslek lisesinin müdürü vardı bayan. Bir de kız meslek lisesinin müdürü vardı.

**O zaman mesela sınavı kazandığımızda ilk başladığımızda nasıl bi tepki gösterdiler?**

Kabullenmeme uzun bi süre. Bu erkeksi toplum yapısından mı kaynaklanıyor bilemiyorum ama. Bir de ben görev yaptığım okula müdür olmuşum uzunca bir süre. Bir yıllık bir süre zarfında kabullenmede sorunlar oldu, bunu hissediyordunuz ama ben mesela hırslı ve illa hedefinde başarılı olma gibi bir hırsla sahip olduğum için üstesinden geldim.

**Yönetici olmayı tercih etmenize aileniz ve çevreniz nasıl karşıladı dıcektim eşiniz ve babanız iyi karşılamış .**

Babam çok istekliydi ve en çok onun şeyi sürekli mutlaka olmasın yardımcı olurum odur budur...

**Babanız ne iş yapıyor ?**

Babamda emekli öğretmen.

**Hiç idarecilik yapmıştı?**

Tabi.

**Peki babanız dışında ailenizdekiler nasıl karşıladı, destek oldu eşinizin ailesi falan?**

Eşim müdür olmadığı için onlar belki biraz soğuk bakmış olabilir. Ankarada oturuyorlar, çok görüşmediğimiz için bilemedim. Kendi ailemdeki herkes destekledi. Benim ailem çok okumuş olduğu için. Benim teyzem öğretmen mesela. 70 yaşında. Yıllar önce dedem okutmuş onu. O yüzden tuhaf gelmedi onlara.

**Peki hocam siz ilk müdür olduğunuzda üst yönetim nasıl karşıladı sizi yani amirleriniz, ilçe milli eğitim , il milli eğitim ve Çayyova'damı başladınız yine?**

Yani o zaman Aydın Ceylan'dı il müdürümüz. O da çok iyi bi insandı, destek oldu. Müfettişlerden de çok destek gördüm, hatta bir tanesi geldi, bana ders verdi, işleri nasıl yapacam diye. İyi karşıladılar yani ben gerçekten hiç sorun yaşamadım.

**Çevreyle?**

Çayyovanın çevresinden kaynaklanan sorunlar oldu ama bir şikayet olayı filan olmadı. Olayları genelde okulda çözmeye çalıştım hem öğretmenlerle, hem velilerle. Genelde sorunları okulda çözmeye çalıştığım için, işler milli eğitime çok yansımada.

Ama belki destek konusunda, ya da bayan olduğum için bilemiyorum. Mesela bir yerden bir şey mi alınacak ben bir an önce alıp getirmek isterim. Onlar beklettiği zamaqn bana karşı mı gibi algılayabiliyorsunuz ama bu çok normal bir süreç aslında. Bayan olduğum için mi diye düşünüyorsunuz ama sonra bir bakıyorsunuz bunu erkek müdürler de yaşıyor.

**Peki hocam siz okul müdürü olduğunuzda diğer müdürler nasıl karşıladı bunu sonuçta 3 kişiydiniz sınavda kazanan tek siz vardınız diğer okul müdürlerinin tepkisi ne oldu, mesela toplantılarda biraraya geldiğinizde?**

Vallaha çok samimi değildik açıkçası. Samimiyet kurulamıyordu, o günki şartlarda.

**Genel olarak okul müdürlerinin arasında mı samimiyet yok?**

Hayır ben bayan olduğum için yoktu ama şimdi daha fazla samimiyet var. Y da zaman içersinde gelişti, bilemiyorum İlk zamanlarda samimiyet yoktu?

**Peki hocam kurmunuzda erkek okul müdürlerine göre farklı uygulamalarınız nelerdir?**

Hangi konuda mesela?

**Yani mesela sizin yerinizde bir erkek müdür olsaydı yönetim anlayışında çok büyük değişiklik olur muydu?**

Ya ben şöyle diyim kişiliğimden kaynaklı yani çok dakikimdir. Zamanında okula gelirim. Bunun için erken gelirim, öğretmen arkadaşlarımı ben karşılarım sabahleyin. Arkadaşlarımda bunu bildiği için okula gelişlerde buna göre davranıyolar ama bunu bir erkek bir müdür yapar mı bilmiyorum ama bunu bayan olduğum için şey yapmak istemiyorum. Birde ben hijyene çok nem veririm ama gidiyorum mesela ben bir erkek arkadaşım okulunda da o temizliği görebiliyorum ben. Göremediğim okullarda var, gördüğüm de var. Ama şu var gerçekten öğretmenlerin bayan müdürlerle iletişimi biraz daha mesafeli oluyor diye düşünüyorum ben. Bazı sorunları paylaşma konusunda.

**Kadınlar mı erkekler mi?**

Kadınlar bayan müdürlerle çalışmayı pek istemezler. Bunu başka bayan müdürlerden de duydum ben. İletişim biraz daha mesafeli oluyor. Benim bir problemim yok mesela ama erkek müdür olsa daha mı samimi olurlar diye düşünüyorum. Çok iyi iletişim kurduğumuz da var, kuramadıklarımızda.

**Peki Okul müdürü olarak belediye sosyal kurumlar gibi kuruluşlarla çok iletişim halinde olmaz gerekiyo onlarla olan ilişkilerinizde farklılık varmı ?**

Öncelik olunabiliyor, daha iyi yardım alabiliyorum. Öyle düşünüyorum ben. Bizim kurduğumuz iletişimden.

**Bu sizin şahsınızdan mı kaynaklanıyor?**

Şahsi de olabilir bayan olmanın getirdiği avantajda olabilir. Bu okul için söylemiyorum. Eski okulum hem belediyeye çok yakındı hem de o zman tek ben vardım bayan müdür olarak. Şimdi ortaokul, o zaman ilkokuldu. Başkanından tutun, çalışanına kadar herkes bir şey rica ettiğinde yapardı. Merkez bir okuldu. Bilemiyorum o samimiyetten de olabilir. Hemen tamam diyip yapıyorlardı. Çevremdekiler siz bayan olduğunuz için öncelik veriyorlar dedikleri oluyor.

**Peki üst yönetimin size karşı farklı bir tavrı olduğunu düşünüyomusunuz Olumlu yada olumsuz?**

Şuanda yani hiç o tür şey yok ama eskiden oluyodu eski milli eğitim müdürü vardı o baya kötüydü bize karşı çok iyi yapılmış şeyi bile onure etmiyodu dile getiriyodu. Çok ayrımcılık yapıyodu. Kadınlara karşı öyle bir şeyi vardı. Şimdikilerin yok. Bir de şimdi alıştılar bayan idarecilere.

**Eski müdürünüzle üst y önetimde kaç yıl çalıştınız hocam?**

2

**O zaman şuanki milli eğitim müdürü yine aynı görevlimiydi?**

Yok

**Dışardan geldi ?**

Evet

**Peki sizden performans beklentisi erkek müdürlere göre fazlamıydı?**

Oldu tabi.

**Buna örnek verebilirmisiniz bitane?**

Örnek ne verebilirim mesela diğeri 1 proje hazırlıcaksa sen 10 proje hazırlıcaksın diyodu mesela bunun gibi şeyler yaşadık yani .

**Peki üst yönetimlerin bayan olduğunuz için diğer erkek müdürlere göre daha olumlu davrandıkları durumlara örnek verebilir misiniz?**

Davetlerimize gelirler her gün hiç bir şekilde ben mesela davet ediyorum üst yönetimi ama gelmiyo ben davet ettiğim zaman gelirler yani. Diğer bayan arkadaşlar da öyle.

**Peki olumsuz davrandıkları durumlar üst yönetimin erkek müdürlere göre ?**

Vallaha yok ya hiç bi problem yaşamadığım için.

**Çevre ve ailelerin tavrı nedir?**

İlkokul olduğumuz için aileler eğitim öğretimden çok güvenebileceği bir yer arıyorlar kapıdan çocuğu bırakırken kapıda güler yüzle karşılamının getirdiği güven var ailelerle yakın iletişiminde bunlara yararı var. İletişim daha iyi velilerle.

**Peki hocam velilerinizin ve çevrenizden erkek müdüre göre farklı bir performans beklentisi var mı?**

Yok bütün beklentileri karşılamaya çalışıyoruz zaten, karşılıyorz diye düşünüyorum.

**Peki çevrenin daha olumlu karşılandığınızı düşünüyor musunuz?**

Tabi ki çok teşekkür aldım.

**Peki daha olumsuz?**

Tabi.

**Örnek alabilir miyim?**

Çocuğuna diğer öğrencilerden farklı davranıldığına dair şikayetler oluyor ama biz öğretmenleri korumak amacıyla olduğumuz için. Bundan kaynaklı sorunlar oldu ama oturup çözdük. Mesela veli ilk etapta tepki gösteriyor ama konuşup ikna edebiliyorsunuz veliyi.

**Peki hocam kadın okul müdürüne karşı öğretmenlerin farklı tavrı olduğunu düşünüyomusunuz? Mesela ilk atandığınızda öğretmenleriniz sizi nasıl karşıladı?**

Ya her seferinde ilk gittiğinizde personeller mesafeliler, kendinizde mesafelisiniz ama süre geçtikçe aradaki mesafeler kalkıyo sizinle olan şeyi daha da artıyor ve yakınlaşıyoruz.Sizin okula gelme, derse girme konusunda yaklaşımızın nedir? Zamanla öğreniyorlar, daha yakınlaşıyorlar ya da mesafe koyuyorlar.

**Bayan müdürler daha mı disiplinli sizce?**

Evet. Disiplin olursa sorun daha az olur. Derse zamanında giderseniz, öğrencilerle baştan ilgilenirseniz sonradan bu sorunlarla uğraşmazsınız. Ben böyle düşünüyorum.

**Peki öğretmenlerinizin performansınızdan beklentilerinde sorun varmı yani sizden daha fazla performans bekledikleri oluyomu?**

Yani mesela nasıl bizim 500 tane öğrencimiz var işte velilerimiz geliyo gidiyo okulumuzun sevrisi var birsürü kantin var şu var bu var işte ne kadar önlem alsanızda sorunlar yaşanabiliyo yada siz o sorunu o an farkedemiyosunuz ve bu sizin az olan performansınızdan kaynaklı olduğunu başkaları gözlemliyo ve bunu böyle yapmam gerektiğini söyledikleri oluyor.

