



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(TOKAT İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevilay AĞAOĞLU

TOKAT

Şubat, 2018



T. C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(TOKAT İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevilay AĞAOĞLU

Danışman: Doç. Dr. Nail YILDIRIM

TOKAT

Şubat, 2018

JÜRİ ONAY SAYFASI

Kadın Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yöneticiliğine İlişkin Görüşleri (Tokat İli Örneği)

Yukarıda başlığı verilen Yüksek Lisans tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 12/01/2018 tarihli yazısı ile 02/02/2018 tarihinde toplanan jüri tarafından kabul edilerek başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Doç.Dr. Soner DOĞAN

Üye : Yrd. Doç.Dr. Emel TÜZEL

Üye : Doç.Dr. Nail YILDIRIM (danışman)

Üye :

Üye :

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

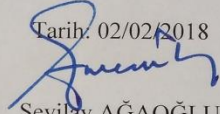
Enstitü Müdürü:



ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirildiğini; bu tez çalışmasını “intihali engelleme” programı ile taradığımı, bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağı gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

Tarih: 02/02/2018


Sevilay AĞAOĞLU

İmza

ÖNSÖZ

Yaşamın her döneminde, kadınlar erkeklerle birlikte çalışarak topluma katkı sağlamışlardır. Kadınların çalışma hayatına katılması, toplumun ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmasını ve yoksulluğun azalmasını sağlamıştır. İşgücüne katılım oranlarının artmasıyla birlikte ekonomik anlamda özgürleşen kadınlar, aynı zamanda toplumsal saygı kazanmışlar ve bunun sonucunda kadınların kendine güvenleri artmıştır. Fakat kadınlar topluma sağladıkları katkı anlamında hak ettikleri değeri görememişlerdir, ikinci plana itilerek daha düşük statülü işlerde çalıştırılmışlardır. Mesleğe girerken veya bu mesleklerde yükselmek istediklerinde zorluklarla karşılaşmışlardır. Eğitim sektöründe kadın öğretmenlerin sayısının fazla olması fakat eğitim yöneticisi olan kadın sayısının azlığı, tezatlık oluşturması açısından araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalarda, kadın ve erkek yöneticilerin bulunduğu okulların okul ikliminin karşılaştırılması, yöneticinin cinsiyetine göre liderlik stilleri, liderlik davranışları ve stres düzeylerinin karşılaştırılması, kadınların yönetici olmalarını engelleyen etmenler, önyargılar, cam tavan sendromu, rol çatışmaları, okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı, kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklentileri ve sorunları vb. konular üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu çalışmada ise son yıllarda, kadın eğitim yöneticisi sayılarında artış gözlemlendiği için kadın eğitim yöneticilerinin görüşlerinin değişip değişmediği merak edildiğinden, Tokat ilinde de kadın eğitim yöneticisi sayısı son yıllarda artmış olması sebebiyle kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

TEŞEKKÜR

“Eğitim Yönetiminde Kadın Eğitim Yöneticileri Üzerine Yapılan Araştırmaların Temel Sonuçlarının İncelenmesi” konulu araştırmamda beni yönlendiren ve deneyimlerini paylaşarak benden desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Sayın Nail YILDIRIM’ a, kendisinden ders aldığım ve görüşme sorularını hazırlarken uzman görüşü ile yardımcı olan Doç. Dr. Uğur AKIN’ a çok teşekkür ederim.

Benden yardımlarını esirgemeyen ve araştırmam için veri toplamak amacıyla görüşme yapmayı kabul eden kadın eğitim yöneticisi arkadaşlarıma, İngilizce öğretmeni arkadaşım Dilara Hatun ERKAN’ a teşekkür ederim.

Bana sürekli tezime çalışmam gerektiğini hatırlatan kızım Zeynep’e ve desteklerinden ve anlayışından dolayı eşim Yavuz Selim AĞAOĞLU’na teşekkür ederim.

Şubat, 2018

Sevilay AĞAOĞLU

ÖZET

KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

(TOKAT İLİ ÖRNEĞİ)

Ağaoğlu, Sevilay

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nail YILDIRIM

Şubat, 2018, xiv+ 147 Sayfa

Bu araştırma ile Tokat İli merkez ve merkeze bağlı köylerde görev yapan kadın eğitim yöneticilerinin, eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kadın eğitim yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla, kadın eğitim yöneticilerine yönelik olarak yapılan lisansüstü çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması ve tartışılması amaçlanmaktadır.

Çalışma grubunu 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında Tokat ili merkez ve merkeze bağlı köy okullarında görev yapan 14 kadın okul müdürü ve 16 kadın okul müdür yardımcısı olmak üzere toplam 30 kadın eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunda evrenin tamamına ulaşılmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada kullanılan 18 sorudan ve üç bölümden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu, doküman analizi ve durum çalışması yapıldıktan sonra uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Verilerin içerik analizi ve betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmesi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, kadın eğitim yöneticilerinin % 73'ünün (22 kadın eğitim yöneticisi) yöneticilikteki kıdemlerinin 1-5 yıl arasındadır. Bu durum kadın eğitim yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerinin az olduğunu ve son yıllarda yöneticiliği tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durumu etkileyen en önemli faktörlerin başında hem toplumun kadın eğitim yöneticilerini kabullenmesini, hem de öğrencisi karma olan okullardaki yönetici görevlendirme yönetmeliğinde bir müdür yardımcısının kadın olması zorunluluğunun olmasıdır denilebilir.

Yöneticilik, kadın eğitim yöneticileri tarafından zor ve sorumlulukları çok olan, fakat yetki ve sorumluluk dengesi olmayan bir görev olarak yorumlanmıştır. Yöneticiliği kadının doğasına uygun bir meslek olarak yorumlayan kadın eğitim yöneticisi sayısı azımsanmayacak bir düzeydedir. Kadın eğitim yöneticileri cam tavan (görünmeyen engeller) sendromunun kadınların kariyer girişimlerini engellediğini ama kendilerinin böyle bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Kadın eğitim yöneticileri cam tavan sendromunun (görünmeyen engeller) özgüveni zedelediğini, yöneticilik konusunda isteksizliğe sebep olduğunu, toplumun baskısını üzerlerinde hissettirdiğini, yöneticiliği tercih etmemesine neden olduğu veya bu tercihlerini ertelediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan üçte ikisi cinsiyet eşitsizliği yaşamadığını belirtirmesine karşın üçte biri cinsiyet eşitsizliği yaşadığını belirtmiştir. Sonuç olarak kadın eğitim yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlarda yöneticilik kademesinde yeterince yer almadıkları ve halen bazı engellerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Kadın Yönetici, Okul Yöneticisi, Araştırma ve Tez İnceleme.

ABSTRACT

VIEWS ON EDUCATIONAL ADMINISTRATION OF FEMALE EDUCATION ADMINISTRATORS

(TOKAT ILLUSTRATIVE EXAMPLE)

Ağaoğlu, Sevilay

Master of Science in Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Nail YILDIRIM

February, 2018 xiv + 147 Pages

With this research, it is tried to determine the opinions of the female education administrators working in the headquarters of the centre and central provinces of Tokat. It is also aimed to compare and discuss the results of post-graduate studies on female education administrators with answers given by female education administrators to interview questions.

The working group constitutes a total of 30 female education administrators, 14 female school principals and 16 female school principal assistants working in village schools in centre and central provinces of Tokat during 2016-2017 academic year. In the working group, the whole universe has been reached. The study was conducted by qualitative research method. Semi-structured interview form consisting of 18 questions and three parts used in the research was prepared by taking expert opinion after document analysis and case study. Analyzes of the data were made by descriptive analysis method.

According to the findings of the research, 73% (22 female education administrators) of the female education administrators are between 1-5 years of seniority in the administration. This suggests that women's education managers have little seniority and they have preferred management in recent years. One of the most important factors affecting this situation is that the society accepts female education administrators and the necessity of a female assistant to be a woman in the supervisory directorship of schools where students' gender is mixed.

Management has been interpreted by female education administrators as a task with many difficulties and responsibilities but not a balance of authority and responsibility. The number of female education administrators who interpret the management as a profession suitable for the nature of the woman is a level that is not underestimated. Female education administrators noted that the glass ceiling (invisible obstacle) syndrome prevented women's career initiatives, but they did not encounter such an obstacle. Female education administrators stated that glass ceiling syndrome (invisible obstacles) hurt self-confidence, caused reluctance in the administration and the society made them feel overwhelmed by it and it made them not to prefer the administration, or they postponed these preferences.

Two thirds of the respondents indicated that they did not experience gender inequality, but the third one stated that they experienced gender inequality. As a result, it is seen that the female education administrators have not been sufficiently involved in the management of the answers to the interview questions and they are still facing some obstacles.

Keywords: Educational Administration, Female Administrator, School Manager, Research and Thesis Review.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK SÖZLEŞME	ii
ÖNSÖZ	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xiii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi	4
Sayıtlar	4
Sınırlılıklar	4
BÖLÜM II	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
Yöneticinin Tanımı	6
Yönetimde Kadın	7
Kadın İstihdamında Tarihsel Gelişim	9

Osmanlı İmparatorluğu Dönemi'nde Kadın İstihdamının Durumu	9
Cumhuriyet Dönemi'nde Kadın İstihdamının Durumu.....	10
Türkiye'de Kadın Yönetici Oranları.....	12
Dünya Genelinde Kadın Yönetici Oranları.....	14
Eğitim Yönetiminde Kadın.....	16
Dünya Genelinde Eğitim Yöneticiliğinde Kadının Durumu.....	16
Türkiye'de Eğitim Yöneticiliğinde Kadının Durumu.....	18
Kadınların Eğitim Yönetiminde Azınlıkta Olmalarının Nedenleri.....	20
Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller.....	20
Açık Ve Gizli Ayrımcılık Teorisi	20
Kurumsal Sınırlamalar Teorisi.....	20
Kadınların Sosyalleşmesi Teorisi.....	21
Erkek Kültürünün Egemenliği Teorisi.....	22
Cam Tavan Sendromu	22
Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	23
Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller.....	24
BÖLÜM III	25
YÖNTEM	25
Araştırmanın Modeli	25
Çalışma Grubu	25
Veri Toplama Aracı	28
Verilerin Analizi	28

BÖLÜM IV	31
BULGULAR.....	31
BÖLÜM V	114
TARTIŞMA	114
BÖLÜM VI	129
SONUÇ VE ÖNERİLER	129
Sonuçlar.....	129
Öneriler.....	132
KAYNAKÇA	134
EKLER	142

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubunda Bulunan Kadın Eğitim Yöneticilerine Ait Demografik Veriler.....	26
Tablo 2. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Yöneticiliği Nasıl Yorumlarsınız? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	31
Tablo 3: Eğitim Yöneticiliğini Seçmenize Etki Eden Faktörler Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	35
Tablo 4: Yöneticiliğe Başladıktan Sonra Hayatınızda Meydana Gelen Değişiklikler Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	40
Tablo 5. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştığı En Önemli Sorun(lar) Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	44
Tablo 6. Kadınların Üst Düzey Eğitim Yöneticiliğini Tercih Etmemesinin Nedenleri Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	48
Tablo 7. Kadınlar Eğitim Yöneticiliği Konumunda Hangi Hususlarda Daha Avantajlıdır? sorusuna İlişkin Bulgular.....	53
Tablo 8. Kadın Eğitim Yöneticilerinin İş Yaşamı İle Aile Yaşamını Dengeleme İle İlgili Görüşleriniz Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 9. Yöneticilikte Çoklu Rol Üstlenme (Denetim, İnceleme-Araştırma, Soruşturma, Rehberlik, Ar-Ge) Sizi Nasıl Etkilemektedir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	61
Tablo 10. Çoklu Rollerde En Çok Zorlandığınız Alan (Denetim, İnceleme-Araştırma, Soruşturma, Rehberlik, Ar-Ge) Hangisidir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 11. Resmiyette Herhangi Bir Engel Olmamasına Rağmen, (<i>Cam Tavan</i>) Görünmeyen Engeller Kadının Kariyer Girişimlerini Engellemekte Midir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	68

Tablo 12. Cam Tavan Sendromu Kadınların Kariyer Girişimlerini Nasıl Etkilemektedir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 13. Cam Tavan Etkisini Yaratan Faktörler Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 14. Çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	80
Tablo 15. Çevrenin Kadın Yöneticiye Yönelik Önyargısı Hakkındaki Düşünceleriniz Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular	86
Tablo 16. Yöneticilik Pozisyonuna Yükselme Aşamasında Karşılaştığınız Cam Tavan Engelleri Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	91
Tablo 17. Cinsiyet Eşitsizliği Durumlarına Maruz Kaldığınız Durumlara İlişkin Görüşleriniz Nedir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 18. Lider Özellikler Yönünden Kadın Eğitim Yöneticilerini Nasıl Tanımlarsınız? Sorusuna İlişkin Bulgular	97
Tablo 19. Kadın Ve Erkeklerde Görülen Belirgin Yönetici Davranışları Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular	100
Tablo 20. Sizin Eğitim Yöneticiliğini Seçmenizdeki En Belirgin Kişilik Özelliğiniz Nedir? Sorusuna İlişkin Bulgular.....	108

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CEO: Bir Şirket, Örgüt veya Acentenin En Üst Dereceli Yöneticisidir

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

EOWA: Avrupa Kadın Rektörler Birliği

ETAN: Avrupa Teknoloji Değerlendirme Ağı

ETCEP: Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Projesi

GAO: ABD’de Devlet Hesap Verebilirlik Ofisi

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

ISCED: İnternational Standard Classification Of Education

İŞKUR: Türkiye İş Kurumu

KSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

M: Müdür

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MY: Müdür Yardımcısı

SMG: Sürekli Mesleki Gelişim

TALIS: Teaching And Learning İnternational Survey

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu açıklanmış, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları yer verilmiştir.

Problem Durumu

Yönetim terimi, insanları yönetmekten doğan, etkili çalışma biçimidir ve insanların birlikte çalıştığı sistemlerde bir gerekliliktir (Başaran, 1984). Bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilmiş insanları, örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci yönetim olarak ifade edilebilir. Genel yönetim kavramının yanında yönetimin çeşitli özel alanlara uygulanması sonucunda kamu yönetimi, sağlık yönetimi ve eğitim yönetimi gibi özel yönetim alanları ortaya çıkmıştır. Kamu yönetiminin eğitime uygulanması ile eğitim yönetimi kavramı oluşmuştur. Eğitim yönetimi kendisinden önce doğup gelişen genel yönetim, sosyoloji ve psikoloji gibi alanların kavram ve ilkelerinden yararlanmıştır. Eğitim yönetiminin bir bilim dalı olmasında bu alanlardan etkilenen eğitimcilerin yaptıkları araştırmaların etkisi olmuştur (Balcı ve Aydın, 2001).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olan okula uygulanması ile okul yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır. Okul yönetiminin sınırlarını belirleyen ise eğitim sisteminin amaçları ve yapısıdır. Okuldaki insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek ve verimli şekilde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak okul yönetiminin görevidir. Okul yöneticisi, okulun çevreyle etkileşimini yönetecek ve aynı zamanda okul ortamını geliştirecek olan kişidir. Etkili bir okul yöneticisi özelliklerine sahip olabilmek için toplumsal değişimleri takip etmek, toplumsal gereksinimlerle başa çıkabilmek, örgütsel etkililiği sağlayarak okulun kalitesini arttırmak gerekmektedir (Balcı ve Aydın, 2001, s. 29).

Türkiye’de de, etkin nüfus istihdamında, yöneticilik görevinde, kadın-erkek rolleri arasında göze çarpan önemli farklılıklar bulunmaktadır (Acuner ve Sallan, 1993, s. 77). Yönetim kademelerine bakıldığında kadın sayısının çok az olduğu ve kadınların yönetim kademelerinde gerektiği kadar yer edinemedikleri görülmektedir. Özellikle bu durum eğitim alanında daha çok gözlenmektedir. Eğitim alanında kadın çalışan sayısı daha çok olmasına rağmen eğitim yönetimi kademelerinde kadınların sayısı yok

denecek kadar az olduğu gör÷lmektedir. Son yıllarda ilkokul kademesindeki kadın öğretmen sayısındaki artış oranı okul müdür ve müdür yardımcılığı ile doğru orantılı olarak gör÷lmemiştir.

Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerinin sayıca az olmasının nedenleri arasında, cinsiyet ayrımcılığı, kadın yöneticilere toplumun bakışı ve aile yaşamının yöneticilik tercihine etkileri gibi konular üzerinde durulmuştur. Kadınların üst düzey yönetici veya daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlarda görev almak istedikleri durumlarda cam tavanla engellenmekte olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayıları çok sınırlanmıştır (Arıkan, 2003).

Batı dünyasında ve Türkiye’ de kadınların, eğitim yönetimi alanında azınlıkta kaldığı gör÷lmektedir. Türkiye’de ve batıda öğretmenlerin çoğunu kadınlar oluşturmasına karşın, yönetim kademesinde ise azınlıkta olan erkek öğretmenlerin sayısı kadınlara göre daha fazladır. Bu durum yönetim kademesinde çoğunluk durumundaki kadınların azınlığa, azınlık durumundaki erkeklerin çoğunluğa dönüştüğünü göstermektedir (Bridge, 2003). Açıkalın (1980), kadın yöneticilerin yönetim kademesindeki oranının yöneticiler içerisinde % 7.48’lik bir orana tekabül ettiğini ve kadın eğitim yöneticilerinin tamamının merkez örgütünde görev yaptığını belirlemiştir.

2014-2015 öğretim yılı Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı verilerine göre; 68.038 okulöncesi eğitim öğretmenin % 94,0’ı (63.968), 295.252 ilkokul öğretmenin % 58,6’si (173.078), 296.065 ortaokul öğretmenin % 53,9 (159.672), 298.378 ortaöğretim öğretmenin ise % 46,4’ü (138.453) kadınlardan oluşmaktadır. MEB bünyesinde merkez ve taşrada kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 103.004 yöneticinin %15,51’i (15.970) kadınlardan oluşmaktadır (<http://sgb.meb.gov.tr/>). 81 il millî eğitim müdürünün 2’si (% 2,5), 859 ilçe millî eğitim müdürünün 5’i (% 0,6) kadındır. Okullarda görev yapan 37.369 okul müdürünün 5.436’sı (% 14,6), 50.641 müdür yardımcısının 7.749’u (% 15,3) ise kadınlardan oluşmaktadır (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/>).

Bu durum geleneksel kültürün eğitim yönetimine yansımaları olarak, kadın eğitim yöneticisi sayısının azlığı ve kadın öğretmenlerin yöneticiliğe fazla ilgi duymaması olarak açıklanabilir. Bunun sonucunda oluşan öğretmenlerin sayısının fazla, fakat eğitim

yöneticisi olan kadın sayısının az olması durumu, tezatlık oluşturması açısından araştırmalara konu olmuştur.

Türkiye’de kadın yöneticilerin kariyer engelleri konusu çeşitli sektörlerde, örneklemeler üzerinde alt disiplinlerde birçok çalışma ve araştırma bulunmasına rağmen eğitim yöneticisi kadınları inceleyen araştırma ve tez çalışmaları çok azdır. Bu çalışmaların çoğunluğunu yüksek lisans tezleri oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın problemini “Tokat İli’deki kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri nelerdir” sorusu oluşturmaktadır. Bu araştırmada, Türkiye’de 2003-2017 yılları arasında eğitim yönetimi ve denetimi alanında kadın yöneticiler üzerine yapılmış olan on sekiz yüksek lisans ve bir doktora tezinin sonuçlarının betimsel olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Daha sonra Tokat İl’indeki kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla bu sonuçlardan yararlanılarak görüşme soruları oluşturulmuştur. Kadın eğitim yöneticileriyle görüşmeler yapıp verdikleri yanıtları, tezlerdeki sonuçlarla karşılaştırarak, bir durum değerlendirmesi yapmak ve bu konuda gelecekte yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutmak amaçlanmıştır. Bunun için ile Tokat ilindeki 30 kadın eğitim yöneticisinin (14 müdür, 16 müdür yardımcısı) görüşme yöntemi ile on sekiz soruya verdikleri yanıtlar alınmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar içerik analizi ve betimsel analiz ile karşılaştırma yapılarak incelenmiştir.

Görüşme formunun hazırlanma aşamasında ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Birkaç katılımcı ile soruların anlaşılabilir olup olmadığını tespit etmek amacıyla görüşme yapılmıştır. Uzman görüşü alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme yapılan kadın eğitim yöneticileriyle izin alınarak ses kaydı yapılmıştır, ses kaydı istemeyen katılımcılarla not alma şeklinde görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, son yıllarda kadın eğitim yöneticisi sayısında bir artış gözlenmesi nedeniyle, kadın eğitim yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla, lisansüstü tezlerin sonuçlarının tartışılması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Tezlerdeki sonuçlar incelenmiş ve kadın eğitim yöneticilerine sorulacak sorular üç ana bölümde kategorilendirilmiştir. Bu kategoriler şu şekildedir:

1. Kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe bakışı ve yöneticiliği tercih etme/etmeme nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Eğitim yöneticiliğinde cinsiyet faktörünün etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın kadın eğitim yönetici sayısını artırmak için yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son yıllarda kadın eğitim yöneticisi sayısında okul müdür yardımcılığı düzeyinde artış olması, bakanlıklarda müsteşar yardımcısı, genel müdür ve daire başkanlıkları, taşrada il müdürlüğü ve ilçe müdürlüğü pozisyonlarında kadınların sayısının yok denecek kadar az olması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Mevcut durumun üst düzey eğitim yöneticisi olmak isteyen kadın yöneticiler açısından nasıl yorumlandığını ortaya çıkaracak bir çalışmadır. Bu çalışmada görüşme sorularını kadın eğitim yöneticilerine yönelterek durum değerlendirmesi yapmak ve engellere rağmen yöneticilik pozisyonunda kadınların olabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Çevre ve çalışanlar tarafından kadın yöneticilere hissettirilen önyargıların neler olduğu belirleneceği için bu konuda çevrenin ve çalışanlarında, kadın yöneticileri destekleme konusunda üzerine düşen sorumluluğun farkında olması sağlanacaktır. Kadın okul yöneticilerin çalışma koşulları hakkında düşündürecek bir çalışmadır. Bu araştırma, nitel bir çalışma olması, tüm evrene ulaşılması ve 18 sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılması nedeniyle derinlemesine bilgi vermesi açısından önemlidir.

Sayıtlar

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda yapılan lisansüstü tezlerin tümünün Yüksek Öğretim Kurumları (YÖK) Yayın ve Dokümantasyon Dairesi Tez Merkezine ulaştırıldığı varsayılmaktadır. Kadın eğitim yöneticilerinin görüşme sorularına içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu çalışma 2016-2017 öğretim yılında Tokat İli merkez ve merkeze bağlı okullarda çalışmakta olan 30 kadın eğitim yöneticisi ile sınırlıdır. Bu araştırmadan elde

edilen bulgular, Çalışma grubundan elde edilen verilerle ve araştırmacının gözlem ve yorumları ile sınırlıdır.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, yönetici, yönetimde kadın, kadın istihdamında tarihsel gelişim, Osmanlı ve Cumhuriyet Dönemi'nde olacak şekilde ayrı ayrı verilmiştir. Türkiye ve Dünya'daki kadın yönetici oranları üzerinde durulmuştur. Eğitim yönetimi, eğitim yönetiminde kadının dünya ve Türkiye'de durumuna yer verilmiştir. Kadınların eğitim yönetiminde azınlıkta olmalarının nedenleri üzerinde durulmuştur ve bu konuda yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Yönetici

Yönetimin en önemli unsuru, yönetim faaliyetlerini yerine getiren ve örgütü amaçlarına ulaştıracak “yönetici” dir. Yöneticiler, belli bir amaca yönelen insanları, hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğundaki kişilerdir (Erdoğan, 2014). Yöneticinin yönetim görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütsel başarıda önemli olan özelliklerin başında çalışanları motive etme, insanları etkileme, yönlendirme gibi kişisel özellikler gelmektedir. Organizasyonla ilgili amaç ve hedeflere ulaşmak için etkili kararlar alabilen, sürekli başarı odaklı ve geleceği öngören “ yöneticiler ” örgüt için son derece önemli kaynaklar olarak kabul edilmektedir. Yönetici hakkında birçok farklı tanım olmakla beraber; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretmek için bunları yöneten kişi (Kıngır ve Şahin, 2005, s.400) olarak tanımlamak mümkündür. Yönetici, belli bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçları gerçekleştirmek için örgütte bulunan insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim kaynaklarını kullanma yetkisine sahip olan, bunlar arasında uyumu sağlayan ve gerekli durumlarda politika ve stratejileri saptayan kişidir (Erdoğan, 2014; Ilgar, 2005; Çelik, 1995). Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlanırken liderlik özelliklerine de sahip olması önemlidir. Dolayısıyla bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldığında örgütte yokluğu hissedilmeyecektir. Buna karşın lider, yönettiği kişilerin yeteneklerini harekete geçirip onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır (Bulut, Bakan, 2005, s.65). Nitekim insanları belirli bir amaç etrafında toplamak, harekete geçirmek ve başarıya

ulaştırmak için iyi bir yönetici olmanın yanı sıra lider olmak da gerekir (Taşdemir, 2009, s. 163-164).

Yönetici bir takım amaçlara ulaşmak için belirli bir zaman diliminde para, insan, hammadde, makine, malzeme vb. gibi üretim araçlarını bir araya getiren, bu üretim elemanları arasında uygun bir bileşimi, uyumu ve denkleşmeyi sağlayan kişidir. Klasik ve modern 2 yönetici tipi bulunmaktadır; klasik yönetici emir veren, otoriter ve personelinden itaat bekleyen yöneticidir. Modern yönetici ise demokratik katılıma ve insan ilişkilerine önem veren, esnek, konulmuş değerlerle yetinmeyip yenilerini oluşturabilen etkili ve verimli yöneticilerdir (Erdoğan, 2014).

Kurt ve Terzi (2005); yöneticilik davranışlarının yetkiyi kullanım tarzıyla oluşturulamayacağını ve yöneticilerin üç tür davranış sergilediklerini belirtmişlerdir: demokratik, ilgisiz ve otoriter. Otoriter yöneticilik davranışı sergileyen yönetici tüm kararları astlarına danışmadan alır, kararlara katılımı önemsemez, kişisel değerlendirmelere dayalı ödöl, ceza ve tehdidi kullanır, gücünü yasalardan ve makamından alır, astlarıyla ilişkileri biçimsel ve kuralcıdır. İlgisiz yönetici davranışı sergileyen yönetici ise sorunların ve çatışmaların çözümünü zaman bırakır, astlarına esneklik ve serbestlik sağlar, güç ve sorumluluktan kaçınır, takım ruhu oluşturmak için bir çabası yoktur. Demokratik yönetici davranışı sergileyen yönetici kararlara katılımı önemser, performans değerlendirmesini kullanır, yetki paylaşımını kullanır, astlarının eleştirilerine ve görüşlerine önem verir ve bu doğrultuda liderlik davranışını sergiler.

Yönetimde Kadın

Yirminci yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında devam etmiştir. Dünya'da ve Türkiye'de nüfusun yarısını oluşturan kadınlar iş hayatında ve ekonomik faaliyetlerde aynı oranda temsil edilmemişler ve üst düzey yönetici kademelerinde kadınların sayısı çok gerilerde kalmıştır. İnsan kaynakları açasından kadınların sahip oldukları potansiyelin kullanılmaması çok büyük kayıplar oluşturmuş ve bu kayıplardan organizasyonlar da zarar görmüşlerdir. Bilinçli veya bilinçsiz cinsiyet ayrımcılığına yönelen şirketler erkeklerle kadınlara eşit dağıtılmış yetenek zenginliklerinden vazgeçmişlerdir (Barutçugil, 2002. s.13).

Son yirmi yılda kadınların çok yoğun bir şekilde iş yaşamına girmesi konusunda devrim yaşanmıştır. Bilgi çağında kadınlar, endüstri toplumlarındaki çalışan prototipini

oluşturan erkeklerin önüne geçmiştir. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağında ortaya çıkan mesleklerin çoğunu kadınlar ele geçirmişlerdir. Önceki yıllarda aynı “soyadı”nı kullanarak aile şirketlerinde üst düzey yönetim kademelerine gelebilen kadınlar artık giderek artan “nitelik” ve “eğitim” düzeyleri ile üst düzey yönetim basamaklarına çıkmaktadır (Barutçugil, 2002. s.14).

1980’li yıllardan itibaren Türkiye’de kadınlar çalışma hayatına hızlı bir şekilde girmişler ve önemli roller üstlenmeye başlamışlardır. Türkiye’de kadınların iş hayatına girmeleri konusundaki gelişmeler dünyadaki gelişmelere paralel bir şekilde gerçekleşmiş hatta birçok ülkeye göre daha dikkat çekici bir ilerleme gözlenmiştir. Küreselleşen dünyada iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler iş ortamı, çalışma saatleri, iş yerleri gibi sınırlamaları ortadan kaldırmıştır. Kadınlar ihtiyaç duydukları bilgilere kolaylıkla ulaşımı sağladığından kadınların iş hayatında özgüvenlerinin artmasını sağlamıştır. İletişimdeki bu gelişmeler (mobil telefonlar, e-mailler vb.) kadının evde çalışmasına ve esnek çalışma saatlerine imkân sağlamaktadır. Bu gibi imkânlar çalışan kadın sayısının katlanarak artmasını ve çalışan nüfusun büyük bir oranının kadınlardan oluşmasını desteklemektedir (Barutçugil, 2002. s.15).

Çalışan nüfusun büyük bir kısmını oluşturan kadınların üst düzey yönetim kademelerinde görev alma veya lider olma konusunda geri planda kaldığı gözlemlenmiştir. İngiltere’de 20 şirket yöneticisinden birini kadınlar oluşturmaktadır. Fransa’da sayısı 30.000 olan büyük işletmelerde kadın yönetici oranı % 7’yi oluşturmaktadır. ABD’nin önde gelen şirketlerinden biri olan Wall Street Şirketleri’nin yöneticilerinin % 90’ı erkeklerden oluşmaktadır Dünya’da ve Türkiye’ kadın yönetici anlayışı ve imajı henüz oluşmaktadır. İş yaşamında o ve üst düzey yönetim kademelerinde kadın sayısı çok sayıda bulunmaktadır. Günümüzde kadınların iş yaşamına girmesiyle birlikte üst düzey yönetici kademelerine talepleri artmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu alanlarda zor olsa da kadınlar artık donanımlı, bilinçli ve kendini yetiştirmiş bir şekilde başaracaklarına inanarak yönetim kademelerine gelmek için alt yapılarını oluşturmaktadırlar (Barutçugil, 2002, s.16).

Kadınların yönetim kademelerine getirilmesi konusunda bu konuyla ilgilenen sorumlular çeşitli yanılığara düşmektedirler. Bir kişinin üst düzey yönetici olması için 15 ile 25 yıl arasında bir deneyime sahip olması gerektiği orta ve üst düzey yönetici olmak için çok az sayıda kadının bu eğitim ve deneyime sahip olduğu görüşü hâkimdir.

Kadınların yönetim kademelerinde yer almaları sadece deneyim ve eğitimle de olmamaktadır, tepeye tırmanabilecek kadar rekabetçi, atak, hükmedici, sağlam, güçlü ve rasyonel olmaları gerekmektedir (Palmer, ve Hyman, ...: s.19). Yönetici olarak kadınların yetenekleri konusunda konuyla ilgili bütün kitaplarda 5 görüş mevcuttur: a)kadınlar işi yapmak istiyor ve eğer sistem izin verirse işi yapabilirler; b)Kadınlar işi yapabilir, ama sistem izin verse bile, bunu denemek istemiyorlar; c) kadınlar işi yapamaz ve bunu denemek istemiyorlar; d) kadınlar işi yapmak istiyor ama psikolojik yapıları ya da geçmiş toplumsallaşma tarzları yüzünden bunu başaramazlar; e) kadınlar işi yapmak istiyor ama gerekli teknik ve idari becerilere sahip değiller. Kadınlar işi yapmak istiyor ve eğer sisteme nasıl bağlanacaklarını, iletişim kanallarına nasıl ulaşacaklarını, akıl hocalarını nasıl bulacaklarını vb. bilirlerse, işi yapabilirler. Literatürde rastlanan bu noktalar, kadınların yöneticiliğe ulaşmak için yürüdükleri yolun çok engebeli olduğunu göstermektedir (Bette Ann Stead, 1985, s.30).

Kadın İstihdamında Tarihsel Gelişim

Osmanlı İmparatorluğu Dönemi'nde Kadın İstihdamının Durumu

Araştırmacılar Türkiye'de kadın konusunu incelerken Osmanlı devleti öncesi göçebe aşiretler dönemini başlangıç noktası olarak ele almaktadırlar. Kadınlar bu dönemde evlilik ilişkilerinde erkeklerle eşit haklara sahip olmuşlar, ülke yönetiminde ve siyasi kararlarda söz sahibi olmuşlardır. Bütün toplumsal etkinliklere katılmışlardır ve bu dönemde tek eşli evlilik yürürlüktedir. Osmanlı Devleti'nde kadınların üretime katılması kırsal alanda ve ücretsiz şekilde olmuştur. Bunun dışında kadınların iş yaşamına girmesi ve kapitalizmin yerleşmesi ile eşzamanlı gerçekleşmiştir. Tanzimat ile kadınlar bir özne olarak toplumsal varlığını hayatta hissettirmiştir. Osmanlı devletinde ekonomik düzeyi iyi olan kentli kadınlar gayrimüslim okullarda veya evde aldıkları eğitimle çalışma hayatına katılmışlardır. Kentteki düşük gelirli kadınlar ise atölye tipi sanayilerde geçimlik denilebilecek ücretlerle günde yaklaşık 14-15 saat çalışmışlardır. Kırsal kesimdeki kadınlar ise batılı şirketlere halı dokuyup ilmek başına para almakta veya ücretsiz tarım işçiliği yapmaktadır (Çitçi, 1982: s. 86-87).

Osmanlı'da kadınlar batıda olduğu gibi ilk olarak özel sektörde çalışma yaşamına girmişlerdir. Kamuda yer almaları daha geç yıllarda olmuştur. Kamuda 19. yüzyılın ikinci yarısında eğitim ve sağlık alanında istihdam edilmişlerdir (Aslan, 2006, s.120-121). Kanuni Sultan Süleyman ve Üçüncü Selim döneminde kadınların hekimlik

yaptıklarına dair belgeler mevcuttur. Kanuni döneminde bohçacılık yapan kadınlar çalışan kadın sayılmıştır. 1913-1915 yılları arasında Anadolu'daki İzmir, İstanbul gibi büyük kentlerde sanayi istatistiklerine bakıldığında 1913' te kadınlar imalat sektöründe %32, 1915'te ise %29 oranında istihdam edilmiştir. Bu oran dokuma sanayinde %90'a yükselmiş fakat tütün sektöründe ise kadın istihdamı% 50'dir. Osmanlı devletinde kadınların istihdam edilmesindeki en belirleyici faktör her yerde olduğu gibi kız çocuklarının ve kadınların erkeklere göre daha düşük ücretle çalıştırılmalarıdır. Kadınların imalat sektöründe dokumacılık alanında yoğun olarak çalıştırılması işlerin kadın-erkek arasında cinsiyete dayalı ayrımını göstermektedir (İnan, 1982, s.120-121).

Kadın işgücünün ucuz olması, erkeklerin Balkan Savaşları ve I. Dünya Savaşı nedeniyle askerde olmasından dolayı kadın işgücüne talep artmıştır. Kadınlar I. Dünya savaşı sırasında askerlerin ihtiyacı olan malzemeleri temin etmek için terzilik yapmanın yanında müstahdemlik ve memurluk yapmışlardır. Kadın işgücü ucuz olması sebebiyle birçok alanda tercih edilmesine rağmen yasal düzenlemelerle koruma altına alınmamıştır (Çitçi, 1982: s.122-129).

Cumhuriyet Dönemi'nde Kadın İstihdamının Durumu

Cumhuriyetin kuruluşu ile Kurtuluş Savaşı'nda erkeklerle birlikte mücadele eden kadınların, ekonomik ve hukuksal alanlarda mevcut statülerinin yükseltilmesi ve çalışma yaşamında daha aktif rol almaları için çalışmalara başlanmıştır. Türkiye cumhuriyetinin kuruluşunu takip eden ilk on yıl içinde Atatürk önderliğinde kadınların vatandaşlık hakkını kazanması için önemli çalışmalar ve reformlar yapılmıştır. Cumhuriyet döneminde kadın istihdamına yönelik ilk ve en önemli sayısal veriler 1927 yılında yapılan Sanayi Sayımı sonuçlarıdır. Bu sayım önceki sayımlardan farklı olarak bütün sanayi kuruluşlarını kapsamış ve işgücünün cinsiyete dayalı dağılımı ancak dört veya daha fazla işçi çalıştıran işletmelerde dikkate alınmıştır. Bu sayım sonuçlarına göre işletmelerde kadın istihdamı % 25,58 oranında bulunmuştur. Bunun anlamı işletmelerde çalışan her dört işçiden birinin kadın olması demektir. Kadın istihdamını gerekli kılan öncelikli sebepler savaşlarda eşini kaybeden kadınların çalışmak zorunda olması ve savaşlar nedeniyle işgücünde meydana gelen eksilmelerdir. Aynı işletmelerde çalışan kadın memur oranı ise % 20.58'dir. Kadın çalışanların işveren statüsünde sayıları yok denecek düzeyde bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre 10.941 işverenden sadece 155'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran % 0.14'ekarşılık gelmektedir. Kadın işçiler

arasında yabancı uyruklu kadınların sayısı yok denecek kadar az iken, kadın patronlar arasında yabancı uyruklu kadın patronların oranı % 26'dır. 1932-1934 yılları arasında kadın çalışanları oranı % 25 civarında bulunmuş ve bu oran 1947 yılına kadar değişiklik göstermemiştir. 1923 yılında gerçekleştirilen iktisat kongresinde kadınların madenlerde çalışması yasaklanmıştır (Makal, 2010, s.21-23).

1945 yılında "İş Kazaları İle Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunu" kadın çalışanların analık durumuna bir sosyal güvence getirmiştir (Süzek, 2009: s.12). 1990-1994 yıllarını kapsayan altıncı beş yıllık kalkınma planında kadın konusu başlı başına bir sektör olarak ele alınmıştır. Altıncı beş yıllık kalkınma planında cinsiyet eşitliğine yönelik ifadeler bulunmasına rağmen kadını aile içinde tanımlayan anlayışın dışına çıkılmamıştır (DPT, 1994: s.9-117). Kalkınma planlarında hâkim olan görüş eğitim, sağlık, istihdam gibi alanlardaki iyileşmelerden kadınların dolaylı olarak etkileneceğidir. Bu sebeple kadın konusu kalkınma planlarında aile ve çocuk ile birlikte ele alınmıştır.

Sekizinci beş yıllık kalkınma planında (2001-2005) kadınların istihdamı, okur-yazar olmaları ve sağlık hizmetlerinden yararlanmaları, eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, karar alma, çalışma ve kalkınma sürecine daha fazla katılımı için alınacak önlemler üzerinde durulmuştur. Dokuzuncu kalkınma planında (2007-2013) AB ülkeleriyle karşılaştırıldığında kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı yetersizdir. 2002 seçiminde kadınların parlamentoda temsil edilme oranının yaklaşık yüzde 4,4 olması bunun bir göstergesidir (DPT, 2006).

Onuncu kalkınma planında (2014-2018) kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları için beceri ve eğitim düzeylerini yükseltilmesi, kadınların istihdamını arttırmak amacıyla aile ve iş yaşamını uyumlaştırmak için esnek çalışma saatleri uygulaması, kreş ve çocuk bakım hizmetlerini yaygınlaştırılması veya ebeveyne izin gibi alternatifler sunulması önlemleri ele alınmıştır. Anayasaya kadına yönelik pozitif ayrımcılık ilkesi eklenmiş ve TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu kurulmuştur (DPT, 2013. www.kalknma.gov.tr)

Türkiye' de 1950'lerden sonra köyden kente göçün artmasıyla kadın gerçek anlamda işgücü piyasasında yer almıştır. Zamanla değişen sosyal ve ekonomik yapı sebebiyle işgücü piyasasındaki çalışma şartları ve konumları değişiklik göstermiştir (Berber ve Eser, 2008). Türkiye'de kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe seçtikleri

meslekler çeşitlilik göstermektedir. Erkeklerin yoğun olarak tercih ettikleri mesleklerde kadınlar görünür olmaya başlamıştır. Birçok sosyo-kültürel ve geleneksel engellere rağmen 1980'li yıllardan sonra kadınlar girişimcilik, yöneticilik, turizmcilik, bankacılık gibi erkeklere özgü olarak nitelendirilen mesleklerde kendilerini göstermişlerdir (Önder, 2013).

Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı

Kadın istihdamı, Avrupa ülkelerinde % 60, Dünya ortalaması % 50'nin üzerindeyken bu oran Türkiye’de % 26’dır (<http://tusiad.org>). Berberoğlu ve Maviş (1990)’in yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye’de kadınlar en çok hizmet sektöründe çalışmaktadır. Bu sektörde deneyim kazandıkları için yönetici konumuna yükselebilmektedir. Kadınların yoğun olarak tercih ettikleri hizmet sektörü bankacılıktır ve kadın yönetici istihdamı açısından bankacılık ilk sırada yer almaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004).

Acuner ve Sallan’ın (1993) Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar konusunda yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye’de kadının, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkma çabaları vermekte olduğunu ve birçok alanda bunu başarmasına rağmen özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilmediğini göstermektedir.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün 2005 verilerine göre Türkiye’de kamu kurumlarında üst düzey yönetim kademesinde müsteşar, genel müdür, daire başkanı, bölge müdürü, il müdürü veya bu kadrolarda görev yapan yöneticilerin yardımcısı pozisyonlarında % 0-20 oranında kadın yönetici görev yapmaktadır. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün istatistiklerine göre; Türkiye genelinde kadının işgücüne katılma oranı % 25, kentte bu oran % 19, kırsal kesimde ise % 33’tür. Kadınlar % 65,6 ile sağlık, % 43,4 ile de eğitim ve öğretim, % 65,4 ile avukatlık hizmetlerinde görev almaktadırlar. Bu sektörlerin dışındaki sektörlerde, kadın oranı daha az olmasına karşın son yıllarda kadınlar üst düzey görevlere de talip olmaktadır ve karar mekanizmalarında görev almak için çaba sarf etmektedirler (ILO, 2003).

Türkiye İstatistik Kurumu’nun Mart 2016 tarihli raporuna göre 2014 yılında; Türkiye nüfusunun % 49,8’ini kadınlardan (38 711 602 kişi), % 50. 2’si (77 695 904 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların işgücüne katılma oranı 2013 yılında

kadınlarda % 30,8 erkeklerde ise % 71,5'tir. Kadınların eğitim seviyeleri yükseldikçe işgücüne katılma oranlarının arttığı görülmektedir. Okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı % 17,4, lise öncesi eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranı % 26,3, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı % 32,1, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı % 39,3 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı % 72,2'dir. 2013 yılından 2014 yılına kadar kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranında bir değişiklik olmamıştır. Rapora göre üst düzey kadın yönetici oranı % 9,4'tür. Kadın hâkim oranı % 36,9, 2013-2014 öğretim yılı için kadın profesör oranı % 28,7 olmuştur. Kadın polis oranı daha önceki yıllara göre önemli bir değişiklik göstermeyerek 2014 yılında % 5,5 olmuştur (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr>). Kadınlar siyasi alanda erkeklere göre daha az yer almıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kadın milletvekili oranı 1935 yılında % 4,5 iken bu oran 2014 yılında % 14,4'e yükselmiştir (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr>).

Türkiye'de 2014 yılında 25 bakanlıktan sadece 1 tanesi kadınlara verilmiştir. 2013 yılında kadın bakan oranı İsveç'te % 54,2, Norveç'te ise % 50'dir (www.tuik.gov.tr). Siyasal yaşama katılımın ilk basamağı kabul edilen yerel yönetimlerde kadın sayısı sınırlıdır. 30 Mart 2014 yılında yapılan seçim sonuçlarına göre 30 büyükşehir belediye başkanının yalnızca 3'ü, 1.381 belediye başkanının ise 40 tanesi kadındır. Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yönetim kademelerinde kurul, komisyon veya komite başkanlığı görevlerinde kadın temsil düzeyi düşük olmasına karşın uzmanlık gerektiren mesleklerde kadın oranları yüksektir. Türkiye'de Kadının Durumu 2014 Raporu'na göre üniversitelerde kadın öğretim görevlisi oranı % 42,6, profesör kadın oranı % 29,3, doçent kadın oranı % 34,7, yardımcı doçent kadın oranı % 40,1, kadın rektör oranı ise % 9,7'dir. (YÖK, 2016). Mimarların % 43,82'si, avukatların % 41'i, bankacıların % 51'i, polislerin % 5,4'ü kadınlardan oluşmaktadır (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr>).

Devlet personel başkanlığı Mayıs 2016 verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında kadın istihdamı % 38,3, erkek istihdamı ise % 61,7'dir. Kadınların bürokraside karar verici konumdaki % 8,8, erkeklerde oran % 91,2'dir. Bürokrasinin önemli alanlarından biri olan diplomatik görevlerde kadın sayısı çok düşük bulunmaktadır. Türk dış işlerinde 232 büyükelçinin 37'si, 74 başkonsolosun 9'u kadınlardan oluşmaktadır. 2146 mülki idare amiri içerisinde 3 kadın vali, 12 vali yardımcısı, 12 kaymakam, 4 hukuk müşaviri, 1 il hukuk işleri müdürü, 3 şube müdürü

bulunmaktadır. Üst düzey bürokrasi içerisinde bağlı kuruluşlar ve bakanlıklarda 2 kadın müsteşar yardımcısı, 1 genel müdür, 47 (% 11, 9) genel müdür yardımcısı, 371 (% 13,4) daire başkanı görev yapmaktadır. Adalet bakanlığı bünyesinde ise adli yargıda görev yapan 13.023 hâkim ve cumhuriyet savcısının 3492'si (% 26,8), idari yargıda görev yapan 1639 hâkimin 440'ı (% 26,8) kadınlardan oluşmaktadır (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr.>).

Dünya Genelinde Kadın Yönetici Oranları

ABD'de Ulusal Kadın Örgütü'nün kuruluşundan 23 yıl sonrasına kadar kadınlar rol ve fırsat eşitliği için mücadele etmişlerdir. Birleşmiş milletlerin (BM) 1985'te yayınlanan kadınların eşitliği konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre kadınlar:

Dünyadaki işlerin üçte ikisini yapmaktadır.

Dünyadaki gelirin onda birini almaktadır.

Dünyadaki mülkiyetin yüzde birine sahiptirler.

Tarihsel olarak kadınlar her zaman çalışmışlar fakat emeklerinin karşılığını alamamışlardır. İkinci Dünya Savaşında Amerika'daki erkeklerin askere gitmesi sebebiyle ekonomik dengeyi koruyabilmek için kadınlar bu boşluğu doldurmuşlardır. 1950, 1960 ve 1970'li yıllarda kadınlar ev dışında kariyer edinme çabasına girmişler ve bu çaba sonucu 1960'lı yıllardan sonra yönetimdeki kadınların sayısı iki kat artmış ve üç milyona çıkmıştır. Bu büyük bir gelişme gibi görülse de ABD' de en üst kadın yöneticilerin ancak orta düzey yönetim konumlarında olduğu görülmektedir. ABD'de kadınların % 33'ü yönetim düzeyine ulaşmış durumda ve bunların ancak % 6'sı mesleklerinin zirvesinde bulunmaktadır. Şirketlerde üst düzey yönetim kademesinde bulunan kadın oranı % 1' oranında bulunmuştur (Palmer, ve Hyman...,s.11).

Berberoğlu (1989)'na göre dünya genelinde kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre oranının çok düşük olduğu görülmektedir. En iyimser verilerde bile kadın yönetici oranı % 15 civarındadır ve kadınlar orta düzey yöneticilik konumunda görev yapmaktadırlar. ABD'de GAO (Devlet Hesap Verebilirlik Ofisi)'nun 2002 yılında yaptığı bir çalışmaya göre ABD' de kadınlar işgücünün yaklaşık % 47'sini oluşturmakta ve bunların ancak % 12'si yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Yönetim kademelerinde görev alan kadınların istihdam edildikleri alanlar hastaneler,

eğitim kurumları ve medikal hizmetlerdir. Bu sektörler kadın işgücünün % 60'ına istihdam sağlamaktadır. Kadınlar şirketlerde ise daha çok insan kaynakları birimlerinde görev almaktadırlar. Erkek yöneticilerin pazarlama, satış ve reklamcılık sektöründe yoğun olarak görev aldıkları görülmektedir (Berberoğlu, 1989).

Kanada da 1987 yılından itibaren yönetici pozisyonlarındaki kadın oranında %6 artış görülmüş ve bu oran 2001 yılında % 35 'e yükselmiştir. Üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı % 23 olarak bulunmuştur. Japonya'da kadınlar yönetim kademelerinde yeterince yer almamaktadır. Buna karşın Latin Amerika ülkelerinde yönetici pozisyonundaki kadın oranı % 48'dir. Tayland'da ise kadın yönetici oranı % 28,7'dir. EOWA (Avrupa Kadın Rektörler Birliği)'nin 2002 yılında Avusturalya'da 200 büyük şirketi kapsayan araştırmasında kadınların üst düzey yönetim kademelerinde görev alma oranı % 8,2' olarak bulunmuştur. Bu oran içinde % 1'lik bir dilime tekabül eden iki kişi CEO 'olarak görev yapmaktadır (ILO'dan aktaran Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007). Güney Kore gibi iş için eşinden izin almanın gerektiği, Tanzanya gibi okuryazarlık oranının çok düşük olduğu (% 40'tan az) ülkelerde veya Afrika ülkelerinde kadınların yönetim konusunda oranları yok denecek kadar az görülmektedir. Finlandiya ve Fransa gibi ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde yönetimde kadınlar için anlamlı gelişmeler görülmektedir (Parlayan, 2003). Genellikle bütün ülkelerde kadınların yönetici pozisyonlarında görev alma oranı erkeklere göre daha düşük olmakla birlikte bu oran gelişmiş ülkelere göre Türkiye'de daha belirgin durumdadır (<http://hdr.undp.org>).

Karar alma mekanizmalarında görev alan kadın oranı ABD'de % 46, Rusya'da % 39, Almanya'da % 36, İngiltere'de % 29, Yunanistan'da % 26, Türkiye'de ise % 6'dır. Parlamento'ya katılım oranı ise İsveç'te % 47, İspanya'da % 36, Almanya'da % 32, İngiltere'de % 20, ABD'de % 16, Yunanistan'da yüzde 14, Türkiye'de ise % 9'dur (ILO, 2007. <http://www.ilo.org>).

Kadınların iş hayatında daha aktif olması hem ekonomik hem de sosyal yönden büyük önem taşımaktadır. Buna rağmen Dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını teşkil etmelerine karşın, kadınların iş yaşamına katılım oranının özellikle yönetim kademelerinde düşük olmasına birçok çalışmada dikkat çekilmiştir. ILO'nun 96. Uluslar Arası Çalışma Konferansı Haziran 2007 Raporu'na göre, Türkiye'de orta ve üst kademe yöneticilerinin % 21 kadınlardan oluşmaktadır. DİE'nin 2006 raporuna göre,

Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan kadın oranı % 44,4, erkeklerin oranı % 56,7 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranı % 29,8 ve erkeklerin oranı % 70, 2’dir (Anafarta ve diğerleri 2008, s.112). Amerika Birleşik Devletleri’nde GAO tarafından 2002’de yayımlanan bir çalışmaya göre; ABD’de kadınlar işgücünün yaklaşık % 47’sini oluştururken, bunların sadece % 12’si yönetim kademelerinde yer almaktadır. Türkiye’de özel sektörde ise işverenlerde kadın oranı % 13, Mecliste temsil oranı % 4,4 (AB ortalaması % 21, A.P. % 30, Dünya ortalaması % 27), belediye başkanı kadın oranı % 1, üniversite rektörlerinde kadın oranı % 6,2, rektör yardımcısı oranı % 11,3, dekan oranı % 13,7, dekan yardımcısı oranı % 27,6, enstitü müdürü oranı % 16,9, bölüm başkanı oranı % 22,7 (araştırma kapsamında yer alan 16 üniversitedeki toplam 1201 yöneticinin % 78’i erkek, % 21,9’u kadındır), başhekimlikte ise kadın oranı % 2’dir. Avrupa’da ise çalışan kadınlar ancak % 5’den daha az bir oranda üst yönetiminde yer almaktadır (KSGM akt. Örücü ve diğerleri, 2007:122).

Daha güncel verilere baktığımızda geçen yıllara oranla artış görülse de istenilen düzeye ulaşamamıştır. Grant Thornton (2011)’un Dünya Kadınlar Günü öncesinde hazırlanan kadın yöneticiler araştırması 40 ülkeden yaklaşık 6 bin temsilci ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya göre, Türkiye kadın yönetici sayısında bir önceki yıla göre yüzde 6’lık artışla % 31 oranına ulaşmıştır. Bu oran % 26 ile Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin (BRİC), % 24 ile Avrupa Birliği, % 22 ile Latin Amerika, % 18 ile G7, % 18 ile Kuzey Amerika ve % 21 ile dünya ortalamalarını geride bırakmıştır (Sertkaya, Onay ve Ekmekçi 2013: s.2).

Eğitim Yönetiminde Kadın

Dünya Genelinde Eğitim Yöneticiliğinde Kadının Durumu

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Boel Berner’e göre; her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların % 70’inin toplam işgücünde % 44,4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır (Katkat, 2000). Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. 1998 verileri ile toplam yönetici

pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı İzlanda'da % 31, Norveç'te % 26, Türkiye'de % 8, Nijer'de ise % 8,3'tür (Özbey, 2004). Bernard Bass tarafından 1990'ların başında kadın yöneticilerle ilgili kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bass, kadınlarla ilgili literatürde 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu araştırmada ayrıca, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranışı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı önyargılı grupların bu küçük detaylar üzerinde durdukları ileri sürülmüştür. Bu konuya farklı bir yaklaşım da E.Steven tarafından getirilmiştir. Steven, kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkileyerek, kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (Nalbant, 2002).

Dünya genelinde ilköğretimde çalışan kadın ve erkek sayıları birbirine yakın olmasına karşın yöneticilik konumuna yükselmede kadınların aleyhine bir durum söz konusudur. Türkiye'de ilköğretim kademesindeki öğretmen sayısı yaklaşık 390 000'dir. Bu öğretmenlerden 172 bini kadınlardan oluşmaktadır. Buna karşın sadece 16.454 ilköğretim okulu müdüründen 477'si kadındır ve bu oran % 3' karşılık gelmektedir (Otaran ve ark.,2003). Batı ülkelerinde Türkiye kadar olmasa da erkeklerin lehine bir durumun mevcut olduğu anlaşılmaktadır. İtalya ve İrlanda'da ilköğretim okulu müdürlerinin % 46'sı, Yunanistan'da % 41'i, Macaristan'da % 33'ü, Hollanda'da ise % 13'ü kadınlardan oluşmaktadır. Mevcut veriler dünya genelinde kadınların daha çok ilköğretim okullarında müdür olarak temsil edildiklerini göstermektedir. Fransa, Bulgaristan, Polonya, İsveç, Slovakya, Birleşik Krallık ve İzlanda'da ilköğretim okullarında müdürlerin % 70'i kadınlardan oluşmaktadır. Ortaöğretimde kadın okul müdürü oranı İzlanda, Slovakya, İsveç, Avusturya ve Fransa 'da oldukça düşüktür. Avusturya'da lise dâhil orta öğretim kurumlarının % 30'undan daha azında okul müdürleri kadındır, verileri bulunan diğer okullarda ise bu oran % 55'in altındadır. OECD'nin TALIS araştırma raporlarına göre, ortalamada katılımcı ülkeler arasında ISCED 2 seviyesindeki okul müdürlerinin %45'i kadınlardan oluşmaktadır. İtalya, İrlanda, Litvanya, Avusturya, Belçika ve Portekiz gibi OECD araştırmasındaki raporda

yer alan ülkelerde kadın okul müdürü oranı, kadın sınıf öğretmeni oranından % 30 daha düşük görülmektedir (<http://sgb.meb.gov.tr/eurydice>).

Dünya genelinde yükseköğretim kurumları da erkek akademisyenler tarafından yönetilmektedir ve yönetsel görevlerdeki kadın sayısı azdır. Kadınların akademik camiada prestijli ve güçlü konumlardaki temsili çok azdır ve bu evrensel bir olgudur (Acker ve Webber, 2006). UNESCO'nun hazırladığı raporda yükseköğretimde küresel tabloda ortaya çıkan sonuca göre kadınlar, orta düzey yönetim kademelerinde 1/5, üst düzey yönetim kademelerinde ise 1/20 oranında temsil edilmektedir (Dines, 1993). Kadınların akademik kadroların düşük düzeylerinde yer almaları, yönetsel görevler almalarını engellemektedir. İstatistikler de bu durumun AB ülkelerinde de farklı olmadığını göstermektedir. “Avrupa Teknoloji Değerlendirme Ağı (ETAN)” raporuna göre akademik sistemin üst konumlarında kadınların temsil edilme oranı % 10'dan daha azdır. Profesör düzeyinde akademik kariyer yapan kadın öğretim üyelerinin oranı Finlandiya ve Portekiz'de % 18, Fransa'da % 14, İngiltere'de % 8, Hollanda, Belçika, İrlanda ve Almanya'da ise % 6'dır. Bu veriler yükseköğretim kurumlarında dünya genelinde kadın eğitim yönetici sayısının azlığını göstermektedir (Çalışkan Maya, 2012).

Hollanda okul yöneticisi kadın sayısını arttırmak için çözüm arayan birkaç ülkeden biridir. Hollanda 'Yönetimde Daha Fazla Kadın' (Meer Vrouwen in Het Management) programını hazırlayarak eğitim sektöründe kadın yönetici sayısını arttırmayı amaçlamıştır. İrlanda da bu konuda çabaları olan sayılı birkaç ülke arasındadır. İrlanda'daki Eğitim ve Bilim Müdürlüğü eğitimde yönetici pozisyonlarıyla ilgilenen kadınlar için – eğitim yönetiminde kadınlar- konulu hizmet içi eğitim vermektedir. Lihtenştayn'ın da katılımıyla yürütülen bölgesel proje ile kamuda lider pozisyondaki kadın sayısını arttırmak amaçlanmıştır. Eğitim yönetiminde kadın yöneticisi sayısını arttırmak ve karar verme mekanizmalarında etkin olmasını sağlamak Kıbrıs ve Romanya'nın da milli stratejileri arasındadır (<http://www.eurydice.org>).

Türkiye'de Eğitim Yöneticiliğinde Kadının Durumu

Son yıllarda kadın eğitim yöneticisi sayısı özellikle ilköğretim kademesinde artış göstermiştir. Kadınların erkeklere oranla sayıca daha fazla olduğu bir meslek grubunda kadının yönetilen konumundan yöneten konumuna gelmesi için bazı mevzuat değişiklikleri yapılmıştır. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) eğitim kurumları

yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar;

Madde 27 – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir; (5) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir. (6) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.” (meb.gov.tr.).

Yönetmelikteki bu düzenleme az olsa da eğitim yöneticiliği konusunda kadın öğretmenlerin önünü açmıştır. Kadın öğretmenlerin okul müdürlüğü veya müdür yardımcılığı görevlerinde aktif olarak rol alması, kadının toplumda değer görmesi, hak ettiği yere gelebilmesi ve karar alma mekanizmalarında etkili olması açısından son derece önemlidir. 2014-2015 öğretim yılı Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı verilerine göre; 72.228 okulöncesi eğitim öğretmenin % 94,6’sı (68.357), 302.961 ilkökul öğretmenin % 59,4’ü (180.253), 322.680 ortaokul öğretmenin % 54,68’i (176.448), 335.690 ortaöğretim öğretmenin ise % 47,1’i (158.397) kadınlardan oluşmaktadır. MEB bünyesinde merkez ve taşrada kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 103.004 yöneticinin % 15,51’i (15.970) kadınlardan oluşmaktadır (<http://sgb.meb.gov.tr>). 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 1’i (% 1,23) 714 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 5’i (% 0,7) kadındır. Okullarda görev yapan 28.299 okul müdürünün 2.238’i (% 7,91), 1.936 müdür başyardımcısının 115’i (% 5,94), 37.042 müdür yardımcısının ise 7.431’i (% 20,04)’ü kadınlardan oluşmaktadır (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/>).

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün, ‘Türkiye’de Kadının Durumu 2014 Raporu’na göre, 2004-2005 öğretim yılında, kadınlarda yükseköğretimdeki okullaşma oranı % 15,10 iken, 2014-2015 öğretim yılında % 41,10’a yükselmiştir. Lisansüstü ve doktora düzeyinde akademik kariyer yapan kadın oranı % 41,4’ü oluşturmaktadır. Yükseköğretimdeki 6.062.886 öğrencinin % 45,9’unu kadınlardan oluşmaktadır. Bu rakam öğrenci sayısının hemen hemen yarısına tekabül etmektedir. Akademik personel konusunda da kadının durumuna bakıldığında profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, çevirici ve okutman kadroları içinde kadın oranının birçok ülkeden daha yüksek olduğu (% 42,9) görülmektedir. Sonuç olarak Türkiye’de üniversite öğrencilerinin % 45,9’u, akademisyenlerin yüzde 41’i ve profesörlerin % 28,4’ü kadın, buna karşın rektörlerin

% 9,7 'si kadındır. Çelişkili durum rakamlarla kendini göstermektedir (Çalışkan Maya, 2012).

Kadınların Eğitim Yönetiminde Azınlıkta Olmalarının Nedenleri

Literatür taramalarında kadın eğitim yöneticilerinin azınlıkta olmalarının nedenleri;

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:

- (1) Açık ve Gizli Ayrımcılık
- (2) Kurumsal Sınırlamalar
- (3) Kadınların Sosyalleşme Teorisi
- (4) Erkek Kültürünün Egemenliği (Bridge, 2003)
- (5) Cam Tavan Sendromu ana başlıklarında sınıflandırılmıştır.

Açık ve Gizli Ayrımcılık Teorisi: Bu başlık altında ele alınabilecek en önemli engel önyargı ve ayrımcılıktır. Kadınların mesleklerinde ilerlemelerinde ve yönetsel pozisyonlarda görev almalarında kadınlar aleyhine bir durum söz konusudur. Davidson ve Cooper (1992) tarafından 700 kadın ve 185 erkek yöneticiyle yapılan bir araştırmada kadın olmanın yükselmek için bir dezavantaj olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Davidson and Cooper, 1992). Bir başka önyargı ise kadınların evlendiğinde veya çocuk sahibi olduğunda çalışma yaşamından uzaklaşacakları düşüncesidir. Yöneticiliğin güçlü olmayı gerektirdiği toplumlarda kadınların zayıf olduğu inancı sebebiyle erkeklerin yöneticiliğe daha uygun olduğu varsayımı yaygındır. Açık ayrımcılıkla baş edebilmek için mücadele eden kadınlar bir de örtülü ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Okul idarecisini arayan bir kişinin müdür beyle görüşmek istemesi, okula gelen bir yazının müdür bey diye başlaması, idarecinin kadın olma ihtimalinin düşünülmediğini göstermektedir. Helvacıoğlu, (1996) yaptığı bir araştırmada özellikle ilkökul kitaplarında kadın öğretmenlerin daha fazla yer aldığını ve bunun sebebini, ilkökul öğretmenliğinin anneliğin uzantısı olarak görülmesine sonucuna dayandırmıştır. Ders kitaplarında müdürlerin tamamı ise erkektir bunu ise kadınların yönetici olamayacağı önyargısı ile açıklamıştır.

Kurumsal Sınırlamalar Teorisi: Birçok kurumda kadınların meslekte ilerlemelerine konulan engeller göze çarpmaktadır. Bu engeller kadınları olumsuz

yönde etkilemekte fakat erkeklere ise yardımcı olmaktadır. Kadınlar bir işe başlamadan önce kendini çok acımasızca eleştirmekte ve özgüvenlerini erkeklerden daha çabuk yitirmektedirler. Yönetim pozisyonundaki ölçütlerin belirleyicisi erkekler olmaktadır. Bu durum kadınların yöneticilik isteklerinden vazgeçmelerine sebep olmaktadır. Çocuk sahibi olan kadınlar çocuklarını ihmal etmemek veya rol çatışması yaşamamak için yöneticilik isteğinden vazgeçmektedir. Çünkü çocuklarını ihmal ettiklerinde suçluluk duygusu ve ikilem yaşamaktadırlar. Yönetici olmak isteyen bazı kadınlarda çocuk sahibi olmayı düşünmemektedir. Erkeklerin evde eşit sorumluluk almamaları meslek yaşamlarını etkilemektedir. Erkek müdürler, erkek öğretmenleri cesaretlendirmektedirler, kadınlar onları yüreklendiren biri olmazsa yöneticilik isteklerinde ısrarcı olmamaktadırlar. Bazı kadın öğretmenler de sınıf içi öğretmenlikten daha çok zevk almakta idareciliği düşünmemektedir (Beşirli, 2005).

Kadınların Sosyalleşme Teorisi : Sosyalleşme genel anlamda, bireyin yaşadığı sosyal ve kültürel yapıya uyum sürecini veya içinde yaşadığı toplumun üyesi olmasını ifade eder. Başka bir deyişle bireyin içinde yaşadığı toplumun gelenek, görenek, örf ve adetlerini kabul etmesidir (Beşirli, 2005). Kadınların sosyalleşme sürecinde erkeklere göre bazı eşitsizliklerle karşılaştığı görülmektedir. Kadının sosyalleşme, statüsünü, sağlığını ve sağlık hizmetlerinden yararlanmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Geleneksel toplumda kadınların çekimsel rolleri nedeni ile kişisel gelişim fırsatları ve kendi yetenekleri hakkındaki fikirleri kısıtlanmaktadır (Bekar, 2010). Bu teoriye göre kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme biçimi bu eşitsizliğe neden olmaktadır. Kadınların yaşamlarının erken dönemlerinde cinsiyete bağlı oluşan roller ile oluşan öğretimi, belirli tutum ve bakış açılarına neden olmaktadır. Kadınlar “düşük beklenti” tuzağına düşerler ve kendi becerilerinin bile farkında olmazlar. Birçok kadın kendi cinslerine uygun görmedikleri işlerde başarılı olmaktan kaçıp sosyal olarak kabul gören biçimde davranırlar. Horner’ a göre birçok kişi sosyal açıdan kabul edilir görülmek için başarıdan veya başarılı olmaktan kaçarlar. Başarıdan korkmak duygusu olarak adlandırılan bu engel başarıyı engeller (Horner’dan akt. Bridge, 2003). Kadınlar sosyalleşme sürecinde, kendi yaşamlarının her döneminde (kız çocuk, genç kız, eş ve anne) sürekli bir erkeğin desteğine, onayına ve yönetimine ihtiyaç duyacak değer kalıplarıyla yetiştirilmişler ve bu düşünceyi kendi benlik duygularıyla bütünleştirmişlerdir. Kadınlar, kendilerine benimsetilen “erkeğe bağımlılık” rolünü yaşam boyunca kabul etmişlerdir (İlbars, 1988, s.419). Bunun

sonucunda kadınlar, kendine güveni az, diğerlerinden daha etkilenen bireyler olmuşlardır. Kadınların eğitimciliği tercih etme sebebi çocuklara hizmet etmek, aile bütçesine destek olmak iken, erkeklerin tercih sebebi para kazanmak ve meslekte ilerlemektir (Bridge, 2003, s.9-35).

Erkek Kültürünün Egemenliği Teorisi: Dereceleri farklı da olsa, hem batıda hem doğuda toplumsal kültürü erkekler yönetmektedir. Erkek kültürünün egemenliği, tüm alanları olduğu gibi eğitim alanını da şekillendirmiştir. Yönetim teorileri genellikle erkekler tarafından saptanmaktadır. Genellikle araştırmalar erkek deneyimleri üzerinedir ve sonuçlar erkek deneyimlerini yansıtır. Kadın deneyimleri üzerine araştırmalar çok azdır ve bu araştırmalar öznel, kişisel olarak etiketlenmektedir. Kadın eğitim yöneticileriyle ilgili yapılan araştırmaların az olması bunun bir göstergesidir.

Erkekler bağımsız yetiştirilirken, kadınlar özverili olmaya, şefkatli olmaya yönlendirilmiştir. Kadınların yetiştirilmesinde özgüven eksikliği olması sebebiyle kadınlar risk almaktan çekinen, motivasyonu düşük bireylere dönüştürülmüştür. Erkek egemen kültür sebebiyle üst yönetim pozisyonlarına gelen veya bu pozisyonlarda kalan kadın sayısı çok azdır (Bridge, 2003). Kadınlar evde çocuk bakımını ve ev işleri ile ilgili sorumlulukları kendi doğal görevleri gibi algılamakta ve kendilerini daha değersiz ve önemsiz görmektedirler. Bu durum erkekler tarafından onaylandıkça süreç devam etmekte aile içindeki eşitsiz ilişkiler kuşaktan kuşağa aktararak pekiştirilmektedir. Geleneksel anlayışta kadın önce babasının, erkek kardeşlerinin veya ailedeki diğer erkek akrabalarının baskısı altında toplumsallaşmakta, evlendiğinde ise kocasıyla olan ilişkilerinde bu baskı devam etmektedir. Kadın ya birisinin kızı ya da karısı olan kişi olarak görülmektedir, tek başına var olmasına izin verilmemektedir. Bu bağımlılık küçük yaşlarda kız çocuklarına aşılırken erkek çocuklar “bağımsız” yetiştirilmektedir. Çünkü toplumda hâkim olan anlayış, erkek çocuğunun ileride evin ekonomik yükümlülüğünü yetine getireceği ve evin genel sorumluluğunu alacağıdır (Tolan, 1991).

Cam Tavan Sendromu: Kadınların yönetsel pozisyonlarda görev almalarını engelleyen “erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; kadın yöneticiler tarafından konulan engeller; kişinin kendi kendine koyduğu engeller” bulunmaktadır. Bu engeller “cam tavan” olarak adlandırılmıştır. Cam tavan ABD’de 1970’li yıllarda ortaya çıkmış bir kavramdır. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen

önyargılar, kalıplar ve görünmeyen yapay engeller olarak tanımlanmıştır. Bu engellerin cam tavan olarak adlandırılması engellerin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar, bu engellerle şirketlerde, devlet kurumlarında, eğitim kurumlarında ve kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlarda karşılaşmaktadır (Aycan, 2004; 2006).

Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; erkeklerin kadınlara karşı önyargıları bu kapsamdaki en önemli engel kabul edilebilir. Bu önyargıya sahip olan erkeklerde kadınların üst düzey işleri başaramayacakları ve kadınların kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz oldukları görüşü hâkimdir. Erkek yöneticilerin kadınlara karşı oluşturduğu diğer engel ise kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğu düşüncesi ve erkeklerin gücü kaybetmek istememesidir.

Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

-*Kendini referans alma yanılgısı*; kadın yöneticilerde bilinçaltında hâkim olan görüş ben bu noktaya nasıl geldiysem herkes gelebilir özel bir çabaya gerek yok şeklindedir. Kadınlar hemcinslerine destek olmamaktadır.

-*“Kraliçe arı” sendromu (kıskançlık)*; bu sendromun nedeni kadınların birbirlerini çekememeleri olarak gösterilebilir. Kadınlar tepe yönetimde tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu düşüncesindedirler (Örücü ve diğerleri, 2007).

Kadınların önceliği iyi bir anne olmaktır. Bu sebeple mesai saatlerinin uzun olması, onların evde daha çok vakit geçirmesine engel olacağı veya iş ile ilgili yolculuklara çıkamayacakları görüşündedirler. Bu gibi sebepler de kadınların kariyer fırsatlarını kaçırmalarına neden olmaktadır. Bu sebeple yöneticiliğe istek duymamaktadırlar, erkek gibi bir kadın olarak bilinmek istememektedirler. Kadınların hem işyerinde hem evde sorumluluk alanının fazla olması çalışma hayatındaki fırsatları kaçırmalarına sebep olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici 2014). Bazı kadınlarda ise kendini geliştirme veya koşullarını değiştirme isteği, inancı ve imkânı olmamaktadır. Kariyer yapmayı ve kariyerde yükselmenin zorluklarını göze alamamaktadırlar. Kadınlar toplumun koyduğu değerleri sorgulamadan içselleştirmekte ve kendilerine karşı olan negatif önyargıları kabul etmektedirler. Aile çatışması yaşamamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, üst düzey yönetici pozisyonlarına gelirken kadınların kendilerine koydukları engellerdir (Şiyve, 2004). Ev içindeki yaşamı

sürdürme konusundaki sorumlulukların kadına yüklenmesi kadınların kariyer girişimlerini olumsuz etkilemektedir. Kadınların kariyer girişimlerinin erkeklerden farklı olmasının nedeni kadınların evlenmeleri, çocuk sahibi olmaları ve önceliği eşlerinin kariyerine vermeleri kendi kariyer girişimlerini olumsuz etkilemektedir (Powell,1993: Böl, 7).

Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Kadınların kadınlara karşı olan negatif tutumları benimseyip kabul etmesi, iş ve aile yaşamı arasında kalınca yaşadığı suçluluk, kendine güvenememesi, ne istediğini bilememe, kararsızlık, koşulların değişmeyeceğine inanmaları, kariyer tercihi olmaması veya kariyerin getireceği sorumlukları göze alamama, durumları kişilerin kendi kendilerine koydukları engeller olarak adlandırılmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama tekniği ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, görüşlere ilişkin verilerin toplanmasına uygun olması sebebiyle verilerin toplanması ve yararlanılan teknikler açısından nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği” araştırma olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırma, sosyal olguları doğal ortamlarında derinlemesine araştırmayı ve incelemeyi sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.45). Nitel araştırma yöntemi ile araştırmacı derinlemesine çalışma imkânı bulabilmektedir.

Bu çalışmada kadın eğitim yöneticileri üzerine yapılan tezlerin temel sonuçlarından yola çıkılarak hazırlanan sorular katılımcılara yöneltilerek veri toplanacağı için, nitel araştırma yöntemi bu çalışmaya uygun bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması ve doküman analizi yapılmıştır. Durum çalışması “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesini sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek 2013).

Çalışma Grubu

Bu çalışma 2016-2017 öğretim yılında Tokat ili merkez ve merkeze bağlı okullarda görev yapan kadın okul müdürü, okul müdür yardımcıları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu oluşturulurken evrenin tamamına ulaşılmıştır. *Araştırma evreni*, araştırma probleminin cevaplanmasıyla ilgili olan bütün insanların oluşturduğu grup ya da araştırmacının belirttiği koşullara uyan grubun tamamı olarak tanımlanabilir. Aslında araştırma problemiyle ilgili olan herkesin, yani bütün evrenin araştırmaya dâhil edilmesi en ideal olandır (Lin, 1976, s.146).

Çalışma grubundaki katılımcılara ait veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1.Çalışma Grubunda Bulunan Kadın Eğitim Yöneticilerine Ait Demografik Veriler

		Belirtme Sıklığı (F)	Yüzde % 100
Unvan	Müdür	14	46,66
	Müdür yardımcısı	16	53,33
Yaş	26-30	5	17
	31-35	4	13
	36-40	9	30
	41-45	4	13
	45-50	5	17
	51-55	3	19
Medeni Durum	Evli	23	73
	Bekâr	5	20
	Boşanmış	2	7
Çocuk Sayısı	Yok	6	19,98
	1	4	13,33
	2	19	63,33
	3	1	3,33
Eşlerinin Meslekleri	Eğitimci	8	27
	Serbest meslek	4	13
	Memur	6	20
	Yönetici	2	6
	Bekâr	5	17
	Boşanmış	2	7
	Diğer	3	10
Eğitim Durumu	Ön lisans	1	3,33
	Lisans	23	77
	Yüksek Lisans(tezsiz)	6	20
Mesleki Kıdem	5-10	9	30

	11-15	10	34
	16-20	6	20
	21-25	1	3,3
	26-30	4	13
Yöneticilikteki Kıdem	1-5	22	73
	6-10	6	20
	11-15	1	3,3
	16-20	1	3,3
Görev Yaptığı Okul Türü	Anaokulu	17	56
	İlkokul	3	10
	Ortaokul	2	7
	Lise	8	27

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubunu 14 kadın okul müdürü ve 16 kadın okul müdür yardımcısı olmak üzere 30 kadın eğitim yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine bakıldığında 25-30 yaş arası 5 yönetici, 31-35 yaş arası 4 yönetici, 36-40 yaş arası 9 yönetici, 41-45 yaş arası 4 yönetici, 46-50 yaş arası 5 yönetici, 51-55 yaş arası 3 yönetici bulunmaktadır. Kıdem değişkenine bakıldığında ise 5-10 yıl arası 9 yönetici, 11-15 yıl arası 10 yönetici, 16-20 arası 6 yönetici, 21-25 arası 1 yönetici, 26-30 yıl arası 4 yönetici araştırmaya katılmıştır. Katılımcılardan 22’si evli, 6’sı bekâr ve 2’si de boşanmıştır. Katılımcılardan 6’sı çocuk sahibi değildir, 4’ünün 1 çocuğu, 19’unun 2 çocuğu ve 1’inin 3 çocuğu bulunmaktadır. Eğitim düzeyi bazında değerlendirildiğinde katılımcılardan 1’inin ön lisans, 23 ‘ünün lisans, 6’sının ise tezsiz yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemi 5-10 yıl arası 9 yönetici, 11-15 yıl arası 10 yönetici, 16-20 yıl arası 6 yönetici, 21-25 yıl arası 1 yönetici, 26-30 yılları arası ise 4 yönetici şeklindedir. Katılımcıların yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl arası 22 yönetici, 6-10 yıl arası 6 yönetici, 11-15 yıl arası 1 yönetici, 16-20 yıl arası 1 yönetici şeklindedir. Görev yaptıkları okul türüne ilişkin anaokulunda görev yapan yönetici sayısı 17, ilkokulda görev yapan yönetici sayısı 3, ortaokulda görev yapan yönetici sayısı 2, lisede görev yapan yönetici sayısı ise 8’dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kodlanmış kişisel bilgilerine ilişkin veriler Ek. 4’ te verilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma grubuna dâhil olan bireylerden, nitel araştırmalarda veri toplama araçlarından biri olan “görüşme yöntemi” ile veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği belli standarta ve esnekliğe sahip olması, sistematik bir şekilde, karşılaştırılabilir bilgi sunması nedeniyle tercih edilmiştir (Türnüklü, 2000, s.547). Yarı yapılandırılmış görüşme formu, konu ve alan dışına çıkmadan, daha önceden hazırlanan sorular bireye yöneltilerek ve ek sorular sorularak derinlemesine bilgi edinmeye olanak veren bir yöntem olarak tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Görüşme, araştırılan konuyu, ilgili bireyin bakış açısından görebilmeyi sağlamaktadır. Stewart ve Cash, (1885) görüşmeyi “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı, karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (akt. Yıldırım ve Şimşek 2013, s.145). Görüşme yöntemi bireylerin, deneyimlerini, duygularını, bakış açılarını, algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü ve sık kullanılan bir yöntemdir (Boğdan ve Biklen, 1992 akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013 s.47). Görüşme formlarının hazırlanması, denenmesi, görüşmenin ayarlanması ve gerçekleştirilmesi şeklinde bir süreç takip edilmiştir. Alanyazın taraması yapılarak görüşme formunda yer alan sorular hazırlanmış, sorularının anlaşılabilirliğinin incelenmesi amacıyla bir yönetici ile ön-test amaçlı görüşme yapılmıştır. Benzer cevapların verildiği görüşme soruları elenerek ve uzman görüşü alınarak ve sorulara son şekli verilmiştir (EK-1). Görüşme formunda 18 soru bulunmaktadır.