**Peki daha olumlu davrandıkları ne gibi durumlar var işte hocam siz kadın okul müdürsünüz şu daha iyi gidiyo şu daha olumlu gibi dedikleri oluyomu?**

Valla ya ben kendi okulum açısından söyleyim velilerle öğretmenler arasında sorun yaşamamaları açısından direk okul müdürüyle görüşmesini istiyorum o zmana sorun daha çabuk çözülüyor ve öğretmene yansımıyor, temizlik konusunda şeyimiz var beyaz bayrak aldık , nasıl diyim biz çocuklar açısından anne figürü olarak görüyorlar. İlk okul olduğu için çocuklarla ilgimizden dolayı bize güvendiklerini hissedebiliyorum bana daha güvenerek bıraktıklarını hissediyorum ben bayan olmanın getirdiği hani çocuk küçüktür onlarla birebir ilgilenme konusunda bayanların daha konuya önem verdiklerini onların hissettiğini ben hissediyorum.

**Yani çevrenin bayan okul müdürlerine bu rolleri yüklediğini mi düşünüyor sunuz?**

Evet. Ben bilirim o çocuk nerde oturur, nerden gelir, nerden servise biner. Hepsinin tanırım vs.

**Peki sizce erkek okul müdürleride böyle takip edermi çocukları?**

Yok sanmıyorum orda bi ayrıcalığımız var bayan olarak.

**Peki hocam öğretmenlerin , öğrencilerinizin sizden bekledikleri performans nasıl ? Öğrencileriniz farklı fikirlerde taleplerle odanıza geliyolar mı?**

Geliyolar mesela ben 2 yıldır şey yapıyorum. Sene başında duyuru yapıyoruz. Sene başında neler yapılabilir, kimler neler istiyor, bunları altyou, görev veriyoruz, bir işi yapıyorsak bunu nasıl daha iyi yaparız, böyle yaparsak nasıl olur diye düşünerek yapıyoruz. Daha sonra talep gelirse onu yapabilir miyiz diye bir bakıyoruz. İlkokul olduğumuz için bir kermes gibi şeyleri biz dile getiriyoruz.

**Bunlar her okulda olan şeyler mi?**

Genellikle. Herkes bilir zaten mesela okuma bayramı ne zaman olucak belki gününü belirlemiyosun ama ne zaman olacağını söylüyorsun herkes biliyo zaten.

**Peki şey hocam okulda yapılanlar her okulda yapılan şeylermi yoksa sizin okulun farklı olarak sizden talep ettiği yada sınıfta yapılan etkinlikler nelerdir?**

Her okulda olan şeyler ya bi proje uygulamışık o farklı olmuştu o projeydi ama kitap okumayla ilgili ama bazı okullarda yapmış olabilir ama farklı etkinliklerimizde var.

**Yani öğrencilerin sizden ekstra bi beklentiği olduğunu düşünmüyorsunuz?**

Yok,yani yapıyoruz proje olarak gerçekleştirdiğimiz için artık okullarda projeler uygulanıyoya okulların projeleri....

**Acaba siz yaptığınız için böyle bi taleple gelmiyo olabilir mi ?**

Mesela çocuk diyo “Şuraya geziye gidelim mi ?” “Hayır” diyorum “geziye gidemeyiz” okulda bir veda partisi yapalım işte şeyden ayrı bu tür şeyler hep geliyo her okulda olan şeyler hayır diyosan orda olmuyo yani genel olarak yapılan şeyler var bunları birey olarak indirmeye çalışıyoruz bu tarz istekler geliyo böyle uçuk isteklerle karşılaşmıyoruz yani hep olan şeyler. Daha çok sınıfını ilgilendiren, okulu değilde sınıfı ilgilendiren istekler geliyo.

**Peki öğrencilerin bayan olduğunuz için size karşı daha olumlu yada olumsuz davranışları olduğunu düşünüyor musunuz?**

Yok, Hayır.

**Peki hocam yönetici olarak kendinizi yalnız hissediyomusunuz?**

Evet

**Neden?**

Bilmiyorum neden. Çok kalabalıklar. İçinde yalnızım yani bilmiyorum. Aşırı samimiyet kuramıyorsunuz öğretmen arkadaşlarınızla böyle yani. Yalnız hissediyorum derken meslek arkadaşlarıyla iletişim konusunda yalnız hissediyorum. Görüşemiyoruz özelde mesela.

**Neden?**

Zaman uymuyor.

**Yalnız hissetme sebebiniz bu mu?**

Yalnız hissediyorum derken yönetim anlamında yalnız hissediyorum. Ben saanslıyım aslında. Bayan müdür çok. Onlarla görüşüyorum.

**Peki üst yönetimin sizi yalnız bıraktığını düşünmüyorsunuz eski şube müdürüyle bunu yaşamışsınız sanırım destek olmamış yani şimdi ?**

Yok şimdi yok gayet iyi.

**Peki hocam kadın olmanızın örgütte yükselmeniz üzerine etkisi nedir ? Yani kadın yönetici olmak avantaj yada dezavantajı oluşturdu mu size ?**

Şimdi ben şube müdürlüğü sınavını kazandım, açılmıştıya şube müdürlüğü. Ben mülakata gittim mülakatta kaybettim, tabiki dolay olarak ki baştan bana söylenmişti bu, onu kazandığında herkesin sanki hani sen şube müdürü olma yani bayan olmanın getirdiği bir şeymiydi anlayamadım ama farklı bi yaklaşım hissettim yani olumsuz olarak.

**Peki hocam yönetici mesela kadın olduğunuz için desteklediğiniz yada engellendiğiniz oldumu?**

Ya engellendiğimi düşünmüyorum diyorum ya belki bunu bütün herkes yaşıyordu.

**Peki hocam çok uzun süre böyle bir engellemeyle karşılaşsaydınız pes edip bırakırmıydınız, savaşırmıydınız?**

Bilemiyorum, böyle bişeye maruz kaldım ama o sırada 5 yıl doldurduğum için yer değişikliği oldu. O şeyden kurtuldum buraya geri döndüm. Çayırova'ya bilmiyorum yani nasıl olurdu.

**Peki hocam çalışma ortamınızdaki kadın yöneticilerinin bakış açısını nasıl değerlendiriyosunuz?**

Olumlu düşünüyorum yani bu okuldakilerle iyi yani hiç bi problem yok.

**Peki genel olarak kadın yöneticiye bakış açısını etkileyen etmenler nelerdir?**

Hani bayan olduğum için ayrı bir şeyi yok ya fazla etkilemiyor. İletişimden kaynaklı sadece.

**Peki bayanların iletişimi daha iyi olduğunu düşünüyor musunuz ? Yani bayan okul müdürleri daha iyi iletişim kuruyo, bayan okul müdürü ile erkek müdür arasındaki iletişim farkı nasıl etliyor?**

İletişim açısından fark var ama nasıl fark var, mesela biz bazı konularda duygusal düşünebiliyoruz. Ama onlar kendilerini şeye almışlar korumaya yani bişey olursa benim başımagelir zaten diyip her şeyi böyle en ince ayrıntısına kadar inceleyip işini ona göre yapan açık kapı bırakmayan bayanlardır diye düşünüyorum. Ki ben kendi açımdan söyleyim ben öyleyim iş yapmadan önce düşünerek her şeyi okurum yani nasıl olacak nasıl bitecek ona göre yaparım ki yanlış yapmışsın, yanlış yaptığın zaman zaten hemen biri sizi şikayet eder yada işte başınızda kötü bişey gelir gibi önceden önlem alanlar bayanlardır yani bayan idarecilerdir diye düşünüyorum.

**Peki hocam yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?**

Nasıl tanımlayabilirim ki ben disiplinli olarak tanımlıyorum iş disiplinine sahip biri olarak bir iş disiplini var benim.

**Peki hocam kadın yönetici sayısının az olmasının en temel nedeni sizce nedir ?**

hani demiştim ya daha önce aileden kaynaklı bazı şey ailevi görev eşine karşı çocuklarına karşı görevleri ön plana aldıkları için kadınların zaten bu konuda pek bi girişimi olduğunu düşünmüyorum hani yönetici olmak isteyen bayan sayısı zaten az talepkar olmadıklarından mı kaynaklanıyor bilmiyorum yani talep ettiğin zaman bence olursun. En temel sebebi budur.

**Peki pişman mısınız hocam?**

Bazı konularda pişmanlığım oluyor mesela çocuğuma fazla zaman ayıramadım şudur budur tüm zamanımı orda geçirdim keşke daha çok zamanımı ayırsaydım falan dedğim çok olmuştur ama bu kişisel bi şey istek olduğundan o daha baskın.

**Peki bu mesela yinede bu yöneticiliği bırakmanıza neden olmamış ama?**

Olmadı diyorum ya bu daha baskın geldi ama pişmanlıklarım var ama yani gerçekten 2. Planda kaliyo çünkü hafta sonları kursların vardır oraya gidiyorsunuz, toplantılar oluyo oraya gidiyorsunuz sürekli mesela oğlum hep der "anne senin hep işin vardı haftasonları" derdi küçükken bunları söyler yani şuan 21 yaşında.

**Çocuğun mesela sizin oğlunuzun iş seçimini etkilermi bu durum?**

Bilmiyorum ama etkiler diye düşünüyorum. Etkiler şöyle ben diyorum işte şöyle olmalı böyle olmalı ben bile farklı beklentim var yani, benim gibi değilde daha böyle ailesine zaman ayıran biri olsun diye isterim yani.

**Peki hocam kadın yönetici bayan yönetici olmanın ilk etapta çok tepki topladığını yani önyargı hem gerçi yöneticisinde belli bir mesafe koyduğundan ama öğretmenlerinde mesafeli yaklaştığını söylediniz, peki sizi tanıdıktan sonra size bakış açısı nasıldı?**

Gayet iyi .

**Önceki okullarınızdada böylemi oldu?**

Evet gayet iyi oldu.

**Yönetici özelliklerinin kadın ve erkeğe göre değiştiği yönünde bir fikir var siz buna katılıyorsunuzuz?**

Yok hayır, kişisel olduğunu düşünüyorum çok iyi bi bayan yönetici olabilir her erkeğinde iyi bir yönetici olacağını düşünmüyorum kişisel özelliklerle alakalı olduğunu düşünüyorum.

Bayanı destekleyen ailesi ve çevresi varsa ve bu kişinin böyle bir özellikleri varsa gayet iyi bir yöneticilik yapar bayanlar.