Verilerin Analizi

Kadın eğitim yöneticileri üzerine yapılan araştırmaların temel sonuçlarından yola çıkılarak, Tokat İli merkez ve merkeze bağlı köylerde görev yapan kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik bu araştırma da görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerinden, içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259).

İçerik analizinde mesaj bir takım kategorilere bölünerek, belirli bir kodlama ya da kayıt birimleri saptayarak işe başlanır. Mesajın anlamı kategorilere bölünürken mesajın bütünü ile indirgenmiş şekli arasında bir özdeşlik veya bir benzerlik bulunmalıdır. Daha sonra kategoriler frekanslara göre değerlendirilir. Kodlamaya analiz kategorilerinin saptanmasıyla başlanır. Analiz kategorileri mesajda ilgilendiğimiz, ortaya koymaya çalıştığımız yönlerle ilgilidir. Kodlamak mesajın anlamı üzerinde bir işlem yapmak demektir. Daha sonra kodları belirli kategoriler altında toplayabilmek için temalar belirlenir, veriler kodlara ve temalara göre düzenlenerek son aşama olan, bulguların yorumlanması aşamasına geçilir (Bilgin, 2014: s.1-2).

Görüşmeler katılımcıların çalıştıkları okullarda yüz yüze yapılmıştır. Kabul eden katılımcılardan ses kaydı alınmış, ses kaydını kabul etmeyen katılımcıların yanıtları not alma tekniği ile görüşme kayıt altına alınmıştır. Kadın eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler toplamda yaklaşık 900 dakika sürmüştür. Veriler öncelikle bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Daha sonra verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve son olarak bulguların yorumlanması şeklinde dört aşamalı bir analiz süreci takip edilmiştir. Veriler yorumlanırken içerik analizi ve betimsel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın geçerliliği amaçlar ve araçlar arasındaki uygunluğa bağlı olması nedeniyle veriler bozulmadan ayrıntılı bir şekilde rapor edilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla görüşmeye katılan katılımcılardan doğrudan alıntı yapılması tercih edilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini sağlamak için toplanan veriler ayrıntılı bir şekilde rapor edilmiştir. Mesajların özelliklerinin, öncesinin ve sonrasının, nedenlerinin ve etkilerinin anlaşılması, derinlemesine bilgi toplama, elde edilen bulguların alana geri gidilerek doğrulanmasına imkân vermesi, ek bilgi toplamaya uygun olması yüz yüze görüşmelerin geçerliliğini arttırmaktadır. Araştırma sonuçlarının benzer gruplara veya ortamlara aktarılabilir olması, dış geçerliliğinin de olduğunu göstermektedir. Çünkü araştırma örnekleme, ortamın ve süreçlerin, başka örneklerle karşılaştırma yapmaya imkân verecek düzeyde ayrıntılı olarak çeşitlendirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için kodlama işlemine önem verilmiştir. Güvenirlik, kodlayıcıların güvenilirliği ve kodlama kategorilerinin güvenilirliği ile ilgilidir. Kodlayıcının güvenilirliği, farklı kodlayıcıların, aynı metni aynı şekilde

kodlaması veya aynı kodlayıcının, aynı metni farklı zamanlarda aynı şekilde kodlamasıdır. Belirsiz kategoriler güvenilirliği azalttığı için kategorilerin açık seçik olmasına dikkat edilmiştir (Bilgin, 2014, s.16). Ayrıca araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak için, alanda uzman bir araştırmacıdan elde edilen ham verilerden temalar oluşturması istenerek araştırmacının oluşturduğu temalar ile uzmanın oluşturduğu temaların birbirleriyle örtüşüp örtüşmediğine bakılmıştır.

Araştırma sonuçları benzer ortamlarda aynı şekilde elde edildiği için araştırma sonuçlarının dış güvenilirliği vardır denilebilir. Dış güvenilirliği attırmak için araştırmaya katkıda bulunan bireyler açık bir biçimde tanımlanmıştır ve kadın eğitim yöneticilerine ilk olarak yöneticiliği nasıl anlamlandığı sorulmuştur. Kavramsal çerçeve hazırlanırken konunun dışına çıkılmamaya özen gösterilmiştir. Varsayımlar tanımlanmış, veri toplama ve analiz yöntemleriyle ilgili gereken açıklamalar yapılarak güvenilirlik arttırılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

Araştırma kapsamında üç bölümden oluşan sorular belirlenmiştir. Birinci bölümde kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe bakışı ve yöneticiliği tercih etme/etmeme nedenlerine ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların içerik analizi Tablo 2’de betimlenmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, elde edilen veriler alt amaçlar göz önünde bulundurularak çözümlenmiştir.

A-Kadın Eğitim Yöneticilerinin Yöneticiliğe Bakışı Ve Yöneticiliği Tercih Etme/Etmeme Nedenleri Nelerdir?

Kadın Eğitim Yöneticilerinin Yöneticiliği Nasıl Yorumladıklarına İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine yöneticiliği nasıl yorumladıklarına ilişkin görüşleri sorulmuş ve bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 2’de betimlenmiştir.

Tablo 2. Kadın Eğitim Yöneticisi Olarak Yöneticiliği Nasıl Yorumlarsınız?

Temalar	Kategoriler	F
	Sorumlulukları çok fazla ve çeşitli olan bir pozisyondur. (M1, M2, M3, M4, MY14, M5, M7).	7
	Sorumlulukları fazla-yetkisi az olan bir pozisyondur.(M2, M8, MY1).	3
Sorumluluk almak (f= 19)	Ailedeki sorumluluk bilincinin kuruma aktarılmasıdır.(M3).	1
	Kadının yükünü biraz daha ağırlaştıran bir durumdur. (M6).	1
	Sorumluluk fazla, manevi doyum yüksektir. (MY14).	1
	Sorumluluk sahibi olan herkes yapabilir.(MY4).	1
	Yöneticilik düzeni koruyan ve sağlayan joker eleman görevidir.(MY7, M4, MY16, MY13).	4
	Sistematik düşünme ve titizlik gerektiren bir iştir. (M7).	1
Kadının doğasına uygundur	Çoklu rol üstlenme nedeniyle kadının doğasına uygun bir pozisyondur.(M9, M13).	2
	Evi işleri nedeniyle kadınlar idareciliğe yatkındır, kadının doğasına uygun bir pozisyondur.(MY2, M9, M13).	3

(f= 6)	Ailede idare eden kadın olması nedeniyle yöneticilikte de farklılıklar ortaya koyabilecekleri bir pozisyondur.(MY3).	1
	İç ve dış paydaşların uyumunu sağlamaktır.(M12).	1
Ekip işi (f= 7)	İşbölümü ve organize şekilde çalışmadır.(M11, MY5).	2
	Çalışma ekibi uyumlu ise keyif verici bir görev.(MY15, MY10, MY5).	3
	Kurumun misyon ve vizyonuna uygun ekipçe çalışmayı gerektiren bir görevdir. (MY10).	1
Zor bir görev (f= 8)	Zaman sabır ve birikim gerektiren meşakkatli bir görevdir.(MY9, MY8, MY11, MY12).	4
	Zor, meşakkatli ve zevkli bir görevdir.(MY6, MY8).	2
	Çok fazla mevzuat bilgisi ve özveri gerektiren zor bir görevdir. (MY11, MY12).	2
Kişisel özellikler (f= 3)	En önemli ögesi iletişim yeteneği olan bir pozisyondur.(M10).	1
	Bilginiz, birikiminiz, liderlik vasfınız, mücadeleci yönünüz, kararlı yapınız ve sorumluluk bilinciniz varsa yapabilirsiniz.(MY4, MY5).	2

Tablo 2’de görüldüğü gibi kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe yönelik yorumları, sorumluluk almak (f= 19), zor bir görev (f= 8), ekip işi (f= 7), kadının doğasına uygundur (f= 6), kişisel özellikler (f= 2) olmak üzere beş tema altında toplanmaktadır.

Kadın eğitim yöneticilerinin büyük kısmı yöneticiliği sorumlulukları çok fazla ve çeşitli olan bir pozisyondur (f= 7) olarak kabul etmişlerdir. Bazı kadın eğitim yöneticileri yöneticiliği sorumlulukları fazla-yetkisi az olan bir pozisyon (f= 3), bazıları ise yöneticilik düzeni koruyan ve sağlayan joker eleman görevidir (f= 4) şeklinde yorumlamıştır.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

M2:Sorumlulukları fazla olmasına karşın yetkileri az olan bir pozisyon olarak yorumluyorum

M3:Kadın olmanın sorumluluklarına ek olarak, birde yöneticilik sorumluluklarının eklenmesi ve aile yönetimindeki rol ve sorumluluklarının çalışılan kuruma aktarılması şeklinde yorumluyorum.

M8: Sorumluluk ve yetki dengesi olmayan bir pozisyon olarak yorumluyorum. Öyle ki okul müdürünün personeline mazeret izni bile verebilecek yetkisi yok. Geçici bir pozisyon olması verim düşüklüğüne ve motivasyon kaybına sebep oluyor. Birilerini referans gösterme çabası saygınlığını zedeliyor.

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere kadın eğitim yöneticileri, sorumlulukları fazla olmasına karşın yetkileri az olan bir pozisyon olarak ve evdeki sorumlulukların kuruma aktarılması şeklinde yöneticiliği yorumlamışlardır.

Zor bir görev teması altında ise kadın eğitim yöneticileri, zaman, sabır ve birikim gerektiren meşakkatli bir görev ($f= 4$), zor, meşakkatli ve zevkli bir görev ($f= 2$), çok fazla mevzuat bilgisi ve özveri gerektiren zor bir görev ($f= 2$) şeklinde yöneticiliği yorumlamışlardır.

Kadın eğitim yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinden bazıları şu şekildedir:

M1: Zor, meşakkatli ve iş yükü ağır bir pozisyon olarak yorumluyorum. Sorumlulukları çok fazla, eğitime katkı yapacağım derken bir işletmeci gibi hissetmeye başladım kendimi. Yöneticiliğe başlarken sadece eğitimle ilgileneceğimi düşünmüştüm.

MY11: Zor bir pozisyon, özveri gerektiren bir pozisyon olarak yorumluyorum. Birçok yönetmelikten sorumlu olduğunuz bir pozisyon.

MY9: Çok zaman, sabır ve birikim isteyen meşakkatli bir iş.

Kadın eğitim yöneticilerinin bazıları yöneticiliği zor, iş yükü fazla, sabır ve zaman gerektiren, birçok yönetmelikten sorumlu tutulduğu bir pozisyon olarak yorumlarken bir başka kadın eğitim yöneticisi de yöneticiliği zor ve zevkli bir pozisyon olarak yorumlamıştır.

MY6: Yöneticiliğin zor ama zevkli olduğunu düşünüyorum. Özellikle kız öğrencinin olduğu bir okulda bayan idareciye mutlaka ihtiyaç oluyor. Kız öğrencilerin problemlerine bakış açınız daha mantıklı oluyor ve çözümünde daha etkili oluyorsunuz.

Ekip işi teması altında ise kadın eğitim yöneticileri, iç ve dış paydaşların uyumunu sağlamaktır ($f= 1$), işbölümü ve organize şekilde çalışmadır ($f= 2$), çalışma ekibi uyumlu ise keyif verici bir görev ($f= 3$), kurumun misyon ve vizyonuna uygun ekipçe çalışmayı gerektiren bir görevdir ($f= 1$) şeklinde yöneticiliği yorumlamışlardır.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

MY5: Yönetim ekip işi tamamen. Ekibiniz iyi ise bilginiz, birikiminiz, liderlik vasfınız, mücadeleci yönünüz, kararlı yapınızla sistemdesiniz.

M11: Yöneticiliği işbölümü ve organize bir şekilde çalışma şeklinde yorumluyorum.

M12: Yöneticilik, okulun tüm iç ve dış paydaşlarının ahenkle uyum içinde olmasıdır.

MY10: Yöneticilik; kurumların misyon ve vizyonlarına uygun bir çalışma temposuyla, kurumu ve bünyesindekileri çok yönlü olarak en iyi seviyeye getirebilmek adına, tüm elemanlarla işbirliği içinde istek ve azimle çalışmaktır.

MY15: Çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışılıyorsa çok keyifli bir pozisyonur.

Kadın eğitim yöneticileri, iş bölümü içerisinde ekip olarak organize şekilde çalışma olarak yöneticiliği yorumlamışlardır.

Kadının doğasına uygundur teması altında kadın eğitim yöneticileri çoklu rol üstlenme nedeniyle kadının doğasına uygun bir pozisyonur ($f= 2$), evi çekip çevirme nedeniyle kadınlar idareciliğe yatkındır ($f= 3$), ailede idare eden kadın olması nedeniyle yöneticilikte de farklılıklar ortaya koyabilecekleri bir pozisyonur ($f= 1$), şeklinde yöneticiliği yorumlamışlardır.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

M9: Sorumluluk isteyen bir iş olduğu için kadının hayatta birçok rolü üstlenmesi nedeniyle kadının doğasına uygun bir pozisyon olarak yorumluyorum.

MY2: Kadının yöneticilik yönü var. Evi nasıl düzene sokup yönetiyorsa yaratılıştan gelen bu yönünü eğitim yöneticiliğinde kullanmalı diye düşünüyorum. Fitrat olarak yöneticilik kadının ruhunda var.

M13: Çoklu rol gerektirdiğinden, kadınların da çoklu rol üstlenme konusunda başarılı olmaları nedeniyle başarabilecekleri bir pozisyon olarak yorumluyorum.

Kadın eğitim yöneticileri kadının çoklu rol üstlenme ve evi idare etme, çekip çevirme becerisi nedeniyle kadının doğasına uygun bir pozisyon olarak yöneticiliği yorumlamışlardır. Bir katılımcı ise eğitimcilerin ve öğrencilerin yarısının kadın olduğu bir eğitim sektöründe kadın eğitim yöneticilerinin sayısının az olduğunu dile getirmiştir.

MY3: Ülkemizde eğitim çalışanlarının yarısı kadındır. Buna rağmen yönetici olarak çalışan kadın eğitimcilerin sayısı oldukça azdır. Okullarımızdaki kız öğrenci sayılarını da dikkate aldığımızda eğitimde kadın yöneticilerin daha fazla olması gerekir. Bu bir gerekliliktir.

Kişisel özellikler teması altında ise kadın eğitim yöneticileri, en önemli ögesi iletişim yeteneği olan bir pozisyondur ($f= 1$), bilginiz, birikiminiz, liderlik vasfınız, mücadeleci yönünüz, kararlı yapınız ve sorumluluk bilinciniz varsa yapabilirsiniz ($f= 3$), şeklinde yöneticiliği yorumlamışlardır.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

M10: Yönetim bir iletişim işi. İletişim yeteneği iyi olan her birey yöneticilik yapabilir. Mevzuat kısmı okul ile ilgili işler sonradan öğrenilebilir.

MY4: Sorumluluk bilinci olan kişilerin zorlanmadan yapabilecekleri bir pozisyon olarak yorumluyorum.

Eğitim Yöneticiliğini Seçmenize Etki Eden Faktörler Nelerdir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine eğitim yöneticiliğini tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin görüşleri sorulmuştur. Yanıtlar içerik analizi yöntemiyle Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3: Eğitim Yöneticiliğini Seçmenize Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular

Tema	Kategoriler	F
Olumsuz deneyim ($f= 4$)	Olumsuz bir müdür figürüyle çalışmış olduğum için, kendim iyi bir müdür olmak istedim.(M1, M3, M5, M12).	4
Meslekte arayış ($f= 4$)	Mesleğimde arayış içine girmem öğretmenlikte doyuma ulaşmam etkili oldu. (M2, M10).	2
	Kendimi geliştirme ve gerçekleştirebilme imkânları bulabilmek. (M12, M11).	2
Yönetimin alanım olması ($f= 1$)	Mezuniyet alanım olduğu için alanımla ilgili çalışma isteğim.(MY12).	1
Bayan idareci boşluğu, ($f= 5$)	Çalıştığım okulda bayan idareci boşluğu olması. (MY6, MY11, MY16, MY8).	4
	Okul müdürünün talebi.(MY11).	
Faydalı olma isteği ($f= 5$)	Çocuklara faydalı olma isteğim, kişisel olarak kendimi yeterli görmem etkili oldu. (M7, M11, M13, MY9).	4
	Faydalı olma ve kendimi gerçekleştirme isteğim. (M11).	1

Kadın eğitim yöneticisi olmalı (f= 3)	Kadın eğitim yöneticisi olmalı şeklindeki düşüncem etkili oldu. (MY3, MY5, MY7).	3
Saygınlık kazanma (f= 3)	Saygı görmek ve protokolda olmayı sevmem etkili oldu. (M9, M4, MY4).	3
Hedefim olması (f=3)	Kendimi yeterli görmem ve hedefim olması. (MY15, M8, M14).	3
Rol model alma (f= 3)	Yardımcılığımı yaptığım okul müdüründen öğrenebileceğim şeyler olmasını düşünmem.(MY13, MY1).	2
	Babamı örnek almam ve onun beni yönlendirmesi etkili oldu. (M6).	1
Kişisel sebepler (f= 3)	Karakterime uygun olması, eşimin beni yönlendirmesi etkili oldu. (M4).	1
	İlgi ve merak duymam, öğretmenlikte yaşadığım sorunlar etkili oldu. (M5).	1
	Aynı kurumda öğretmen olarak uzun yıllar çalışmış olmam (MY2).	1

Tablo 3'te görüldüğü üzere kadın eğitim yöneticilerinin, yöneticiliği tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin görüşleri, olumsuz deneyim (f= 4), meslekte arayış (f= 4), yönetimin alanım olması (f= 1), bayan idareci boşluğu (f= 5), Faydalı olma isteği (f= 5), kadın eğitim yöneticisi olmalı (f= 3), saygınlık kazanma(f= 3), hedefim olması (f= 3), Rol model alma (f= 3), kişisel sebepler (f= 3) olarak on tema altında toplanmıştır.

Olumsuz deneyim teması altında olumsuz bir müdür figürüyle çalışmış olduğum için, kendim iyi bir müdür olmak istedim (f= 4) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şöyledir:

M1: En büyük faktör ilköğretimde öğretmen olarak çalışırken okul müdürü anasınıfıyla çok ilgili değildi, isteklerim göz ardı ediliyordu, bunun zorluklarını yaşadığım için idareci olacağım ve öğretmenlere destek olacağım şeklinde karar verdim. En önemli gerekçem budur.

M3: Önceki çalıştığım okul müdürünün öğretmenlere karşı negatif tutumu ayrıca çevrem ve üst düzey yöneticilerin teşviki etkili oldu.

M12: Bilinçsiz ve bilgisiz erkek yöneticilerle çalışmaktan çok sıkılmış olmam. Okul ve sınıf içinde yapacak olduğum etkinlik ve yeniliklerde engellenmem.

Meslekte arayış teması altında ise kadın eğitim yöneticileri yöneticiliği tercih etmelerine etki eden faktörleri mesleğimde arayış içine girmem ve öğretmenlikte

doyumuna ulaşmam etkili oldu ($f= 2$), kendimi geliştirme ve gerçekleştirebilme imkânları bulabilmek ($f= 2$) şeklinde belirtmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

M2: Meslek hayatıma farklı bir açıdan bakma isteğim yöneticiliği tercih etmeme neden oldu.

M10: Okulöncesi öğretmeni olarak 12 yıl çalıştıktan sonra mesleğimde farklı bir arayış içine girdim ve yöneticilik bu yüzden cazip geldi.

MY14: Öğretmenliğin dışında eğitim de farklı alanda çalışma isteğim nedeniyle yöneticiliği tercih ettim.

Yönetimin alanla ilgili olması teması altında ise mezuniyet alanım olduğu için çalışma isteğim oluştu ($f= 1$) şeklinde bir katılımcı görüş belirtmiştir.

Bayan idareci boşluğu teması altında katılımcılar, çalıştığım okulda bayan idareci boşluğu olması ($f= 4$), okul müdürünün talebi ($f= 1$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekildedir:

MY6: Okulumuzda bayan idareciye ihtiyaç olması sebebiyle ve öğrencilere faydalı olabilmek amacıyla seçtim.

MY8: Çocuklarımların büyük olması ve okulumda idareci açığı olması nedeniyle idareciliğe karar verdim.

MY11: Okul müdürünün talebi nedeniyle oldu. Çok düşündüğüm bir şey değildi.

MY16: Alanımızdaki meslek dersleri branşında bayan idareci boşluğu olması etkili oldu.

Faydalı olma isteği teması altında kadın eğitim yöneticileri, yöneticiliği tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin “çocuklara faydalı olma isteğim”, kişisel olarak “kendimi yeterli görmem” etkili oldu ($f= 4$), faydalı olma ve kendimi gerçekleştirme isteğim ($f= 1$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

M7: Okulda etkili olmak ve geleceği inşa edecek çocuklara ortam hazırlama isteğim, başarabileceğimi düşünmem, öğrenci ve öğretmenlere zengin öğrenme ortamı sunma isteğim, liderlik özelliğim ve öğretmene liderlik yapma isteğim yöneticiliği seçmemde etkili oldu.

M11: Daha fazla kişiye faydalı olma ve kendimi gerçekleştirme isteğim yöneticiliği tercih etme sebebim.

M13: Yaptığım işi sevmem, daha geniş bir kitleye hitap ederek topluma daha faydalı olmak ve eğitime katkıda bulunmak yöneticiliği seçmemdeki en etkili faktörlerdir.

MY10: Eğitim yöneticiliğini seçmeme etki eden faktörler; kendimi geliştirme ve gerçekleştirebilme imkânları bulabilmek, hizmet ettiğim kurumun işleyişinde aktif rol alabilmek.

Kadın eğitim yöneticisi olmalı teması altında katılımcılar yöneticiliği tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin “kadın eğitim yöneticisi olmalı” şeklindeki düşüncem etkili oldu ($f= 3$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekildedir.

MY3: En etkin neden kadınların da yönetim kadrolarında bulunması gerektiğine olan inancımdır. İş arkadaşlarımla, öğrencilerin, velilerin eğitimle ilgili diğer kesimlerin yönetimde kadınların da erkeklerden herhangi bir farkının olmadığını görmelerini ve kabul etmelerini sağlamaktır.

MY5: Yönetimde kadın eli olmalı mutlaka, yönetici kadın sayısının az olması, yöneticiliğe bakış açım, empati kurma, liderlik yönüm vb.

MY7: Kadınlarında iyi bir yönetici olabileceği gösterme isteğim.

Saygınlık kazanma teması altında katılımcılar yöneticiliği tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin “saygı görmeyi ve protokolde olmayı sevmem etkili oldu” ($f= 3$) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şöyledir:

MY4: Prestij kazanma, yükselme isteği, tecrübe kazanma isteği kendime olan güvenim ben de varım ben de yapabilirim düşüncesi etkili oldu.

M9: Saygı görmeyi, yönetmeyi sevmem ve protokolde yer almaktan hoşlanmam yöneticiliği tercih etme sebebidir.

M4: Birçok kişi tarafından tanınmak, resmi kurumlarda tanınarak işlerimi daha kolay halletmek ve saygı iltifat görmek etkili oldu.

Hedefim olması teması altında katılımcılar yöneticiliği tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin “kendimi yeterli görmem ve hedefim olması” ($f= 3$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

M8: Sorumluluk duygum fazla olduğu için ve kişilik olarak yöneticiliğe yatkın olmam, bireysel özelliklerim, yöneticiliğin başarılı olabileceğim bir pozisyon olması. Örnek bir yönetici olma isteğim.

M14: Yöneticiliği hedef olarak seçmem tercih etmemi etkiledi.

MY15: Kendimi yöneticilik yapmakta yeterli görüyorum, karakterime uygun bir meslek olarak görüyorum. Çok iyi bir yönetici olabileceğimi düşünüyorum yöneticiliğe farklı bakış açısı katmak istemem gibi sebepler yöneticiliği tercih etmemi etkiledi.

Rol model alma temasına altında katılımcıların eğitim yöneticiliğini tercih etmelerine etki eden faktörlere ilişkin “yardımcılığını yaptığım okul müdüründen öğrenebileceğim şeyler olmasını düşünmem” ($f= 2$), “babamı örnek almam ve onun beni yönlendirmesi” etkili oldu ($f= 1$) şeklinde yanıtlar vermişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekildedir:

M6: Babam. Babamı hiç öğretmen olarak hatırlamıyorum. Hep okul müdürüydü ve sanırım en çok o istedi yönetici olmamı. Şimdi sorsak yaptığı yönlendirmeden pişmandır.

MY1: Şuan birlikte çalıştığım okul müdürüme duyduğum güven, sevgi ve gönül bağı yöneticiliği tercih etme sebebidir.

MY13: Daha fazla ortam görmek, yeni şeyler öğrenmek benim için büyük bir öneme sahip. Müdür yardımcılığını yaptığım okul müdürü deneyim tecrübe ve kişisel özellikler olarak çok fazla şey öğreneceğim bir idareciydi. Yöneticiliği seçmem de bunun büyük bir önemi var.

Kişisel sebepler teması altında katılımcıların eğitim yöneticiliğini tercih etme nedenleri olarak karakterime uygun olması, “eşimin beni yönlendirmesi etkili oldu” ($f= 1$), “ilgi ve merak duymam”, “öğretmenlikte yaşadığım sorunlar etkili oldu” ($f= 1$), “aynı kurumda öğretmen olarak uzun yıllar çalışmış olmam” ($f= 1$) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

M4: Karakterime uygun olduğunu düşünüyorum. Eşimin de sürekli sen yapabilirsin senden iyi bir yönetici olur şeklindeki beni motive etme çabaları da etkili oldu.

M5: Eğitim yöneticiliği aslında hep merak ettiğim ve ilgi duyduğum bir alandır. En son görev yaptığım köy okulunda yaşadığım bazı sorunlar nedeniyle ilgi duyduğum bu alana yönelmiş bulundum.

MY2: Okulun durumu daha önce aynı kurumda 10 yıl çalışmış olmam düzeni, personeli, öğrencileri tanıyor olmam.

Yöneticiliğe Başladıktan Sonra Hayatınızda Meydana Gelen Değişikliklere İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine yöneticiliğe başladıktan sonra hayatlarında meydana gelen değişiklikler sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Yöneticiliğe Başladıktan Sonra Hayatınızda Meydana Gelen Değişiklikler

Tema	Kategoriler	F
Sosyal çevrem Genişledi (f= 8)	Kişi ve kurumları çok yönlü tanıdım, kendimi geliştirdim.(MY10, MY14, MY13)	3
	Farklı insanlarla tanıştım. (MY9, MY4, M8)	3
	İnsan ilişkilerinde tecrübem arttı. (M7, M8)	2
Çalışma koşullarım değişti (f= 16)	Çok yoğun bir iş temposuna girdim. (M14, MY12, MY11, MY7, MY5, MY13, M1, MY3, MY16)	9
	Sorumluluklar arttı, uzun mesailer, toplantılara katılma gibi değişiklikler oldu. (MY13, MY8, MY7)	3
	Sosyal çevrem genişledi ve öğrencilerin tamamı sorumluluk alanım oldu. (M14, M7)	2
	İş yüküm arttı, özel ve sosyal yaşantıma ayırdığım zaman azaldı, mesai mefhumu genişledi. (M6, M5)	2
Aile yaşantımı İhmal ettim. (f= 2)	Eşimden ayrıldım. (M15)	1
	Zamanımın önemli kısmını okulda geçirmeye başladım, kurumun ön plana geçti. (M11)	1
Zaman yönetimi sorunu yaşadım (f= 18)	Kendime ayırdığım zaman azaldı. (MY4, MY9, MY1, MY9, M5, M6, MY9, MY16)	8
	Aileme ayırdığım zaman azaldı. (M1, M4, M5, M6, M13, MY16)	6
	Daha çok planlı, programlı çalışmaya başladım. (MY5, MY2, M3, M12)	4
Prestij kazandım Saygı gördüm	Saygı ve iltifat gördüm. (M9, M12, MY16)	3
	Hemcinslerimden takdir gördüm.(M12)	1

(f= 5)	Çevremde güçlü Kadın figürüyle özdeşleştirildim. (MY3)	1
Değişiklik olmadı. (f= 2)	Hayatımda çok fazla bir şey değişmedi.(MY6, MY1)	2

Tablo 4’te görüldüğü üzere kadın eğitim yöneticilerinin büyük kısmı yöneticiliğe başladıktan sonra hayatlarında zaman yönetimi konusunda sorun yaşadığını (f= 18), bir kısmı ise çalışma koşullarının değiştiğini (f= 12), bir kısmı da sosyal çevresinin değiştiğini (f= 6) belirtmiştir. Katılımcıların bazıları da yöneticiliğe başladıktan sonra hayatlarında meydana gelen değişiklikleri daha çok saygı görme (f= 5) şeklinde belirtmişlerdir. Sayıları çok olmamakla birlikte bazı katılımcılar da yöneticilikle birlikte hayatlarında meydana gelen değişiklikleri insan ilişkilerinde tecrübelerinin arttığını (f= 2), kurumun her şeyin önüne geçtiğini (f= 1), aile yaşantısının bozulduğunu (f= 1) ifade etmişlerdir.

Zaman yönetimi teması altında katılımcılar “kendime ayırdığım zaman azaldı” (f= 8), “aileme ayırdığım zaman azaldı” (f= 6), “daha çok planlı, programlı çalışmaya başladım” (f= 4) şeklinde yanıtlar vermişlerdir. Katılımcıların bu görüşleri yansıtan bazı ifadeler aşağıdaki gibidir.

M3: Yöneticiliğe başladıktan sonra günü daha doğru planlamayı öğrendim, önceliklerimi belirlemeye dikkat ettim ve işlerimi biriktirmemeye çalışıyorum.

M6: Branşımın okulöncesi olması sebebiyle yarım gün çalışıyordum. Yöneticilik beraberinde aslında zaman problemini de getirdi. Tüm gün, hatta bazı zamanlarda mesai dışında bile okulda olmak özel hayatımızda bazı şeylerden feragat etmenizi gerektirebiliyor. Kafanız sürekli bir şeylerle ve genelde okulla ilgili durumlarla menkul olduğu için eşinize çocuğunuza beklide yeteri kadar adapte olamayabiliyorsunuz. Evin temizlenmesi, yemeğin yapılması, çocuğun ödevleri, evin alışverişi hepsi kadına bakıyor. Yönetici olmadan önce sınıfın kapısından çıktığınız andan itibaren özel hayatıma dönebiliyordum. Ama yöneticilik kimliği özel hayatımızdaki birçok şeyin ertelenmesine neden oluyor.

M9: Kendi anne babama ve aileme ayırdığım zaman azaldı az zamanda çok şey yapmak ve hayatımı daha planlı programlı yaşamaya başladım.

MY1: Zamanı doğru kullanmayı beceremediğim için çocuklarıma ve evime ayırdığım zaman dilimi azaldı. Bunu telafi etmek için de kendimi daha fazla yorduğumu fark ettim.

MY2: *Daha çok planlı çalışmaya başladım. Hayatının her anını programlamak zorunda kalıyor insan.*

MY4: *Kendime daha az vakit ayırabiliyorum. Sorumluluklarımın türü değişti ve muhatap olduğum insan sayısı ve kesimi değişti.*

MY5: *Mesai yoğunluğu var iyi bir planlama ile sorun kalmıyor.*

MY9: *Kendime ayırdığım zaman çok azaldı, farklı insanlarla iletişim kurma olanağım doğdu.*

Çalışma koşulları, teması altında katılımcılar yöneticilikle birlikte hayatlarında meydana gelen değişiklikleri, “çok yoğun bir iş temposuna girdim” ($f= 9$), “sorumluluklarım arttı, uzun mesailer, toplantılara katılma” gibi değişiklikler oldu ($f= 3$), “sosyal çevrem genişledi ve öğrencilerin tamamı sorumluluk alanım oldu” ($f= 2$), “iş yüküm arttı, özel ve sosyal yaşantıma ayırdığım zaman azaldı, mesai mefhumu genişledi” ($f= 2$) şeklinde dile getirmişlerdir.

Katılımcıların bu temaya verdikleri yanıtlardan bazıları şunlardır:

M7: *En zor olanın ise kendimi doğru anlatmak olduğunu farkına vardım. Bazen evimizde yapmadığımız boya ve tamir işlerini okulda yaptığım oldu. İnşaat işleriyle ilgilendim daha önce hiç deneyimim olmamıştı.*

M10: *Tamgün okulda olmaktan kaynaklanan yoğunluk ev hayatımı biraz da olsa etkiledi. Çocuklarımı da tamgün olan okullara kayıt yaptırmak zorunda kaldım. Yöneticilikle ilgili sorunları eve yansıtmamak için daha fazla fedakârlık yapmak zorunda kaldım.*

M13: *Hayatımda olumlu-olumsuz birçok değişiklikler oldu. Çalışma saatlerinin yoğunluğu sebebiyle özel hayatım ve aile hayatım kısıtlandı. Sorumluluklarım çok fazla arttı. Olaylara bakış açım değişti, eğitim konusunda farkındalıklarım arttı. Çalışma heyecanım arttı.*

MY7: *Daha uzun süre okulda kalmaya başladım okul ile ilgili konular daha fazla zihnimi meşgul etmeye başladı.*

MY8: *Uzun bir mesai mefhumuyla karşı karşıya kaldım 7.30 -17.30 zorlayıcı bir süreç diye düşünüyorum.*

MY12: *Hayatımda mesai saatleri dışında değişen çok önemli bir şey yok.*

MY13: *Yöneticiliğe başladıktan sonra eskisine nazaran daha dolu bir hayatım oldu. Öğrencilerimize ve ailelerine faydalı etkinliklerde bulunmak, eğitimin kalitesini artırmak için*

çalışmak daha fazla çaba ve performans gerektirdi. Hayatımda olan değişiklikler daha fazla çalışmak, sorumluluklarımın artması, birçok toplantıya katılmak yeni insanlarla tanışmak ve yeni şeyler öğrenmek oldu.

Sosyal çevre teması altında katılımcılar yöneticilikle birlikte hayatlarında meydana gelen değişiklikleri, “kişi ve kurumları çok yönlü tanıdım”, “kendimi geliştirdim” ($f=3$), “farklı insanlarla tanıştım” ($f=3$), “insan ilişkilerinde tecrübem arttı” ($f=2$), şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şöyledir:

M1: Sosyal çevrem çok arttığı için daha çok tanınmaya başladım ve beni tanıyan insan sayısı arttı.

M2: Çok farklı insan figürleriyle iletişim kurmam gerekti.

M8: Birçok resmi kuruma okulun işleri için gitmem gerekti. Tanıdığım ve beni tanıyan insan sayısı arttı bu beni sosyal yönden olumlu etkiledi. İnsanları iyi gözlemleyip iyi yorumlamayı öğrendim.

M14: Daha fazla öğrenciye ulaşma imkânım oldu, sorunlar arttı, sosyal çevrem çok genişledi.

MY4: Sorumluluklarımın türü değişti ve muhatap olduğum insan sayısı ve kesimi değişti.

MY9: Kendime ayırdığım zaman çok azaldı, farklı insanlarla iletişim kurma olanağım doğdu.

MY10: Yöneticilikten sonra kişileri ve kurumları daha çok yönlü tanıma fırsatım oldu. Kendimi birçok alanda geliştirme şansım, birçok eğitim faaliyetine aktif olarak katılma şansım oldu.

MY13: Hayatımda olan değişiklikler daha fazla çalışmak, sorumluluklarımın artması, birçok toplantıya katılmak yeni insanlarla tanışmak ve yeni şeyler öğrenmek oldu.

MY16: Sosyal çevrem ve iletişim becerim güçlendi. Aile ve çocuklara ayrılan zaman dilimi daraldı. Aile ve diğer çevre unsurları üzerinde daha fazla saygın bir imaj oluştu. Sosyal çevre çapım büyürken, yakın sosyal çevremdeki ilişkilerden uzaklaşma oldu.

Saygı görme teması altında katılımcılar yöneticilikle birlikte hayatlarında meydana gelen değişiklikleri, “saygı ve iltifat gördüm” ($f=3$), “hemcinslerimden takdir gördüm ve bazen de kıskanıldım” ($f=1$), “çevremde güçlü kadın figürüyle özdeşleştirildim” ($f=1$) şeklinde belirtmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

MY3: Bazen idareciyim dediğimde insanların kafasında " Güçlü kadın " profili oluştuğunu gözlemliyorum.

MY12: Hemcinslerimden takdir gördüm ve bazen de kıskanıldığımı hissettim. Onların da idareci olmak istediklerini fark ettim.

M9: Daha çok saygı ve iltifat görmeye, protokolde yer almaya başladım. Bu durum beni mutlu etti.

Aile yaşantısı teması altında katılımcılar yöneticiliğin hayatlarında meydana getirdiği değişiklikleri, "eşimden ayrıldım" (f= 1), "zamanımın önemli kısmını okulda geçirmeye başladım, kurumun ön plana geçti" (f= 1) şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

M11: Kurumum daha ön planda oldu ve zamanımın önemli bir bölümünü okulda geçirmeye başladım.

M13: Çalışma saatlerinin yoğunluğu sebebiyle özel hayatım ve aile hayatım kısıtlandı.