**Peki hocam yönetim kademelerinde yoğun olarak erkeklerin yer alması size bakış açısını etkiliyor mu acaba? Yani mesela daha fazla kadın okul müdürü olsaydı bizden önce bize daha olumlu bakılırdı mı diyomusunuz?**

Tabi mutlaka iyi bir örnek olabilir, yada cesaret verebilir olacak olanlara diye düşünüyorum.

**Peki tam tersten bakarsak yönetim kademelerinde yoğun olarak erkeklerin olması size karşı ön yargıları desteklemiş olabilir mi?**

Evet bu soruya cevap veremecem biraz düşünmem lazım.

**Peki kadın yöneticilerin okul yönetiminde de üst yönetimlerde erkek yöneticilere göre karşılaştıkları farklı zorlukları varmı? Yani üst yönetimlerde ilçe yönetiminde, şube müdürlüğünde farklı zorluklar olur mu?**



Erkek müdürler daha az samimi bir ortam yaratabiliyorlar üst yönetimine bizlerinki daha böyle mesafeli bişey burda belki şeyemi yansiyο bilemiyorum gidiyosunuz mesela daha samimi görüyorsunuz erkek müdürleri üst yönetimde.

**Daha mı kolay elde ediyorlar istediklerini?**

Evet evet olabilir ama şey yani milli eğitiminde olumlu bi yaklaşımda var bayanlara bizim milli eğitim açısından söylüyorum burdada kişisel şeyler insanların dünyaya bakış açısı, siyasi düşüncesi bize karşı davranışlarına yansıyor.

**Mesela hocam peki belediyede nasıl oluyo? Yani işte üst yönetiminde bir şube müdürlüğü daha samimi daha çabuk işini hallediyo mesela okul müdürü olarak belediyeyle sık sık muhattap olma zorunda kalıyorsunuz mesela belediyenin size karşı tavrı Çayırova belediyesinin?**

Gayet iyi bahsetmişim sanırım gayet olumlu. Ordada bayan müdür başkan yardımcısı var o yüzden belediyede orda yeni oldu onunda yaklaşımı var diyelim belki birde tanıdığımız için birbirimizi problem yaşanmıyo yani iyi şuan.

**Peki hocam toplum yapısı kadınların yönetici olmasına engel midir?**

Engeldir tabiki, mesela ben ailemden çok büyük destek aldım. Belki öyle bi destek almazsa kendini güçlü hissedemiyebilirdim. Bir bayan kendini yalnız hissedebilir çünkü hani okul müdürlüğü gerçekten zor bir iş, hani baktığın zaman sadece öğrencilerle muhattap oluyosunuz ki. Onun annesiyle babasıyla, teyzesiyle amcasıyla herkesi tanyosunuz. Mesela sizin karşılaştığımız sorunları size destek veren bir aile yapının olması lazım olmazsa kendinizi çok yalnız hissedebilirsiniz.

**Yasal düzenlemelerin kadın yöneticiler üzerinde farklı bir etkisi varmı ?**

Yok hayır olmadı. Yasal düzenlemeler şu anda herkes açısından olumsuz okul müdürleri açısından yeni çıkan yönetmelikler kendi açımızdan olumsuz tabiki. Sadece bayanları etkilemiyor ki. Herkesi etkiliyor yani bayana özel çıkarılmış bişey yok.

**Peki hocam çok fazla erkek okul müdürü olması size bakış açısını etkiliyor mu?**

Ama kimin bakış açısını?

**Çevrenin genel bakış açısı?**

Olumlu etkiler diye düşünüyorum. Mesela herşey güzel gidiyor, iyi gidiyor çevrenizdede. Bir çok okul var ve yöneticileride erkek. O okullardada sorun var haa evet bu okul bayan yöneticisi var o yüzden çok iyi diye de olumlu bi şey oluyor.

**Farklı bir bakış açısı oldu.**

Bayan okul müdürü olduğu için bu okulda sorun yaşanmıyo diyorlar yani daha düzenli daha şey ama bu neden kaynaklanıyo bayan müdür var ondan yada bayan öğretmen sayısı çok diyorlar mesela bizim okul böyle çok fazla bayan öğretmen işte bu okul bayan öğretmen çok bayan okul müdürü var o yüzden çok düzenli genelde böyle yaklaşımlar oluyo çevreden.

**KATILIMCI 8**

**Nehir Hocam kaç yıldır meslektesiniz ?**

34

**Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti ?**

18 Yılı

**10 Yılı müdürlük mü yoksa Yardımcılığı mı ?**

Müdürlük. Müdür Yardımcılığı çok az süre idi. 99 Ocak ayıydı. Depremle beraber ağustos ayında, okul müdürünün ölmesinden dolayı müdür vekili olarak devam ettim. O zamanda müdürdüm ama vekil olarak devam ettim. 10 yıldan fazla oluyor. 2004'te asil olarak atandım o zamandan beri devam ediyorum.

**Peki kaç yaşındasınız hocam ?**

54

**Evlisiniz ?**

Evlüyüm.

-Çocuk?

Bir çocuğum var. Bir oğlum var bir tane. Doktor o da.

**Kadın yöneticisi sayısı oldukça az. Bu durum sizi nasıl etkilemektedir?**

Çok etkilenme anlamında olmalı diye düşünüyorum. Kadınların görevleri bakarak biz erkeklerden daha farklıyız, işimize daha titiziz, kaç tane kadın arkadaşım varsa hepsine şöyle bir bakıyorum; kurallarıyla, işte iş yerinizin temizliğinden tutun, düzeninden tutun. O anlamda baktığımızda kadın yöneticilerin sayısı fazla olmalı. Yani kurumun güncellenmesi bakımından da fazla olmalı, gerçekten işini çok iyi yapan insanlar. Bizim zaten kadın olarak yapımız da o. Evimizde de öyleyiz. Erkeğin bakış açısı farklı, sizinki farklı. Evi dizayn eden, işte kurallarını koyan bayanlar genellikle. Biz başarılıyız o anlamda. Yönetim anlamında da başarılıyız ama sayımız az. Nasıl etkiliyor? Çok olmasını çok isterdim. Etkilenme nasıl oluyor. Toplantılar filan oluyor, bir sürü erkek içerisinde tek kişisiniz. Bu beni görev olarak etkiler mi? Hayır ama o görüntünün biraz daha farklı olmasını isterdim.

**Peki toplantıya giderken siz etek ceket, pantolon ceket giymeye zorunlu hissediyor musunuz?**

Ben o konuda toplantı olmasa bile şu anda öğretmen olmadığım için böyleyim biraz daha sporum. Niye öyle düşündüğümü bilemedim

ama bir farkınız olması gerekiyor. Mesela ceketsiz okula geldiğimi hatırlamıyorum, kışa göre değişir şeye göre değişir ama o konuda biraz kuralcıyım yani. Bir kurumun başında olduğunuz için daha mı ciddi oluyorsunuz şık giyinerek klasik anlamda söylemiyorum. Ceketin daha şık olduğunu, şık bir ceketle tamamlanması gerektiğini düşünüyorum kendi adıma. Herkes benim gibi mi hayır ama. Bende var o.

**Peki, kadın yönetici fazla olsaydı mesela toplantılarda ne değişirdi hocam?**

Hiç bir şey değişmezdi. Görüntü biraz farklı olurdu yoksa toplantılarda fazla olması lazım anlamında söylemiyorum, zaten sayısının fazla olması gerekirdi bence. Ben erkek kadın böyle bir ayrımcılık yapmıyorum yalnız görev anlamında da, birimlerdeki çalışmalar anlamında da daha titiz çalışacağı için daha farklı olurdu diye düşünüyorum.

**Peki kadın öğretmen sayısı oldukça fazla. Kadın yönetici sayısı öğretmen sayısı kadar ol masada oldukça fazla ama kadın okul müdürü çok az. Sizce kadınların okul müdürü olmama nedenleri nelerdir?**

Şimdi en fazla en büyük nedeni çok büyük bir sorumluluk bence. Müdür yardımcısı vardır onun üstünde siz varsınız. Sorumluluğuna baktığınız zaman işini yapar ve bitirir ama sizin göreviniz bitmez. Gece bir hırsızlık olayı olur, başka bir şey olur siz çağrılırsınız gelmek zorundasınız. Hafta sonu falan yoktur ama okulda bir iş varsa onun başındasınız. Zaten bir kurum yönetiyorsanız onun başında olmanız gerekiyor ben yapmamazlık yapmadım. ben sabah 8.30'da gelirim bütün öğrenciler gitmeden okuldan ayrılmam. Siz kurumun başında değilseniz inanın sorunlar artıyor, onlara sahip çıkmanız gerekiyor çözüm anlamında. O zamanda kurumun başında olmanız gerekiyor mesaiye vurduğunuz zaman öğretmen sabah gelir 3'de gider çocuğuna ayıracak işte güçte oydu ama siz o anda bir düzene koymuşsunuzdur zaten eğer uzun süredir bunu uyguluyorsanız ama şey zaman yok en büyük etken o. Ailenize çocuğunuza ayıracak zamanınız yok, en büyük etken zaman problemi ve sorumlulukların çok olması nedeni ile arkadaşların çok sıcak baktığını düşünüyorum az olmamızın en büyük etkeni bu. En temel sebep bu. Zaman yok, hiç yok bir de sorumluluk çok fazla.

**Zaman?**

Evet zaman hiç yok

**Peki hocam siz neden yönetici olmaya karar verdiniz? Sizi ne motive etti bu konuda ?**

Şimdi ben çocukluğumdan beri zoru başarmayı çok seven bir insanım. Liderlik yapımda var seviyorum sorumluluk almayı da seviyorum, zoru başarmayı da seviyorum. Öyle olunca hiç zor olmadı eşimde destekçiydi zaten. Ailemde hiç sorun yaşamadım ama çocuğuma ayırdığım zaman az. Bu konuda rahatsızlığım var kendi öz eleştirimi yaptığım zaman. Onun dışında karakterim yaratılış amacım bu, seviyorum risk almayı da seviyorum, başarmayı seviyorum zoru başarmayı daha çok seviyorum. Öyle şeyler olmuştu ki ben tersane okulunda görevliydim. Bunun bir üst sınıftaki ben öğretmenlik dönemimde pri reise, donanmaya öğretmen olarak tayinlerim çıktı, hepsini durdurdum hep önce istedim sonra durdurdum yani ben oradaki öğrenciler derşaneye gitmezler veliler genellikle ilkokul mezunudur öğrenci yardımcı olamaz falan. O çocukların daha çok ihtiyacın olduğunu düşündüğümden merkeze çıkan en iyi okullara bile tayinimi durdurmuşumdur. O da şundandır; zoru başarmayı seviyorum ihtiyacı olan insanları yardım etmeyi seviyorum. Böyle bir yaratılış özelliğim var benim de.

**Peki hocam eşinizin destek olduğunu söylediniz, mesleği nedir ?**

Eşim öğretmen kökenlidir. Birlikte mezun olduk. Tayinlerle falan uğraşmamak için, o tersanenin başındaydı. Eşim orada çalışıyordu ama evliliğimizde sıradan evlilikler gibi değil. Hiç kimse özgürlük alanlarını birbirinin kısıtlamaz. Sevgi saygı çerçevesinde her şey. 2 arkadaşın aynı evi paylaştığını düşünürüm bazen, bana öyle gelir. O konuda birbirimizi köreltecek, o tür davranışlarımız hiç olmadı bu güne kadar.

**Peki sizin ailenizin tepkisi nasıl oldu?**

Hiç bir tepkisi olmadı. Hatta herkes çok sevindi. Kendi ailem olarak söylüyorum, herkes çok sevindi.

**Eşinizin ailesi?**

Onlar da sevindi.

**Peki çevreniz, arkadaşlarınız, dostlarınız ?**

Arkadaşlarımın en ufak olumsuz bir şey hissetmedim. Bilmiyorum daha sonra olumsuz bir şey var mıydı ama yüziüme karşı bir şey yaşamadım.

**Peki diğer okul müdürleri sizi nasıl karşıladı ?**

Bana şöyle bir şey gelmişti mesela ilk etapta. Bir arkadaş aradı, müdür vekili olarak başladım depremden sonra. Dedim yani kadınlar biraz daha şey, biraz daha titizler işine. Ben 5.30, 6.00 saatlerine kadar çalıştığımdaydım oluyordu. Tek başımdaydım müdür yardımcısı da yok gibiydi. Belki şaka belki birazda ciddi zamanlar oldu, bana şey diyorlardı: Kötü örneksin sen. Erkekler okul çıkışında öğretmen evine geçiyorlardı. İşin günü yok mu senin git evine falan diye şaka yoluyla söyleyenler, arayıp o saatlerde tebrik edenler oluyordu ama yani çok kalmadıkları için okulda sanırım onlar şaka yoluyla tebrik ettiler filan böyle şaka yoluyla da bir örnek olmuştu.

**Peki siz Gölcük'te okul müdürü olduğunuzda kaç tane müdür vardı hocam ?**

Biz o dönemde işte vekaleten bakıyorduk benim gibi 5 kişi idik. Yine çok değildik yani.

**Peki hocam üst yönetim?**

Hiç öyle olumsuz birşey yaşamadı. Benim her zaman güzel oldu yani öyle bayanmış şeymiş hiç öyle bir şey yaşamadım. Yani gayet iyi karşıladılar. Zaten iyi karşılamaşalar atamayabilirlerdi. Bizim dönemimizde mülakat vardı, biz öyle geldik. Asaletimiz yapılırken puanımız mülakata bırakıldı, istemeseler yapmazlardı. Mülakatı kazandım 2004'de mülakatla çoğumuz öyle geldik. 2004 de mülakat vardı.

**Kıdem puanınız artı mülakat mıydı ?**

Evet

**Bir okul müdürü olarak okulunuzda erkek müdürden farklı ne gibi uygulamalarınız var ?**

Gezdiğinde göreceksin, dizayn anlamında farklıdır. Nasıl farklıdır, duvardaki resimler bölümdeki farklılıklar var. Onun dışında herkesin yaptığı görevi yapıyorum. Farklılık olarak neyi söyleyebilirim bayan olmanın getirdiği. İlk etapta kurumun düzeni o var. Birde bayan olmanın getirdiği iletişime çok güveniyorum, insanlarla iletişime. Bugüne kadar daha hiç bir velimi şu odaya almazlık etmedim. Bu benim sorunlarımı daha kolay çözmeme sebep oldu. Biliyorsunuz okullarda veliller genelde bayandır. Anneler gelir okullara. Bir erkekle bir kadının iletişimi zor olabilir ama kadınların iletişimlerinde sorunları çok kolay çözdüm. İletişimde güvendiğim için onun içinde payı var, çocuğun okulla ilgili yada velinin okula ilgi problemi varsa o şekilde çözdüm. Ben hayatımda hiç soruşturma geçirmedim niye geçirmedim, sorunlarımı hep kurumumda çözdüm. Bayanın bayana erkeklerde geliyor tabi iletişime dayalı bir şey olduğu için kendini ifade etmesinin daha kolay olduğuna inanıyorum. Yani bayan okul müdürlerinin çoğunda da bu yaşıyor. Yani sorunları aza indirgemede önemli.

**Peki yönetim anlayışında ?**

Yönetim anlayışında biraz titiziz. Bayan olmanın gerektiği şöyle mesela hani görev istediğinizde onu güzel yapılmasını, amacına göre yapılmasını istiyorsunuz. Nedir mesela bir rapor getirecektir, şunlar şunlar yapılmıştır, altına imza. Bu çok önemli bir konudur. Belki diğerlerinin gözünden kaçabilir öyle bir şey çok titiz davranmayabilirler ama bayan okul müdürleriyle görüşüyoruz, işlerin amacına uygun yapılması benim için çok önemli. Çünkü bizim malzememiz çocuk yani bir fabrika bir çorap üretir hatalıdır atar onu çöpe ama bizim öyle şeyimiz yok, öyle bir şansımız yok, öyle bir lüksümüz yok. Onlara rehberlik anlamında kişilik anlamında en iyi şeyleri sunmak zorundayız. Öyle olunca ilgilenmeleri gerekiyor, en ufak şeyleri raporlandırılır, dosyalayalım, önümüze çıktığı zaman bakıyoruz, bu konularda titiziz. Öğretmen arkadaşlarım çok prosedör uyguluyorsunuz diyor zaman zaman konuştuğumuzda ama benim hissettiklerim yönetmelik dışındaki birşey değil yönetmelik ne diyorsa onlar. Kılık kıyafet konusunda mesela çok genç öğretmenlerin bir erkek müdür bu kadar tefferruata girmez, kılık kıyafet konusunda önlük giyin filan derim bazen. Onu da niye söylerim, bu çağındaki çocuklar. Bakın bu çok önemli. Öğretmenin pantolonu gibi küçük küçük şeyler duyduk rehberlik öğretmenine söylüyor görüşme yaparken ya da çocuk arkadaşına söylüyor, arkadaşısı geliyor aşağıya söylüyor. Bunlar çok önemli. Ondan sonra da öğretmenin mahruz kaldığı şeyler kötü oluyor. Ona kesinlikle müsaade etmedim. Müsaade etmedim derken hep konuştum paylaştım arkadaşlarımla, bakın blu dur, bunlar oluyor. Çok gençler çünkü bazı şeylere dikkat etmek gerekiyor. İlkokul da bu kadar değil ama orta okulda kesinlikle. Bunlarda bayan olarak biraz farklı gözle bakıyorsunuz erkek için bu tuhaf olabilir ama benim için önemli bir öğretmenin öyle duruma düşmesini istemem ya bide bizim farkımız olmalı. Gerçekten farklılık olmalı giyimi ile kuşamı ile farklı olmalı. O farklılıklar kalıtığı zaman da veli sizi öğretmen olarak görmüyor, çocukta görmüyor. Bizim mesleğin bir ağırlığı var. Biz çok önemli bir meslek yapıyoruz. İnsanları eğitiyoruz ya yani biz ne kadar az kusur yaparsak toplumunda o kadar gelişme olur. Her birinde 700 öğrenci var. Ben de var 100 tane, aşşağıda var. Bu çocuklar bizim elimizde yoğunluyor aslında. O anlamda bakarsak titiz davranmamız lazım. Öğretmen arkadaşlarımda aynı şekilde görev anlamında titiz davranmalı.

**Peki hocam siz kadın müdür olduğunuz için bayan öğretmenlerin size farklı biri olarak baktığını düşünüyor musunuz ?**

Yok.

**Erkek okul müdür olsa böyle davranır, şu yönlerden daha olumlu şu yönlerden daha olumsuz diyebilir misiniz ?**

Onu hiç yaşamadım.

**Olumlu yada olumsuz örnek ?**

Olumlu herşey olumluydu. Orda kadın erkek ayrımında nasıl olur. Belki benim yapımla ilgili. Biraz önce söyledim diğer arkadaşlarda aynı şekilde diye. Biraz göreve titizlikle yaklaşmam, evrak işinde, yönetmenlikte filan ama ben de farklı birşey yaşamadım. Ama ne oldu çoğu bayan olduğu için özellerine kadar çok rahat bir şekilde anlatabildiler, mesela öğretmenlik görevim dışında da onlarla iletişimim güzeldir. Tabi herşey dört dörtlük değil sakın öyle birşey anlama. İletişim derken bir problemi varsa çok rahat anlatır, onun bende kalacağını bilir, morali bozursa iletişime geçeriz hemen. Onun getirdiği artı yönleri var.

**Okul dışında görüşüyorsunuz musunuz hocam ?**

Görüşüyorum hepsiyle değil ama mesela onların bir hastalıkları, ölümleri olduğunda aile bile olsa o çok önemlidir. Maddi manevi ne gerekiyorsa teklifi mi yaparım. Derim ki var mı yapacağımız bir şey, yardıma ihtiyaç var mı maddi anlamda. Olmasa bile bulup buluşturup hallederim, o anlamda yanlarımdayım. Gdipte kastamanoda cenazeye katılma anlamında değil ama onların o durumları benim için önemlidir.