MY15: Eşimin düzenli bir işi yoktu. Öğretmen iken bu konu sorun oluyordu ben idareci olduğumda sorun daha da büyüdü ve eşim komplekse girdi sonuçta evliliğimiz bitti.

Değişiklik olmadı teması altında katılımcılar yöneticiliğin hayatlarında bir değişikliğe sebep olmadığını (f= 2) ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şöyledir.

MY6: Hayatımda çok fazla bir şey değişmedi.

MY11: Ben her yere yetişmeye çalışan bir kişiliğe sahip olduğum için aşırı yorgunluk dışında düzenimde bir şey değişmedi.

Kadın Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştığı En Önemli Sorunlara İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine yöneticilik yaparken karşılaştıkları en önemli sorun veya sorunların neler olduğu sorulmuştur ve sonuçlar Tablo 5'te içerik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 5. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştığı En Önemli Sorun(lar)

Tema	Kategoriler	F
Sorunla karşılaşmadım	Bayan olduğum için yaşadığım bir sorun yok. (MY14, MY7, MY8, MY5, MY4, MY3, M12, M7, M4).	9

(f= 9)		
Toplumun bakışı (f= 9)	Kadın eğitim yöneticilerinin sayıca azlığı nedeniyle önemsenmemesi, pasif kalması.(M1, MY12, MY9).	3
	Bazen tek olduğum ortamlarda yalnızlık hissettim, erkek velilerin kadın yöneticiyle iletişim kurmak istememesi.(M5, MY2, MY9).	3
	İnsanların kadın yöneticileri yadırgaması.(MY2).	1
	Toplumun işe değil cinsiyete odaklanması, (MY12).	1
	Hemcinslerin kadın eğitim yöneticisine bakışı (MY16).	1
Erkek egemenliği. (f= 4)	Erkeklerin bazı konularda öncelikli olması. (M3, MY10, MY11, MY15).	4
Çoklu rol beklentisi (f= 5)	Kariyer girişimlerinde kadın olmanın zayıflık olarak algılanması ve kadından beklenen rollerin çok fazla olması. (MY13,M13).	2
	Kadınların evdeki rollerinin fazla olması, erkeklerin kadınları bu rollerle baş başa bırakması sorunu. (M6,MY6,M13).	3
Sorumlulukların artması. (f= 2)	Sorumlulukların artması, iş ve aile hayatı arasında kalmak.(M13).	1
	Zaman azlığı, zamanı yönetememe sorunu yaşadım.(M6).	1
Çevre (f= 3)	Velilerin saygısız davranışları, (M9).	1
	Esnaflarla muhatap olmak (M10).	1
	Personellerin referanslarını gündeme getirip işten kaytarması sorununu yaşadım. (M8).	1

Tablo 5’te kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştığı en önemli sorun(lar) ilişkin katılımcıların büyük bir kısmı sorunla karşılaşmadım (f= 9), toplumun kadına bakışı sorunuyla karşılaştım (f= 9), kadından beklenen çoklu rol sorunuyla karşılaştım (f= 5) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı da erkek egemenliği sorunuyla karşılaştığını (f= 4) sayıları çok fazla olmamakla birlikte çevre (f= 3), sorumlulukların artması (f= 2) ve taciz olayı (f= 1) şeklinde yaşadıkları sorunları ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan M2, M, MY7, MY8, MY12, MY14, herhangi bir sorunla karşılaşmadığını ifade etmiştir. Sorunla karşılaşmadım teması altında verilen yanıtlardan bazıları şunlardır:

M4: Kadın olmasaydım bu sorun olmazdı diyebileceğim bir sorun yaşamadım.

MY3: Önemli bir sorunla karşılaşmadım. Belki bu, duruşla ilgili olabilir. Görünüş olarak güçlü bir kadın olduğum söylenir.

Toplumun kadına bakışı teması altında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları, “kadın eğitim yöneticilerinin sayıca azlığı nedeniyle önemsenmemesi, silik kalması sorunu” (f= 3), “bazen tek olduğum ortamlarda yalnızlık

hissettim”, “erkek velilerin kadın yöneticiyle iletişim kurmak istememesi sorunu” ($f=3$), “insanların kadın yöneticileri yadırgaması sorunu” ($f=1$), “toplumun işe değil cinsiyete odaklanması sorunu” ($f=1$), “hemcinslerimizin kadın eğitim yöneticisine bakışı sorunu “ ($f=1$) şeklinde belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının bu temaya ilişkin yanıtları aşağıdadır:

M1: Kadın yönetici çok az. Bayan olarak bulunduğumuz ortamlarda sayıca az olmamız sebebiyle dikkate alınmayabiliyoruz. Sorunlarımız konuşurken geçiştiriliyor. Kadın yöneticilerin çok fazla istenmediğini gereken değerin verilmediğini düşünüyorum. Sıkıntılarımı anlatacağım zaman geçiştiriliyor. Anaokulu müdürleri olarak kadın yönetici daha çok olması sebebiyle o ortamda daha iyi anlaşıldığımı düşünüyorum ve daha samimi, çözüme dönük ortamlar oluşturabiliyoruz ve bu ortamlarda konuşmalarımız daha çok ciddiye alınıyor. Çoğunluk içinde azınlık olunca silik kalıyoruz.

M5: İlk müdürlük deneyimime ilçede başladım, tek kadın yönetici bendin o zamanlar. Göreve başladığımda yöneticiler toplantısında kendimi yalnız hissettiğim zamanlar oldu. Fakat zaman ilerledikçe bu durumu aşabildim. İlçe halkı genel olarak kadınları geri planda tutan bir zihniyete sahipti ve veli görüşmelerine gelen erkek velilerden bazıları yöneticinin olduğunu görünce görüşme yapmak istemiyorlardı. Defalarca iletişim kurma konusunda sorunlar yaşadım.

MY2: Kadından yönetici olması pek alışık olunmayan bir durummuş gibi davranan insanlar. Ancak son yıllarda MEB'in kadın yöneticiyi zorunlu hale getirmesi bu sorunu bir nebze çözdü.

MY9: Kadın olarak daha az ciddiye alındığımı sezinliyorum bazen, bu zor işin altından kadınların kalkamayacağı izlenimi ve önyargısı fazla.

MY12: Toplumun kadına bakış açısıyla ilgili sorunlar karşımıza çıkabiliyor. Şöyle ki sizin yaptığınız işe değil de cinsiyetinize odaklı kişilerle muhatap olabiliyorsunuz. Saygı ve görgüden uzak kişilerle muhatap olabiliyorsunuz.

MY16: Özellikle bir alt derecede çalışan hemcinsleriniz için, erkek muadilinize göre daha gayri resmi ve kuralları daha rahat delegecek potansiyel olarak algılanabiliyorsunuz. Diğer taraftan üst kadro ve eşdeğer meslektaşlarınızın güvenini daha zor kazanıp daha çabuk yitirebiliyorsunuz. Bazen idareci olan diğer hemcinsleriniz kendisine rakip olmamanız için yöneticiliğin zorluklarından bahsediyor. Daha az sayıda kadın yönetici olması onların işine geliyor.

Çoklu rol beklentisi teması altında katılımcılar, kariyer girişimlerinde “kadın olmanın zayıflık olarak algılanması ve kadından beklenen rollerin çok fazla olması

sorunu” ($f= 2$), “kadınların evdeki rollerinin fazla olması, erkeklerin kadınları bu rollerle baş başa bırakması sorunu” ($f= 3$) yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

MY6: Küçük çocuğum olduğu için rahatsızlandığında izin alma konusunda kendimi rahatsız hissediyorum işlerimi aksatmak istemediğim için çocuğumu ihmal etme korkusu yaşıyorum.

MY1: Evde ve işte kadından beklenen çoklu rol sorun oluyor.

MY13: Kariyer basamaklarını çıkarken kadınsal kimliğin hedef alınması, sen kadınsın evinde otur mantığı, kadınsan evinin işini de tam yapmak zorundasın okulundaki görevlerini de tam yerine getirmelisin, bu da adil olmayan bir rol dağılımı oluşturuyor.

Erkek egemenliği teması altında katılımcılar eğitim yöneticisi olarak yaşadıkları sorunları “erkeklerin bazı konularda öncelikli olması” ($f= 4$) şeklinde belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının düşünceleri aşağıdaki gibidir:

M3: Yönetim birimlerinde erkek egemenliği olması. Okul müdürü olarak yapılan taleplerin rica olarak görülmesi. Kadın eğitim yöneticilerinin yöneticilik değerlendirmelerinde tamamı erkek yöneticilerden oluşan bir komisyon tarafından değerlendirilmesi erkek egemenliğini hissettiriyor.

MY10: Erkeklerin eğitim yöneticiliği konusunda yapılan cinsiyet ayrımcılığı, erkeklerin kadınlardan daha öncelikli ve daha etkili söz hakkı olması en çok rastlanılan sorun diye düşünüyorum.

MY11: Erkeklerin egemen olduğu bir toplumda kabul görmekte sıkıntı yaşıyorsunuz.

MY13: Gelenekçi toplum bakış açısı, yani daha çok erkeklerin lider olarak görülmesi, bir bayan olarak katıldığım toplantılarda kadın yönetici olarak azınlıkta kalıyorduk. Bazen kadınlara olumsuz bakılıyor.

MY15: Erkek egemen toplum anlayışı en büyük sorun olarak kadın eğitim yöneticilerinin karşısına çıkıyor.

Çevre teması altında katılımcılar karşılaştıkları sorunları “velilerin saygısız davranışları” ($f= 1$), “esnaflarla muhatap olmak” ($f= 1$), “personellerin referanslarını gündeme getirip işten kaytarması sorununu yaşadım” ($f= 1$) şeklinde ifade etmişlerdir.

Bu temaya ilişkin yanıtlar şu şekildedir:

M9: *Veliler okula aidat ödediği için her şeye hakları varmış gibi davranmaları en çok yaşadığımız sorun diyebilirim.*

M10: *Bayan yönetici sayısı oldukça az genellikle idareci olanlarda okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapıyor. Esnaflarla muhatap olmanın dışında herhangi bir sorunla karşılaşmadım.*

M8: *Bazı kadrolu personellerin (özellikle yurt çıkışlı olanlar)işten kaytarmaya çalışması karşılaştığım bir sorundur. İŞKUR'lu personellerin ise görevlendirildikleri kurumun özelliklerine bakılmadan referanslarına göre görevlendirilmesi, vasıfsız olmaları, kendileri gelmeden referanslarının isminin gelmesi yaşadığım en büyük sorun diyebilirim. Bazen okula sözleşmeli personel alırken kişilerin ısrarıyla karşılaşmakta ayrı bir sorun diye düşünüyorum.*

Sorumlulukların artması teması altında, “sorumlulukların artması”, “iş ve aile hayatı arasında kalmak” ($f= 1$), “zaman azlığı”, “zamanı yönetememe sorunu yaşadım” ($f= 1$) şeklinde katılımcılar karşılaştıkları sorunları dile getirmiştir. Bu temaya ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar şunlardır:

M6: *Zamanın yetmemesi en büyük sorunum, belki de ben zamanı yönetemiyordumdur. Ama hep bir koşturmaca içindeyim.*

M13: *Kadın-erkek eşitsizliği, sorumluluk alanlarının artması ve aile yaşantısı ve iş yaşantısı arasındaki dengeyi sağlayamamak yaşadığım en büyük sorun diyebilirim.*

Kadınların Üst Düzey Eğitim Yöneticiliğini Tercih Etmemesinin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine, üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmemesinin nedenleri sorulmuştur, yanıtlar içerik analizine tabi tutularak sonuçlar Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Kadınların Üst Düzey Eğitim Yöneticiliğini Tercih Etmemesinin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Tema	Kategoriler	F
Çalışma ve görevlendirme koşulları ($f= 6$)	Mesai saatleri, , il dışı seyahatler, zaman sorunu (M1, M5, M7, M13, MY4).	5
	Referans bulamama, siyasete ve bürokrasiye uzak oluşları. Liyakate dayalı bir görevlendirme olmayışı (M8).	1
Aile önceliği.	Önceliğin eş ve çocukları olması, evliliklerinin sekteye uğramasından çekinmeleri, Annelik rolü, Akrabalarına zaman	16

(f= 19)	ayıramama. (M1, M2, M4,M7, M9, M13, MY1, MY2, MY4, MY5, MY6, MY8, MY9, MY10, MY13, MY16).	
	Çocuklarının küçük olması, (M11).	1
	Eşlerin istememesi, (M14).	1
	Çocuklarının sınavlara hazırlanıyor olması. (M11).	1
Cinsiyet ayrımcılığı.	Çevrenin desteklememesi, kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme şekli. (M4, MY13).	2
(f= 12)	Erkeklerin üst düzey yönetici kadrolarını parsellemiş olması. (M12, M13).	2
	Erkeklerin toplumda baskın olması, kadınları desteklememesi.(MY15).	1
	Toplumun erkeğe baskın kişilikli bir eş modelini benimsetmesi. (MY16).	1
	Toplumsal algının yöneticiliği erkeklere yakıştırması. (M3, M5, M11, MY7).	4
	Erkek egemen toplumda kabul görememe, erkeklerin kadınları yok sayması. (MY11, MY16).	2
Sorumluluklar	İş yükünün ve sorumluluklarının artmasını istememeleri, (M5, M6, M7, M10, M13, MY5).	6
(f= 19)	Kadınların evdeki sorumluluklarının fazla olması, erkeklerin kadınları bu sorumluluklarla baş başa bırakması. (M6, MY, MY13, MY14, M6, MY3, MY7, MY12, MY13, MY14, MY15).	11
	Zaman yetirememekten dolayı tercih etmiyorlar. (M5, M7).	2
Rol model azlığı.	Yönetici kadın modeli az olması, (MY7).	1
(f= 1)		
Kişisel sebepler	Kendine güvenememe,(MY9).	1
(f= 2)	Hedef olarak seçmeme.(M14).	1

Tablo 6’da görüldüğü gibi kadın eğitim yöneticilerinin üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmemesinin nedenleri ilişkin görüşleri, aile önceliği (f= 19), sorumluluklar (f= 18), toplumun bakışı (f= 6), cinsiyet ayrımcılığı (f= 12), çalışma koşulları (f= 6), kişisel sebepler (f= 2), rol model azlığı (f= 1) yedi tema altında toplanmaktadır.

Aile önceliği teması altında katılımcılar üst düzey yöneticiliği tercih etmeme nedenlerini, “önceliğin eş ve çocukları olması”, “evliliklerinin sekteye uğramasından çekinmeleri”, “annelik rolü, akrabalarına zaman ayıramama” (f= 16), “çocuklarının küçük olması” (f= 1), “eşlerin istememesi” (f= 1), “çocuklarının sınavlara hazırlanıyor olması” (f= 1) şeklinde ifade etmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcı görüşlerini yansıtan ifadelerden bazıları şu şekildedir:

M2: Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonunu tercih ettiklerinde önyargı ile karşılaştığını gördüm ve en önemli etken çocuklarına ve ailesine zaman ayıramama korkusu nedeniyle tercih etmediklerini gözlemledim.

M9: Ailesine ve akrabalarına daha çok zaman ayırma isteği ve iş ve aile yaşamını bozacak sekteye uğratacak sorumlulukları almak istememeleri.

M11: Özellikle annelik rolünün önceliği küçük çocuk sahibi olmak en önemli engel diye düşünüyorum.

M14: Aileme daha fazla zaman ayırma (özellikle çocuklarıma) isteğim ve bunun da benden sürekli beklenmesi, sorumluluklarımlarımın çeşitlenmesini ve artmasını istememem yüklenmesi, eşimin de yönetici olma isteğime sıcak bakmaması gibi sebepler tercih etmemi engelliyor.

Katılımcılardan M9, MY1, MY2, MY5, MY6, MY8, MY9, MY10, MY13, MY15 bu görüşlere benzeyen bir görüş belirtmişlerdir.

Sorumluluklar teması altında katılımcıların üst düzey yöneticiliği tercih etmeme nedenleri, “iş yükünün ve sorumluluklarının artmasını istememeleri” ($f= 6$), “kadınların evdeki sorumluluklarının fazla olması, erkeklerin kadınları bu sorumluluklarla baş başa bırakması” ($f= 11$), “zaman yetirememekten dolayı tercih etmiyorlar” ($f= 2$) şeklinde belirlenmiştir.

Katılımcıların bu temaya ilişkin görüşlerini yansıtan ifadelerden bazıları şöyledir:

M5: Kadınların üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmeme nedeniyle iş yükünün ve sorumluluğun artması, çevreden kaynaklı görüş sorunları, ailesi ve zaman kullanımı gibi nedenler olabilir.

M6: Üst düzey yöneticilik daha fazla sorumluluk demek. Çünkü bence üst düzey yöneticilik istememekteki en büyük etken bu erkekler nerede yönetici olursa olsun; yöneticilik dışındaki görevleri değişmiyor. Çünkü yok, ama kadınlar için öyle değil. Ev, çocuk, iş hepsi bir arada yürütölmek zorunda kalınıyor. Yeterince sorumluluğu olan kadınlar üstüne bir yenisini daha eklemek istemiyor.

M10: Kadın yaratılış itibari ile naif bir yapıya sahip olduğundan aldığı her sorumluluk omuzlarındaki yükü biraz daha ağırlaştırmaktadır. Öncelikleri evi çocuğu ve eşi olduğu için üst düzey yöneticiliği tercih etmediğini düşünüyorum.

MY3: Ben kadınların ev işleri, çocuk bakımı gibi işlerin kendilerini yeterince meşgul ettiğinden üst düzey yöneticiliğe sıcak bakmadıklarını düşünüyor ve gözlemliyorum.

MY12: İş yoğunluğu. Evdeki sorumlulukların genelde kadın üzerinde olması etkilemektedir. Çocuk bakımı, ev işleri...

MY16: Türk aile düzeninde kadının rolünün getirdiği sorumluklar, erkek yöneticilerin çoğunlukta olmasından dolayı görünmez usul ve kaidelerin erkeklere göre düzenlenmesi, kadının anne rolünün getirdiği duyguların aktif olması, eşin baskın kişilikli bir eş modelini benimsemesi.

Katılımcılardan biri (MY15) ise erkeklerin arkasında kadınlar olduğu için kadınlar desteklediği için üst düzey yönetici olabildiklerini belirtmiştir. Görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

MY15: Erkeklerin baskın olduğu bir toplumda erkeklerle mücadeleyi göze alamama bir etkidir. Diğer bir etken ise kadının arkasında duran bir eşinin olmamasıdır. Çünkü kadın erkeklere evdeki sorumlulukları yüklemiyor ve erkek kariyere odaklanabiliyor. Erkeklerde bencilce düşünüp kadının önceliğinin evi, eşi ve çocukları olması yönünde kadınları baskı altına alıyor. Erkek yöneticiler yöneticiliği kadınlar desteklediği için tercih edebiliyorlar.

Cinsiyet ayrımcılığı teması altında katılımcılar üst düzey yöneticiliği tercih etmemelerine ilişkin görüşlerini, “çevrenin desteklememesi, kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme şekli” ($f= 2$), “erkeklerin üst düzey yönetici kadrolarını parsellemiş olması” ($f= 2$), “erkeklerin toplumda baskın olması, kadınları desteklememesi” ($f= 1$), “toplumun erkeğe baskın kişilikli bir eş modelini benimsetmesi” ($f= 1$), “toplumsal algının yöneticiliği erkeklere yakıştırmaması” ($f= 1$), “erkek egemen toplumda kabul görememe, erkeklerin kadınları yok sayması” ($f= 2$) gibi ifadelerle görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin görüşler şöyledir:

M3: Tercih etmektense tercih ettirilmediğini düşünüyorum. Toplumsal algıda yöneticiliğin erkeklere ithaf edilmesi kadınların talebini etkilemektedir.

M4: Çevreden destek görememesi, anne olduğu için yoğun çalışma temposunu tercih etmemesi, kız çocukların yetiştirilmesinden kaynaklanan özgüven eksikliği, erkeklere daha iyi yapabileceği yönünde destek verilmesi ve özgüven aşılması, bunun sonucunda da bazen kadınların kendilerinin bile üst düzey yönetici olabileceklerine inanmadığını görüyoruz.

M11: Toplumun kadına biçtiği roller arasında yöneticilik yok. Kadınların sıcak bakmamasından ziyade daha çok toplumsal bakış açısından kaynaklanıyor.

M12: Erkek yöneticilerin, üst düzey eğitim yöneticiliği kadrolarını parsellemiş olmaları. Bunun onların en doğal hakkı olarak kabul edilmesi.

MY7: Toplumun kadın erkek için biçtiği rol, cinsiyet eşitliği politikalarının olması ancak uygulanmaması, yönetici rolünün erkek görevi olarak görülmesi kadınların üst düzey yöneticiliği tercih etmeme sebepleridir.

MY11: Erkeklerin egemen olduğu bir toplumda kabul görmekte sıkıntı yaşıyorsunuz. Erkekler seni yok saymaya çalışıyor.

MY13: İş hayatındaki ayrımcı yaklaşımlar(kadın-erkek), kariyer basamaklarında belli bir yere kadar kadına yer verilmesi örneğin en fazla müdür yardımcılığı gibi, erkeklere uygun ortamların sağlanması, kadınların üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmeme nedenleri olarak söylenebilir.

Çalışma koşulları teması altında katılımcıların üst düzey yöneticiliği tercih etmeme nedenlerine ilişkin görüşleri, “mesai saatleri, il dışı seyahatler, zaman sorunu” (f= 5), “referans bulamama, siyasete ve bürokrasiye uzak oluşları, liyakate dayalı bir görevlendirme olmayışı” (f= 1) şeklinde ifade edilmiştir.

Bu temanın görüşlerini yansıtan ifadelerden bazıları aşağıdadır:

M1: Mesai saatleri veya il dışı seyahatler üst düzey yöneticiliği tercih etmemizi engelliyor. Üst düzey eğitim yöneticisi olan bayanlarda bir süre sonra ya görevden vaz geçiyor ya da evlilik yaşantısında sorun yaşıyor. Bana eşim ve annem destek olduğu için baş edebiliyorum. Ben üst düzey eğitim yöneticiliğini mesai saatleri sebebiyle tercih etmiyorum. Kadınlarda genelde bu sebeple tercih etmiyor. Genelde görevlendirmelerde de erkekler tercih ediliyor. Ama kesinlikle kadın şube müdürü olması gerektiği görüşündeyim.

M5: Kadınların üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmeme nedeniyle iş yükünün ve sorumluluğun artması ve zaman kullanımı gibi nedenler olabilir.

M7: Kadınların üst düzey yöneticiliği tercih etmeme sebebi, sorumluluklarının fazla olması ve zamanının çoğunun kurumda geçirmek zorunda olması kadının aile hayatının olumsuz etkileneceği düşüncesi, çocukları ve yaşadığı çevre etkili olabiliyor.

M8: İl dışı Seyahatler, çocuklarını ve eşini ihmal etmeme düşüncesi, referans bulamama, siyasete ve bürokrasiye uzak oluşları diye düşünüyorum.

M13: Çalışma saatlerinin yoğunluğu, iş ve aile hayatının karıştırılması, cinsiyet ayrımcılığı, sorumluluk yükümlülüğü, karşılaştığı görünmeyen engeller.

MY4: Mesai kavramının çok geniş olması, aile bütünlüğünün bozulmaması düşüncesi üst düzey yöneticiliği tercih etmemeye sebep oluyor.

Kişisel sebepler teması altında katılımcılardan biri “kendine güvenememesi” (MY9), “bir katılımcı da hedef olarak seçmemesi” (M14) nedeniyle üst düzey yöneticiliği düşünmediklerini ifade etmişlerdir.

Rol model azlığı teması altında katılımcılardan biri, “yönetici kadın modelinin az olması” (MY7) nedeniyle kadınların üst düzey yöneticiliği tercih etmediklerini belirtmiştir.

Kadınların Eğitim Yöneticiliği Konumunda Hangi Hususlarda Daha Avantajlı Olduklarına İlişkin Bulgular

Kadınların eğitim yöneticiliği konumunda avantajlı oldukları hususlar sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. Kadınlar Eğitim Yöneticiliği Konumunda Hangi Hususlarda Daha Avantajlıdır?

Tema	Kategoriler	F
Yönetmelik (f= 5)	Kurumlarda özellikle bayan yönetici şartı olmasının bir avantaj olduğunu düşünüyorum.(M4, MY1, MY4, MY7, MY11)	5
Okul türü etkili (f= 1)	Avantajlar çalıştığı okul türüne göre farklılaşır.(M3)	1
Kişisel Yetenekleri Avantajlı (f= 26)	Yaratıcı fikirler, ayrıntılı düşünme konusunda avantajlıdır.(M5, MY15, MY16)	3
	İnsan ilişkilerinde iyi olma ve görsel algı konusunda avantajlıdır.(M7, M8, M9, M11, MY2)	5
	Ayrıntıcı düşünme. Uzlaşmacı oluşları avantajlıdır.(M12, M13, MY12, MY16)	4
	Farklı bakış açılarına sahip olmaları. (MY5)	1
	Çoklu rol üstlenmeye yatkın olmaları avantajlıdır.(MY7, MY8)	2
	İletişim yönünden daha avantajlı, daha duygusal olduğu için karşı tarafı daha net anlayabiliyor. (M1, M7, MY4, MY12, MY13)	5
	Evi idare etme tecrübesinin idareciliğe olumlu yansması. (MY8,MY9)	2
Avantajlı değililer. (f= 4)	Empati yeteneği ve iletişim yönünün güçlü olması bir avantaj diye düşünüyorum.(M11, MY4, MY12, MY13)	4
	Avantajlı oldukları bir durum görmüyorum. (M6, M10, MY6, MY14)	4
	Buldukları ortamın seviyeli olması avantaj.(M9)	1
	Toplumda saygı görmesi.(M14)	1
Ortam ve çevre (f= 7)	Eğitimcilerle ve öğrencilerle muhatap olması avantajlıdır. (MY3)	1
	Teftiş esnasında bayan yöneticilere daha nazik davranılıyor. Üst düzey yöneticiler daha anlayışlı davranıyor.(M4, MY10)	2
	Kadınların daha hassas ve kırılğan olduklarını düşündükleri için karşı taraf daha anlayışlı ve kibar davranıyor. (M2, M8)	2

Tablo 7’de görüldüğü gibi kadın eğitim yöneticileri, yöneticilik konusunda avantajlı oldukları hususlara ilişkin görüşlerini, kişisel özellikler ($f= 26$), yönetmelik ($f= 5$), ortam ve çevre ($f= 7$), avantajlı değililer ($f= 4$), okul türü etkili ($f= 1$) şeklinde beş tema altında ifade etmişlerdir.

Kişisel özellikler teması altında katılımcılar yaratıcı fikirler, ayrıntılı düşünme konusunda avantajlıdır ($f= 3$), İnsan ilişkilerinde iyi olma ve görsel algı konusunda avantajlılar ($f= 5$), Uzlaşmacı oluşları avantajlıdır ($f= 4$), farklı bakış açılarına sahip olmaları ($f= 1$), Çoklu rol üstlenmeye yatkın olmaları avantajlıdır ($f= 2$), iletişim yönünden daha avantajlı, daha duygusal olduğu için karşı tarafı daha net anlayabiliyor ($f= 5$), evi idare etme tecrübesinin idareciliğe olumlu yansımaları ($f= 2$), empati yeteneği ve iletişim yönünün güçlü olması bir avantaj diye düşünüyorum ($f= 4$) şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir. Bu temaya katılımcıların verdikleri yanıtlardan bazıları şöyledir:

M1: İletişim yönünden daha avantajlı, daha duygusal olduğu için karşı tarafı daha net anlayabiliyor. Bazen bu duygusallık aşırıya kaçıp profesyonellikten uzaklaşabiliyor. Biraz duygusallık da gerekli diye düşünüyorum. İkisini iyi dengelemek gerekir.

M5: Kadınlar eğitim yöneticiliği konusunda; detaylı düşünüp farklı fikirler üretebilme konusunda, iletişim ve çalışanlarına anlayış gösterme konusunda avantajlıdır.

M7: Kadınlar insan ilişkileri hususunda daha iyi olması ve kurumun estetik olarak daha iyi şekillendirmeleri nedeniyle yaptıkları düzenlemeler daha kolay fark ediyor ve daha çok takdir görüyor bu özelliklerini avantaj diye düşünüyorum.

M9: Kadınlar bulunduğu ortama zarafet katar kadınların bulunduğu ortam daha nezih olur ve erkekler kadınların bulunduğu ortamda daha seviyeli davranırlar. Kadınlar görselliğe önem verdikleri için yapılan bir işte kadın elinin değdiği hemen fark edilir.

M11: Empati yeteneği ve iletişim yönünün güçlü olması bir avantaj diye düşünüyorum. Görselliğe, düzen intizama önem verme, hijyene önem vermesi yaptıklarının daha fark edilir olmasını sağlıyor.

M13: Kadınların iletişim yeteneği ve konuşkan olması kendini daha kolay ifade etmesini sağlıyor. Kadınlar karşı cinsle muhatap olurken daha çok nezaket ve saygı görüyorlar. Yönetici görevlendirme yönetmeliği de karma öğrencisi olan okullarda bir müdür yardımcısının bayan olması şartı olması kadınları biraz daha avantajlı konuma getiriyor.

MY12: Öğrencilerle ve velilerle birebir iletişimde daha avantajlı olduklarını düşünüyorum. Çalışanlarla iletişimde kadınların daha avantajlı olduğunu ve kadınların ayrıntılı ve analitik düşüneneceğinden daha verimli sonuçlar alabileceği görüşündeyim.

Katılımcılardan bazıları (MY8, MY9, MY13) kadınların evdeki rollerinin ve sorumluluklarının çeşitli olmasının yöneticiliğe avantaj olarak yansıdığını belirtmişler bu görüşe ilişkin ifadeler şu şekildedir.

MY8: Kadınların evi idare ettikleri, bu tecrübeyle okulu da rahat bir şekilde idare ederler diye çok rol üstlenme konusunda zorlanmazlar diye düşünüyorum.

MY9: Annelik içgüdüğü ve ailede de çekip çeviren rolünün kendisinde oluşunu eğitim yöneticiliğine artı tecrübe olarak yansıtabiliyoruz.

MY13: Kadınlar çok yönlü düşünceleri ve empati yetenekleri konusunda avantajlıdır. Aile ortamında kişilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki yeteneklerini iş hayatına taşıyabiliyorlar. Örneğin küçük yaşta beri kadınlar hizmet anlayışı ile yetiştiriliyor. Kızlara su getir denir fakat erkeklere böyle bir eğitim verilmiyor. Bu da başkalarının ihtiyacını karşılama başkalarına faydalı olma yönünde gelişmesini sağlar. Kadınlar olayları sadece mantık çerçevesinde değerlendirmezler, daha sağduyulu davranırlar. Kadınlar inandığı şeye adanma davranışı sağlayabiliyor. İnançları daha çok çalışmalarını destekliyor.

Katılımcılardan ikisi titiz, düzenli ve tertipli olmalarını (MY2, MY15) başarılı olmaları konusunda avantajlı olduğunu belirtmişlerdir.

Yönetmelik teması altında katılımcılar kadınların eğitim yöneticiliği konusundaki avantajlarına ilişkin görüşlerini eğitim kurumlarda müdür yardımcılarında bir tanesinin kadın yönetici olması şartının bir avantaj olduğunu düşünüyorum (f= 5) şeklinde belirtmişlerdir. Bu temaya verilen yanıtlar aşağıdadır:

MY1: Öğrencisi kız olan okullarda kadın müdür yardımcısı olması şartı da avantaj olarak yorumlanabilir.

MY4: . Yönetici görevlendirme yönetmeliği de karma öğrencisi olan okullarda bir müdür yardımcısının bayan olması şartı olması kadınları biraz daha avantajlı konuma getiriyor.

MY7: Cinsiyetten dolayı pozitif ayrımcılık avantajı var yöneticilik kontenjanı nedeniyle ayrıca çoklu rol üstlenmeye ailede de yatkın olmaları kadınları, yöneticilikteki çoklu rol üstlenme de avantajlı konuma getirmektedir.

MY11: Kadınların hemcinslerini anlama noktasında, çalışan kadınlar açısından bir kadın yönetici olması avantaj olabilir. Kız öğrenciler açısından avantaj. Kadın yöneticilere böyle bir kontenjan ayrılması bir avantaj diye düşünüyorum.

Ortam ve çevre teması altında katılımcılar, eğitim yöneticisi kadınların avantajlı oldukları hususları, “buldukları ortamın seviyeli olması avantaj” ($f= 1$), “toplumda saygı görmesi” ($f= 1$), “eğitmcilerle ve öğrencilerle muhatap olması avantajlıdır” ($f= 1$), “teftiş esnasında bayan yöneticilere daha nazik davranılıyor ve üst düzey yöneticiler daha anlayışlı davranıyor” ($f= 2$), “kadınların daha hassas ve kırılğan olduklarını düşündükleri için karşı taraf daha anlayışlı ve kibar davranıyor” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların bu temaya verdikleri yanıtlar şu şekildedir:

M2: Kadınların daha hassas kırılğan ve duygusal olduklarını düşündükleri için karşı taraf daha anlayışlı ve kibar davranıyor. Bu konuda kadınların avantajlı olduğunu düşünüyorum.

M4: Bazı kurumlarda özellikle bayan yönetici şartı olmasının bir avantaj olduğunu düşünüyorum. Herhangi bir teftiş esnasında bayan idarecilere daha nazik davranılmasının bir avantaj olduğunu düşünüyorum.

M8: Kadın yöneticilere daha nazik davranılmakta bu naziklikte kadının daha güçsüz olduğunun düşülmesinden kaynaklandığını düşünüyorum. Kadın yöneticilerin olduğu ortamda daha saygılı davranılmakta, görseelliğe önem verdikleri için yaptıkları yenilikler daha çabuk fark ediliyor bu gibi konularda avantajlı olduklarını düşünüyorum.

M14: Toplumda kadın düşüncesi ile daha fazla saygı görmesi konusunda avantajlıdır.

MY1: Kadınlara karşı üst düzey yöneticilerin eşit konumdaki yöneticilerin daha kibar ve nazik davranmaları bir avantajdır. Bir de titiz ve düzenli olmaları müdür yardımcısı olarak tercih edilmelerini etkiliyor.

MY3: Muhatapları eğitimciler ve öğrencilerdir. Diğer çalışma alanları düşünüldüğünde bana göre bu bir avantajdır.

MY10: Kadınlara, üst yöneticiler tarafından çok az bir miktar da olsa daha anlayışlı davranılması avantaj olabilir.

Avantajlı değiller teması altında ise katılımcılar kadın eğitim yöneticilerinin avantajlı oldukları hususlara ilişkin görüşlerini, “avantajlı oldukları bir durum görmüyorum” ($f= 4$) şeklinde yanıtlamışlardır.

Bu temaya yönelik bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M10: Kadın eğitim yöneticiliği konusunda çok önemsenecek bir avantajla karşılaşmadım.

MY6: Avantajlı oldukları konular olduğunu düşünmüyorum aksine işlerini daha titiz yaptıkları için daha çok sorumluluk veriliyor.

Kurum türü teması altında ise bir katılımcı kadın eğitim yöneticilerinin avantajlı oldukları hususlara ilişkin görüşlerini, kurum türüne göre(M3) değiştiğini belirtmiştir.

M3: Kadın eğitim yöneticilerine çalıştığı okul türleri avantaj sağlayabilir. Personel istihdamı konusunda belki daha avantajlı olabilir. Anaokullarında personellerini kendileri aldıkları için daha verimli uyumlu çalışmaktadırlar. Bu da yöneticiye olumlu yansımaktadır.

Kadın Eğitim Yöneticilerinin İş Yaşamı İle Aile Yaşamını Dengeleme İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine iş ve aile yaşamını nasıl dengeledikleri sorulmuş yanıtlar içerik analizine tabi tutularak sonuçlar Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. Kadın Eğitim Yöneticilerinin İş Yaşamı İle Aile Yaşamını Dengeleme İle İlgili Görüşleri

Tema	Kategoriler	F
Aile desteği (f= 18)	Çocuklarımın ve eşimin desteği ile dengelemeye çalışıyorum. (M1, M2, M4, M11, MY14).	5
	Eş desteği gerekli diye düşünüyorum. (M2, M6, M7, M8, M12, MY2, MY3, MY4, MY10, MY15).	10
	Aile büyüklerinden, bakıcıdan destek aldım. (MY1, MY4, MY16).	3
Dengeleyemiyorum (f= 6)	Çok fazla dengeleyebildiğimi düşünmüyorum. (M1, M13, M14, MY8).	4
	Dengelemeyenler iş yaşamından feragat ediyor. (M3)	1
	Ailemi ihmal ediyorum.(M5).	1
Dengeleyebiliyorum (f= 3)	Dengeleyebiliyorum ama çok yoruluyorum. (MY11, MY10, MY13).	3
Planlı yaşam (f= 5)	Roller birbirine karıştırılmazsa dengelenebilir. (MY3, MY12).	2
	Eve iş götürmeyerek ve doğru bir planlama ile dengeledim. (MY4, MY5, MY7).	3
Esnek çalışma (f= 2)	Çocukları küçük olan kadın eğitim yöneticilerine esnek çalışma saatleri düzenlemesi ile dengelenebilir. (MY6, MY9).	2

Tablo 8’de kadın eğitim yöneticilerinin iş ve aile yaşamını dengeleme konusundaki görüşlerine ilişkin aile desteği (f= 18), dengeleyemiyorum (f= 6),

dengeleyebiliyorum ($f= 3$), planlı yaşam ($f= 5$), esnek çalışma ($f= 2$) şeklinde beş tema altında görüşleri toplanmıştır.

Aile desteği teması altında katılımcılar kadın eğitim yöneticilerinin iş ve aile yaşamını dengeleme konusundaki görüşlerine ilişkin “çocuklarımın ve eşimin desteği ile dengelemeye çalışıyorum” ($f= 5$), “eş desteği gerekli diye düşünüyorum” ($f= 10$), “aile büyüklerinden, bakıcıdan destek aldım” ($f= 3$) şeklinde yanıtlar vermişlerdir.

Katılımcıların bu temaya verdikleri yanıtlar şöyledir:

M1: Çocuklarım büyük olduğu için şuan bu konu da aşırı zorlanmıyorum. Çocuklarım küçük olsaydı bir bakıcıdan destek alırdım mecburen dışardan destek almak lazım. Ama çok fazla dengelediğimi düşünmüyorum işime daha çok zaman ayırmam gerekiyor. Çocuklarımın gösterilerine bile gidemediğim zamanlar oluyor. Çocuklarım büyük olduğu için bu konuda bana anlayış gösteriyorlar.

M2: Kadınlar iş ve aile yaşamını dengelerken eşleri anlayışlı ise ve kadına her konuda yardımcı oluyorsa daha kolay olacağını düşünüyorum.

M4: Her kadın yöneticinin ayrı bir hikâyesi var. Bu durum iş yoğunluğu, ailenin özel durumu, ailenin desteği ya da kadın yöneticinin karakteri gibi değişkenlere göre şekil alıyor. En genel anlamda kadın evrensel dengeyi sağlamak için hem iş kadını hem de ev kadını rolünü üstleniyor. Çoğu kadın yetiştirememekten şikâyet etse de bu durumu kabullenmiş görünüyor. Bu nedenle aile bireyleri anlayış göstermeli sorumluluğu paylaşmalı ev işlerinde işbirliği yapılmalı kadına artı yük yüklenmemeli.

M9: Eşimden ve aile büyüklerinden, akrabalarımın destek alarak dengelemeye çalıştım ev işlerine ise zaman zaman yardımcı aldım.

M10: İş ve aile yaşamını dengeleme konusunda eşimin desteğini aldım. Eşin desteği olmazsa aile düzeninin tamamen değişeceğini düşünüyorum. Kadın dengeleme konusunda daha çok çabalamak zorunda kalıyor.

M11: İdareci olduğumda çocuklarım büyümüştü bu durum iş ve aile yaşamını dengeleme konusunda eşimin ve çocuklarımın desteğini almamı sağladı. Bu sebeple zorlanmadım.

MY1: Kadınların aile ve iş yaşamını dengeleme konusunda sıkıntı yaşadıkları durumlarda ya ailedeki büyüklerden yardım almakta ya da ev temizliği ve çocuk bakımı konusunda yardımcı bayan çalıştırmakla aile ve iş yaşamını dengelenmeye çalışmaktadırlar.

MY16: Tüm çalışan kadınlar için olduğu gibi yönetici kadınlarda çocukları varsa çocuklar yetişkin olana kadar mesai dışı tüm zamanını evine harcaması gerekiyor. Ancak bir yardımcı veya akraba varsa bu durum değişebilir. Eve geldiğinde işi, işe geldiğinde evi unutmaması gerekiyor ki rol çatışması yaşamassın.

MY15: Eşin işi iyi ise dengeler fakat eşi işsizse yönetici olduğunda gösterdiği kıskançlık dengelemeyi zorlaştırır.

Dengeleyemiyorum teması altında ise katılımcılar ev iş yaşamını dengeleme konusunda “çok fazla dengeleyebildiğimi düşünmüyorum” ($f= 4$), “dengelemeyenler iş yaşamından feragat ediyor” ($f= 1$), “ailemi ihmal ediyorum” ($f= 1$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya verilen yanıtlar şu şekildedir:

MY8: Dengeleyebildiklerini düşünmüyorum. Çocuklarım büyük olmasaydı ben de dengeleyemezdim.

M14: Her zaman arada denge kurmak mümkün değil, bazen iş yaşamı bazen aile yaşamı ağır basmakta. Fakat diğer tarafı çok ihmal etmeden, olumsuz etkilenmesine izin vermeden yürütmek gerekir.

M13: Kadın eğitim yöneticileri iş yaşamı ile aile yaşamı arasında sorumluluklarının fazla olması nedeniyle bir karmaşa yaşamaktadır.

M5: İş yaşamı ile aile yaşamını dengeleme gerçekten oldukça özveri isteyen bir durum. Yapılacak işlerin fazlalığı ve ailenin beklentileri bazı zamanlarda çakışabiliyor. Bu durumda da genellikle aile ihmal edilebiliyor.

M3: Toplumun kadına yüklediği sorumluluklar öyle kabul görmüştür kadın anne olmaktan, ev hanımı olmaktan hiçbir şekilde vazgeçemez. Dengeleyemediği durumlarda birinden feragat etmesi gerekirse iş yaşamından feragat eder.

Dengeliyorum teması altında ise katılımcıların, ev ve iş yaşamını dengeleme konusunda “dengeleyebiliyorum ama çok yoruluyorum” ($f= 3$) şeklinde verdikleri yanıtlar aşağıdadır:

MY11: Benim karakterimde bir insan her iki tarafa yetismeye çalıştığı için dengede sıkıntı olmuyor ayarlıyorsunuz ama bu çok yorucu oluyor.

MY10: Yönetici olduktan sonra iş yaşamındaki sorumluluklar biraz daha artsa da yeterli gayretle aile ve iş yaşamı dengelenebilmektedir.

MY13: Durum ve soruna göre elbette öncelikler değişiyor. Bazen ev bazen okul hayatı ön planda olabiliyor. Evlerindeki sorunlarını çözerken iş hayatındaki sorunları da çözebiliyoruz fakat bazı kriz anlarında duygusal davranabiliyoruz. Bu da belki yanlış kararlar vermemizi, objektif olamamamıza neden oluyor. Yaşanılan sorunun büyüklüğü ve önceliğine göre dengeleme davranışı değişiklik gösteriyor bence. Ama her iki yaşamı da dengeleme zorlayıcı olabiliyor. Zor da olsa dengeleyebiliyorum.

Planlı yaşam teması altında katılımcıların ev ve iş yaşamını dengeleme konusuna ilişkin görüşleri “roller birbirine karıştırılmazsa dengelenebilir” ($f= 2$), “eve iş götürmeyerek ve doğru bir planlama ile dengeledim” ($f= 3$) şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu temaya ilişkin verdikleri yanıtlar şöyledir:

MY3: Her bireyin olduğu gibi yaşamın kadına verdiği roller vardır. Kendi ebeveynine evlat, çocuklarına anne, kardeşlerine kardeş, eşine eş, işyerinde yönetici vs. Tüm bu rollerin ayırımı iyi yapılmalı, birbirine karıştırılmamalı ve rollerin getirdiği sorun ve sıkıntılarda birbirine yansıtılmamalıdır. Çizgiler korunduğunda dengeler kendiliğinden oluşuyor.

MY4: Hayatımı belli bir programa göre planladım eşimin ve aile büyüklerinin desteğiyle aile ve iş yaşantımı dengeledim.

MY5: Tamamen planlama ile ilgili eve iş götürmemeli mesela hem çantada hem kafada iş taşırsa problem olabiliyor.

MY7: İstenirse denge sağlanabilir. Planlı ve programlı bir yaşantıyla denge sağlanabilir.

MY12: Ev ve iş hayatını karıştırmadan denge kurulabilir uygun bir planlama ile mümkün diye düşünüyorum. Bazı görevler başta da dediğim gibi 24 saat sürebiliyor. Sorumlu olduğunuz kişilerinde size karşı anlayışlı olmasında ve özel yaşamınıza saygı duyması gerek. Biz de şöyle bir durum mevcut. Ben şu an bunu yaşıyorsam ertelenemez. Anında sonuca ulaşmalıyım. Hayati bir önemi yoksa bazı şeyler ertelenebilmeli. Yöneticinin de kendine özel bir hayat yaşadığı unutulmamalı.

Esnek çalışma teması altında katılımcılar kadın eğitim yöneticilerinin ev ve iş yaşamını dengelemenin “esnek çalışma modeli” (MY6, MY9) ile sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu temaya katılımcılardan ikisinin verdiği yanıt aşağıdadır:

MY6: Aile iş yaşamını dengelemek için kadın eğitim yöneticilerine mesai konusunda biraz daha esnek olunması gerektiğini düşünüyorum.

MY9: Çalışma saatlerinin değişken olmadığı, çocukların okul ve bakım saatleriyle çalışma saatlerinin çakışmadığı sürece sorun olmayacağını düşünüyorum.

Yöneticilikte Çoklu Rol Üstlenme (Denetim, İnceleme-Araştırma, Soruşturma, Rehberlik, Ar-Ge) Sizi Nasıl Etkilemektedir?

Kadın eğitim yöneticilerine yöneticilikte çoklu rol üstlenmenin onları nasıl etkilediği sorulmuş ve yanıtlar içerik analizi yapılarak sonuçlar Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9. Yöneticilikte Çoklu Rol Üstlenme (Denetim, İnceleme-Araştırma, Soruşturma, Rehberlik, Ar-Ge) Sizi Nasıl Etkilemektedir?

Tema	Kategoriler	F
İş yükü artıyor (f= 9)	İş yükü ve sorumluluk artıyor.(M1, M10, M13, MY3, MY11, MY14, MY16).	7
	Eğitim-öğretim ile ilgili işlere ayırabileceğimiz zamanı azaltıyor. (M13).	1
	Fiziksel rahatsızlıklara sebep oluyor. (mide rahatsızlığı) (M6).	1
Tedirginim (f= 2)	Çoklu rol beni tedirgin ediyor. (M3, MY1).	2
Zaman sorunu yaşıyorum (f= 3)	Kendimi ihmal etmekten korkuyorum. (M5, M8, M14).	3
Uzman yardımı (f= 1)	Bazen hatalar yapabiliyorum o zaman da bir uzmandan ücret karşılığı yardım almayı tercih ediyorum. (M9).	1
İkilem yaşıyorum (f= 5)	Duygu ve mantık arasında ikilem yaşıyorum. (M10, M11, MY6, MY14).	4
	Adalet ve kul hakkı gibi konularda sık sık kendinizi sorguluyorsunuz. (M8).	1
Verimlilik (f= 1)	Verim konusunda düşüklüğe sebep oluyor. (MY2).	1
Zorlanmıyorum (f= 11)	Çoklu rol üstlenme beni zorlamıyor. (M2, M12, MY5, MY7, MY8, MY9, MY10, MY12, MY13, MY15).	10
	İlk göreve başladığımda zorlandım ama şuan zorlandığım alan yok. (M7).	1
Görev paylaşımı (f= 1)	Müdür yardımcısı olduğum için çoklu rollerin bazılarını müdürle paylaşıyoruz. (MY4).	1

Tablo 9'da kadın eğitim yöneticilerine, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir sorusuna ilişkin görüşleri, iş yükü artıyor (f= 8), yoruluyorum (f= 4), tedirginim (f= 2), zaman sorunu yaşıyorum (f= 3), uzman yardımı (f= 1), ikilem yaşıyorum (f= 4), verimlilik (f= 2), zorlanmıyorum (f= 11), görev paylaşımı (f= 1) şeklinde dokuz tema altında toplanmıştır.

İş yükü artıyor teması altında, kadın eğitim yöneticileri, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin, “iş yükü ve sorumluluk artıyor” ($f= 7$), “eğitim-öğretim ile ilgili işlere ayırabileceğimiz zamanı azaltıyor” ($f= 1$), “fiziksel rahatsızlıklara sebep oluyor” ($f= 1$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

M1: Birçok birimden sürekli yazı gelmesi ve benden cevap beklenmesi beni zorlayabiliyor. İş yükünü artırıyor.

M6: Giderek roller çoğalıyor. Roller çoğaldıkça sorumluluk artıyor. Sorumluluk artıkça bünyeme fazla gelen kısmı bende fiziksel rahatsızlıklara (mide rahatsızlığı) sebep oluyor.

M10: Yöneticilikte çoklu rol üstlenme iş yükünü artırıyor ve yorucu oluyor. Çok fazla mevzuat bilgisi gerektiriyor.

M13: Çoklu rol üstlenme iş yükünü artırıyor ve eğitim-öğretim ile ilgili işlere ayırabileceğimiz zamanı azaltıyor.

MY3: Çoklu rol üstlenme iş yükünü arttırmaktadır. Bazen tam bilgi sahibi olmadığım konularda yanlış yapabiliyorum.

MY11: İş yükünü arttıran bir durum eğitim öğretim işlerine ayırmamız gereken zamanı kısıtlıyor.

MY14: Çok yoğun olmak birçok problemi çözmek zorunda olmak öğrenci ve öğretmenin sorunlarına duyarlı olmak zihin yorgunluğuna ve iş yüküne sebep oluyor.

MY16: İş kalitesini düşüren bir durum, çok kapsamlı iş yükü konsantrasyonu azaltan ve kişiyi gereksiz enerji kaybına neden olmaktadır.

Tedirginim teması altında kadın eğitim yöneticileri, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin, “çoklu rol beni tedirgin ediyor” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

M3: Birçok alanda tam bilgi sahibi olmak mümkün olmadığı için bazen neyi neden yaptığınızı anlamadan başka bir okul müdürünün yaptığı gibi yapmak zorunda kalıyorsunuz. Herhangi bir hatanın geri dönüşü olmayan sonuçlar doğuracak olması beni tedirgin eder. Ayrıca çalışmakta

olduğum kurumun yapısı okul müdürüne mali sorumluluklarla ilgili rollerde tanımlamaktadır. Muhasebe işleri, öğretmenlik mesleği ile ilgili olmayan özellikler içerdiği için beni tedirgin etmektedir.

MY1: Yanlış yapma korkusu tedirginliğe sebep olmaktadır. İş yükünü arttırmaktadır. Örneğin denetim yaptığın öğretmenin eksiklerini söylemek okuldaki ilişkileri etkileri etkilemektedir. Parasal konularda bilmeden de olsa yanlış kabul edilemez olduğu için en çok bu konu beni tedirgin etmektedir.

Zaman sorunu yaşıyorum teması altında kadın eğitim yöneticileri, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin, “kendimi ihmal etmekten korkuyorum” ($f= 3$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M5: Yöneticilikte çoklu rol üstlenme zaman açısından beni zorlayan bir durumdur. Mesai mefhumu çok genişlemektedir. Kendimi ve ailemi ihmal etme korkusu yaşıyorum çünkü çoklu rol üstlenme size pek fazla zaman bırakmıyor.

M8: Bazen zamanı kaçırmaktan ve kendimi ihmal etmekten korkuyorum çünkü çoklu rol üstlenme bazen okulun bir tamirati, inşaat işi gibi çeşitlilik arz ediyor hafta sonum bile okulda geçebiliyor.

M14: Zaman konusunda sıkıntı yaşıyorum.

Uzman yardımı teması altında, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin katılımcılardan biri (M9), “Bazen hatalar yapabiliyorum o zaman da bir uzmandan ücret karşılığı yardım almayı tercih ediyorum” ($f= 1$) şeklinde yanıt vermiştir.

İkilem yaşıyorum teması altında kadın eğitim yöneticileri, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin, “duygu ve mantık arasında ikilem yaşıyorum” ($f= 4$), “adalet ve kul hakkı gibi konularda sık sık kendinizi sorguluyorsunuz” ($f= 1$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

M8: Adalet ve kul hakkı gibi konularda sık sık kendinizi sorguluyorsunuz daha iyi nasıl olabilir diye gün yetmiyor gece bile düşünüyorsunuz.

M10: Soruşturma yaparken duygu ve mantık arasındaki ayrım veya ikisi arasında bir denge kurmak beni zorluyor.

M11: İnsanların hem dostu hem de denetleyen amiri olmak zor olabiliyor.

MY6: Personele hem idareci hem de soruşturmasını yapan biri olmak duygusal anlamda beni zorluyor. Zihin yorgunluğuna sebep oluyor. Denetim ve soruşturma çünkü denetim insanların hoşuna gitmiyor ama tabii gerekli olduğunu ve zor bir iş olduğunu düşünmekteyim.

MY14: Soruşturma konusunda duygusal olduğum için mantıkla duygusallık arasında kalıyorum.

Verimlilik teması altında, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin katılımcılardan biri (MY2), “verim konusunda düşüklüğe sebep oluyor” ($f= 1$) şeklinde yanıt vermiştir.

Zorlanmıyorum teması altında kadın eğitim yöneticileri, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin, “çoklu rol üstlenme beni zorlamıyor” ($f= 10$), “ilk göreve başladığımda zorlandım ama şuan zorlandığım alan yok” ($f= 1$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

M2: Bekâr olduğum için zamanımı okula ayırıyorum ve zihnimi bu konuların meşgul etmesi beni zorlamıyor. Öğrenmeye hevesli olduğum için üstesinden gelebiliyorum. Muhasebe, hukuki konular ve soruşturma-inceleme konularında zorlanacağımı düşünüyorum.

M7: Aslında Zorlandığım alan yok ilk göreve başladığımda bilmediğim konular olduğu için zorlanmıştım, öğrendikten sonra sıkıntı yaşamadım.

M12: Herhangi bir zorluk görmüyorum. En zorlandığım; soruşturma sırasında sendika vb. yerlerden müdahale gelmesidir.

MY5: Hiçbir alanda zorlanmıyorum ve çoklu rol üstlenme benim rahatlıkla üstesinden gelebileceğim bir durum.

MY7: Çoklu rol üstlenme beni çok zorlamamaktadır. Zorlandığım bir alan yoktur.

MY8: Yöneticilikteki çoklu rol üstlenme sosyal yaşamda da çoklu rol üstlenmem sebebiyle beni zorlamıyor.

MY9: Yöneticilik vasfını taşıyan herkesin göze aldığı sorunlar bunlar, çoklu rolleri bir dakika içinde de yaşayabiliyoruz ama her şeyi en iyi yapabileceğimiz ölçüde gerçekleştiriyoruz.

MY10: Yöneticilikte çoklu rol üstlenme, zihin olarak ve zaman açısından biraz yorucu olsa da genel olarak olumsuz bir etkisi yoktur benim için. Çok zorlandığım bir alan yok ama benim için daha zor olan kısmı zihin yorgunluğu diyebilirim.

MY12: Çoklu rol üstlenme kadınların evde de çoklu rol üstlenmesi nedeniyle beni zorlamıyor.

MY13: Çoklu rol üstlenme benim hoşlandığım bir durum, daha fazla alana hitap etmek tabiri caizse günlerini dolu dolu geçirmek, benim için her zaman mutluluk verici şeyler oldu.

MY15: Planlı programlı bir insan olduğum için sistemli çalışınca çoklu rol üstlenme beni olumsuz olarak etkilemiyor, üstesinden gelebiliyorum. Hiçbirinde zorlanmıyorum.

Görev paylaşımı teması altında, yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) sizi nasıl etkilemektedir, sorusuna ilişkin katılımcılardan biri (MY4),“Müdür yardımcısı olduğum için çoklu rollerin bazılarını müdürle paylaşıyoruz.”(f= 1) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Çoklu Rollerde En Çok Zorlandığınız Alan (Denetim, İnceleme-Araştırma, Soruşturma, Rehberlik, Ar-Ge) Hangisidir?

Kadın eğitim yöneticilerine çoklu rollerde en çok zorlandıkları alan sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 10’da özetlenmiştir.

Tablo 10. Çoklu Rollerde En Çok Zorlandığınız Alan (Denetim, İnceleme-Araştırma, Soruşturma, Rehberlik, Ar-Ge) Hangisidir?

Tema	Kategoriler	F
İnceleme Soruşturma (f= 15)	İnceleme soruşturma konusunda zorlanırım.(M1, M2, M3, M6, M5, M7, M8, M10, M11, M13, MY1, MY3, MY6, MY12, MY14).	15
Mevzuat (f= 3)	Mevzuat konusunda zorlanırım.(M2, M10, M8).	3
Muhasebe (f= 8)	Muhasebe ile ilgili konularda zorlanırım. (M2, M3, M4, M8, M9, M10, MY1, MY4).	8
Denetim (f= 10)	Denetim konusunda zorlanırım. (M3, M5, M6, M7, M11, MY2, MY6, MY8, MY11, MY13).	10
Ar-ge (f= 2)	Ar-ge konusunda zorlanırım. (M9, MY4).	2
Hukuki konular (f= 2)	Hukuki konularda zorlanırım. (M2, M8).	2
Bürokratik işler (f= 1)	Bürokratik işler konusunda zorlanıyorum.(MY9).	1
Zorlandığım alan yok (f= 5)	Hiçbir alanda zorlanmıyorum.(MY5, MY7, MY10, MY15, MY16).	5

Tablo 10’da kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin görüşleri, inceleme- soruşturma ($f= 15$), mevzuat ($f= 3$), muhasebe ($f= 8$), denetim ($f= 10$), ar-ge ($f= 2$), hukuki konular ($f= 2$), bürokratik işler ($f= 1$) zorlandığım alan yok ($f= 6$) şeklinde sekiz tema altında toplanmıştır.

İnceleme- soruşturma teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin, “inceleme-soruşturma konusunda zorlanırım” ($f= 15$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

M1: Şuana kadar inceleme-soruşturma görevi yapmadım. Yapmak zorunda kalırsam zorlanırım.

M2: İnceleme- soruşturma konularında zorlanacağımı düşünüyorum.

M3: Yöneticilikte daha karşılaşmamış olmama rağmen inceleme ve soruşturma rolleri beni tedirgin etmektedir.

M5: İnceleme- soruşturma en çok zorlandığım alandır.

Katılımcılardan bazıları (M6, M7, M8, M10, M11, M13, MY1, MY3, MY6, MY12, MY14)“İnceleme- soruşturma konularında zorlanacağımı düşünüyorum” şeklinde benzer cevapları vermiştir.

Mevzuat teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin, “mevzuat konusunda zorlanırım” ($f= 3$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

M2: Birçok yönetmelikten sorumlu olmak ve hepsiyle ilgili ayrı işlemler yapmak beni çok zorluyor.

M8: İş güvenliği, SGK işlemleri, personeller için kıdem tazminatı gibi konularda bilgi sahibi olmadığım için zorlanıyorum.

M10: Çok fazla mevzuat bilgisi gerektiriyor bir şeyleri eksik yaptığımı düşünmek beni rahatsız ediyor.

Muhasebe teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin, “muhasebe ile ilgili konularda zorlanırım” ($f= 8$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

M2: Muhasebe konularında zorlandığım için ücret karşılığı hizmet alıyorum ama muhasebecinin yaptığı işlemlerin doğru ya da yanlış olduğunu inceleyecek bilgiye de sahip değilim. Parasal konularda yanlış yapmamak için çok özen gösteriyorum. Ne için yaptığımı bilmeden diğer okul müdürleri gibi yapmaya çalışıyorum.

Katılımcılardan bazıları (M3, M4, M8, M9, M10, MY1, MY4) bu yanıtla benzer şekilde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Denetim teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin, “denetim konusunda zorlanırım” ($f= 10$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

M3:denetim konusunda zorlanıyorum belli bir matbu denetim formu yok bu sebeple denetimin amacına ulaşması için kendim bir denetim formu oluşturdum. Her gün aynı okulda bulunduğum mesai arkadaşımı denetlemek kişisel ilişkiler açısından biraz zor oluyor, objektif davranmak gerektiği için denetim yapmanı strese sokan bir durum ama yapılması gereken bir görev.

Katılımcılardan bazıları (M5, M6, M7, M11, MY2, MY6, MY8, MY11, MY13) “denetim konusunda zorlanıyorum” şeklinde bu yanıtla benzer yanıtlar vermişlerdir.

Ar-ge teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin katılımcılardan ikisi (M9, MY4), “Ar-ge konusunda zorlanırım” ($f= 2$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Hukuki konular teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin katılımcılardan ikisi (M2, M8), “hukuki konularda zorlanırım” ($f= 2$) şeklinde yanıt vermişler. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M2:Sözleşmeli olarak çalıştırdığımız personel bazen kıdem tazminatı isterim diye karşımıza çıkıyor ne gibi hukuki haklarımız var veya ne gibi işlemler yapılması gerekir okul aidatını ödemeyen veliye nasıl bir yasal yaptırım uyguluyoruz gibi konularda bilgim yetersiz.

M8: Sözlüşmeli personele çıkış verirken hangi madde ile ilgili vermemiz gerekir yasal yükümlülüklerimiz ne olur, sözleşme yaparken nelere dikkat etmek gerekir gibi konularda bilgim yok,

Bürokratik işler teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin katılımcılardan biri (MY9), “Bürokratik işler konusunda zorlanıyorum.” ($f= 1$) şeklinde görüş belirtmiştir. Bu temaya katılımcının yanıtı şöyledir:

MY9: En çok zorlandığım alan bürokratik işler, aslında en kolaydır ancak içinde insanın olmaması ve resmiyet sıkıcı sadece.

Zorlandığım alan yok teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çoklu rollerde en çok zorlandığınız alan (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, ar-ge) hangisidir sorusuna ilişkin katılımcılardan bazıları (MY5, MY7, MY10, MY15, MY16) “Hiçbir alanda zorlanmıyorum.” ($f= 5$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

B-Kadın Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşleri

Araştırmanın, görüşme sorularının ikinci bölümünde, kadın eğitim yöneticilerinin kariyer girişimlerinde engellerle karşılaşp karşılaşmadığı bu engellerin kadın eğitim yöneticilerini nasıl etkilediği, cinsiyet eşitsizliğine maruz kalıp belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların içerik analizi Tablo 11’de betimlenmiştir.

Görünmeyen Engeller (Cam Tavan) Kadının Kariyer Girişimlerini Engellemede Midir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine cam tavan (görünmeyen engeller) kadınların kariyer girişimlerini engellemede midir sorusu sorularak yanıtlar içerik analizine tabi tutularak sonuçlar Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11. Resmiyette herhangi bir engel olmamasına rağmen, (*cam tavan*)görünmeyen engeller kadının kariyer girişimlerini engellemede midir?

Tema	Kategoriler	F
Engellemektedir ($f= 24$)	Evet engelliyor. Çünkü kadınlar isteseler, talep etseler bile bazı pozisyonlara uygun görülmezler. (M1, M2, M3, M4, M5, M9, M11, M12, M13, M14, MY1, MY3, MY4, MY5, MY7, MY8, MY9, MY10, MY11, MY12, MY13, MY14, MY15, MY16).	24
	Son yıllarda azalmakla birlikte kadınların az da olsa karşılaşığı cam tavan engelleri var. (M7, M8, M10)	3

Az Engelliyor (f= 6)	Okullardaki kadın eğitim yöneticisi normu düzenlemesi sayesinde azaldı. (M6, MY2).	2
	Son zamanlarda kadınların da yönetim kademlerinde yer alabilmeleri teşvik ediliyor. (MY6).	1

Tablo 11’de görünmeyen engeller (*cam tavan*) kadının kariyer girişimlerini engellemekte midir, sorusuna ilişkin kadın eğitim yöneticileri engellemektedir (f= 24), az engelliyor (f= 6) şeklinde görüşleri iki tema altında toplanmıştır.

Engelliyor teması altında “evet engelliyor”. Çünkü kadınlar isteseler, talep etseler bile bazı pozisyonlara uygun görülmezler (f= 24), şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının cevapları şöyledir:

M8: Evet. Engellemektedir. Son yıllarda azalmakla birlikte kadınların az da olsa karşılaştığı cam tavan engelleri var.

MY3: Ülkemizde maalesef erkek egemen anlayışı kadının önündeki en büyük engeli oluşturmakta. Yöneticilikte tercih erkeklerden yana yapılmakta. Milli Eğitim Bakanlığı'nun son yıllarda çıkarmış olduğu bazı yönetmeliklerle eğitimde kadın yönetici sayısı biraz arttı. Toplum tarafından kadına halen " yapamaz" "üstesinden gelemes" 'gözüyle bakılmakta.

MY8: Evet engellemektedir. Erkekler, kadınlar ve kişinin kendi koyduğu engeller kadınların kariyer girişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

MY16: Kesinlikle engellemektedir. Çocukluktan itibaren öğretilenler kadınların öğrenilmiş çaresizlik buhranı yaratmaktadır.

MY14: Bayan idarecilerin sayılarının azalma nedenleri arasında bir etken diye düşünüyorum.

Az engelliyor teması altında ise kadın eğitim yöneticilerinin görüşleri, “son yıllarda azalmakla birlikte kadınların az da olsa karşılaştığı cam tavan engelleri var” (f= 3), “okullardaki kadın eğitim yöneticisi normu düzenlemesi sayesinde azaldı” (f= 2), “son zamanlarda kadınların da yönetim kademlerinde yer alabilmeleri teşvik ediliyor” (f= 1) şeklindedir.

M10: Son yıllarda cam tavan engellerinin azaldığını düşünüyorum. Son beş yılda kadınların ön plana çıkması ve kadın yöneticiler konusundaki yasal düzenlemelerin bu engelleri azalttığını düşünüyorum. Toplumunda bu durumu kabullendiğini gözlemliyorum.

M6: Sanıyorum aksine son zamanlarda kadınların da yönetim kademlerinde yer alabilmeleri teşvik ediliyor. Cam tavan engelini mevzuat anlamında pek kalmadığını düşünüyorum.

MY6: Çok fazla olmasa da engeller var.

Cam Tavan Sendromu Kadınların Kariyer Girişimlerini Nasıl Etkilemektedir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine, cam tavan sendromunun kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkilediği sorularak yanıtlar içerik analizine tabi tutulup sonuçlar Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12. Cam Tavan Sendromu Kadınların Kariyer Girişimlerini Nasıl Etkilemektedir?

Tema	Kategoriler	F
İsteksizlik oluşur (f= 7)	Kadın geri plana itilir, pasifliği tercih edebilir. (M1, M12, MY1).	3
	Şevkleri kırılır, kurumuna küskünlük oluşur. (M3, M5, M13, MY13).	7
Toplum baskısı hissederler (f= 4)	Değerlendiricilerin erkek olması bile erkeklerin üstünlüğünü hissettiriyor. (M4, M10, MY4)	3
	Çevrenin tepkisinden çekinme durumuna sebep olur. (M14).	1
Özgüveni zedeler (f= 14)	Kadınlar özgüven zedelenmesi yaşarlar, Hedeflerini küçülterek yöneticiliğin alt basamaklarını tercih ederler. (M7, MY8, MY9).	3
	Kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olur. (M12, MY2, MY7, MY10, MY11, MY16)	6
	Kadın yöneten değil yönetilen konumunda olmaya alışır. (MY12, MY14).	2
	Öğrenilmiş çaresizliğe sebep olmakta ve olumsuz etkilemektedir. (M11, MY5, MY16).	3
Tercih etmezler/ertelerler (f= 5)	Üst düzey yöneticiliği tercih etmezler. Kariyer girişimleri müdür ve müdür yardımcılığıyla sınırlı kalır. (M8, MY5, MY15).	3
	Yöneticiliği çocukları büyüdükten sonra tercih ederler. (M9, MY15).	2
Daha çok saba sarf eder (f= 1)	Kadınlar yönetici olmak için daha çok çaba sarf etmek zorunda kalır, bazen de hak ihlaline uğrar. (MY3).	1
Cam tavan engeli yok (f= 2)	Cam tavan sendromu yaşayan kadın yönetici olduğunu sanmıyorum. (M6).	1
	Kadınlar sorumluluk almayı tercih etmiyor. (MY6).	1

Tablo 12’de kadın eğitim yöneticileri, cam tavan engelleri kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkiliyor sorusuna ilişkin, özgüveni zedeler (f= 14), isteksizlik oluşur (f= 7), tercih etmezler /ertelerler (f= 5), toplum baskısı hissederler (f= 4), daha çok saba sarf eder (f= 1), cam tavan engeli yok (f= 2) şeklinde altı tema oluşturulmuştur.

Özgüveni zedeler teması altında katılımcılar, “kadınlar özgüven zedelenmesi yaşarlar, hedeflerini küçülterek yöneticiliğin alt basamaklarını tercih ederler” (f= 3),

“kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olur” ($f= 6$), “kadın yöneten değil yönetilen konumunda olmaya alışır” ($f= 2$), “öğrenilmiş çaresizliğe sebep olmakta ve olumsuz etkilemektedir” ($f= 3$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya katılıclardan bazılarının verdikleri yanıtlar şöyledir:

M2: Cam tavan sendromu psikolojik olarak kendi içinde ben yapamam korkusunu yaşatmaktadır.

M7: Kadınların özgüvenlerini zedelemekte ve kendilerini geri plana çekmektedirler. Mücadele ve rekabet isteğini azaltmaktadır. En fazla müdür yardımcılığı gibi pozisyonları tercih etmekte ve müdürlük pozisyonu erkeklere yakıştırılmaktadır.

M11: Öğrenilmiş çaresizliğe sebep olmakta ve olumsuz etkilemektedir.

M12: Daha girişken daha başarılı olmaları engellenmektedir. Kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olur. Zaten o kadrolara düşünülen erkek adaylar hep mevcuttur.

M13: Aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe, öz güven eksikliği, çevresel faktörler, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargılar gibi sebepler olumsuz etkilemektedir.

M14: Aileden, sosyal çevreden alacağı tepkileri kadın göze alamamakta. İş hayatında diğer erkek çalışanlarla muhatap olma durumu da kadını engellemektedir.

MY1: Cam tavan sendromuna sebep olan ve kariyer girişimini etkileyen en önemli etken toplumun kadınları yetiştirmesinden kaynaklı oluşan bireysel özelliklerdir. Toplum kadınları geri planda durmayı bilecek şekilde yetiştirmekte ve adeta bunu empoze etmektedir. Kadınlara meslek seçerken ailesine vakit ayırabileceği meslekler seçilmesi konusunda bir yönlendirme söz konusudur. Böyle olunca da kadın pasif, geri planda olan meslekleri tercih etmekte yöneticiliği erkeklerin yapabileceğine kendini inandırmaktadır. Kadınlar bu gibi sebeplerle özgüven eksikliği yaşamaları nedeniyle fazla girişken olamamaktadırlar.

MY2: Olumsuz yönde etkilemektedir. Bir süre sonra kadınlar kendilerini yöneticilik pozisyonları için yetersiz görmeye başlamaktadırlar. Mücadeleci ve rekabetçi yönleri zamanla kaybolmaktadır.

MY7: Cam tavan sendromu kariyer anlamında kadınların kendilerini geri plana itmesine neden olmaktadır. Mücadele etme gücünü kırmaktadır. Özgüvenlerini zedelemektedir.

MY8: Erkekler, kadınlar ve kişinin kendi koyduğu engeller kadınların kariyer girişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Kariyer anlamında daha fazlasını istemeye haklarının olmadığına

kendileri de bir süre sonra alışmaktadır. Çevrede annelikten dolayı çok aşırı bir beklentisi olması kadına yöneticiliği düşündürmemektedir.

MY11: Kariyer yapsanız da bu tamamen kendi zorlamanız ve hemcinslerinizin desteği ile olmakta. Bazen hem cinlerinizin kıskançlığı ile karşılaşıyorsunuz. Kadınlara sorunlarla baş edemem düşüncesini yaşatmaktadır.

MY13: Olumsuz etkilemektedir tabii ki, cam tavan sendromu genel olarak bir toplumsal baskı olarak karşımıza çıkmakta ve bu durum kadınların kariyer basamaklarını ilerlemesini önüyor. Kadının kendi ailesi bile bir noktadan sonra kadının kariyer girişimlerine artık yeter diyebiliyor. Bu durum kadınların iş yaşamındaki motivasyonunu düşürüyor, toplum kadının elde edeceği konumları taşıyamayacağı ileri sürülüyor. Bu durumda duygusal anlamda çöküş yaratabiliyor. Toplumda bulunan sen kadınsın ne gerek var otur evinde gibi tabirler en çok karşılaşılan olumsuz örneklerden. Ailelerde kadınların sorumlulukları daha fazla oluyor. Çocuk bakımı, ev temizliği, yemek vb durumlar genelde kadınlar tarafından yürütülmekte olup bunlardan dolayı çıkan ailesel nedenler bazen zaman sıkıntısına, beden yorgunluğuna ve bence en önemlisi de kafa yoğunluğuna neden olabiliyor.

MY16: Kadınlar için” boyum bu” kavramı oluşturmakta hedefindeki kariyer limiti azami seviyede tutmasına neden oluyor. Hatta başka bir ifade ile birçok kadın üst düzey yöneticilik için bir nevi yükseklik korkusu oluşturduğu bile söylenebilir.

İsteksizlik oluşur teması altında katılımcılar, “kadınlar geri plana itilir, pasifliği tercih edebilir” (f= 3), “şevkleri kırılır, kurumuna küskünlük oluşur” (f= 4), şeklinde yanıtlar vermişlerdir. Katılımcılarım bu temaya ilişkin verdikleri bazı yanıtlar şu şekildedir:

M1: Tükenmişliğe sebep olabilir. Kadınlar kendini geri plana itebilir. Sıkıntılı durumlara maruz kalmamak için pasif durumda olmayı tercih edebilir.

M3: Talepleri azaltır ve şevkleri kırar, bulunduğu örgüte karşı küskünlük oluşturur.

M9: Kadınlar yönetici pozisyonundaki görevleri tercih etmemeyi seçmekte ve tercih etseler bile çocukları büyüdükten sonra bu pozisyonlara geçmektedirler. Kadınların yönetici pozisyonlarında görev aldıkları ilk yıllar müdürlük kadın işi değil gibi söylemler hem çevrenin hem de kadınların kendilerinin bu tür pozisyonlara sıcak bakmamasına neden olmuştur.

Toplum baskısı teması altında katılımcılar cam tavan engeli kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkiliyor sorusuna, “değerlendiricilerin erkek olması bile erkeklerin üstünlüğünü hissettiriyor” (f= 3), “çevrenin tepkisinden çekinme durumuna sebep olur”

(f= 1) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının bu temaya ilişkin verdikleri yanıtlar aşağıdadır:

M4: Kadın yöneticilerin ailesi ve çevresi engelleyebilir. Bağlı bulunduğu kurumda erkek yöneticinin daha iyi yapabileceği algısının hâkim olması olabilir. Toplumdaki kadının önceliği evidir çocuklarıdır kariyeri değil gibi anlayışın hâkim olması ve kadının yükselme isteği fazlasını istemek gibi değerlendirilip kibir bencillik bilmişlik gibi algılanıyor. Eş desteklediği sürece cam tavan aşılır. Toplumda okul müdürü oldun yeter fazlasına gerek yok gibi bir bakış açısı mevcut. Toplumda üst düzey yöneticiliği erkekler daha iyi yapar kadınlar yapamaz gibi bir önyargı olması.

M10: Toplum ne der düşüncesi kadınların kariyer girişimini engelliyor. Kadınlar toplum ne der düşüncesinden kurtulduğunda kendini gerçekleştireceklerine inanıyorum.

M14: Aileden, sosyal çevreden alacağı tepkileri kadın göze alamamakta. İş hayatında diğer erkek çalışanlarla muhatap olma durumu da kadını engellemektedir.

MY4: Erkeklerin yönetici konumunda sayıca fazla olması ve genelde değerlendiren kişilerin de erkek olması kadınların kariyer girişimlerini olumsuz etkiliyor. Kadınların önceliği aile bütünlüğü oluyor ve küçük yaşlardan itibaren kız çocuklarının yetiştirilmesinde bu fikir empoze ediliyor. Bazı yönetici pozisyonları ise seyahatleri ve uzun mesai saatlerini gerektirmesi kadınların kariyer girişimlerini olumsuz etkiliyor.

Tercih etmezler/ertelerler teması altında katılımcılar cam tavan engeli kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkiliyor sorusuna, “yöneticiliği tercih etmezler, kariyer girişimleri müdür ve müdür yardımcılığıyla sınırlı kalır” (f= 3), “yöneticiliği çocukları büyüdükten sonra tercih ederler” (f= 2) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının bu temaya ilişkin görüşleri aşağıdadır:

M8: Kadınlar daha çok evine zaman ayırabilmek için yöneticiliği tercih etmemektedir. Güçlü kadınlar çok fazla kabul görmüyor. Eşlerin aileleri müdahale etmektedir. Kariyer girişimleri müdür yardımcılığı ve müdürlükle sınırlı olmaktadır.

M9: Kadınlar yönetici pozisyondaki görevleri tercih etmemeyi seçmekte ve tercih etseler bile çocukları büyüdükten sonra bu pozisyonlara geçmektedirler. Kadınların yönetici pozisyonlarında görev aldıkları ilk yıllar müdürlük kadın işi değil. Gibi söylemler hem çevrenin hem de kadınların kendilerinin bu tür pozisyonlara sıcak bakmamasına neden olmuştur.