**Bunun dışındaki iletişimleri engel oluyor mu hocam?**

Ben mesela şunu görüyorum. Özel hayatla yöneticilik farklı. Çok şey yaptığım dönemler olmuştur, bazen kaybettiğim var mıdır yok mudur gibi çok rahat öz eleştiri yapan bir insanım. Onlarla daha farklı konum olabilir ama öğretmen olsaydım ilişkilerim daha farklı olurdu yani baktığın zaman tabi sınır koymak zorundasın, istiyorsun tabi. Sana karşı yapmadıysa tepkili bazen içinde ama yüzüne karşı birşeyi yok. İnsanları çok iyi tanıdığını düşünüyorum, iletişim anlamında öyle onu yüzünden okuyabiliyorum. Öğretmen arkadaş olsa oturursun, şuydu, buydu filan konuşursun ama yöneticilik sırasında işin çok olduğu için öğretmenler odasına çok fazla gidip de şudur budur... Bide şunu düşünüyorum öğretmen 10 dakikalık 15 dakikalık tenefüslerde rahat olmalı, öğretmen odasına girdiğin zaman yönetici geldiği zaman toparlanıyolar, herşeyi konuşmuyolar. O imkanı sunmaya pek şey yapmışım, kurul toplantılarında öğretmen odasına pek gelmiyorum nedeni bu rahat olmanızı istiyorum, orta okul olduk 8 saat derse girdiğimiz günler var, rahatlamaları için, odama gelirler, kahve içeriz, gönül koymayız. Onların rahatlatma anlamında yanında olurum. Genellikle gitmem çok fazla, ne yapıyorsun var mı bir sorun diye sorarım. Cuma günleri şey yapıyoruz, o haftanın değerlendirmesini, ne yaptık, artılarımız, eksilerimiz, ne istediğimizi, sadece sohbet havası içerisinde. Onları öyle değerlendiririz öyle hiç handikap yaşamadım ama yönetici olmasaydım onlarla iletişim daha farklı olurdu.

**Peki hocam okul müdürü olarak özel kurumlarla , belediyelerle çok muhattap omanız gerekiyor bu tip ilişkilerde size karşı tutumları nasıl yani mesela bir erkek müdür ve kadın müdür arasında farklılık var mı ?**

Şimdi ben 35 yıldır Gölcükteyim. Uzun süredir kalmanın artıları olarak değerlendiriyorum. Bir sorun yaşamadım tanyorum çoğunu

zaten Gölcük büyük bir ilçe ama İzmit gibi değil, insanların ilişkileri samimi herkes birbirini genelde tanıyor. O anlamda baktığınız zaman sorun yaşamadım. Bayan olduğum için problem yaşamadım. Ona mücadele etmem zaten bayan olduğum için erkek müdürlerinin işini hemen yapıyorlar öyle birşey yok. Bazen hatta öncelik olduğumu hissettiğim zaman bile oldu. O benim ilişkilerimden kaynaklanıyor belki biliyorum ama hiç bir sorun yaşamadım. Belediye başkanına da çok rahat giderim milli eğitime de. Hiç bir yerden geri çevirilmedim ben bugüne kadar. Hiçbir halledemediğim bir şey olmadı.

**Size farklı davranıldığını düşünüyor musunuz ?**

Hayır hiç düşünmüyorum. Hiç bir halledemediğim birşey olmadı 2 de birde bana onuda verin bunuda verin bazıları öyledir son noktadır gittiği okulla ilgili halledemediğim birşey de yani bir kaç kere olmuştur bana önce kendi mücadelemi veririm ve hallederimde belediye ile başka bir yerde çok fazla etkilemem ama gittiğim zamanda hiç geri çevirilmedim. Zaten birkaç kere olmuştur, ben kendim hallederim ama gittiğim zaman geri de çevirilmem.

Üst yönetim zaten olayı okulda halletceğini biliyor .

**Peki hocam daha fazla çalışmak zorunda hissetiyor musunuz yada erkek müdürlerden daha fazla katkıda bulunmak istiyor musunuz ?**

Yok yok ben erkek kadın olarak hiç bakmadım. Soru sorduğum için böyle bir şey de araştırma yaptığın için cevaplandırıyorum. Onu hiç öyle değerlendiremedim. Erkek bayan olarak değerlendirmiyorum.

**Peki çevrenizin mesela velilerin tutumu? Örnek verebilir misiniz hocam?**

Olumlu. Biraz önce de söyledim. Çok rahat iletişim, söyledim biraz önce de mesela. Çok rahat. O kadar güzel iletişimimiz var ki labaliliği sevmem zaten, çok kolay gelip ben aradığımda çocuğun şöyle problemi oldu, böyle problemi oldu gibi konuşuruz. Yani erkek olsa o kadar sık gelmez, bir daha ara bir daha bir daha erkek olsa sürekli bayanı rahatsız edebilir mi edemez üstüne o kadar düşemez çok önemli birşey olmadıktan sonra ama problem bir şey olacak o zaman iletişim bakımından rahat konuşuyoruz. Bayan müdürün çözüm olarak baktığı zaman bayan olması biraz daha farklı velilerin çoğu bayan olması dolayısıyla.

**Olumsuz?**

Olumsuzluklar yaşamadım.

**Peki hocam öğrencilerinizin bakış açısı ? İlk karşılaştığınızda bir bayan okul müdürü ile karşılaştığında nasıl tepki veriyorlar**

Çevre biraz sıkıntılı çocukların davranışı hakkında ekonomik durumu alt düzeyde olan öğrenci sayısı fazla. Anne ve babanın ilgilenmemesinden davranış bozukluğu oluyor. Öyle baktığınız zaman kurallarının olması gerekiyor, o kuralları koyuyorsunuz, geç kalmama belli kurallarımızı koymamız gerekiyor ama çok sarıldığım karşılıklı konuştuğum bir sürü öğrencimde var ama kurallarım olduğunu bilirler.

**Peki ilk karşılaştığınızda size karşı tavırları nasıldı ?**

Yani ben o açıdan hiç bakmadım. Hatta bazen farklı bir şey üstümden gördüklerinde çok yakışmış diyenlerde olur ama çağırdığım zamanda acaba niye çağırdı bir ürkerek gelenlerde olur. Böyle biraz dengeli heralde. O şekilde devam ediyor ama çocuklarımı da dinlerim de, kızcağızım zaman bağırman gerekiyorsa bağırırmda, anne olmam gerekiyorsa annede olurum. Çekinirler birazcık kurallar dolayısıyla ama bakıpta bayan müdür diye birşey yaşamadım peki şey var okullarda bayan idareciler var hepsi erkek olupta direk o şekilde gelseydi müdür yardımcılığından bayan olanlar baya fazla okul vardı.

**Peki öğrencilerinizin performans beklentisi varmı erkek müdürü bunu yapmaz ama bayan okul müdürü belki yapar diyipte size daha farklı fikirlerle geliyorlar mı ?**

Bunu hiç bayan erkek olarak değerlendirmedim erkek müdür öyle yapardı öyle birşeyde duymadım.

**Pek bir anne gibi gördüklerini düşünüyor musunuz ?**

Zaman zaman. Kurallarım var, kızmam gerektiğindedi kızarım, yani bunu şiddet anlamında değerlendirme sakın. Karşılıklı niye yaptın öğretmenine veya arkadaşına bir şey yapmıştır, alır onu rehber öğretmenle olmaması gerektiğini söylerim. Çok bağırdığım zamanlarda olur sadece şey olarak baktığında küçük bir şiddet fakat başka yolu yok davranış bozuklukları olan çocuklarımız çok fazlaydı bu sene. Anne rolülündeyim ama zaman zaman da kural konulması gerekiyorsa koyarım.

**Siz hep içli dışlısınız demi hocam herşeyle öğretmenlerin okulun yönetim tarzını öğrencilerin hani hepsinde varsınız demi ?**

Evet Evet varım 8. 30 olduğu zaman yada akşam 6 olduğu zaman içinde olmak zorundasınız ama şuda var ama ben çok müdahale etmem birşey alınacaksa birşey yapılacaksa öğretmene yaparım karar verici en son noktayı ben yaparım ama en önemli şey onlardadır

**Şey demek istemiştin mesela Sorun yaşıyor siz rehber öğretmeni demiyorsunuz ?**

Hayır direk bana getir.

**Yani herşeyin içindesiniz ?**

Evet evet içindeyim.

**Genel olarak kadın okul müdürlerinde var sanırım?**

Valla ben benimkilere bakıyorum o kadar çok nöbetçi öğretmen baksın derdim benden öncekilere şuanki arkadaşlarımla okulu nasıl yönettiğini söylemem şuan ama nöbetçi öğretmen müdür yardımcısına götür diye eli kırılmış kolu kırılmış müdür yardımcısına götürdük nöbetçi öğretmen baksın diye.

**Peki hocam yönetici olarak yalnız hissediyor musunuz ?**

Kurum içinde mi ?

**Evet kurum içinde.**

Zaman zaman. Her zaman değil, zaman zaman işte biraz öncede söylemişim ya yönetici olmasaydım arkadaşlarla öğretmenler odasında ilişkilerim farklı olurdu diye. Yöneticiliğin getirdiği iş yükü anlamında da söylüyorum bunu. Yani yani ben yöneticiyim öğretmenlerden uzak durmalıyım, bu anlamda değerlendirme sakın. İşte 15 dakika oradaki şey süresi. Genellikle öğretmenler odasında ne konuşulur; okul idaresi konuşulur, rahatlarlar. Ben zaman zaman onların o rahatlaması, işte giriyorsun birşey içiyor biraz böyle arkaya doğru oturmuş, çirkin bir oturma değil sakın yanlış anlamayın, orada bayan ve erkek birlikte oturuyorlar, zaten öğretmen onu yapmaz. Girdiğin zaman hemen böyle müdürüm içer misin? İşte o dinlenme anında o şey, biraz önce de söylediğim gibi öğretmen olsaydım o daha farklı olurdu. Onun için biraz yalnızlık oluyor zaman zaman çok değil ama. Personelimi gerçekten çok seviyorum hepsini. ama işte bazen işte bazı şeyler eksik olduğunda; hiç bir öğretmenime soruşturma açmış bir insan değilim; hiç bir öğretmenimi de biliyorsun artık 147 filan, hiçbir öğretmenime soruşturma olmadı artık henüz.

**147 Çok kullanılıyor mu ?**

Çok kullanıyor ama ben hiç bir öğretmenimle yaşamadım. Diyorum ya velileri çağırıyoruz, görüşüyoruz. Veli bir şey demiyorsa, öğretmen gelir böyle bir şey yaşandı diye, çok kızdım çocuk böyle yaptı derste. Evde konuşulmadan ben mutlaka çağırırım, çocuğum bak böyle bir şey yaşanmış, bunların toplanması lazım falan, hiç bir öğretmenin soruşturma geçirmede yani; ben de açmadım. Başka yerden onlara da bir şey olmadı, eksikler var mı var ama konuşarak hallediyoruz.

**Uzun süredir beraber mi çalışıyorsunuz?**

4 yıl oldu.