MY5: Görevde yükselmede başarı ve liyakat ölçüt alınmadığı için kadınlar yenilgiyi baştan kabulleniyor. Bu sebeple yöneticiliği hiç akıllarından bile geçirmiyorlar.

MY15: Motivasyonu düşürüyor. İdeallerini erteliyorlar veya vazgeçiyorlar.

Daha çok saba sarf eder teması altında ise bir katılımcı cam tavan engeli kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkiliyor sorusuna, “Kadın hak ihlaline uğramakta, kariyer elde edebilmek için erkeklere göre birkaç kat daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadır.” (MY3) şeklinde görüş belirtmiştir.

Cam tavan engeli yok teması altında ise iki katılımcı cam tavan engeli kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkiliyor sorusuna, “cam tavan sendromu yaşayan kadın yönetici olduğumu sanmıyorum” ($f=1$), “kadınlar sorumluluk almayı tercih etmiyor” ($f=1$) şeklinde görüş belirtmiştir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarını verdikleri cevaplar şu şekildedir:

MY6: Kadınların kariyer girişimlerini cam tavan sendromunun etkilediğini düşünmüyorum. Kadınların çoğunluğu rahat şartlarda çalışmayı tercih ediyorlar.

M6: Eğitim yöneticiliğinde cam tavan sendromu yaşayan kadın olduğumu sanmıyorum. Ya da hiç karşılaşmadım. Ama özel okullarda ya da teşebbüslerde kadınlar çaresiz kabullenmiş yaşayabilirler. Bir süre sonra hedeflerini ya da ulaştıkları pozisyonları indirgenip daha alt basamaklarda görev almaya razı olabilirler.

Cam Tavan Etkisini Yaratan Faktörler Nelerdir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine cam tavan etkisini yaratan faktörlerin neler olduğu sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak, Tablo 13’te özetlenmiştir.

Tablo 13. Cam Tavan Etkisini Yaratan Faktörler Nelerdir?

Tema	Kategoriler	F
Toplumsal Önyargılar ($f=27$)	Yöneticilikte kadınların erkekler kadar başarılı olamayacağı düşüncesi. (M4, M3, M8, MY15).	4
	Üst düzey yöneticilerin olumsuz bakması. Çok donanımlı olsanız da seni kadın olduğun için yetersiz bulmaları.(M3, MY11).	2
	Kadını değerlendiren yöneticilerin erkek olması, (M3, MY9, MY11).	3
	Kadının erkeğin sürekli bir adım gerisinde olması gerektiği düşüncesi. (M10, M12, MY1, MY2, MY3, MY4, MY5, MY7, MY9, MY12, MY13, MY16).	12
	Kariyer konusunda erkeklere öncelik tanınması. (M11).	1
	Toplumun kadının liderliğini zayıf görmesi. (M12).	1
	Kadın güçsüzdür korunmaya ve yönlendirmeye muhtaçtır şeklindeki düşünce. (M8, MY8).	2
	Hemcinslerinin tek kadın olma isteği. Kadın eğitim yöneticisi sayısının az olması. (MY8, MY9).	2

Çocukların yetiştirilme şekli (<i>f</i> = 6)	Erkeklerin girişken, kızların pasif olarak yetiştirilmesi. (MY4, M9,M8, M1, MY8, MY13).	6
Sorumluluklar (<i>f</i> = 16)	Kadınların sorumluluklarının fazla olması. (M5, M4, M5, MY4, MY5, MY8, MY13).	7
	Annelik rolü. (M2, M8, M11, M13, MY4, MY16)	6
	Çocukların yaşları, çocukların sınava hazırlanması. (M3, M8).	2
	Çoklu rol üstlenmenin yorucu olması. (M13)	1
Kişisel özellikler Ve Tercihler (<i>f</i> = 13)	Özgüven eksikliği. (M2, M9, M13, MY1, MY3, MY6, MY14).	7
	Bireysel tercihlerinin idarecilik yönünde olmaması. (M8, M14, MY6)	3
	Nasıl olsa mümkün değil düşüncesi. (MY5, MY7, MY14).	3
Kadının rolü (<i>f</i> = 4)	Toplumun kadına biçtiği rollerin iş yaşamının önünde olması. (M6, MY3, MY5).	3
Çalışma koşulları ve görevlendirme sistemi (<i>f</i> =11)	Mesai saatlerinin uzunluğu yöneticiliğin çalışma koşulları (ücret ve mesai), yöneticiliğin görevlendirme olması. (M3, M7, M8, M12, MY1, MY12, MY13, MY15).	8
	Çok fazla mevzuat bilgisi gerektirmesi. (M13)	1
	Liyakate dayalı değerlendirme olmaması. (M2, MY10).	2
Destek görememe (<i>f</i> = 3)	Eşinden ve ailesinden yeterli desteği görememesi. (M2, MY9, MY12).	3

Tablo 13'te kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, toplumsal önyargılar (*f*= 27), sorumluluklar (*f*= 16), kişisel özellikler ve tercihler (*f*= 13), çalışma koşulları (*f*= 11), çocukların yetiştirilme şekli (*f*= 6), kadının rolü (*f*= 3), destek görememe (*f*= 3), görevlendirme sistemi (*f*= 2) olmak üzere sekiz tema altında toplanmıştır.

Toplumsal önyargılar teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “yöneticilikte kadınların erkekler kadar başarılı olamayacağı düşüncesi” (*f*= 4), “üst düzey yöneticilerin olumsuz bakmaması ve çok donanımlı olsanız da sizi kadın olduğun için yetersiz bulmaları” (*f*= 2), “kadını değerlendiren yöneticilerin erkek olması” (*f*= 3), “toplumda kadının erkeğin sürekli bir adım gerisinde olması gerektiği düşüncesi” (*f*= 12), “kariyer konusunda erkeklere öncelik tanınması” (*f*= 1), “toplumun kadının liderliğini zayıf görmesi” (*f*= 1), “kadın güçsüzdür korunmaya ve yönlendirmeye muhtaçtır şeklindeki düşünce” (*f*= 2), “hemcinslerinin tek kadın olma isteği ve kadın eğitim yöneticisi sayısının az olması” (*f*= 2) şeklindedir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

M6: Eş, çocuk, sosyal rol (toplumdaki), kadının iş hayatındaki sorumluluklarının ağır gelmesi ve toplumun kadına biçtiği rollerin, iş yaşamının önünde olması en büyük önyargı diye düşünüyorum. Bir erkek üst kademedeki görevlerde yer almak için enerjisinin, zamanının bir kısmını daha işine yönlendirebilir, ama kadın bunu yapınca kötü eş, kötü anne olabilir. Zaten toplumda erkekte daha çok kadını yargılar.

M1: Kadına verilen sorumluluk çok fazla annelik ev işleri gibi bunlar kariyer girişimini engelliyor.

M3: Toplum, aile, üst düzey yöneticiler. Yöneticiliğin mesai saatlerinin uzun olması, çocukların küçük oluşu veya sınavlara girecek olması, kadınların yöneten değil yönetilen olmaya alıştırlarak yetiştirilmesi. Yöneticilik erkeklere atfedilen bir meslek olarak görüldüğü için iş yerine gelen kişiler bile önce müdür bey nerede diye sorar.

M7: Yaşadığı ortam, sosyal çevre ve kültürel faktörler etkilemektedir.

M9: Toplumda yerleşmiş kalıp yargılar mesela kadın güçsüzdür korunmaya ve yönlendirmeye muhtaçtır gibi, önyargılar kadınların kendilerine koyduğu engeller, kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme şekli.

M10: Toplumun kadına bakış açısı cam tavan etkisini yaratıyor. Kadının erkeğin sürekli bir adım gerisinde olması gerektiği düşüncesi cam tavan etkisi yaratıyor.

M12: Aile, çevre, iş arkadaşları. Kadınların eşlerinin ön planda olmasını istememeleri vb. Kadınların liderlik ve yöneticilik yönünün erkeklere göre toplum tarafından daha zayıf olarak algılanması.

MY3: Kadın cinsiyetine bakış açımız. Toplumun kadına ve erkeğe geleneksel roller biçmesi ve insanların kendi üzerlerinde hissettikleri çevresel baskılar. Erkeğin baskın olduğunda çevresinden pozitif dönüt, eşitlikçi olduğunda negatif dönütler alması nedeniyle kadının öncü olmasına koyduğu engeller ve tüm bu engelleri gören kadının mücadele sürecini göze alamaması cam tavan etkisini yaratan faktörlerdir.

MY8: Kadınların toplumun değerlerini sorgulamadan içselleştirmesi cam tavan sendromuna yol açmaktadır. Toplumun kadını güçsüz ve korunmaya muhtaç olarak görmesi ve kız çocuklarını bu yönde daha naif daha boyun eğen bir anlayışla yetiştirmesi, kadınların özgüven eksikliği, eş ve çocuklarını daha öncelikli olarak düşünmesi. Erkeklerin aile sorumluluğunu ikinci planda tutabilmesi erkeklerin yönetici pozisyonlarında daha çok yer almasına neden olmaktadır.

MY10: Çevre baskısı, aile ortamı, çocuklar, toplumun kadına bakışı(hep erkekten bir adım geride olması gerektiği düşüncesi) vs.

MY13: Gelenekçi ataerkil toplum, cinsiyetçi çocuk yetiştirme(erkek çocuk ne yazık ki bazı ailelerde çok ön planda tutuluyor), kadının aile içindeki sorumlulukları, aile içinde adil olmayan iş dağılımı(ev içinde anne temizlik yemek bulaşık rolleri kadına biçilmesi).

MY15: Kadın öğretmen eşler işi rahat diye tercih edilmek, mesai kavramı nedeniyle tepki almamak, evini çocuğunu ihmal etmemek ve toplumda geri planda olmaya alıştırıldığı için kendini yeterli görmeyebiliyor.

Sorumluluklar teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “kadınların sorumluluklarının fazla olması” (f= 7), “annelik rolü” (f= 6), “çocukların yaşları, çocukların sınava hazırlanması” (f= 2), “çoklu rol üstlenmenin yorucu olması” (f= 1) şeklindedir. Katılımcılardan bazıları bu temaya ilişkin şu şekilde yanıtlar vermiştir:

M1: Örf ve adetler, geçmiş yaşantı, sosyal çevrenin baskısı, anne ve babanın çocuk yetiştirme şekli, kız ve erkek çocuğa biçilen roller diye düşünüyorum. Bireysel özellikler de etkili oluyor. Toplumda kadınların birçok şeyi yapamayacağını düşünen bir kesim var. Önyargılar var. Toplumda kadın eğitim yöneticileri sorun çözemeyebilir, yapamayabilir gibi düşünen bir kesim var. Bu önyargıları da kadınlar başarılı olduğunu göstererek yıkabilir.

M2:Kadınların eş ve annelik rolüne fazlaca kaptırmaları kariyer girişimlerini olumsuz etkiliyor.

M4: Kadın evine daha çok vakit ayırmalı önceliği evi olmalı algısı cam tavan sendromunu yaratmaktadır.

M5: Kadının çok fazla sorumluluk yüklenmekten kaçınarak kendine ket vurması, toplumsal kalıplaşmış yargılar ve kurum kültürü kaynaklı etkiler kariyer girişimini olumsuz etkilemektedir. Kadınlar tek bir sınıftan sorumlu iken bütün okulun sorumluluğunu üstlenmek konusunda risk almak istemiyorlar.

M8: Daha çok kadınların bireysel tercihleri cam tavan engeline neden olsa da bir diğer engel yine kadının annelik içgüdüünün neden olduğu duygular. Toplumsal önyargılar, erkek ve kız çocuklarının yetiştirilme şekli, bireysel özellikler. Çocukların yaşları ve sınav maratonu etkili olabiliyor.

M11: Kadının rollerinde önceliği ev hanımlığı ve anne rolü alması ve kariyer konusunda erkeklere öncelik tanınması.

M13: Ev ve iş hayatının birbirine karıştırılması, özel hayatındaki sorumlulukların fazla olması, yöneticilerin çok fazla yönetmelikten sorumlu olması çoklu rol üstlenme nedeniyle yorucu olduğunu düşünmesi ve çocuklarını ihmal etmekten korktuğu için kendine güvenememesi kadının kariyer girişimini etkiliyor.

MY8: Kadınların erkekler aile ve çocukların sorumluluğunu ikinci plana atamaması veya atmasına fırsat verilmemesine karşın erkeklerin aile sorumluluğunu ikinci planda tutabilmesi erkeklerin yönetici pozisyonlarında daha çok yer almasına neden olmaktadır.

Kişisel özellikler teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “özgüven eksikliği” ($f= 7$), “bireysel tercihlerinin idarecilik yönünde olmaması” ($f= 3$), “nasıl olsa mümkün değil düşüncesi” ($f= 3$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının yanıtları şöyledir:

M2: Kadınların kendilerinin farkında olmayışları özgüven eksikleri kariyer girişimlerini etkiliyor. Risk almayı göze alamıyorlar, kariyer için mücadeleyi göze alamıyorlar.

M8: Daha çok kadınların bireysel tercihleri cam tavan engelini neden olsa da bir diğer engel yine kadının annelik içgüdüünün neden olduğu duygular. Toplumsal önyargılar, erkek ve kız çocuklarının yetiştirilme şekli, bireysel özellikler.

MY5: Konu ile ilgili tecrübe (Öğrenilmiş çaresizlik), ev ve aile hayatındaki rolü, toplumun kadına verdiği rol.

MY7: Ait olunan toplum, yaşanan çevre, nasıl olsa mümkün değil düşüncesi, ön yargılar cam tavan sendromuna sebep olmaktadır.

MY15: Kadınlar toplumda geri planda olmaya alıştırdığı için kendini yeterli görmeyebilir.

Çalışma koşulları teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “mesai saatlerinin uzunluğu yöneticiliğin çalışma koşulları (ücret ve mesai), yöneticiliğin görevlendirme olması” ($f= 8$), “çok fazla mevzuat bilgisi gerektirmesi” ($f= 1$), “liyakate dayalı değerlendirme olmaması” ($f= 2$), şeklindedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır:

M2: Görevlendirme sisteminde liyakat değil siyaset etkili olması sebebiyle kadınların bu konuda destek bulamayışı, uzun mesailer, yöneticiliğin özlük hakları ve maddi anlamda bir kazanç sağlamaması kadınların yöneticilikteki kariyer girişimlerini olumsuz etkiliyor.

M7: Yöneticiliğin çalışma koşulları (ek ders ücretinin az olması ve buna karşın mesai süresinin çok uzun olması), 4 yılda bir görevlendirme olmasından dolayı öğretmenlikten uzaklaştıktan

sonra yeniden öğretmenliğe dönme durumunda yaşanılacak zorlukların hesaplanması kariyer girişimlerini engelliyor.

M12: Mesai saatlerinin çok uzun buna karşın aldıkları ek dersin az olması.

MY12: Üstelik olaya maddi açıdan da bakılıyorsa maddi olarak ne kazandıracak sana cümlesi de bunlardan biri. Ayrıca çalışma hayatında erkek egemen bir toplumda kadının sıyrılıp gelmesi ayrı bir çaba gerektirir.

MY15: Kadın öğretmen eşler, işi rahat diye tercih edildiği için mesai kavramı nedeniyle tepki almamak için yöneticilikte kariyer girişimi engelleniyor.

Çocukların yetiştirilme şekli teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “erkeklerin girişken, kızların pasif olarak yetiştirilmesi” ($f= 6$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazıları şu şekilde yanıt vermiştir:

M1: anne ve babanın çocuk yetiştirme şekli, kız ve erkek çocuğa biçilen roller diye düşünüyorum.

MY8: Toplumun kadını güçsüz ve korunmaya muhtaç olarak görmesi ve kız çocuklarını bu yönde daha naif daha boyun eğen bir anlayışla yetiştirmesi, kadınların özgüven eksikliği, eş ve çocuklarını daha öncelikli olarak düşünmesi.

MY13: Gelenekçi ataerkil toplumda, cinsiyetçi çocuk yetiştirme (erkek çocuk ne yazık ki bazı ailelerde çok ön planda tutuluyor) tarzı kadınların kariyer girişimlerini engelliyor.

MY4: Çocuklar meslek konusunda yönlendirilirken kadınların risk almayacak sorumlulukları az olan mesleklere yönlendirilmesi, erkeklerin ise yönetici konumunda olan güç ve itibar kazandıracak mesleklere yönlendirilmesi. Hep kız çocuklarına “öğretmen ol ne güzel yarım gün çalış çocuğuna, eşine, evine de zaman ayırırsın” gibi yönlendirmelerin bilinçaltına kazanmış olması.

Kadının rolü teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “toplumun kadına biçtiği rollerin iş yaşamının önünde olması” ($f= 3$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır:

M6: Toplum kadına biçtiği rollerin iş yaşamının önünde olması. Bir erkek üst kademedeki görevlerde yer almak için enerjisinin, zamanının bir kısmını daha işine yönlendirebilir, ama kadın bunu yapınca kötü eş, kötü anne olabilir.

MY3: Kadın cinsiyetine bakış açımız. Toplumun kadına ve erkeğe geleneksel roller biçmesi ve insanların kendi üzerlerinde hissettikleri çevresel baskılar. Erkeğin baskın olduğunda çevresinden pozitif dönüt, eşitlikçi olduğunda negatif dönütler alması nedeniyle kadının öncü olmasına koyduğu engeller ve tüm bu engelleri gören kadının mücadele sürecini göze alamaması cam tavan etkisini yaratan faktörlerdir.

MY5: Kadının ev ve aile hayatındaki rolü, toplumun kadına verdiği rol etkili oluyor.

Destek görememe teması altında katılımcıların cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri, “eşinden, ailesinden, toplumdan hemcinslerinden ve üst düzey yöneticilerden yeterli desteği görememesi” ($f= 3$) şeklindedir. Bu temaya katılımcılardan bazılarının verdiği yanıtlar şöyledir:

MY8: Erkeklerin gücü elde tutma isteği, kadınların tek kadın olmayı başarı ve ayrıcalık olarak görmesi hemcinslerinin onlarla aynı pozisyonda görev almalarını desteklememeleri veya istememeleri kariyer girişimlerini olumsuz etkiliyor.

MY9: Emsallerimizin az olması ve hemcinslerimizin dahi olumsuz fikirleriyle bizi olumsuz yönde etkilemeleri. Toplumda kadına bakış açısının çok dar ve güvensiz olması.

MY12: Önce bir eş desteği gerek kadına. Ama çocuklar, ama ev ne olacak diye kurulan cümleler varsa zaten kadının böyle bir düşüncesi kalmıyor.

Çalışanların Kadın Yöneticiye Yönelik Önyargısı Hakkındaki Düşünceleriniz Nelerdir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargıları hakkındaki düşünceleri sorulmuş, yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 14’te özetlenmiştir.

Tablo 14. Çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşünceleri nelerdir?

Tema	Kategoriler	F
Çalışanların İş yükünü artırır ($f= 4$)	Titizliklerinin iş yükünü arttıracığı düşüncesi var. (M2, M7, MY1).	3
	Kadın yöneticilerin daha çok eleştireceği düşüncesi var. (M8).	1
Kaprislidirler, tutarsızdırlar, Takıntılıdırlar, objektif değiller ($f= 9$)	Sorunları çözerken duygusal davranmaları objektif olamayacakları önyargısına neden oluyor. (M1).	1
	Duygusal ve karpisli olduklarını düşünüyorlar.(M3, M11, MY1, MY4).	4
	Kadınların takıntılı olduklarını düşünüyorlar. (M6).	1

	Kadın yöneticilerin tutarsız olduğunu düşünüyorlar. (MY4, MY6, MY9).	3
Fiziksel özellikler (f= 2)	Bekâr ve dul kadın eğitim yöneticilerinin kendinden daha güzel bakımlı olan çalışanları kıskandığını düşünüyorlar. (MY6).	1
	Kadına özgü bir takım fiziksel özelliklerin art niyetli eleştiri ve önyargı konusu olduğunu düşünüyorum. (MY16).	1
Başarısızdırlar (f= 9)	Erkek yöneticiler kadar başarılı olamadıklarını düşünüyorlar. (M3, M5).	2
	Kadın yöneticileri güçsüz ve yetersiz görüyorlar. (M6, M9, M10, MY9, MY10, MY13, MY14).	7
Otoritesini tanımak istemezler (f= 5)	Kadından mı emir alacağız. Kadın okul yönetmeyi ne bilir düşüncesine sahipler ama sonradan önyargı kalmıyor. (M12, M13, MY3, MY11, MY13).	5
İşten kaytarma (f= 2)	Daha esnek hareket edebileceklerini, İşten kaytarabileceklerini düşünüyorlar. (M1, MY4).	2
Olumsuz deneyimler (f= 1)	Daha önceki kadın yöneticiyle yaşanan sıkıntıların yeni göreve gelen kişilerde de yaşanabileceği önyargısı var. (MY8).	1
Çalışanlarda önyargı yok (f= 6)	Çalışanların kadın yöneticilere karşı düşüncelerinin olumlu olduğunu düşünüyorum. (MY5, MY7).	2
	Çok fazla önyargı yok zamanla önyargılar bitiyor. (M2, M8, M14, MY2).	4
Kurum türü etkili (f= 1)	Kurumun türüne göre değişir (MY15).	1
Hak etmediklerini düşünürler (f= 1)	Liyakat dayalı değerlendirme olmadığı için birilerinin referansı ile hak etmeden idareci olduklarını düşünüyorlar. (MY12).	1

Tablo 14'te kadın eğitim yöneticilerinin, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, başarısızdırlar (f= 9), çalışanların iş yükünü arttırır (f= 4), kaprislidirler, tutarsızdırlar, takıntılıdırlar, objektif değiller (f= 9), otoritesini tanımak istemezler (f= 5), çalışanlarda önyargı yok (f= 6), işten kaytarma (f= 2), fiziksel özellikler (f= 2), olumsuz deneyimler (f= 1), kurum türü etkili (f= 1), hak etmediklerini düşünürler (f= 1) şeklinde on tema altında toplanmıştır.

Başarısızdırlar, teması altında kadın eğitim yöneticilerinin çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “erkek yöneticiler kadar başarılı olamadıklarını düşünüyorlar” (f= 2), “kadın yöneticileri güçsüz ve yetersiz görüyorlar” (f= 7) şeklindedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

M1: Bazen bir sorun olduğunda kadın yöneticiler duygusal davrandığı için sorunu çözmek yerine erteleyebiliyor ama sorun devam ediyor. Böyle durumlarda çalışanların erkek yönetici olsa böyle olmazdı gibi söylemleri duyuyorum.

M4: Çalışanların kadın yöneticiye bakışı kadınların daha duygusal ve kaprisli olması erkeklerin yöneticilikte daha başarılı olduğunu düşünmesi, kadınların yaptırım gücünün az oluşunu düşünmeleri.

M5: Çalışanların kadın yöneticiye karşı önyargısı, işi düzgün yapamayacağı hatta yöneticiliği anlamadığı yönündedir.

M6: Neden bilmiyorum ama o koltukta bir erkek oturunca çalışanlar sanki daha çok tırsıyor. Kadınlar erkeklerden daha ayrıntıcı. Olaylar karşısında daha soğukkanlı değiliz. Ya da bazı kadın yöneticiler yaşanan durumun altında farklı sebepler arayıp didikleyebilir. Beklide bu yüzden önyargılıdır.

M10: Kadınlardan emir almak veya erkek çalışanlar için kadının kendinden daha akıllı olduğunu düşünmek zorlarına gitmektedir. Erkek çalışanlarda bu şekilde bir önyargı mevcuttur. Kadın yönetici sayısı daha da arttıkça bu önyargı azalabilir.

MY10: Çalışanlar, kadın yöneticilerin profesyonel davranamayacağı, duygusal olarak bu işe uygun olmadıkları ya da bu konuda yetersiz oldukları düşünceleriyle kadın yöneticilere karşı önyargılı davranabilmektedir.

Çalışanların iş yükünü arttırır teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “titizliklerinin iş yükünü arttıracığı düşüncesi var” ($f= 3$), “kadın yöneticilerin daha çok eleştireceği düşüncesi var” ($f= 1$) şeklindedir. Katılımcılardan bazılarının bu temaya ilişkin görüşleri şöyledir:

M2: Çalışanlar kadın yönetici titiz ve taviz vermeyen bir izlenim oluşturduğu için ilk önceleri kendilerini gereksiz yere yoracağını düşünüyorlar. Başlangıçta çalışanlar önyargılı oluyor fakat kadın yönetici başarılı ise bu durum zamanla ortadan kalkıyor.

MY1: Çalışanlar kadın eğitim yöneticilerini gereksiz bir şekilde ayrıntılara boğulduğunu düşünmektedirler. Hijyen konusunda daha titiz oldukları için çalışanları daha çok çalıştırdıklarını düşünmektedirler.

M7: Kadınların hijyene ve estetiğe önem vermesi çalışanın iş yükünü arttıracakmış gibi algılanıyor bu algı zamanla değişiyor.

M8: Titiz ve hijyene önem verdikleri için iş yüklerinin artacağı konusunda endişeleniyorlar. Yaptıkları işlerin daha çok eleştirileceğini kadın yöneticiye beğendiremeyeceklerini düşünüyorlar.

Kaprislidirler, tutarsızdırlar, takıntılıdırlar, objektif değiller, teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “duygusal ve kaprisli olduklarını düşünüyorlar” ($f= 4$), “kadınların takıntılı olduklarını düşünüyorlar” ($f= 1$), “kadın yöneticilerin tutarsız olduğunu düşünüyorlar” ($f= 3$), “sorunları çözerken duygusal davranmaları objektif olamayacakları önyargısına neden oluyor” ($f= 1$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır:

M1: Sorunları çözerken duygusal davranmaları objektif olamayacakları önyargısına neden oluyor.

M6: Kadının naif ya da kırılğan yönü nedeniyle takıntılı olduklarını düşünüyorlar.

M11: Genellikle kadın yöneticiler çalışanlar tarafından çalışılması zor ve kaprisli olarak algılanıyorlar.

M4: Çalışanların kadın yöneticiye bakışı kadınların daha duygusal ve kaprisli olması erkeklerin yöneticilikte daha başarılı olduğunu düşünmesi, kadınların yaptırım gücünün az oluşunu düşünmeleri.

MY1: Çalışanlar kadınların daha çok kaprisli ve gereksiz bir şekilde ayrıntılara boğulduğunu düşünmektedirler.

MY4: Kadınların kaprisli ve tutarsız olabileceğini düşünüyorlar. Daha esnek hareket edebileceklerini düşünüyorlar.

MY9: İş bitirici olamayacağı, tutarsız ve kararsız ne istediklerini bilmiyor olabileceklerini düşünüyorlar.

Otoritesini tanımak istemezler, teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “kadından mı emir alacağız, kadın okul yönetmeyi ne bilir düşüncesine sahipler ama sonradan önyargı kalmıyor” ($f= 5$) şeklindedir. Katılımcılardan bazılarının bu temaya ilişkin görüşleri aşağıdadır:

M9: Kadın yöneticilerin yer aldığı ilk yıllarda çalışanlar ben kadından izin almam, kadınlar müdürlük yapamaz, gitsin evde çocuk baksın gibi söylemler oldu. Fakat şuan böyle bir önyargı yok.

M10: Kadınlardan emir almak veya erkek çalışanlar için kadının kendinden daha akıllı olduğunu düşünmek zorlarına gitmektedir. Erkek çalışanlarda bu şekilde bir önyargı mevcuttur. Kadın yönetici sayısı daha da arttıkça bu önyargı azalabilir.

M12: Kadından mı emir alacağız. Kadın okul yönetmeyi ne bilir gibi bir düşünceye sahipler ama bu düşüncenin zamanla kırıldığını fark ettim.

M13: Erkeklerin kadın yöneticilerin liderliğini ve yükselişini kabullenememesi, kadın çalışanların, kadın yöneticileri kabullenememesi onları otorite olarak kabullenmelerini zorlaştırıyor.

MY3: Kadının gücü bir yere kadardır ve kadın gereken otoriteyi kuramaz düşüncesi kadın yöneticiye karşı önyargılardır.

MY11: Kadın yöneticinin otoritesini reddetmeye çalışıyorlar. Kendini, kabullendirmen için epey bir uğraş vermen gerekiyor.

MY13: Çalışan erkekler, kadın yöneticiyi kişiliklerine bir saldırı gibi görüyorlar, kadın genelde erkekler için ya eş ya anne ya da kardeş konumunda. Bunun dışında kadının üst düzey konumda yer alması erkeklerin egolarını zedeleyebiliyor. Bunun dışında kadınlar bireysel fikirlerini yüksek sesle ifade ettiklerinde toplum tarafından birçok kötü sıfatla adlandırılabilir.

İşten kaytarma teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “daha esnek hareket edebileceklerini, İşten kaytarabileceklerini düşünüyorlar”(f= 2) şeklindedir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

Katılımcıların bu temayla ilgili görüşleri şu şekildedir.

MY4: Kadın yöneticiler daha kuralcı, çalışanlar erkek yöneticilerle çalıştıklarında daha esnek hareket ettikleri için aynı esnekliği kadın yöneticilerden de bekliyorlar. İşten kaytarma girişimlerinde bulunuyorlar.

M1:Çalışanlar kadın eğitim yöneticilerini yetersiz gördükleri ve çalışanlara karşı sert olamayacağı için işten kaytarmaya çalışıyorlar.

Çalışanlarda önyargı yok teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “çalışanların

kadın yöneticilere karşı düşüncelerinin olumlu olduğunu düşünüyorum” ($f= 2$), “çok fazla önyargı yok zamanla önyargılar bitiyor” ($f= 4$) şeklindedir.

Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M2: Başlangıçta çalışanlar önyargılı oluyor fakat kadın yönetici başarılı ise bu durum zamanla ortadan kalkıyor.

M9: Kadın yöneticilerin yer aldığı ilk yıllarda çalışanlar ben kadından izin almam, kadınlar müdürlük yapamaz, gitsin evde çocuk baksın gibi söylemler oldu. Fakat şuan böyle bir önyargı yok.

M14: Kadın yöneticiye önyargı var evet, fakat çalışma süresi içinde bu durum olumluya gidebiliyor.

MY2: Yöneticilik sanki erkek işiymiş gibi düşünüyorlar. Belli bir süre sonra yanıldıklarını anlıyorlar.

MY5: Çalışanların kadın yöneticilere karşı düşüncelerinin olumlu olduğunu düşünüyorum.

MY7: Gördüğüm bir önyargı yok aksine özellikle kadın çalışanlar yöneticinin kadın olmasından memnun hemcinsleri olduğu için kendilerini daha iyi anlayabileceklerini düşünüyorlar.

Olumsuz deneyimler, teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “daha önceki kadın yöneticiyle yaşanan sıkıntıların yeni göreve gelen kişilerde de yaşanabileceği önyargısı var” ($f= 1$) şeklindedir. Yaşanan olumsuzlukların yeni müdürle de devam edeceği düşüncesi mevcut” (MY8) şeklinde yanıt vermiştir.

Kurum türü etkili, teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “kurumun türüne göre değişir” ($f= 1$) şeklindedir. Katılımcı bu temaya ilişkin “Kuruma göre değişir, benim kurumumda kadın idarecilere çalışanlar çok sıcak bakıyorlar, anaokulunda ve kız meslek liselerinde olumlu bakarlar başka kurumda önyargılı olabilirler.” (MY15) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Hak etmediklerini düşünürler, teması altında katılımcıların, çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “görevlendirmelerin liyakat esaslı olmayışı nedeniyle hak etmediklerini düşünürler” ($f= 1$) şeklindedir.

Katılımcı (MY12) bu temaya ilişkin “*Hak ederek yönetici olarak görevlendirildiklerinin düşünülmediğini zannetmiyorum. Ayrıca gördüğümüz örneklerde bize birinin eşi veya desteği olmaksızın bu işlerin yapılamayacağı yönünde. Ne zaman ki liyakat ön plana çıkar bu tür önyargılar yıkılır.*” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Çevrenin Kadın Yöneticiye Yönelik Önyargısı Hakkındaki Düşünceleriniz Nelerdir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargıları hakkındaki düşünceleri sorulmuş, yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 15’te özetlenmiştir.

Tablo 15: Çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Tema	Kategoriler	F
Çevrenin önyargısı yok (f= 9)	Çevremde önyargıyla karşılaşmadım. Çevre anaokulu ve kız meslek liselerine kadın yöneticiyi yakıştırıyor. (M1, MY1, MY6, MY7, MY12, MY15).	6
	Veli, çevre ve öğrenciler müdür yardımcılarında birinin kadın olmasını olumlu karşılıyor. (MY2, MY3, MY16).	3
Önyargı azaldı (f= 10)	Yönetici kadın sayısı arttıkça önyargı çok azaldı. (M2, M6, M7, M10, M12, MY5, MY8, MY15).	8
	Başarılı kadın yöneticiler çoklu rol üstlenmedeki başarılarıyla çevrenin önyargılarını kırdı.(MY9, MY11).	2
Toplumun bakışı (f= 8)	Çevre evine zaman ayır şeklinde baskı yapıyor. (M3).	1
	Toplumda kadına yakışan öğretmenlik düşüncesi hâkim. (M4).	1
	Esnaflar kadın yöneticilerin daha kolay ikna edilebilir olduğunu düşünüyor. (M8, M9, MY12).	3
	Çevre kadın yöneticileri tutarsız, kaprisli ama titiz buluyor.(M11).	1
	Toplum kadına ilk önce anneliği yakıştırıyor yönetici olmasını gereksiz buluyor. (M13).	1
	Çevre, kadın yöneticiyi işi ile değil görseleliğiyle değerlendiriyor. (MY13).	1
	Kadının yetersiz görülmesi (f= 5)	Çevre kadın yönetici otorite kuramaz diye düşünüyor. (M14, MY4, MY10, MY12).
	Kadınların üstesinden gelemeyeceği bir iş olarak görüyorlar. (M5).	1

Tablo 15’te kadın eğitim yöneticilerinin, çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, çevrenin önyargısı yok (f= 9),

çevrenin önyargısı azaldı ($f= 10$), toplumun bakışı ($f= 8$), kadının yetersiz görülmesi ($f= 5$) şeklinde dört tema altında toplanmıştır.

Çevrenin önyargısı yok, teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “çevremde önyargıyla karşılaşmadım, çevre anaokulu ve kız meslek liselerine kadın yöneticiyi yakıştırıyor” ($f= 6$), “veli, çevre ve öğrenciler müdür yardımcılarında birinin kadın olmasını olumlu karşılıyor” ($f= 3$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

MI: Aile çevremde bir önyargıyla karşılaşmadım. Anaokuluna daha çok bakım amaçlı baktıkları için kadın eğitim yöneticileri daha çok tercih ediliyor. Ebeveynler kadınların daha iyi empati kurabileceğini düşünüyor. Çevremdeki kişiler anaokulunda idareci olmamın uygun olduğu görüşündeler. Yaşım konusunda daha yaşlı biriyle karşılaşmayı beklediklerini söyleyenler. Emekliliğe yakın kişilerin idareciliği tercih ettiği ve oturmak için tercih ettiği görüşü var.

MY1: Anaokullarında kadın yöneticiler daha kolay kabul edilmekte bunun sebebi bu kurumlarda bir kadın titizliğinin gerektiği düşünülmesi. Liselerde ise genellikle kız meslek liselerin de kadın yönetici yakıştırılmaktadır. Diğer eğitim kademelerinde kadın yönetici çok fazla rastlanılmaması bu algıya sebep olmaktadır. Çevre böyle gördüğü için bu algı yerleşmiştir.

MY2: Kadın yöneticilerin yönetici oldukları ilk yıllarda kadınlar becerebilir mi diye akıllarında bir soru işareti oluyordu. Fakat günümüzde kız öğrencilerinde olduğu okullarda veliler ve öğrenciler çok olumlu bakıyor ailevi sorunlarını daha rahat açabiliyorlar. Kadın yöneticilerin kız öğrencileri daha iyi anlayabileceği ve daha rahat iletişim kurabileceğini düşünüyorlar.

MY3: Ben öğrencileri karma olan okullarda velinin ve çevrenin müdür yardımcılardan birinin kadın olmasını çok olumlu karşıladıklarını gözlemliyorum. Kız öğrenciler sorunlarını kadın yöneticilere daha rahat anlatabiliyorlar. Anaokullarında ise müdür pozisyonuna daha çok kadın yöneticileri yakıştırıyorlar.

MY6: Şuan çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargının ortadan kalktığını düşünüyorum. Toplumda artık her kurumda kadın yönetici mevcut toplumun çok iyi bir şekilde bunu kabul edip önyargıyı aştığını düşünüyorum. Nitekim benim yönetici olarak aldığım tepkiler hep olumlu.

MY7: Çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı olmadığını düşünüyorum.

MY12: Kadın yöneticiler anaokullarında çok kabul görmüş durumda kadının anneliği veliye güven veriyor. Diğer eğitim kademelerinde öğretmen ve çalışan sayısı çok olduğu için kadın yöneticinin otorite anlamında sorun yaşayacaklarını düşünüyorlar. Ev ve iş yaşamını dengelemekte zorlanacaklarını düşünüyorlar. Esnaflar ise kadın yöneticilerin daha kolay ikna edilebileceğini düşünüyorlar.

MY15: Çevrenin kadına yönelik önyargısı kalmadı.

MY16: Dış çevrenin kadın erkek yönetici ayrımını çok yapmadığını düşünüyorum. Genellikle aynı iş ortamındaki yakın çevre önyargı oluşturuyor.

Çevrenin önyargısı azaldı, teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “yönetici kadın sayısı arttıkça önyargı çok azaldı” ($f= 8$), “başarılı kadın yöneticiler çoklu rol üstlenmedeki başarılarıyla çevrenin önyargılarını kırdı” ($f= 2$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M2: Kadın yönetici sayısı artıkça önyargı azalmaktadır. Şuan kadın yöneticilere karşı önyargı yok denecek kadar azdır.

M6: Eskiye oranla azalmış durumda. Kadın yönetici sayısı her geçen gün artıyor. Tabi istenen sayıda değil halen. Bazen önyargılarında toplumun haklı olduğunu düşünabiliyorum. Kadın ve erkek hem sosyolojik, hem psikolojik hem de fizyolojik olarak farklılar bir kere. Biz bile öğretmenlerimizin doğum yapmasından sık sık izin almasından şikâyetçi olabiliyoruz. Bazen çocuğumuzu bir öğretmene kayıt ettirirken düşünüyoruz, kadınsa o işi yarı yol da bırakır mı? Diye. Çocuk hastalanınca erkek izin almaz. Koşar gider. Kadın izin alır. (ayrıca işi yapsalar bile) Toplum kadına ekstra rolleri de üstüne yüklerken bir diğer taraftan acımasızca da eleştirebiliyor. Ve sanırım yine en çok eleştirilen hemcinsleri (kadınlar) oluyor.

M7: Son yıllarda insanların kadın yöneticilere bakış açılarının değiştiğini düşünüyorum olumlu yönde. Çevrenin önyargısı çok azalmış durumda hatta yok denebilir.

M10: Bir işin başında kadın yönetici varsa biraz daha şüpheyle bakıyorlar. Çevrede hâkim olan acaba başarabilir mi düşüncesi ve bunu en çok hemcinslerimizde görüyoruz. Bu önyargılar günümüzde çok azalmış durumdadır.

M12: Kadın yöneticilerin başarılı oldukları görüldükçe çevrenin önyargısı yok denecek kadar azaldı.

MY5: Kadın sayısı o kadar az ki olumsuz düşünmeyi gerektiren bir durum yok sanırım. Kadın yönetici sayısı az olduğu için önyargılar azaldı ama bitmiş denemez.

MY8: Kadınların toplumsal yaşamda geri planda durması, mesleki anlamda da geri planda olması gerektiği düşüncesine neden olmuştur. Fakat bu düşünce aşılmaya başlanmıştır.

MY9: Kadınların yönetim kademelerinde görev aldıkları ilk yıllarda kadınların çoklu rol üstlenmeyi beceremeyeceklerini, kadınların iş bitirici olamayacağını düşünüyorlardı. Fakat başarılı kadın yöneticiler bu önyargıyı kırdı. Çevrenin öğrencisi karma olan okullarda bir müdür yardımcısının kadın olmasını çok olumlu karşılıyor kadın veliler ve kız öğrenciler kadın yöneticilerle daha rahat iletişim kurabiliyor.

MY11: Çevrenin kadın yöneticisi sayısı arttıkça kadın yöneticilere karşı olumlu baktıklarını görüyorum. Kadın yöneticiler kendini kanıtladıkça toplumdaki olumsuz önyargılar azalıyor.

Toplumun bakışı, teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “çevre evine zaman ayır şeklinde baskı yapıyor” (f= 1), “toplumda kadına yakışan öğretmenlik düşüncesi hâkim” (f= 1), “esnaflar kadın yöneticilerin daha kolay ikna edilebilir olduğunu düşünüyor” (f= 3), “çevre kadın yöneticileri tutarsız, kaprisli ama titiz buluyor” (f= 1), “toplum kadına ilk önce anneliği yakıştırıyor yönetici olmasını gereksiz buluyor” (f= 1), “çevre, kadın yöneticiyi işi ile değil görselliğiyle değerlendiriyor” (f= 1) şeklindedir.

Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

M3: Çevre kadın yöneticiye aile sorumluluğu yüklediği için genellikle ne gerek var. Bir sürü işin içinde birde yöneticilik çok mu gerekli diye her daim baskı yapar.

M4: Kadın yönetici olabilir ama bir yere kadar düşüncesi var çevrede. Üst düzey yöneticiliğe uygun görmüyorlar. Çevrenin beklentisi düşük olunca kadınların da kendilerinden beklentileri daha düşük oluyor. Kadına yakışan öğretmenlik düşüncesi hâkim ailemiz de (anne ve babamız) bu yönde yönlendirmeye çalışıyor bizleri.

M8: Özellikle esnaflar alışverişte pazarlık konusunu anlamayabileceklerini düşünüp biraz farklı fiyatlar verebileceklerini düşünüyorlar.

M9: Çevre kadın yöneticiler okul için alışveriş yaptığında daha kibar davranıp daha yüksek fiyat veriyor kadınların piyasayı bilemediği düşüncesi var.

M11: Çevrede kadın yöneticileri zor kaprisli ve tutarsız algılıyor fakat kurumun hijyeni ve düzen konusunda titiz buluyorlar.

M13: Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi tercihi ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesine yol açmaktadır.

MY12: Kadın yöneticiler anaokullarında çok kabul görmüş durumda kadının anneliği veliye güven veriyor. Diğer eğitim kademelerinde öğretmen ve çalışan sayısı çok olduğu için kadın yöneticinin otorite anlamında sorun yaşayacaklarını düşünüyorlar. Ev ve iş yaşamını dengelemekte zorlanacaklarını düşünüyorlar. Esnaflar ise kadın yöneticilerin daha kolay ikna edilebileceğini düşünüyorlar.

MY13: Birçok kurum ve kuruluşun yöneticisi erkek olduğu için muhataplarının bir kadın olması onları rahatsız ediyor iletişimi zorlaştırıyor. Bu pozisyona geliş yolları hakkında bazı senaryolar üretilebiliyor. Kadın daima vitrin görevi alacak rollere yerleştirildiği için sadece görseelliği ile değerlendiriliyor.

Kadının yetersiz görülmesi, teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşüncelerine ilişkin görüşleri, “çevre kadın yönetici otorite kuramaz diye düşünüyor” ($f= 4$), “kadınların üstesinden gelemeyeceği bir iş olarak görüyorlar” ($f= 1$) şeklindedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

M5: Çevrenin kadın yöneticiye karşı önyargısı, yöneticiliğin erkelerin yapabileceği bir meslek olarak görmelerini nedeniyle kadınların üstesinden gelemeyeceğini düşünmeleridir.

M14: Çevre kadın yöneticiye önyargı ile yaklaşıyor. Çevre kadın yönetici otorite kuramaz diye düşünüyor. Yapılan işin derecesi sorunun düzeyine göre durum şekil alabiliyor.

MY4: Otorite zayıflığı olabilir mi diye düşünebiliyorlar. Daha kolay ikna edebileceklerini düşünüyorlar. Okul ortamında resmi ve özel yaşantı ayrımının zor olabileceğini düşünüyorlar.

MY10: Çevre de kadınların anne yanlarının ağır basması nedeniyle ve yine toplumun kadına bakışı nedeniyle, kadınların vaktini ve zihnini yönettiği kuruma değil, yapması gereken işi yapıp kalan enerji ve vaktini ailesine ayırması gerektiğini düşünmektedir çoğunlukla.

MY12: Kadın yöneticiler anaokullarında çok kabul görmüş durumda kadının anneliği veliye güven veriyor. Diğer eğitim kademelerinde öğretmen ve çalışan sayısı çok olduğu için kadın yöneticinin otorite anlamında sorun yaşayacaklarını düşünüyorlar. Ev ve iş yaşamını dengelemekte zorlanacaklarını düşünüyorlar.

Yöneticilik Pozisyonuna Yükselme Aşamasında Karşılaştığımız Cam Tavan Engelleri Nelerdir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine karşılaştıkları cam tavan engellerinin neler olduğu sorulmuş, yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 16’da özetlenmiştir.

Tablo 16.Yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığımız cam tavan engelleri nelerdir?

Tema	Kategoriler	F
Engelle karşılaşmadım (f= 11)	Böyle bir engelle karşılaşmadım. (M2, M7, M8, M9, M14, MY2, MY4, MY7, MY14, MY15, MY16).	11
Görevlendirme sistemi (f= 10)	Görevlendirme sisteminin referansla olması liyakat esaslı olmaması en büyük cam tavan engeli diye düşünüyorum. (M1, M4, M10, M11, MY5, MY12, MY13).	7
	Erkek üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilmek bir engel. (MY9).	1
Eşin istememesi (f= 3)	Sendika ve siyasilerin engeline takıldım. (M10, MY8)	2
	Eşim kendini ve çocuğu ihmal ettiğimi sürekli ima ediyordu. (M6, M3).	2
Sorumluluklar (f= 2)	Yöneticilik sınavlarına çalışırken eşim çalışmamı istemezdi. (M12).	1
	Kadın yöneticilik yaparken evde de her şeyi tam yapmasını beklemek en büyük engel.(M13, M5).	2
Kişisel yeterlilikler (f= 1)	Başka bir müdürle çalışabilir miyim diye kendime güvenemiyorum. (MY1).	1
	Erkek egemenliğinin toplumda kabul görmesi en büyük engeldir. (MY3, MY6).	2
Toplumun kadına bakışı (f= 7)	Erkek yöneticilerin ısrarla yöneticiliğin zorluklarından bahsedip vazgeçirmeye çalışması engeli. (MY10).	1
	Çevremde öğretmenliğini yap yeter yöneticilik ağır iş söylemleriyle karşılaştım. (M3, M5, MY13).	3
	Kadın olma engeline takıldım. Hep bir adım geriden başlıyorsunuz kariyer yarışına. (MY11).	1

Tablo 16’da kadın eğitim yöneticilerinin, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığımız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna ilişkin görüşleri engelle karşılaşmadım (f= 11), görevlendirme sistemi (f= 10),eşin istememesi (f= 3), sorumluluklar (f= 2), kişisel yeterlilikler (f= 1), toplumun kadına bakışı (f= 7) şeklinde yedi tema altında toplanmıştır.

Engelle karşılaşmadım teması altında, kadın eğitim yöneticileri, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığımız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna

ilişkin, “böyle bir engelle karşılaşmadım” (M2, M7, M8, M9, M14, MY2, MY4, MY7, MY14, MY15, MY16) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Görevlendirme sistemi teması altında, kadın eğitim yöneticileri, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığınız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna ilişkin, “görevlendirme sisteminin referansla olması liyakat esaslı olmaması en büyük cam tavan engeli diye düşünüyorum” ($f= 7$), “erkek üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilmek bir engel” ($f= 1$), “sendika ve siyasilerin engeline takıldım” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

M1: Referans esaslı bir sistem olması ve liyakat esaslı olmaması nedeniyle yöneticilik pozisyonunda engellerle karşılaşıyorum. Daha öncesindeki sınav esaslı sistem daha iyiydi. Sistemden kaynaklanan engeller çok fazla.

M4: Kadın olduğum için veya ailemin sebep olduğu bir cam tavan engeline takıldım. Mülakat engeline takıldım sistemin liyakat esaslı olmaması nedeniyle cam tavan engeline takıldım.

M10: Siyaset ve sendikalar işin içine girmezse ve liyakat sistemi gelirse herkes hak ettiği ölçüde değer görürse cam tavan engeli kalmamış olur.

M11: Sınavlardan yüksek puan almama rağmen normal şekilde liyakat esaslı bir sistemle idareci olunmadığını öğrendim. Objektif bir değerlendirme sistemi olmayışı karşılaştığım bir cam tavan engelidir.

MY5: Liyakate dayalı görevlendirme sisteminin göz ardı edilmesi engeline takıldım.

MY8: Ben cam tavan engellerinden siyasi olan engele takıldım sendikamdan dolayı idareci olamayacağım söylendi.

MY9: Üst düzey yöneticilerin hepsinin erkek olması mülakatta değerlendirici olması bir cam tavan engeli diye düşünüyorum.

MY12: Bu tür atamaların liyakat esasına bağlı kalmadan yapılması benim takıldığım bir cam tavan engeli.

Eşin istememesi teması altında, kadın eğitim yöneticileri, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığınız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna ilişkin, “eşim kendini ve çocuğu ihmal ettiğimi sürekli ima ediyordu” ($f= 2$), “yöneticilik sınavlarına çalışırken eşim çalışmamı istemezdi” ($f= 1$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcıların yanıtları şöyledir:

M3: Evimi ihmal etmemem, çocuklarıma zaman ayırmam gerektiği, yarım çalışmanın avantajlı olduğu gibi ikna cümleleriyle karşılaştım.

M6: Eş, çocuk, sorumlulukları ve özel yaşamın sekteye uğramasından çekinme gibi (özel yaşam) engellerle karşılaştım. Evliken eşim bunları hissettiriyordu.

M12: Eskiden sınav vardı. Ben sınava hazırlanırken eşim çalışmamı istemezdi ve sürekli misafir çağırırdı. Çevrem ne gerek var kendini yorma derdi.

Sorumluluklar, teması altında, kadın eğitim yöneticileri, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığımız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna ilişkin, “kadın yöneticilik yaparken evde de her şeyi tam yapmasını beklemek en büyük engel” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya bazı katılımcılar şu şekilde yanıt vermişlerdir:

M5: Daha yolun çok başında olan bir yönetici olarak bu aşamaya gelirken karşılaştığım engellerden “O kadar işin altından nasıl kalkarsın” “Kendine iş çıkarma” çevremde tepki verenler oldu.

M13: Kadınlar, çalıştıkları işyerlerinde yükselmek için mücadele ederken aslında erkek meslektaşlarıyla adil olmayan koşullarda yarışıyorlar. Kadından iş hayatı ile aile hayatını dengelemesi bekleniyor. Bu yüzden aile içinde ve toplumsal çevrede oluşan baskılar cam tavan engellerini ortaya çıkarıyor.

Kişisel özellikler, teması altında kadın eğitim yöneticilerinden biri kişi, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığımız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna ilişkin, “Bireysel olarak kendimden kaynaklanan engelim var. Başka bir okulda başka bir müdürle çalışabilir miyim diye kendimi sorguluyorum. Yapabilir miyim diye tedirginim (MY1)” şeklinde yanıtı vermiştir.

Toplumun kadına bakışı teması altında, kadın eğitim yöneticileri, yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığımız cam tavan engelleri nelerdir sorusuna ilişkin, “erkek egemenliğinin toplumda kabul görmesi en büyük engel” ($f= 2$), “erkek yöneticilerin ısrarla yöneticiliğin zorluklarından bahsedip vazgeçirmeye çalışması engeli” ($f= 1$), “çevremde öğretmenliğini yap yeter yöneticilik ağır iş söylemleriyle karşılaştım” ($f= 3$), “kadın olma engeline takıldım” ($f= 1$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

MY5: Daha yolun çok başında olan bir yönetici olarak bu aşamaya gelirken karşılaştığım engellerden “o kadar işin altından nasıl kalkarsın” “kendine iş çıkarma” çevremde tepki verenler oldu.

MY3: Erkek egemenliğinin, toplumun her kesiminden kabul görüyor olması en büyük cam tavan engeli diye düşünüyorum.

MY6: Bazı erkek meslektaşlarımızın ne gerek var bayana gibi yorumlarıyla karşılaştım.

MY10: Bu konuda karşıma çıkan tek engel, erkek yönetici ve yönetici adaylarının beni bu işin zorlukları konusunda uyarıp vazgeçirmeye çalışmaları oldu.

MY11: Kadın olduğun için aynı pozisyondaki erkeklere göre hep bir sonraki değerlendirmeye alınıyorsunuz. Bir adım geridesiniz.

MY13: Öyle çok büyük engellerle karşılaşmadım çünkü ailem ve çevrem bana güveniyordu ve bu durum beni güçlendirdi. Korkusuzca bu alana atılmamı sağladı. Hali hazırda yönetici olan büyüklerim okul müdürüm beni her zaman çok destekledi ve cesaretlendirdi. Dolayısıyla çok büyük cam tavan engelleriyle karşılaşmadım. Ama sosyal çevremden bazıları yöneticilik ağır iş ne gerek var öğretmenliğini yap otur yerinde vb. sözleri sarf eden kişiler oldu.

Cinsiyet Eşitsizliğine Maruz Kaldığınız Durumlara İlişkin Görüşleriniz Nedir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine, cinsiyet eşitsizliği maruz kaldıkları durumlara ilişkin görüşleri sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 17’te özetlenmiştir.

Tablo 17. Cinsiyet Eşitsizliği Durumlarına Maruz Kaldığınız Durumlara İlişkin Görüşleriniz Nedir?

Tema	Kategoriler	F
Cinsiyet eşitsizliği yaşamadım (f= 20)	Böyle bir eşitsizlik durumu yaşamadım. (M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9, M10, M12, M14, MY1, MY2, MY4, MY7, MY8, MY9, MY10, MY14, MY15).	20
	Karşılaştım kendimi dışlanmış ve değersiz hissettim.(M5, MY12, MY13).	3
	Yöneticilik talebim doğal karşılanmadı.(M11, MY3, MY6).	3
Cinsiyet eşitsizliği yaşadım. (f= 10)	Kadın ve erkek yöneticilerin eşit olmayan koşullarda çalışması cinsiyet eşitsizliğidir. (M13).	1
	Değerlendiricilerin tümünün erkek olması bir cinsiyet eşitsizliğidir. (MY5).	1

Titizliğimiz nedeniyle daha fazla iş yüküyle karşı karşıya kalıyoruz. (MY11).	1
Cinsiyet ayrımının her alanda olduğunu düşünüyorum .(MY16).	1

Tablo 17’de kadın eğitim yöneticilerinin, cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldığınız durumlara ilişkin görüşleriniz nedir sorusuna ilişkin görüşleri cinsiyet eşitsizliği yaşamadım ($f= 20$), cinsiyet eşitsizliği yaşadım ($f= 10$) şeklinde iki tema altında toplanmıştır.

Cinsiyet eşitsizliği yaşamadım teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldığınız durumlara ilişkin görüşleriniz nedir sorusuna ilişkin üçte ikisi “Böyle bir eşitsizlik durumu yaşamadım.” ($f= 20$) şeklinde yanıt vermiştir.

Cinsiyet eşitsizliği yaşadım, teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldığınız durumlara ilişkin görüşleriniz nedir sorusuna ilişkin, “karşılaştım kendimi dışlanmış ve değersiz hissettim” ($f= 3$), “yöneticilik talebim doğal karşılanmadı” ($f= 3$), “kadın ve erkek yöneticilerin eşit olmayan koşullarda çalışması cinsiyet eşitsizliğidir” ($f= 1$), “değerlendiricilerin tümünün erkek olması bir cinsiyet eşitsizliğidir” ($f= 1$), “titizliğimiz nedeniyle daha fazla iş yüküyle karşı karşıya kalıyoruz” ($f= 1$), cinsiyet ayrımının her alanda olduğunu düşünüyorum ($f= 1$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M5: Yeni yönetici olduğumda kadın olmadan kaynaklı, kendimi dışlanmış olarak hissettiğim zamanlar oldu. Ancak bu durum kısa sürdü ve aşıldı.

M11: Cinsiyet eşitsizliği durumuna maruz kaldım. Kadınların yöneticilik talebini doğal karşılamıyorlar. Kendini demokratik diye tanımlayan idareciler bile bu şekilde davranıyor.

M13: Kadın ve erkek yöneticilerin eşit olmayan koşullarda çalışıyor olması bana göre bir cinsiyet eşitsizliği durumudur.

MY3: Yıllar önce md yardımcısı olarak çalışmak istediğimde, okul müdürü "bizim okulun işleri çok yoğun olduğundan bayan idareci ile çalışmak istemiyorum" demişti. Bu cümlemin kadın idareciye olan tüm eşitsizlikleri özetlediğini her zaman düşünmüşümdür. Şu an Bakanlığın getirdiği bir uygulama sonucu idarecilik görevi yürütmekteyim.

MY5: Kadın olmak zaten 1-0 yöneticilik pozisyonuna geriden başlamak diye düşünüyorum. Değerlendiricilerin tümü zaten erkek olduğu için erkekler bizden daha çok bizi düşünüyorlar.

MY9: Cinsiyetçi davranmadığınız sürece cinsiyetçi durumlarla karşılaşmıyorsunuz ya da karşınızdaki insanlar bu tavırlardan daha kolay cayıyor.

MY10: Yöneticilik deneyimim çok fazla olmadığı için yöneticiliğim süresince böyle durumlara maruz kaldığım olmadı. Fakat öğretmenlik yıllarımda, erkek yöneticilerin erkek öğretmenlere karşı tutumlarının kadın öğretmenlere olanla daha olumlu olduğunu ve erkek çalışanların yönetimden daha fazla destek aldığını gördüm.

MY11: Bazen senin bir kadın bir anne olduğun unutuluyor daha çok iş yüküyle baş başa bırakılıyor.

MY12: Maruz kaldım. Değersizlik hissi yaratması bakımından olumsuz duygu yüklemesi yapıyor.

MY13: Köyde yöneticilik yaparken okulun suyu, tuvalet tıkanması vb. işleriyle hep ben ilgileniyordum. Karşılaştığım ilk sorunda yardım almak için köyün muhtarına gitmiştim ve ben okul müdürüyüm dediğimde yüzünün ifadesini hiç unutamıyorum. Kadınlar sanki bu işleri yapamazmış gibi bir mimikle karşılaştım bu tür algılar ne yazık ki çok toplumumuzda.

MY16: Cinsiyet ayrımın her alanda olduğunu düşündüğüm için bunu mesleki ya da şahsi bir durum olarak algılamıyorum.

C-Eğitim Yöneticiliğinde Cinsiyet Faktörünün Etkisine İlişkin Görüşleri

Araştırmada görüşme sorularının üçüncü bölümünde, kadın eğitim yöneticilerinin lider özellikler yönünden kadın yöneticileri nasıl tanımladıkları, kadınlarda ve erkeklerde de görülen belirgin yönetici davranışları, kadın yöneticinin kendisinin belirgin kişilik özelliklerinin neler olduğuna ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların içerik analizi Tablo 18'de betimlenmiştir.

Lider Özellikler Yönünden Kadın Eğitim Yöneticilerini Nasıl Tanımlarsınız Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımladıkları sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 18'de özetlenmiştir.

Tablo 18. Lider Özellikler Yönünden Kadın Eğitim Yöneticilerini Nasıl Tanımlarsınız?

Tema	Kategoriler	F
Bireylerarası ilişkiler (f= 10)	Bireyler arası ilişkilerde başarılıdır, sezgileri güçlüdür. (M1, M2, M7, M8, MY2, MY3, MY5, MY6, MY9, MY11).	10
Haberleşme yeteneği (f= 18)	İletişim konusunda başarılıdır ve konuşkandır (M1, M2, M3, M8, M9, M12, M14, MY2, MY3, MY4, MY6, MY9, MY11, MY13, MY14, MY15).	16
Empati yeteneği (f= 20)	İkna gücü kuvvetli, olumlu bakış açısına sahip. (M14, MY5).	2
Sistematik düşünme (f= 5)	Kadın eğitim yöneticilerinin empati yeteneği güçlüdür. (M1, M2, M3, M4, M8, M9, M10, M12, MY1, MY2, MY3, MY4, MY5, MY6, MY8, MY9, MY11, MY13, MY14, MY15).	20
Yaratıcılık ve yenilikçilik (f= 11)	Kadın eğitim yöneticileri sistematik düşünme becerisine sahiptir. (M1, M5, MY13, MY15, MY16).	5
	Kadın eğitim yöneticileri yaratıcı düşünme becerisine sahiptir (M1, M5).	2
	Çalışanların kendini geliştirme konusunda daha çok destek olduklarını söyleyebilirim. (M1, M3, M13, MY2, MY3, MY5, MY7, MY8, MY10).	9
İdealisttirler (f= 13)	Kadın eğitim yöneticileri planlı, programlı, düzenli ve disiplinlidir. (M1, M7, M11, MY1, MY2, MY3, MY7).	7
	Girişken ve başarılıdır, farklılıkları yönetebilirler. (M7, MY3, MY4, MY5, MY8, MY12).	6
İdare etme yeteneğine sahip (f= 10)	İdare etme yeteneği kadının doğasında vardır. (M3, M4, M5, MY1, MY2, MY8, MY9, MY11, MY14, MY15).	10
İşbirliği ve dayanışma. (f= 10)	Ekip çalışmalarını, işbirliği ve dayanışmayı tercih ederler. (M1, M2, M4, M12, M13, MY1, MY8, MY9, MY10, MY14).	10
Özgüven sahibidirler (f= 1)	Özgüvenleri yeterlidir.(M6).	1
Tutarlıdır (f= 4)	Tutarlı, kararlı ve nettirler. (M6, MY2, MY8, MY9).	4
Görsel algı (f= 2)	Eğitim ortamlarını her anlamda zenginleştiren estetik yönüyle de farklılık yaratan yöneticilerdir. (M7, MY13).	2
Demokratiktirler (f= 2)	Siyasi konulara ve sendika konularına girmezler adil davranırlar işe odaklanırlar. (M11, MY10).	2

Tablo 18’de kadın eğitim yöneticilerinin lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin görüşleri, bireylerarası ilişkiler (f= 10), haberleşme yeteneği (f= 18), empati yeteneği (f= 20), sistematik düşünme (f= 5) yaratıcıdır (f= 2), idealisttirler (f= 13), idare etme yeteneğine sahip (f= 10), işbirliği ve dayanışma (f= 10), yenilikçidirler (f= 9) özgüven sahibidirler (f= 1), tutarlıdır (f= 4) görsel algı (f= 2), demokratiktirler (f= 2) şeklinde on üç tema altında toplanmıştır.

Bireylerarası ilişkiler teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, bazı katılımcıların (M1, M2, M7, M8, MY2, MY3, MY5, MY6, MY9, MY11) görüşleri “bireylerarası ilişkilerde başarılıdır, sezgileri güçlüdür” ($f= 10$) şeklindedir.

Haberleşme yeteneği teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların çoğunluğu “İletişim konusunda başarılıdır ve konuşkandırlar” ($f= 16$), iki katılımcı ise, (M14, MY5) “İkna gücü kuvvetli, olumlu bakış açısına sahiptirler” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Empati yeteneği teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların çoğunluğu “Kadın eğitim yöneticilerinin empati yeteneği güçlüdür.” ($f= 20$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Sistematik düşünme teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların bazıları (M1, M5, MY13, MY15, MY16) “Kadın eğitim yöneticileri sistematik düşünme becerisine sahiptir” ($f= 5$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Yaratıcıdırlar teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların bazıları (M1, M5) “Kadın eğitim yöneticileri yaratıcı düşünme becerisine sahiptir.” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

İdealisttir teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların bazıları, (M1, M7, M11, MY1, MY2, MY3, MY7) “Kadın eğitim yöneticileri planlı, programlı, düzenli ve disiplinlidir.” ($f= 7$), bazı katılımcılar da (M7, MY3, MY4, MY5, MY8, MY12) “Girişken ve başarılıdırlar, farklılıkları yönetebilirler” ($f= 6$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin bir katılımcı görüşü şöyledir:

MY12: Önlerine sınırlar koyulmadığında kadınlar daha girişken ve daha pratik çözümler bulacağından daha başarılı olacaklardır.

İdare etme yeteneği teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların

yaklaşık üçte biri (M3, M4, M5, MY1, MY2, MY8, MY9, MY11, MY14, MY15) “İdare etme yeteneği kadının doğasında vardır.” ($f= 10$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

İşbirliği ve dayanışma teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların yaklaşık üçte biri (M1, M2, M4, M12, M13, MY1, MY8, MY9, MY10, MY14)“Ekip çalışmalarını, işbirliği ve dayanışmayı tercih ederler.”($f= 10$) şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

MY10: Kadın eğitim yöneticilerinin lider olarak, diğer yönetici ve personeller arası ilişkiler konusunda oldukça yapıcı, adil, paylaşımcı, yenilikçi, işbirlikçi yöneticiler olduğunu düşünüyorum.

Yenilikçidirler teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların yaklaşık üçte biri (M1, M3, M13, MY2, MY3, MY5, MY7, MY8, MY10) “Çalışanların kendini geliştirme konusunda daha çok destek olduklarını söyleyebilirim.” ($f= 9$) şeklinde yanıt vermişlerdir. Katılımcıların bu temaya verdikleri yanıtlardan bazıları şu şekildedir:

M3: Yeniliklere ve kendini geliştirmeye açıktırlar.

MY7: Kadın eğitim yöneticileri, kişileri kendini geliştirme ve gerçekleştirme konusunda daha teşvik ediciler.

Özgüven sahibidirler teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların biri (M6) “Kadın eğitim yöneticilerinin özgüvenleri yeterlidir.” ($f= 1$) şeklinde yanıt vermiştir.

Tutarlıdır teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların bazıları (M6, MY2, MY8, MY9) “Kadın eğitim yöneticileri tutarlı, kararlı ve nettirler.”($f= 4$)şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Görsel algı teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların birkaçı (M7, MY13)“kadın eğitim yöneticileri eğitim ortamlarını her anlamda zenginleştiren, estetik yönüyle de farklılık yaratan yöneticilerdir.” ($f= 2$) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Demokratiktirler teması altında, kadın eğitim yöneticilerinin, lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız sorusuna ilişkin, katılımcıların birkaçı (M11, MY10)“ Siyasi konulara ve sendika konularına girmezler adil davranırlar işe odaklanırlar.”($f= 2$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Kadın Ve Erkeklerde Görülen Belirgin Yönetici Davranışları Nelerdir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine, kadın ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarının neler olduğu sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 19’da özetlenmiştir.

Tablo 19. Kadın Ve Erkeklerde Görülen Belirgin Yönetici Davranışları Nelerdir?

Tema	Kategoriler	F
Kriz yönetimi ($f= 10$)	Kadınlar stres ve kriz yönetiminde yetersiz. (M3, MY4).	2
	Kadınlar sabırsız ve acelecidir. (M6).	1
	Kriz yönetiminde erkekler daha az gergindir rahat ve esnek bir yapıya sahiptir. (M3, M11, M12, MY4, MY5, MY7, MY8).	7
Rahat, açık ve soğukkanlı olma ($f= 9$)	Okula yaptırılacak işlerde, alış-verişlerde daha rahat oldukları söylenebilir. (M5).	1
	Erkek yöneticiler ise soğukkanlıdır. (M8, M11, M12, MY4, MY5, MY6, MY7, MY8).	8
Sorun çözme becerisi ($f= 7$)	Kadınlar daha mantıklı ve problem çözme yeteneğine sahipler. (M9, MY5, MY6, MY7, MY8).	5
	Çok yönlü düşünme becerisine sahiptirler. (M7, MY12).	2
Takım çalışması ($f= 14$)	Kadınlar işbirliğine daha yatkındır.(M3, M6, M7, M8, M12, M14, MY2, MY3, MY5, MY7, MY8, MY9, MY11, MY12).	14
Uyumluluk ($f= 12$)	Anlayışlı ve olumlu tutum sergilerler. Demokratiktirler. (M5, MY11, MY13).	3
	Erkekler daha otoriter bir yönetim anlayışı sergilerler. (M3, M5, M6, M7, M8, M12, M14, MY11, MY13).	9
	Duygusal zeka, empati ve iletişim yeteneğine sahiptirler. Konuşkandırlar.(M7, M8, M10. M13, MY1, MY2, MY5, MY6, MY7, MY8, MY11, MY12, MY13, MY14).	14

İletişim yeteneği (f= 20)	Erkek eğitim yöneticilerinin kullandıkları dil bazen kaba ve argo olabiliyor. (M9, MY7).	2
	Kadın yöneticiler çalışanlara daha nazik ve kibar davranıyor.(M10, MY5, MY7, MY14).	4
Yaratıcılık ve yenilikçilik (f= 11)	Kadın yöneticiler üretken ve yenilikçidirler. (M2, M5, M6, M13, MY1).	5
	Kadın yöneticilerin görsel algıları iyidir. (MY5, MY7).	2
	Erkek yöneticiler değişikliklere fazla açık olmamaları, tek düze bir yönetim sergilerler. (M6, MY1, MY8, MY10).	4
İnsan ilişkileri (f= 14)	İlişki yönetimi konusunda başarılıdırlar. (MY6, MY8).	2
	Kadın eğitim yöneticileri, kadınlar duygusal oldukları için bazen iş ve özel yaşamı birbirine karıştırabiliyorlar.(M9, M12).	2
	Kadın eğitim yöneticileri, başkalarının ne dediğini ve ne yaptığını çok önemserler. (MY3, MY9, MY11).	3
	Erkek eğitim yöneticileri, siyasilere ve bürokrasiye yakın olmaya çalışarak güçlü olmayı tercih ederler.(M9, MY7, MY9, MY10, MY12).	5
Liderlik (f= 2)	Erkek eğitim yöneticileri sendika ve siyasi konulara daha çok girerler. (M9, MY6).	2
	Kadın yöneticilerin daha lider ruhlu yöneticiler olduğunu düşünüyorum. (MY10, MY15).	2
İdealistlik (f= 12)	Kadınlar daha düzenli, ayrıntıcı, disiplinli, kuralcı, garantici, girişken ve planlıdır. (M1, M4, M5, M10, M11, M13, MY3, MY4, MY5, MY6, MY13, MY14).	12
Sorumluluk (f= 5)	Kadınlar mesai mefhumunu daha uzatabiliyorlar. (M1)	1
	Kadın yöneticiler daha dakiktir. (M11).	1
	Çoklu rol üstlenme yeteneğine sahiptirler. (MY6, MY8, MY10).	3
Tutarlılık ve kararlılık (f= 10)	Kadınlar daha tutarsız ve kararsızdırlar. (M4, M9, MY2).	3
	Erkek yöneticiler kararlıdır ve çabuk karar verirler. (M7, M8, M10).	3
Özgüven (f= 11)	Erkekler daha net karar verir, erkekler günlük işlerini yaparlar planlı değildirler. (M4, M8, MY5, MY7).	4
	Erkekler tutarlı, girişken ve risk alabilen özelliklere sahiptirler. (M6, M10, M12, MY3, MY6, MY8, MY16).	7
	Erkek yöneticiler her şeyi ben bilirim yanlış yapmam başarıyı gib bir düşünceye sahiptirler. (MY3, MY6).	2

Tablo 19’da kadın eğitim yöneticilerinin, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri kriz yönetimi ($f= 10$), rahat, açık ve soğukkanlı olma ($f= 9$), sorun çözme becerisi ($f= 7$), takım çalışması ($f= 14$), uyumluluk ($f= 12$), iletişim yeteneği ($f= 20$), yaratıcılık ve yenilikçilik ($f= 11$), insan ilişkileri ($f= 14$), liderlik ($f= 2$), idealistlik ($f= 12$), sorumluluk ($f= 5$), tutarlılık ve kararlılık ($f= 10$), özgüven ($f= 11$), şeklinde on üç tema altında toplanmıştır.

Kriz yönetimi teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcılardan bazıları (M3, MY4, M6) “Kadın eğitim yöneticileri, streslidir ve kriz yönetiminde erkek yöneticilere göre yetersizdir, risk almayı sevmezler ayrıca sabırsız ve aceleciler” ($f= 10$) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M3: Kadın eğitim yöneticileri stres ve kriz yönetiminde sorun yaşarken erkekler daha az gergin olmaktadır. Erkekler doğaları gereği daha rahat ve esnek bir yapıya sahiptir.

M1: Erkekler risk alabilen, daha esnek ve rahat bir yapıya sahiptirler. Sorunların çözümünü erteleyebilirler. Kadın yöneticiler sorunları çözmeden rahat etmezler, ertelemeyiz.

Rahat, açık ve soğukkanlı olma teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, bazı kadın eğitim katılımcılardan biri (M5) “Erkek eğitim yöneticilerinin, okula yaptırılacak işlerde, alış-verişlerde daha rahat oldukları söylenebilir.” ($f= 1$), katılımcılardan bazıları (M8, M11, M12, MY4, MY5, MY6, MY7, MY8) “ Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha soğukkanlıdır.” ($f= 8$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

MY4: Erkek yöneticilerin iş konusunda daha az stresli ve rahat davrandığını ama bayanların daha titiz ve stresli olduğunu düşünüyorum.

M1: Kadınlar mesai mefhumunu daha uzatabiliyorlar ve işlerini ertelemeyi sevmezler. Kadınlar iletişim yönünden daha yetenekli ve kurnazdırlar, ayrıntılara önem verirler. Erkekler ise daha esnek, gevşek, rahatlar, iletişim konusunda daha zayıflar. Erkekler ayrıntılara önem vermezler.

Sorun çözme becerisi teması altında, katılımcıların, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, bazı katılımcılar (M9, MY5, MY6, MY7, MY8) “Kadınlar daha mantıklı ve problem çözme yeteneğine sahipler.” ($f=$

5),katılımcılardan ikisi de (M7, MY12) “Çok yönlü düşünme becerisine sahiptirler.” (f= 2) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcıların bu temaya verdikleri yanıtlar şöyledir:

MY16: Kadın eğitim yöneticileri sorunları kalıcı bir şekilde ve zamanında çözmeden rahat edemezler ve sorunları çözerken etraflıca düşünürler, erkek eğitim yöneticileri ise tekdüze bir bakış açısına sahiptir.

Takım çalışması, teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcıların yaklaşık yarısı “Kadınlar işbirliğine ve takım çalışmasına daha yatkındır, erkek yöneticiler ise kendilerinin ön planda olmasını tercih ederler.” (f= 14) şeklinde yanıt vermişlerdir.

MY9: Erkek yöneticiler ben bilirim, en iyi ben yaparım bakış açısına sahipler, takım çalışmasına ve fikir alışverişine açık değiller. Bürokrasiye daha çok boyun eğmeler ve çalışanlarla daha az iletişim kurarlar, buldukları kurum kendilerine aitmiş gibi davranırlar. Ön planda olmayı severler. Kadın yöneticiler eleştiriye açıktırlar başkalarının ne dediğini daha çok önemserler. İşbirliği ve takım çalışmasını tercih ederler. Kurumda çalışanların fikirlerini önemserler ve fikir alışverişinde bulunurlar.

Uyumluluk teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, kadın eğitim yöneticileri anlayışlıdır ve olumlu tutum sergilerler. “Demokratiktirler” (f= 3), “erkekler daha otoriter bir yönetim anlayışı sergilerler” (f= 9) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

M6: Erkek eğitim yöneticileri tek adam gibi davranma ve mevzuatçı bir davranış sergilerler. Tek düze ve işbirliğinden uzak bir yönetim anlayışı vardır.

M12: Erkek eğitim yöneticileri hükmetmeyi severler. Yönetimde işbirliğine açık değildirlere. Daha otoriterdirler.

M14: Erkeklerde daha baskın olma davranışı, kadınlarda daha arkadaşçı yaklaşım görülür. Kadınlar demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir, herkesin fikrine açıktır. Çalıştıkları kurumlarda kuralları çalışanlarla birlikte belirler, erkek yöneticiler ise kuralları koyar ve personele tebliğ eder. Erkek yöneticiler eleştirilmeyi sevmeyizler, kadın yöneticiler eleştiriye açıktır. Personelin kişisel sorunlarını bile çözmek için çaba harcarlar erkek eğitim yöneticilerinin personelin kişisel sorunlarından haberi bile olmaz.

M5: Kadın eğitim yöneticileri, erkek eğitim yöneticilerine kıyasla farklı fikirlere ve yenilikçi yaklaşımlara yatkındır, anlayışlıdır ve olumlu zihinsel tutum sergilerler.

İletişim yeteneği teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcıların yaklaşık yarısı, “Kadın eğitim yöneticileri duygusal zeka, empati ve iletişim yeteneğine sahiptirler, konuşmayı ve dinlemeyi severler.” (f= 14) “Erkek eğitim yöneticileri iletişim konusunda yetersizdir ve kullandıkları dil bazen kaba ve argo olabiliyor.” (f= 2), “Kadın yöneticiler çalışanlara daha nazik ve kibar davranıyor.” (f= 4) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcı görüşü aşağıdadır:

M8: Kadın eğitim yöneticilerinde görülen en belirgin yönetici davranışı iletişim yeteneğidir. Velilere ve kuruma gelen kişilere karşı kullandıkları dil kibar ve resmidir. Kadın eğitim yöneticileri, kendi aralarında kurdukları iletişimde mesafe koyma konusunda başarısızdırlar. Konuşmayı ve dinlemeyi severler. Daha kolay iletişim kurarlar.

M9: Erkek eğitim yöneticilerinin bir kısmı kaba ve mahalle ağzıyla konuşarak iletişim kurarlar, bu okula gelen velilere karşı böyle olduğu gibi bazen meslektaşlarına karşı da olabilir. Mesela kadın eğitim yöneticilerine bacım, kardeş, ablacım gibi hitaplara rastlıyoruz. Bazı erkek okul yöneticileri ise kabalıktan da öte argo bir dil kullanabiliyorlar.