**Sıkıntı var mı?**

Öğretmenim şöyle sıkıntılı; ders anlamında. Çerve biraz sıkıntılı, hepsi değil ama mesela ne oldu 2 tane öğretmen tayin istedi. Benim alanım yüzünden buradan ayrılmam gerekiyor, müdür değişiklikleri falan varya sınıf öğretmeniyim ben. İlk öğretim olduğu zaman gelmişim ben mesela şey çok güzeldi. 3 - 4 kişi geldi gidicek misin kalıcak mısınız? ona göre tayin isteyeceğiz dediler. Hatta birinin tayini çıktı bayan öğretmenin. Son güne kadar ne yapsam, bana akıl verin, ayrılmak istemiyorum sizden dedi, sonra şeyi izah ettim; alan olarak değiştirmek zorundayım dedim ve tayin istedi yani onların sormaları bile güzeldi. Ama çok yorgunlar diğer okullardaki öğretmenler gibi değil öğretmenlerim; çünkü çok özveride bulunmaları gerekiyor ders anlamında. Dershaneye çok az çocuk gidiyor, velinin okuma yazması olmayanlar var, bir tek öğretmenin özverili çalışmasıyla yürüyor işler. O da çok büyük yorgunluk.

**Peki kadın olmanızın örgütte yükselmeniz üzerinde etkisi oldu mu olumlu yada olumsuz olarak yani bayan olmanızın yönetici olmanızda avantaj yada dezavantaj olduğu düşünüyor musunuz ?**

Yok yok düşünmüyorum. Yok avantajı yada dezavantajı olduğunu düşünmüyorum.

**Ashnda bahsettiniz ama ben sormak durumundayım. Çalışma ortamınızda müdür yardımcınızın, hizmetlinizin, öğretmenlerinizin size bakış açısı nasıl?**

Yani önce alt kademededen başlayayım; hizmetlimin de bu güne kadar birşeyini görmedim. Bir problem yaşamadım kimseyle.

**Hizmetli odaya girdi.**

Hizmetli burda işte. Söyle bakakım müdüründen memnun musun değil misin? En canlı örneği. (kahkaha)

**Hizmetli bayan: Memnunum.**

**Ne anlamda.**

**Hizmetli bayan:** Her türlü. İşte, dışarda, bir anne olarak her derdimi paylaşabiliyorum. Yeri geldiğinde sarılıp ağladığımız, can dostumuz diyim yani her türlü.

Onlara sürekli şunu söylerim. Görevlerimiz ayrı. Niçin buradayız, buradaki işlerin çok güzel yürümesi için. Ben müdür olarak o görevi üstlenmişim, sen hizmetli olarak, o öğretmen olarak. Onu başarmak zorundayız ama normal şartlarda hepimiz can ciğer dostuz.

**Öğrencilerine karşı?**

Onlar için de aynı şeyler geçerli.

**Yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?**

İşini en iyi yapmaya çalışan, eksikler mutlaka vardır, hepimizin var. Mesleğime öğretmenlik olarak bakıyorum zaten, unvan olarak biraz değişiklik var. Mesleğine gönülden bağlı olan, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan, mesleğini en iyi şekilde icra etmeye çalışan, gerektiğinde anne, kurumu anlamanda, kurumun çalışanları anlamında, gerektiğinde tatlı sert bir insdan olarak kurumumu en iyi yere getirmeye çalışan bir insanım.

**Yöneticilik özellikleri kadın ya da erkeğe göre değişiklik gösterir mi?**

Ona göre değişiklik göstereceğini zannetmiyorum, bu tamamen ataerkil bir toplum olmamızdan kaynaklanıyor. Geçmişten bugüne böyle gelmiş. Kadınlar bile, Cumhuriyetten sonra görevlendirme alanlarına baktığınız zaman yani mesleki anlamda da tek tük. Çok değil bütün alanlarda. Ataerkil bir toplumuz. Türkiye'nin ataerkil bir toplum yapısına sahip olmasından kaynaklı bir şey. Mecliste de azlar sayı olarak, kota da koysalar, başka şeyler de yapsalar sayı olarak az kadınlar. Bu toplumun bütün birimlerine yansıyor.

**Peki erkeklerin yönetim kademesinde bu kadar yoğun olarak yer alması size bakış açısını etkiliyor mu?**

Zannetmiyorum. Ben zaten öyle bir ayrımcılığı çok yaşamış bir insan değilim. Bu belki benim kurullarımdan, benim hayata bakıştımdan kaynaklanan bir durum olabilir. O türlü bir şeyi kabul edecek bir insan bir insan da değilim. Yani bana sen bayansın, hele şöyle bir geri dur bakalım, sen bayansın olumsuzluklar anlamında söylüyorum, öyle bir şeyi kabul edebilecek yapıda bir insan değilim.

**Üst yönetimle bayan olmanızla ilgili farklı bir zorluk yaşadınız mı?**

Hayır yaşamadım.

**Toplumsal bakış açısı kadınların yönetici olmasına engel mi sizce?**

Hayır değil.

**Peki ataerkil toplum yapısı?**

Ataerkil toplum yapısının getirdiği şeyler var tabi ama o insanın kendi yapısıyla da alakalı. Bana mesela öyle bir görev, bilmiyorum yani başka yapıda olan bir insana öyle bir görev nasıl giydirilir onu bilmiyorum ama ben hiçbir olumsuz müdür olduğumda da aman yapamaz, edemez, bunları yaşamış bir insan değilim ama benim dünyaya bakışımla da alakalı olabilir. Yani onu yaşamadım ben hiç zaten ona müsaade de etmem.

**Peki hocam yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin bayan yöneticiler üzerinde farklı bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?**

Hayır düşünmüyorum.

**Peki olumlu ya da olumsuz etkileri olduğunu düşünüyor musunuz yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin?**

Yani bayan yöneticiler şöyle yapsın, erkek yöneticiler şöyle yapsın gibi bir şey yaşamadım bugüne kadar. Ben kendi bazımda öyle bir şey görmedim. Şu kötü ama bayan yöneticilerin sayısının çoğaltılması. Anlamında bazen şey yapıyor işte şimdi görevlendirmeler olacak, bayaların şurada şöyle görevlendirilmesi. Bu türlü bir ayrımcılık bile olmamalı yani insanlar kendiliğinden olmalı yani, denge unsuru olmalı. Yani herkes müracaat etmeli bayanlarda. Şu kadarını erkek yapacağız, şu kadarını kadın vs. bunlara filan zaten karşı olan bir insanım ama bayanların sayısının artması gerektiğine gönülden inanan bir insanım. Olmalı yani. Olmalı.

## **KATILIMCI 9**

**Aysel Hocam kaç yıldır meslektesiniz?**

30 yıldır.

**Bunun kaç yılı yöneticilikle geçti?**

24

**24'ü de müdürlük müydü?**

Hayır yani müdür yardımcılığı müdür vekilliği derken 24 yılı geçirdik.

**Peki hocam kaç yaşındasınız ?**

Ben şuan da 55 yaşındayım.

**Hiç göstermiyorsunuz hocam. Yani kapıyı açtığımızda da sizin olduğunuzu anlıyamadım ben.**

Ama bizim bu meslek bizi bizi bu hale getiriyor inanın. Okul öncesinde çocuklar tepkilerinde o kadar dürüst, o kadar doğalları ki hiç art niyetleri yok. O yüzden biz onlarla çok iyi anlaşıyoruz. Çok seviyorum onları. İşte yaklaşık 20 yıldır Gölçük teyim. Burada da görevimi tamamlayacağım. Ve görüyorum şimdi bir çoğu iyi yerlerde. O kadar mutlu oluyprum ki anlatamam. Ama tabi biz hemen dönüt alamıyoruz. Tek kötü yanı bu. Başarı belli. Karnenin (bir anlamı yok) yok. O zaman noluyor, mevzuya atıldıkça başarılarını gördükçe ve bizlere geri döndükçe biz de kendimizden pay çıkartıyoruz. Bir anlamda ilkokul hayatları ,ortaokul lise hayatları kadar önemli. Ama en doğru şeyleri burada öğreniyorlar. Aileden sonra okul öncesi çok önemli çocuğun hayatında.

**Kadın yönetici sayısının az olması sizi nasıl etkilemektedir?**

Tabi beni yani, toplantılarda en azından müdürler toplantısında en azından yarısinin bayan olması bizim hoşumuza gidiyor, ama ancak bir iki sıra alabiliyoruz. Bu da bizi üzüyor tabi.

**Toplantı dışında kadın yönetici sayısının az olmasının bir etkisi var mı?**

Yani var tabi. Yani nasıl diyim, her seyde bir söz hakkınızın olmadığını düşünüyorsunuz. Cinsiyet ayrımı kesinlikle yapılıyor.

**Kadın öğretmen sayısı fazla ülkemizde ama yönetici sayısı az. Peki neden müdür olma sayısı az?**

Okul müdürlüğü fedakarlık işi. Çünkü bir kadınsınız aileniz var ve sizin yapmanız gereken işleriniz var ve bunun dışında okul işleri var. Öğretmen sadece sınıftaki çocuklarının velileriyle sorunları çözmeye kalkar ama ama okul müdürü bütün velilerle, sorunlar varsa. Bu herkesin kaldıracabileceği bir şey değil yani okulda müdürlük yapmak ayrı bir şey. İnsanlar sınavı kazanır ama yani müdürlük yapmak ayrı bir şey. Müdürlük yapmak isteyenler önce bir süre öğretmenlik yapmalılar. Sistemi tanımak açısından, öğrenmek açısından. Ondan sonra okul müdürü olmak gerek. Risk almak gerekiyor. Şimdi bayan olunca anne oluyorsunuz; eviniz var, eşiniz var bir de yöneticiliği aynı oranda götürmek herkesin harcı olmasa gerek. Ben böyle düşünüyorum.

**Peki hocam, siz yönetici olmayı neden tercih, sizi motive eden şeyler neydi?**

Aslında ben yönetici olmak için hiçbir mesleğe başvurmadım. İlk okuldan sonra yönetim ve öğretmen okulunu kazandım ama ailemden destek görmediğim için okumadım. Ama hayalimde hep öğretmen olmak vardı. Enstitü mezunuyum ben. Liseye gelince baktım ki çocuk gelişimi diye bir ders var tam bana göre ve o branşı seçtim. Ama hep aklımda öğretmen olmak vardı. Kader beni buralara getirdi. 6 yıl öğretmenlik yaptım, ilk görev yerim Ulaşlı'yı Kocaeli'nde. Köy orası ve ben o çocuklarla çok mutluydum. Yani hiç bir şey bilmeyen çocuklara bir şeyler öğretmek o kadar güzel bir şey ki ama çok ısrarla kendi oturduğum lojmanlarda garnizon anaokulu açıldı. Müdürün İstanbul'a gitmesi gerekiyordu. Milli Eğitim'e teklif ediyorlar işte Aysel Hanım buraya gelmeli yani ısrarla. Çünkü bende evimi bırakıp 20 dakikalık yere otobüsle öğretmenlik yapmaya gidiyordum. Ama kendi evimin 5 dakika yanında anaokulu vardı. Eşimde asker olduğu için seyirlerde ve bütün evin sorumluluğu bende. Böyle olunca eşimde ddedi ki artık yani gitme artık gel kendi evinin

yanındakine derken müdür yardımcısı olarak başladım. Müdür gidince müdür vekili oldum. Sonra yeni müdür geldi, ondan sonra tekrar müdür yardımcısı oldum. Ve 9 yıldır da asil müdürüm. Yani şartlar beni bu hale getirdi ama baktım ki öğretmenlik tabii hep bir tarafım öğretmenlik der ama tabii bu yaştaki çocuklara öğretmenlik yapmak çok zevkli inanın ama bizde de veli sıkıntısı var. İlkokulda işte karne var başarı var ve veliler susarlar ama burda hiç kimse susmaz. Veli problemi fazla olduğu için bence anaokullarında öğretmenler idareci olmak istemiyorlar.

#### **Velilerin beklentisi mi fazla hocam?**

Beklentisi fazla. Ücreti 80 lira verir ama 800 liralık bir beklentisi olur. Sadece bunu deyip geçiyorum. Yani okul öncesinde bu. Ben diyorum ki çocuklardan önce anne-baba eğitimi yapılması gerekiyor. Kesinlikle anne baba eğitimi. Biz bununla ilgili kitapçık hazırlıyoruz işte. Yani okula başlamadan önce veliler biraz bilgi sahibi olsun diye. Ama elimden gelse onları 15 günlük bir seminere alırım, anaokulu nedir, neler yapılır anlatırım.

#### **Peki hocam, yönetici olmayı tercih ettiğinizde aileniz ve çevreniz nasıl karşıladı?**

Yani herkes çok destekledi ailem destekledi. Çevrem de destekledi ve hiç sıkıntı duymadım çünkü ben öğretmendim ve geldim hemen müdür koltuğuna oturdum ve orda 16 tane öğretmen vardı. Ne derler toplanma yeri işte. Garnizon olduğu için, rotasyonla gelen öğretmenler orada bekletilirdi. Depoydu ve ben birden 16 öğretmenle birlikte çalışmaya başladım ve hepsi benden büyüktü. Ben yaşça hepsinden küçüktüm. Ama dediğim gibi çok fazla sıkıntılar yaşamadım inanın. Çünkü ben iletişimi çok seviyorum.

#### **Üst yönetimle?**

Üst yönetimle de bir sıkıntım olmadı. Yani bir tek bağımsız anaokulu oydu, bir tek anaokulu müdürü bendim ve işte bütün komisyonlarda Aysel vardı. hep böyle oldu.

#### **Peki hocam, tek bağımsız anaokulu müdürü siz olduğunuz için diğer okul müdürleriyle de sık sık bir araya geldiniz onlar sizi nasıl karşıladı?**

Bayan olduğunuz için ilk önce kibarlıkla karşıyorlar ama onlarla savaşmak zorunda kalıyorsunuz. Yani onlar nasıl yapıyorsa siz daha daha iyisini yapmak zorunda kalıyorsunuz.

#### **Performans baskısı yarattı mı sizde?**

Yok bende yaratmadı.

#### **Yani şöyle sizden daha iyisini beklendiği hissi oluştu mu sizde?**

İşte onun için komisyonlara alıyorlardı ya.

#### **Peki hocam, şimdi erkek okul öncesi müdürleri de var. Peki bir kadın öncesi okul müdürünün erkek okul müdürüne göre farklılıkları nelerdir?**

Mesai saatleri. Yani biz işte arkadaşla ben (kadın müdür yardımcısını göstererek) 6 hatta sonra asla çıkmayız. Sonra erkek müdürleri ne yazık ki mesai saatlerinde hep öyle alışmışlar. Yani ilkokul gibi değil burası zil çalıpta çocukları göndermiyoruz biz. Veli gelicek o çocukları alıcak bir tane çocuk kalmıca bende evime rahat gidicem.

#### **Peki hocam, bunun dışında yani anaokullarının çoğunu kadın müdürler oluşturuyor ama mesela kadın okul müdürlerinin okul öncesinde erkek okul müdürlerinden farklı ne uygulamaları var? Ya da erkeklerden neyi eksik yapıyor ya da neyi fazla yapıyor?**

Yani fazla eksik yapıyor diyemem. Yani şimdi şöyle bir şey erkek müdürler yani okulun teknik konusunda daha başarılılar. Okulda bir şey bozulduğunda hemen yapabiliyorlar. Ama ben bunu artık kendim de yapıyorum. Bütün anaokulu öğretmenlerinin elinde artık çekiç vardır, tornavida kullanmayı bilir. Anlatabiliyor muyum yani. Erkeklerin sadece o avantajları var yani teknik konularda bizden öndeler. Veli sanki biraz daha çekiniyor onlardan. Aradaki mesafe farklı ama onlarda yapabiliyor yani.

#### **Peki kadın okul müdüründen çekinme nedeni nedir?**

Anne profili olarak görmesi. Öyle gördüğü için daha rahat. Peki sizin yerinizde bir erkek okul müdürü olsaydı, yönetim anlayışında çok fazla değişiklik olur muydu?

Yani dediğim gibi benim yerimde erkek müdür de olsa yönetim anlayışında çok büyük bir fark olmaz ama teknik işlerde farklılıklar olur.

#### **Peki okul müdürü olarak belediye, sosyal kurumlar gibi kuruluşlarla hep iletişim halinde olmanız gerekiyor. Onlarla olan ilişkinizde bir farklılık var mı erkek okul müdürleriyle bir farklılığınız var mı?**

E var tabii. Ben onlarla gidip bir kahvede çay içemem gidip bir futbol maçı oynayamam. O konularda yani ama istediğim zaman gidip ziyaret ederim telefonla ararım ama onların yaptığı o gruplaşmalar bizi pek kapsamıyor.

#### **Peki bu belediye ile ya da diğer sosyal kurumlarla ilişkinizi okul olarak etkiliyor mu?**

Tabii erkek müdürlerin işi daha çabuk halloluyor. Gerçi hallettikleri şeyler de var ama bir de şöyle bir şey var anaokulu zaten para aldığı için veliden. Zannediyorlar ki paraları var, işte biz böyle ekstra bir şey istiyoruz. Aslında öyle bir şey yok. Yani devletin kadrolu elemanı olmadığı sürece bu ücretler hiçbir zaman yetmeyecek. Yani geçen sene belediye başkanımız söz verdi mesela bazı şeyler için. Ben maışl atıyorum ona telefonla ulaşamayınca. Ama 2014 yılında yapılacak faaliyetler arasında bizim okulumuz yer almayacakmış. Aslında söz verdi geçen sene geldiğinde. Ziyarete geliyorlar. Ama ben erkek müdür gibi olmuyor işte. Gidip odasına her konuda sohbet edemiyorum. Onlar o sohbetle sonuç alıyorlar.

#### **Peki hocam, üst yönetimin örneğin İlçe Milli Eğitimin size karşı farklı bir tavır olduğunu düşünüyor musunuz? Olumlu ya da olumsuz? Buna örnek verebilir misiniz?**

Valla olumsuz diye düşünmüyorum. Buraya geldiğimde daha önce biraz sıkıntılar yaşanmış. Çünkü sürekli vekaletle yönetildiği için bu okul. 2010 yılında geldiğimde zannediyorum 3-4 ay sonra şube müdürleri ziyarete geldiler, daha sonra telefonla sıkıntı yaratılmadığı

için teşekkür ettiler bizzat kendileri. Yani hiç sıkıntı yaşamadık gerçekten; ne veli şikayeti. Yani herşeyi burda çözmeyi çalıştığım için böyle oluyor. Yani ben sorunları içte çözmekten yanayım. Yani hemen herşeyi yukarıya duyurursanız o çözülmez zaten sıkıntı daha da artar. Ama sıkıntılar var tabi. Kafası bozulunca gidip şikayet ederim diyor.

**Peki hocam, sizden önceki görevlendirme müdürler kadın mıydı erkek miydi?**

Yok hep bayandı.

**Üst yönetimin kadın müdür olduğunuz için daha fazla beklentisi var mı sizden? Bu tür söylemler var mı?**

Söylenmeler de bekliyorlar tabi. Şöyle ama işte o komisyonlarda gerçekleşiyor. Diğer komisyonlar da da öyle. İşte okul öncesi şenliklerimiz var ki zaten anaokuluyuz yani hep bayanlar. Ama daha düzgün yapıldığına onlar da inanıyor da ondan yani. Hep böyle laf olsun diye bir beklenti olmuyor. Farkındalar olayın.

**Peki bu durum erkek okul müdürleri ile aranızda sorun oluşturuyor mu?**

Yoo yani ben Gölcük'te de görmedim burda da görmedim. Toplantılardan sonra bi yerlerde birlikte bir kahve filan içebiliyoruz. Gruplaşmalara şahit olmadım yani benim branşım farklı olduğu içindir bilemiyorum aramızda lise müdürleri var, ilkokul müdürleri de var yani belki ben anaokuluyum ya. Ben her grupla iletişim halinde olabiliyorum.

**Peki hocam, üst yönetimin erkek okul müdürlerine göre size daha olumlu davrandıkları noktalar var mı?**

Var tabi. Ama belki de şahımdan. Yani bu sıkıntılar gidince, başka birisi olsa hemen soruşturma açılır, öyle bir şey olmuyor, sadece telefonla sıkıntının nedenini öğreniyorlar. Sonra biz hallediyoruz yani hiçbir zaman soruşturma olmadı.

**Peki daha olumsuz?**

Daha olumsuzunu inanın görmedim.

**Peki okulöncesi olunca bir anne profili var dediniz. Bunun dışında çevrenin ve ailelerin farklı beklentileri var mı sizden?**

Beklenti için mi?

Evet.

Beklentileri şöyle. Daha çok eğlence olsun. Çok fazla geziye gitsinler ama annelerle gitsinler. Yani o tip şeylerde beklentileri var ama yoksa eğitim açısından bugüne kadar çok olumsuz şeyler görmedim.

**Peki erkek okul müdürlerinden de aynı beklentileri var mı?**

Yok aynı davranıyorlar emin olabilirsiniz.

**Peki çevrenin ya da velilerin daha olumlu davrandıkları durumlar var mı kadın olduğunuz için?**

Tabi yani rahatlıkla açılabilirler en azından. Aile de bir sıkıntısı varsa bir erkek müdüre bu kadar değil ama benimle paylaşabilirler.

**Daha olumsuz davrandıkları durumlar var mı?**

Hayır yani çok olumsuz bir şey görmedim. Ama yalnız çekinceleri yok. İsteklerini ya da istemediklerini çok daha rahat ifade ediyorlar. Bu hem anne profiliyle uymasından hem de toplumda erkeğin daha değerli olmasında kaynaklanıyor, zaten erkek toplumunda yaşıyor. Erkek evde babadır, eştir. Veli gelip herşeyi çok rahat söyleyemiyor erkek okul müdürüne. Ama bana çok daha rahat, çok daha rahat içini de döküyor, istegini de söylüyor. Kızdı mı daha rahat kızıyor. O yüzden biraz daha zor gibi geliyor bana.

**Peki hocam, hiç erkek öğretmenlerle çalıştınız mı?**

Anaokulunda Ulaşlı'da idareci olduğumdan beri erkek personelle çalışmadım ama öğretmenken çalıştım tabiki. Burada burda stajyerlerimiz var erkek stajyerlerimiz Kocaeli Üniversite'sinden geliyorlar. Her yıl geliyorlar 4-5 kişi. Gayeti iyiyiz onlarla. Bakıyorum çocuklarla da araları iyi. Yani bu aramızda kaskın ama birkaç tane daha erkek okul öncesi öğretmeni olsa anaokullarının çehresi değişir. Yani bir erkek öğretmen çalışabilir aslında anaokulunda. İdareci olmasın ama.

**Neden öğretmen ama idareci değil.**

Çünkü idareci olunca daha katı oluyorlar ama ana sınıfı katı davranışı hiçbir zaman kabul etmez. Tutum açısından yoksa yönetimde filan sıkıntı yok.

**Öğretmenlerinizde daha önce erkek okul müdürüyle çalışan var mı?**

Yok. Çünkü onlar rehber öğretmendi zaten. Geçen yıl anaokullarında rehberlik kadrosu açıldığı için rehber öğretmenlere idarecilik kadrosu açıldı. Tabi haliyle onlara müdür olma hakkı doğdu. Şu anda 3 tane Yahyakaptan'da var mesela.

**Peki, kadın öğretmenlerin size karşı farklı bir tavrı olduğunu düşünüyor musunuz?**

Aslında farklı olabilir ama ben yaşamadım. Herhalde yaşımdan dolayı. Saygıları var sağolsunlar. Ama genç biri olsa inanın olur.

**Ne gibi sorunlar olur?**

Ne gibi sorunlar olur yani inanın görev dışı istenilen şeyler de var burada. Ştenlikler filan, o özel günler. Her konuda olabilir.

**Siz kadın olduğunuz için öğretmenlerinizin beklentileri daha mı fazla erkek müdürlere göre? Etkinlik gibi şeyleri daha mı fazla beklerler?**

Yok etkinlik beklemezler, aktivite ile ilgili de değil. Kıyafet konusunda filan daha fazla tolerans beklerler. Yoksa her öğretmenin yapacağı şeyler vardır.



### **Öğretmenlerinizin kadın okul müdürü olduğunuz için daha olumlu davrandığı durumlar oldu mu?**

Yani şimdi hepimiz aynı konulardan bahsedebiliyoruz. Görev haricinde de rahat sohbet edebiliyorsunuz ama kimsenin içinden geçenleri bilemem. Belki başarı kıskanılıyabilir olabilir. Ben bu okula geldikten sonra bu okul kalite ödülü aldı. Bu okul merkezde bir okul. Bunlar hep eksikti. Beyaz bayrağı yoktu, şuytu yoktu, buytu yoktu. Tabi biraz zorlayınca olumsuz şeyler çıkıyor. Görevi haricinde seminere çağırıyorsunuz haftasonuna çağırıyorsunuz. Bunlar olunca sıkıntılar olur ama hepsini de aldık. Yani gene şey yapsalar da çalıştılar sağolsunlar. Beyaz bayrağı da aldık, kalite ödülünü de aldık. Yakında sağlıklı beslenmeyi de alcaz inşallah.

### **Peki hocam, öğrencilerinizi?**

Valla öğrencilerim onlar çok şeker. Bizim için hiçbir zaman yaramaz çocuk yok, hareketli çocuk var. Nesil o kada ileri gidiyor ki bu yaşta, bazen cevapsız kalabiliyorsunuz yani sorularına. Düşün yani bu sene en küçükler 2011'liler gelecek, geçen sene 2010'lular, yani onlar apayrı bir şey. O kadar saflar o kadar doğalları ki.

### **Anladığım kadarıyla öğrencilerinizle aranız iyi.**

Evet ben hiç odamda oturmam. Oyun salonundayım onlarla birlikte. Aralardayım. Çok masamda oturan bir insan değilim, onlarla ilgilenmeyi seviyorum.

### **Çocukların erkek okul müdürlerini de tavrı aynı mı?**

Yani şimdi beni bir anne gibi görüyor olabilir. Ama bu aslında çocuğa göre de değişir biliyor musunuz. Kabul eden de olur bunu, emeyende olur. Ama o da müdürün davranışıyla ilgilidir. Ama bir anne gibi bir baba sevemez zaten çocuğu inanın.

### **Peki, öğrencilerinizin erkek okul müdürü olsaydı sizce kadın okul müdürüne göre daha olumlu davrandığı ne gibi durumlar olurdu?**

Bu yaştaki çocuk bilemiyorum yani kadın erkek ayırır mı? Çünkü görüyorum, stajyer öğrencilerden de gözlemliyorum. Çocuklar onların da elini rahatlıkla tutabiliyor, oyun oynayabiliyorlar, onların da sözünü dinleyebiliyorlar. Çünkü bizim kapımız hiç kapanmaz, anasınıfı müdürünün kapısı. Çocuk istediği zaman gelebilir, sohbet edebilir, yani biz onların müdür öğretmenleriyiz. Öyle diyorlar bana. Mesela öyle bir şey oluyor ki, öğretmenine canı sıkılmış, geliyor konuşabilir miyiz müdür öğretmenim diyor. Buyur dedim. Öğretmenim çok canımı sıkı. Neden? Çünkü benim istediğimi yapmadı. Yani bu kadar rahatlar.

### **Yönetici olarak hiç kendinizi yalnız hissettiğiniz anlar oldu mu?**

Yani hiç öyle bir şey hissetmedim inanın hep etrafımda insanlar var.

### **Kadın olmanızın örgütte yükselmenizde bir etkisi var mı?**

Oldu tabi ki.

### **Nasıl?**

Adı üstünde 'anaokulu' bakın, ana ile özdeşleşiyor, kadınla özdeşleşiyor.

### **Peki, size bakış açıları nasıl?**

Yani hiçbir olumsuz bakış açıyla karşılaşmadım ben 24 yıldır bu işin içindeyim. Ne veliden, ne idarecilerden.

### **Olumlu cevap aldığınız ilk kişisiniz.**

Okul müdürleri toplantısında bazı müdürlerimiz daha fazla bayan müdür olması için öğretmenlerinizi ikna edin konuşmaları oluyor. Mesela ben de söylüyorum da dediğim gibi işte bu biraz özellikle bu branşta fedakarlık istiyor. Çalışma saatlerimiz uzun. İnanın sabah 8'de başlıyorsanız, akşam 6. 30'dan önce gidemezsiniz. Öğlen saatiniz diye bir şey yok. Buradasınız çünkü.

### **Kadın okul müdürüne bakış açısını etkileyen unsurlar nelerdir?**

Yine kişilerden kaynaklanıyor. Örneğin ilk yıllarda kayıt için arıcaklars 'Müdür Bey'le görüşebilir miyiz?' diyorlardı. Kimsenin aklına gelmiyordu anaokulunda bir bayan müdür olacağı. Ama bu çabuk atlatıldı sonra. Bence anaokulunda kadın müdür görmek velilerin işine geliyor. Onlar için avantajlı bir durum. Burda yemek pişiyor mesela. O beslenme konusunda. Yani onlar için daha avantajlı bayan okul müdürü olması.

### **Yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?**

Şimdi gelelim asıl konuya. Uyumlu bir insanım ama biraz fazla eleştiri yaparım. İnsanlardan istediğim öncelikle görevlerini yapması. Ben bunları kimseye demeden onların görevlerini yapması. Ben bugüne kadar hiç kimseye bir şey demedim, hep onların yararına olacak şekilde karar vermeye çalıştım ama bazen acımasız olabiliyordum. Öyle diyor öğretmenler. Dedim gibi benim eleştiri şeyim fazla. Bir de mükemmeliyetçi bir yapıya sahibim. Her şeyin böyle oturması gerekiyor ama mümkün değil tabi ki. Ben bile öyle değilim. Kendimde de kusurlar buluyorum. Ama yani genelde uyumlu ve olumlu bir insanım. Birebir konuşmayı severim öğretmenlerimle ama çoğu kişinin yaptığı yanlışlar varsa onu her toplantıda açıklarım. Bu da bazen onların canını sıkabiliyor. Zaten aslında hiç iyi müdür olmaz biliyor musunuz öğretmenim. Evrak işleriyle çok uğraşyoruz biz. Ben hepsini okuyorum. Sadece onları ilgilendiren şeyleri onlara imzaya sunuyorum, diğerleri bende kalıyor.

### **Peki, hocam, kadın yöneticilerin az olmasının en temel sebebi nedir?**

Yani ne biliyim bu sınavlar belirliyor bence. Müdür olmak için müdür yardımcısı olmanız gerekiyor önce sonra sınavla müdür olmak gerekiyor.

### **Peki, hocam, yöneticiliğin cinsiyeti olduğunu yani kadının ya da erkek mesleği olduğunu düşünüyor musunuz?**

Hayır öyle bir şey yok bence. Bir sürü işkadınları var erkek işi değil bence bu bunu kadınlarda yapar. Herkes yapabilir fark yok.

***Toplumsal yapı kadınların yönetici olmasına engel mi?***

*Engeldir, biliyorsun kız çocukları okutmayanlar vardı hala da okutmayanlar var. Tabi ki toplum engeldir.*

***Yönetimle ilgili yasal düzenlemelerin kadın yöneticileri olumlu/olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?***

*Bundan sonra etkileyebilir. Sınavsız olması 8 yıl öğretmen olanların direk müdür olabilme şansı olumsuz etkileyebilir.*