İletişim yeteneği teması altında katılımcılardan biri (MY7) “erkek yöneticilerin argo, kadın yöneticilerin ise resmi bir dil kullandıklarını ” belirtmiştir.

MY8: Kadın eğitim yöneticileri, karşısındaki kişinin ne düşündüğünü daha iyi hisseder. empati yeteneği ve duygusal zekâları daha gelişmiştir. Bazen aşırı duygusallığa kaçıp yanlış kararlar verebilir. Bazen bu duygusallık, kadınların zayıf yönüne dönüşebilir. Erkek eğitim yöneticileri ise iletişimde duygusal davranmazlar.

İletişim yeteneği teması altında katılımcılar (M10, MY7, MY14) bu temaya ilişkin “kadın eğitim yöneticilerinin daha nazik ve kibar oldukları” yönünde görüş belirtmişlerdir.

MY5: Erkek eğitim yöneticileri emir içeren cümleleri tercih ederken, kadın eğitim yöneticileri rica cümlelerini kullanıyor ve anlayışlı ve olumlu bir tutum sergiliyorlar. Kadın eğitim yöneticileri çalışanlara daha nazik ve kibar davranıyor.

Yaratıcılık ve yenilikçilik teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin katılımcılar, “kadın yöneticiler üretken ve yenilikçidirler” (f= 5), “görsel algıları iyidir” (f= 2), “erkek eğitim yöneticileri değişikliklere fazla açık değildir, tek düze bir yönetim sergilerler” (f= 4) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

MY1: Erkeklerin " Ben " anlayışı ve olaylara geleneksel yaklaşımlarla yapılan bakışlar ya da geçmişte kendisine rol model olan bir yöneticinin davranışlarını yansıtmaları, benim gözlemlediğim en belirgin davranışlardır. Kadın yöneticiler ise yeniliğe ve değişikliğe daha açıktır ve kendi yönetim tarzlarını oluşturuyorlar. İletişim ve empati yönleri daha güçlü, çekip çevirme konusunda daha başarılılar.

MY10: Kadın eğitim yöneticilerinin en belirgin özellikleri yönetimde aktif rol almak, değişimlere ve yeniliklere açık olmak, güçlü sezgileri diye düşünüyorum. Erkek eğitim yöneticileri ise değişimlere ve yeniliklere kapalıdır.

M13: Kadın eğitim yöneticileri proje temelli çalışmalarını desteklerken, erkek yöneticiler geleneksel yöntemleri daha çok kullanırlar.

M6: Kadın yöneticiler ar-ge çalışmaları konusunda daha ilgilidir. Erkek yöneticiler bu tür çalışmaları genellikle gereksiz olarak değerlendirirler.

MY8: Erkek eğitim yöneticileri tek düze ve geleneksel bir yönetim anlayışına sahiptir. Kadın eğitim yöneticilerinin motivasyonu daha yüksektir. Kadınlar öğrenmeye daha açıktır.

M6: Kadın eğitim yöneticileri girişken, üretkendir, motivasyonu yüksek ve yaratıcıdır.

Bu temaya ilişkin diğer katılımcıların (M2, M5, MY1, MY5, MY7, MY8) görüşleri “kadın eğitim yöneticilerinin yenilikçi, erkek eğitim yöneticilerinin ise gelenekselci bir yönetici davranışı sergilediği” yönündedir.

İnsan ilişkileri teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin katılımcılar, kadın eğitim yöneticileri “ilişki yönetimi konusunda başarılıdır” ($f= 2$), “kadınlar duygusal oldukları için bazen iş ve özel yaşamı birbirine karıştırabiliyorlar” ($f= 2$), “kadın eğitim yöneticileri başkalarının ne dediğini ve ne yaptığını çok önemserler” ($f= 3$), “erkek eğitim yöneticileri siyasilere ve bürokrasiye yakın olmaya çalışarak güçlü olmayı tercih ederler” ($f= 5$), “erkek eğitim yöneticileri sendika ve siyasi konulara daha çok girerler” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcı görüşlerinde bazıları şöyledir:

M11: Kadınlar eğitim yöneticileri, daha demokratiktir, siyasi görüşleri daha az dikkate alan özelliklere sahiptirler. Sendika ve siyasi konulara pek girmezler.

MY6: Kadınlar eğitim yöneticileri, ilişki yönetimi konusunda ve kişiler arası çatışma çözümünde başarılı, diyaloga açık, çoklu rol üstlenme yeteneğine sahiptir, erkek eğitim yöneticileri rekabetçidirler, en iyi olma ve ön planda olma isteği vardır, siyasi güce önem verirler.

MY9: Erkek yöneticiler bürokrasiye daha çok boyun eğler ve çalışanlarla daha az iletişim kurarlar, otokratiktirler, buldukları kurum kendilerine aitmiş gibi davranırlar. Başkalarının ne dediğini çok fazla önemsemezler. Kadın yöneticiler eleştiriye açıktırlar, başkalarının ne dediğini daha çok önemserler.

MY10: Yöneticiliği kadın ve erkek yöneticiler şeklinde net olarak gruplayamasak da kadın yöneticilerin erkeklere oranla buldukları duruma göre daha sağduyulu kararlar alabilen, cinsiyet ayrımcılığı yapmayan ve işine çok yönlü odaklanan daha lider ruhlu yöneticiler olduğunu düşünüyorum. Erkek yöneticilerin çoğunluğu siyasilerden ve bürokratlardan güç almaktadırlar. Eleştirilmeyi sevmezler. Fikir alışverişine açık değillerdir.

MY11: Erkekler daha kolay ve rahat karar alabilir bazen güçlerini siyasete dayandırır. Risk alabilirler. Hükmetmeyi severler. Otokratiktirler.

MY12: Erkekler güce önem verir ve iş odaklı çalışırlar. Siyasilere ve bürokrasiye yakın olmaya çalışarak güçlü olmayı tercih ederler.

Liderlik teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin katılımcılar (MY10, MY15) “Kadın eğitim yöneticilerinin, erkek eğitim yöneticilerine göre daha lider ruhlu yöneticiler olduğunu düşünüyorum.” (f= 2) şeklinde yanıt vermişlerdir.

İdealistlik teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcılar “Kadınlar daha düzenli, ayrıntıcı, disiplinli, kuralcı, garantici, girişken ve planlıdır, erkekler ayrıntıya önem vermezler ve çok planlı programlı hareket etmezler, kuralları esnektir” (f= 12) şeklinde yanıtlar vermişlerdir.

Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M4: Kadınlar daha düzenli ve planlıdır, erkekler günlük işlerini yaparlar, planlı değildirler.

M5: Kadın yöneticilerde görülen belirgin yönetici davranışları; planlı çalışma, düzeni ve tertibi sağlama konusunda daha başarılıdır.

M10: Kadın eğitim yöneticileri ayrıntılara çok fazla önem verdiği için çabuk karar alma ve uygulama konusunda erkek eğitim yöneticilerine göre daha yavaştır.

Sorumluluk teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcılar, “kadın eğitim yöneticileri, mesai mefhumunu uzatabiliyorlar” ($f= 1$), “kadın yöneticiler daha dakiktir” ($f= 1$), “çoklu rol üstlenme yeteneğine sahiptirler” ($f= 3$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

M11: Kadın yöneticiler daha dakiktir. Kadınlar daha kuralcıdır erkekler daha esnektir. Bir toplantı veya programa zamanında gitmeye önem verirler.

M1: Kadın eğitim yöneticileri mesai kavramına daha fazla uyum göstermektedirler, bazen okulun işleri için okulda bulunurlar sabırsız ve ertelemeyi sevmeyen bir yapıları olduğu için işler planladıkları gün planladıkları şekilde tamamlanmalıdır. Aksi bir durumda rahatsız olurlar. Erkek eğitim yöneticilerine göre ise işlerin zamanında bitmemesi bir rahatsızlık oluşturmak, zamanlamada biraz daha esnek olabilir.

MY6: Kadın eğitim yöneticileri doğaları gereği çoklu rol üstlenmeye yatkın oldukları için sorumluluk bilinci yüksektir. Her işten bizzat haberdar olmak ve bilmek isterler, erkek eğitim yöneticileri ise görev dağılımı yaptıktan sonra çok fazla takipçisi olmazlar.

MY8: Kadın eğitim yöneticilerinin evdeki çoklu rol üstlenme yeteneği iş ortamında da başarılı olmasını sağlamaktadır. Erkek eğitim yöneticileri ev ortamında da çoklu rol üstlenmediği için iş ortamında çoklu rol üstlenme konusunda zorlanmaktadır veya iş ortamındaki çoklu rol üstlenme ev ortamına olumsuz yansımaktadır.

Tutarlılık ve kararlılık teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcılardan bazıları (M4, M9, MY2) “Kadın eğitim yöneticileri kadınlar daha tutarsız ve kararsızdırlar.” ($f= 3$), bazı katılımcılar (M7, M8, M10) “Erkek yöneticiler kararlıdır ve çabuk karar verirler.” ($f= 3$), birkaç katılımcı (M4, M8, MY5, MY7) “Erkekler daha net karar verir.” ($f= 4$) şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M4: Yöneticilikte cinsiyetten çok karakter önemlidir, belirleyici olan karakterdir. Erkekler daha net karar verir, kadınlar daha tutarsız ve kararsızdırlar.

M8: Erkek eğitim yöneticilerinde görülen belirgin yönetici davranışları güçlü olmaları, kararlı olmaları, tutarlı olmalarıdır. Kadın eğitim yöneticilerinde görülen belirgin yönetici davranışları tutarsız, kararsız olmaları, değişken bir ruh haline sahip olmalarıdır.

M9: Kadın eğitim yöneticileri, duygusal oldukları için bazen iş ve özel yaşamı birbirine karıştırabiliyorlar. Sınır koymakta sıkıntı yaşayabiliyorlar. Bazıları çok esnek bazıları da çok katı olabiliyor ama ortası çok az. Erkek eğitim yöneticileri ise net, tutarlı, kararlıdır.

MY2: Erkekler daha kuralcı, net, sert, kararlı ve kesin sınırları var. Kadınlar daha kararsız, değişkendir.

Özgüven teması altında, kadınlarda ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışlarına ilişkin, katılımcılardan bazıları “Erkekler tutarlı, girişken ve risk alabilen özelliklere sahiptirler.” ($f= 7$), bazı katılımcılar (M10, MY9), “Erkek yöneticiler koltuklarında daha güvenli oturuyor.” ($f= 2$), katılımcıların ikisi (MY3, MY6) “Her şeyi ben bilirim yanlış yapmam başarılıyım gibi bir düşünceye sahiptirler.” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

M10: Erkek yöneticiler koltuklarında daha güvenli oturuyor buraların sahibi biziz der gibi bir edaları oluyor. Kurallar konusunda erkekler daha katılar diye düşünüyorum.

MY3: Kadın yöneticiler daha emin adımlarla gitmeyi sever. Kadınların rakibi başkalarıdır başkalarının ne yaptığını çok takip ederler. Başkalarının ne dediğini çok önemserler.

Erkek yöneticiler risk alır. Her şeyi ben bilirim yanlış yapmam başarılıyım gibi bir düşünceye sahiptirler. Başkalarının ne yaptığını dikkat etmezler çünkü en iyisini kendileri yapmıştır. Başkalarının ne dediğini önemsemezler.

MY16: Erkek eğitim yöneticileri kendine güvenir, kadın eğitim yöneticileri daha tedirgindir, onaylanmayı bekler.

Sizin Eğitim Yöneticiliğini Seçmenizdeki En Belirgin Kişilik Özelliğiniz Nedir Sorusuna İlişkin Bulgular

Kadın eğitim yöneticilerine, eğitim yöneticiliğini seçmelerine etki eden en belirgin kişilik özellikleri sorulmuş ve yanıtlar içerik analizine tabi tutularak Tablo 20’de özetlenmiştir.

Tablo 20. Sizin Eğitim Yöneticiliğini Seçmenizdeki En Belirgin Kişilik Özelliğiniz Nedir?

Tema	Kategoriler	F
Yenilikçilik ($f= 8$)	Yeniliklere ve değişikliklere açığım. (M1, M5, M8, M12, MY1, MY7, MY10, MY13).	8
Ekip ruhu ($f= 3$)	Ekip çalışmasına önem veririm. (M1, M7, MY13).	3
Özgüven ve hırs ($f= 12$)	İstediğim zaman her işin üstesinden gelebilmem ve özgüven sahibi olmam.(M2, M4, MY7, MY11).	4
	Yöneticiliği kendi kişiliğime yakıştırmam. (M4, M9, M14, MY7, MY8, MY9).	6
	Kişisel hırsım ve arayış içine girmem etkili oldu. (M3, MY11).	2

Liderlik (f= 6)	Liderlik özelliği taşıyor olmam. (M4, M9, MY3, MY4, MY5, MY15).	6
Çalışkanlık (f= 2)	Çalışma ve başarıma azmim, problem çözme yeteneğim. (MY8, MY15).	2
Planlı çalışma (f= 3)	Planlı ve programlı çalışmayı severim. (M5, MY6, MY13).	3
Empatik düşünme (f= 3)	Empatik düşünme becerisine sahibim. (M6, MY8, MY13).	3
İletişim (f= 7)	İletişim konusunda başarılıyım. (M7, M12, MY2, MY8, MY13).	5
	Duygusal zekâyâ sahibim ve sezgilerim güçlüdür. (M7, M10)	2
İnsan ilişkileri (f= 11)	İnsanları tanıma ve anlama yeteneğim iyidir. (M8, M10, M13, MY6, MY9).	5
	İnsanlara faydalı olmayı seviyorum. (M8, M13, MY9, MY13, MY14).	5
	Saygı ve iltifat görmeyi seviyorum. (M9).	1
Kararlılık (f= 8)	Kararlı ve tutarlı olmam ve planlama ve uygulamaya geçirme konusundaki kararlılığım (M4, M10, MY2, MY4, MY5, MY6, MY7, MY10).	8
Çoklu rol üstlenme ve organize etme becerisi (f= 5)	Planlama ve organizasyon konusunda iyi olmam. (MY12, MY13, MY16).	3
	Çoklu rol üstlenmeyi sevmem ve beceremem. (MY13, MY14).	4

Tablo 20’de kadın eğitim yöneticilerinin, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin görüşleri, yenilikçilik (f= 8), ekip ruhu (f= 3), özgüven ve hırs (f= 12), liderlik (f= 6), çalışkanlık (f= 3), planlı çalışma (f= 3), empatik düşünme (f= 3), iletişim (f= 7), insan ilişkileri (f= 11), kararlılık (f= 8), çoklu rol üstlenme ve organize etme becerisi (f= 7) şeklinde on bir tema altında toplanmıştır.

Yenilikçilik teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin, “yeniliklere ve değişikliklere açığım” (f= 8) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan bazıları şu şekilde görüş belirtmişlerdir.

M1: İşimle ilgili her konuda bilgim vardır. Bildiğim konuyu inceleyebilirim. Yeniliklere açığım. Yaptığım işe hâkim olmayı severim.

M5: Ben çalışmayı seven boş durmaktan hoşlanmayan biriyim. Bunun yanı sıra kendimde fark ettiğim, planlı ve programlı çalışma, anlayışlı ve çözüm odaklı düşünme, yeniliklere açık olmam yöneticiliği kolaylaştıran özelliklerim oldu.

M12: Yeniliklere ve değişimlere açık biri oluşum en belirgin kişilik özelliğimdir.

MY1: Kendimi geliştirme yenilikler ve değişikliklere açık olma isteğim beni idareciliğe yönlendirdi. Başka insanlara kendilerini geliştirmeleri için destek olma isteğim başka bir tercih sebebim diyebilirim.

MY7: Sürekli kendimi geliştirme ve yenileme isteğim vardır ve rutin şeyleri sıkıcı bulurum, yöneticiliğe yeni ve farklı bakış açıları getirmek için kendimi geliştirmeyi önemserim.

MY10: Benim eğitim yöneticiliğini seçmemdeki en belirgin özelliğim, yenilik ve gelişmelere uyum sağlamak ve bu gelişimlerin içinde aktif olarak yer alma konusundaki isteğim ve kararlılığımdır.

MY14: Yaptığım işi sevmem, araştırmayı öğrenmeyi sevmem, bilgiyi paylaşmayı sevmem, Yöneticilik farklı ortamlara toplantılara katılmamı sağlayacaktı ve bu da daha fazla şey öğrenmem bunu başkalarına aktarma fırsatını yakaladığım demek oluyordu. Bu durum beni çok heyecanlandırdı çünkü yöneticiliği kendimi geliştirmem için bir fırsat olarak gördüm.

Ekip ruhu teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin, “ekip çalışmasına önem veririm” ($f= 3$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

M1: Ekip çalışmasına önem veririm. Karşımdaki kişilere ben değil biz bilincini vermeye çalışırım.

M7: Takım çalışmasına yatkın olmam idareciliği seçmemdeki en belirgin özelliğimdir.

MY13: Ekip çalışmalarını seviyor olmam en belirgin özelliğimdir.

Özgüven ve hırs teması altında kadın eğitim yöneticilerinin, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin, “İstediğim zaman her işin üstesinden gelebilmem ve özgüven sahibi olmam” ($f= 4$), “yöneticiliği kendi kişiliğime yakıştırmam” ($f= 6$), “kişisel hırsım ve arayış içine girmem etkili oldu” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

M2: İstediğim zaman her işin üstesinden gelebilmem ve özgüven sahibi olmam.

M3: Eğitim yöneticiliğini seçerken öğretmenlik mesleği ile ilgili doyuma ulaştığım için yöneticilik alternatif bir seçim oldu. Ne okuldan uzaklaştım, ne de sınıfa girdim. Kişisel hırsımda etkili oldu.

M4: Daha üst düzey yöneticilikte daha güzel şeyler yapabilme inancım, özgüvenim ve hürsüm. İdareciliği severek yapıyor olmam.

M9: Bana saygı duyulmasını sevmem ve yönetmeyi kendi kişiliğime yakıştırmam en belirgin özelliğim.

M14: İşimi severek yapmam, özgüvenim, hürsüm ve yöneticiliği iyi yapabileceğimi düşünmem.

MY7: Özgüvenim ve önyargısız bir birey olmam idareci olmamdaki en belirgin özelliğimdir.

MY8: Süreci yönetebilme becerim en belirgin özelliğim ve üstesinden gelemeyeceğim bir iş yok diye düşünüyorum.

MY9: İnsanları sevmem, kendimi işe yarar hissetme isteğim, çözüm odaklı bir yapıya sahip olmam.

MY11: Baskın bir karakterimdir, azimliyim, bir işi kafama koyduysam sonuçlandırana kadar pes etmem.

Liderlik teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna bazı katılımcılar (M4, M9, MY3, MY4, MY5, MY15) “liderlik özelliği taşıyor olmam” ($f= 6$) şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

M9: Liderlik özelliğim, sorumluluk almayı sevmem.

MY3: Lider ruhlu ve öncü olma isteğim.

MY4: Liderlik özelliğine sahip, kurallı, kararlı ve net oluşum, özgüven sahibi olmam.

MY5: Mücadeleci, kararlı, paylaşımcıyım ve liderlik yönümün olduğunu düşünüyorum.

Çalışkanlık teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna katılımcılardan ikisi (MY8, MY15) “liderlik ve çalışkanlık” özelliğine sahip olmalarını en belirgin kişilik özellikleri olarak belirtmişlerdir.

Planlı çalışma teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna katılımcılardan üçü (M5, MY6, MY13) “Planlı ve programlı çalışmayı severim” ($f= 3$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Empatik düşünme teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna katılımcılardan üçü (M6, MY8, MY13) “empatik düşünme becerisine sahibim” ($f= 3$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

İletişim teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin, iletişim konusunda “başarılıyım” ($f= 4$), “duygusal zekâya sahibim ve sezgilerim güçlüdür” ($f= 2$) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır:

M7: İletişim yeteneğim ve insanları çok iyi çözümlene yeteneğim en belirgin özelliğimdir.

M12: İletişim yönüm kuvvetli, ikna kabiliyetim iyidir.

MY8:İnsanları iyi tanıyorum, kimin hangi tür iletişimden anlayacağını iyi biliyorum ve insanlara güven veren, samimi bir duruşum olması en belirgin özelliğimdir.

MY13:İnsana değer veren bir anlayışa sahibim ve insanlara karşı olumlu bir tutum sergiliyorum bu özelliğim sayesinde çok rahat iletişim kurabiliyorum. Öğrenciler, personel ve veliler çok rahat gelip fikirlerini söyleyebiliyor.

İnsan ilişkileri teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin, “insanları tanıma ve anlama yeteneğim iyidir” ($f= 5$), “insanlara faydalı olmayı seviyorum” ($f= 5$), “saygı ve iltifat görmeyi seviyorum” ($f= 1$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

M8: İnsanları tanıma ve anlama yeteneğim iyidir. İlk izlenimlerin beni hiç yanıltmaz.

M9: İnsanların bana saygı ve iltifatta bulunması ve kendimi önemli hissettirmesi, birçok kişinin beni tanıması hoşuma gidiyor.

M10: İnsan ilişkileri konusunda başarılı olmam ve iletişim kurmayı sevmem iyi bir dinleyici oluşum diye düşünüyorum.

M13: Hassas ve duyarlı olmam, azimli ve üretici olmam, sabırlı ve anlayışlı olmam, işimi sevmem ve insanlara değer vermem.

MY6: İnsan ilişkilerinde ve iletişimde iyiyimdir.

MY9: İnsanları sevmem, kendimi işe yarar hissetme isteğim, çözüm odaklı bir yapıya sahip olmam.

MY13: Daha fazla kişiye çocuğa faydalı olmam isteği ve bence yöneticilik toplum yararına olan bir olgu, topluma yararlı olma duygusu beni çok gururlandırıyor ve bu durum çok hoşuma gidiyor.

MY14: Sorumluluk duygum, daha çok kişiye faydalı olma isteğim.

Kararlılık teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna katılımcılardan bazıları (M4, M10, MY2, MY4, MY5, MY6, MY7, MY10) “Kararlı ve tutarlı olmam ve planlama ve uygulamaya geçirme konusundaki kararlılığım.” ($f= 8$) şeklinde yanıt vermişlerdir.

Çoklu rol üstlenme ve organize etme becerisi teması altında, kadın eğitim yöneticileri, sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir sorusuna ilişkin “planlama ve organizasyon konusunda iyi olmam” ($f= 3$), “çoklu rol üstlenmeyi sevmem ve beceribilmem” ($f= 4$) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

MY12: Planlama ve organizasyon konusunda iyi olmam.

MY13: Çoklu rol üstlenmedeki becerim ve organizasyon becerimin iyi olması.

MY14: Çoklu rol üstlenmedeki becerimin iyi olması

MY16: Organizasyon becerimin iyi olması.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Türkiye’de eğitim yönetimi denetimi alanında, kadın eğitim yöneticileri ile ilgili 38 yüksek lisans tezi bulunmasına karşın doktora düzeyinde yalnızca 2 tez çalışması bulunmaktadır. Yüksek lisans tezlerinde, kadın ve erkek yöneticilerin bulunduğu okulların okul ikliminin karşılaştırılması, kadın okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, liderlik stilleri, liderlik davranışları ve stres düzeylerinin karşılaştırılması, kadınların yönetici olmalarını engelleyen etmenler, kadın eğitim yöneticilerine yönelik önyargılar, cam tavan sendromu, okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı, kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamı ve kariyer engelleri, kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklentileri, sorunları, kadın eğitim yöneticilerinin yaşadıkları rol çatışması, öğretmenlerin kadın okul müdürüne karşı tutumları, kadın eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri vb. konular üzerine çalışmalar yapılmıştır. Doktora tezlerinde ise eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi ve okul müdürlerinin mizah tarzlarıyla, öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki, öğretmen algıları açısından incelenmiştir (tez.yok.gov.tr).

Çalışma sonucunda kadın eğitim yöneticilerinin %73 ünün yöneticilik kıdeminin 1-5 yıl arası olduğu, mesleki kıdeme bakıldığında ise her kadın yöneticinin, öğretmenlik deneyimine sahip olduğu görülmektedir. AB ülkelerinde de okul yöneticisi olma şartlarından bir tanesi öğretmenlik deneyimine sahip olmasıdır. Bu deneyim süresi, Bulgaristan, Estonya, Fransa ve Litvanya’da 3 yıl, Malta’da 10 yıl, Kıbrıs’ta ise 16-17 yıl arasında bulunmaktadır. Birçok ülkede bu süre 3 -5 yıl arasında değişmesine rağmen Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Birleşik Krallık (İngiltere, Kuzey İrlanda ve Galler) gibi ülkelerde öğretmenlik deneyimi gerekli fakat süresi belli değildir. Letonya, İsveç, Hollanda Norveç’ te öğretmenlik deneyimi yöneticilik için şart olarak aranmamaktadır (Eurydice, 2013).

Bu çalışmada kadın eğitim yöneticilerinden biri ön lisans, 23’ü lisans, 6’sı da eğitim yönetimi denetimi alanında tezsiz yüksek lisans mezunudur. AB ülkelerinde (Belçika, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Avusturya Slovenya, Lihtenştayn Polonya ve Slovakya) okul yöneticiliğine atanmak için mesleki öğretim deneyimi ile birlikte yönetim sertifikası gereklidir. Litvanya’da liderlik ve yönetim yetkinliklerine önem verilmektedir. Yüksek lisans derecesi ve öğretmen yeterliği olanlardan asgari iki yıl

öğretim deneyimi aranmaktadır. Kıbrıs, Portekiz, Türkiye ve Finlandiya’da okul müdürlüğü için öğretmenlik ve idarecilik deneyimi gereklidir (Eurydice, 2012). Babaoğlu (2017) tarafından ABD’de 15 kadın okul müdürü ile yapılan bir araştırmada 10 katılımcının yüksek lisans ve doktora derecesinde eğitim aldıkları, 11 katılımcının eğitim yönetimi sertifikasına sahip oldukları ve 50 yaşın üzerinde oldukları görülmüştür. Okul bölgesi müdürü (Türkiye’deki karşılığı ilçe milli eğitim müdürü) olarak yöneticilik kıdemlerinin 16 yıl - 2 ay arasında, mesleki kıdemlerinin ise 21-41 yıl arası olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise eğitim yöneticilerinin en çok 36-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Türkiye’de ise son yıllarda üniversitelerde açılan eğitim yönetimi-denetimi tezsiz yüksek lisans programlarıyla eğitim yöneticileri, yöneticilik konusunda eğitim almaktadırlar.

Araştırmaya katılanlar, genellikle kadın eğitim yöneticilerinin yakıştırıldığı kurumlar olarak, anaokulları ve kız meslek liselerini belirtmişlerdir. Bu kurum türlerinde okul müdürü olarak kadın eğitim yöneticilerini görmek daha alışıldık bir durumken, diğer kurum türlerinde kadın eğitim yöneticilerinin müdür yardımcısı pozisyonunda görev aldığı görülmektedir. Araştırmadaki bu bulguya benzer bir sonuç Eroğlu Toraman’ın (2011) yaptığı araştırma sonucunda da kadına yakıştırılan konunun müdürlükten ziyade müdür yardımcılığı olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin diyalog ve iletişim konusunda iyi olmaları sebebiyle kadın öğretmenlere, müdür yardımcılığını yakıştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların % 25’ i yöneticilikte cinsiyetin fark etmediğini belirtmişlerdir.

Çalışma sonuçlarına göre kadın eğitim yöneticileri, yöneticiliği zor ve sorumlulukları çok olan, yetki ve sorumluluk dengesi olmayan bir görev olarak yorumlamışlardır. Halen okul müdürleri mazeret izni verebilecek yetkiye sahip değildir. Yöneticiliği kadının doğasına uygun bir meslek olarak yorumlayan, kadın eğitim yöneticisi sayısı azımsanmayacak bir düzeydedir. Bazı katılımcılar ise yöneticiliğin ekip işi olduğunu ve kişisel özelliklerin yöneticilikte önemli olduğunu belirtirken bir katılımcı zor ama zevkli bir görev olarak yorumlamıştır.

AB ülkelerinde de okul müdürlerinin sorumlulukları çok ve çeşitlidir. AB ülkelerinin birçoğunda okul müdürleri zamanlarının önemli bir kısmını ortalama % 40’dan fazlasını personel atama ve yönetme, bütçe gibi konulara harcamaktadırlar. Belçika (Fransız Topluluğu), İtalya, Danimarka, İsveç ve Norveç’te bu oran % 50

civarındadır. Birçok Avrupa ülkesinde okul müdürleri çalışma zamanlarının % 20'sini aile ve toplum ilişkilerinin sürdürülmesi ve öğrencilerle bireysel etkileşimlere ayırmaktadır. Bu konudan sonraki öncelikleri müfredat ve pedagoji geliştirmedir ve Bulgaristan ve Slovenya' da okul müdürlerinin en fazla zamanını alan konu budur. Okul müdürleri zamanlarının % 13'ünü öğretim faaliyetlerine ayırırlar, öğretim faaliyetlerine en az zaman ayıran ülkeler Belçika (Flaman Topluluğu) İsveç ve İtalya'dır. Buna karşın en fazla zaman ayıran ülkeler ise Almanya ve Fransa'dır (Eurydice, Eurostat 2009). PISA 2009 verilerine göre Yunanistan, İspanya ve Avusturya da okul müdürleri gelmeyen öğretmenlerin yerine derse girmektedir. Genelde Avrupa'da okul yöneticileri müfredat koordinasyonunda görev dağılımında öğretmenlere tavsiye vermede ve öğretmenlerin SMG (sürekli mesleki gelişim) faaliyetlerinin eğitim faaliyetleriyle örtüşmesini sağlamakta görev alır ancak derse gelmeyen öğretmenin yerine derse girme oranları düşüktür (Eurydice, 2013).

Bu çalışmada, kadınların eğitim yöneticiliğini tercih etme nedenlerine ilişkin olarak, Sefer (2006) tarafından yapılan araştırmadakine benzer sonuçlar, yetenek ve karakterine uyması, kariyer ve yöneticilik isteği, yöneticileri beğenmeme, saygınlık isteğidir. Farklı sonuçlar ise kurumdaki bayan idareci boşluğu, faydalı olma isteği, rol model alma, kadın eğitim yöneticisi olmalı düşüncesi, yönetimin mezuniyet alanı olması gibi sebepler görülmektedir. Yiğit (2014) tarafından yapılan araştırmada yöneticiliğin kendisine daha çok hitap etmesi, kendi idarecilerini beğenmeme, kariyer yapmak düşüncesi, mesleki yıpranmışlık ve görev teklif edilmesi yöneticiliği tercih etme sebepleri arasındadır. Tüzel (2014) kadın okul yöneticilerinin yöneticiliği, maddi getirisi olmamasına ve bütçelerinde eksilmeye neden olmasına rağmen, yöneticiliğin sağladığı toplumsal statü ve manevi doyumun tercihlerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçları birbirini destekler niteliktedir.

Bu çalışmada kadın eğitim yöneticileri, yöneticiliğe başladıktan sonra hayatlarında meydana gelen değişiklikleri, zaman yönetimi konusunda sorun yaşama, çalışma koşullarının değişmesi, sosyal çevresinin genişlemesi, ailesini ihmal etme, daha çok saygı görme ve hiçbir değişiklik olmadı şeklinde belirtmişlerdir. Sefer (2006)'in yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin yöneticiliğe başladıktan sonra, eşlerine, çocuklarına ve evdeki sorumluluklarına zaman ayıramama sorunu yaşadığı görülmektedir. Yorgunluğun neden olduğu hastalıklar ve sosyal yaşantının olumsuz etkilenmesi sorunlarını yaşamışlardır. Yiğit (2014), olumlu değişiklikler olarak

hayatlarının daha düzenli bir hale geldiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise olumlu değişiklikler olarak kadın yöneticilerin saygı görmesi, prestij kazanması, sosyal çevrelerinin genişleyerek tanınmaları, insan ilişkilerinde tecrübe kazanmaları söylenebilir. Yiğit (2014) yaptığı araştırmada, bir değişimin olmadığı, sorumluluklarının arttığı, özel hayatına ayırdığı zamanın azaldığı, işi eve yansıtmaya başladığı şeklinde cevaplar verilmiştir. Her iki çalışmadaki sonuçlar bu çalışmadaki bulgularla örtüşmektedir.

Katılımcı kadın eğitim yöneticilerinin yaklaşık üçte biri bir sorunla karşılaşmadığını, toplumun kadın yöneticiye bakışı sorunuyla karşılaştığını ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise erkek egemenliği sorunuyla karşılaştığını, kadından beklenen çoklu rollerin fazla oluşu, çevreyle muhatap olma (esnafarla), çevrenin personel seçimine müdahale etmesi, konusunda sorun yaşadığını belirtmiştir. Bir kadın okul müdürü, müdür yardımcısının öğrencilere saygısız (taciz) davranışında bulunmasını en büyük sorun olarak belirtmiştir. Katılımcılardan biri “kadın yönetici sayısının az olması, yönetici olan kadınların işine gelmektedir, birbirlerini rakip olarak görmektedirler” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu durum kadının hemcinsine bakışı açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Eroğlu Toraman (2011) tarafından yapılan araştırmada erkek egemen toplum yapısı, aile ve iş çatışmasının yaşanılan en büyük sorun olduğu belirtilmiştir. Yiğit (2014) tarafından yapılan araştırmada işi öğrenme aşamasında, adaletsiz görev dağılımı, amirlerinden destek görememe gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Veliler, öğrenciler, personel ve okul aile birliği üyeleriyle sorun yaşayan okul müdürleri olmuştur.

Kadın eğitim yöneticileri kadınların üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmeme nedenleri olarak, çalışma ve görevlendirme koşulları, ailelerinin öncelikli olması, cinsiyet ayrımcılığı (yöneticiliğin erkek mesleği olarak görülmesi), evdeki sorumluluklarının çok oluşu, rol model olan kadın yönetici sayısının az oluşunu ve kişisel sebepleri (özgüven eksikliği, hedefi olmaması) belirtmişlerdir. Yöneticiliği tercih etmemelerinin en önemli nedeni ailelerinin öncelikli olmasıdır. Bridge (2003) Avrupa Birliği’ne üye on iki ülkede yapılan bir araştırmada dört yaşın altında çocuğu bulunan erkeklerin % 90’ının, kadınların ise % 25’inin çalıştığı saptanmıştır. Yaşları 25-39 arasında olan çocuk sahibi olmayan kadınların da % 57’ si çalışmaktadır. Bu sonuçlar yapılan bu çalışma ile örtüşmektedir.

Yiğit (2014)'in yaptığı araştırmaya göre aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı, erkek hegemonyası ve çalışma şartlarının ağır olması kadınların üst düzey yöneticiliği tercih etmeme nedenleri olarak belirtmiştir. Eroğlu Toraman (2011) çalışma sonucunda aile sorumlulukları, erkek hegemonyası, toplumsal bakış açısı, çalışma şartlarının ağır olması ve eşinin tutumu nedeniyle üst düzey yöneticilikten uzak durduklarını belirtmiştir. Şimşek (2010) kadın yönetici sayısının az olmasını kadınların evdeki sorumluluklarının fazla olması, evini ve çocuğunu ihmal etmemek adına tercih etmediği düşüncesidir. Medeni durumun yöneticilik tercihini etkilediğini belirtmiştir. Çünkü çocukları ve eşleri olmasa yöneticiliğin çok daha kolay yapılabilecek bir meslek olduğunu, evdeki sorumluluklarının olmayacağını belirtmiştir. Bu çalışma ile tartışılan diğer araştırmaların sonuçları benzerdir.

Kadınların eğitim yöneticiliği konumunda avantajlı oldukları hususları, yönetmelikteki karma öğrencisi olan okullarda kadın müdür yardımcısı normunun zorunlu olması, kişisel özelliklerinin yöneticiliğe uygun olması, buldukları ortam ve çevrenin seviyeli olması şeklinde belirtmişlerdir. Avantajlı olmadıklarını söyleyen bir katılımcı avantajların kurum türüne göre farklılaştığını belirtmiştir. Bridge (2003) kadınların kişisel özellikleri olan empatik düşünme becerisi, duygusal, şefkatli, paylaşımcı, düşünceli özelliklerin son yıllardaki başarılı yönetici paradigmalarına uygun olması konusunda avantaj olduğu, son yıllarda saldırgan, girişken, güç ve kontrol peşinde koşan anlayışın başarısız olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yiğit (2014) tarafından yapılan araştırmada kurumlarda kadın yöneticilerin bulunmasının, kadın yöneticilerin avantajından çok kurumun avantajına olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bazı katılımcılar avantajı olduğu kadar dezavantajının da olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte avantajı yok diyen katılımcılar da olmuştur.

Kadın eğitim yöneticileri iş ve aile yaşamını dengeleme sorununu aile desteği, planlı yaşam, esnek çalışma saatleri ile çözülebileceğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar dengeleyebildiğini buna karşın bazıları dengeleyemediğini belirtmiştir. Dengeleyebilmek için eş desteğinin çok önemli olduğunu, dengeleyemeyenler ise işini ya da ailesini ihmal ettiğini belirtmişlerdir. Çocukları küçük olan kadın yöneticilerin, esnek çalışma saati uygulaması ile dengelenebileceğini belirten kadın yöneticiler de olmuştur. Bazı katılımcılar aile büyüklerinden ve yardımcı kadınlardan destek aldığını, evdeki ve işteki rollerini karıştırmayarak dengelediğini ifade etmiştir. Bazıları eşin

kariyeri iyi ise dengelemenin kolay olacağını ama eşinin belli bir işi yoksa yönetici olduğundaki kıskançlığın dengelemeyi zorlaştıracağını ifade etmiştir. Tüzel (2014) tarafından yapılan araştırmada iş ve özel hayatı dengeleme, yöneticilik deneyimi olmayanlara zor gibi görünse de, yöneticilik deneyimi olanlara sanıldığı kadar zor olmadığını ve ailelerinin destekleriyle dengelediklerini fakat kurumsal düzeyde bu konuda herhangi bir düzenleme olmadığı ifade etmişlerdir. Bu amaçla yardımcı kadın çalıştırarak ve hafta sonlarını ev işlerine ayırarak dengelemeye çalışan kadın yöneticiler bulunmaktadır.

Kadın eğitim yöneticileri çoklu rol üstlenmenin kendilerinin iş yükünü arttırdığını, fiziksel rahatsızlıklara sebep olduğunu, özellikle parasal konular işin içine girince tedirgin olduklarını, kendilerini ihmal ettiklerini, beceremedikleri zaman bir uzmandan yardım aldıklarını, duygu ve mantık arasında ikilem yaşadıklarını, verimliliklerinin düşmesine neden olduğunu, görev paylaşımı ile sorunu çözdüklerini söylemişlerdir. Katılımcıların yaklaşık üçte biri çoklu rol üstlenme konusunda zorlanmadığını belirtmiştir. Bridge (2003) araştırmasında kadın eğitim yöneticilerinin günlük yaşamda karşılaştıkları küçük ayrımcılıkların birleşerek kadın yöneticilerin bilinçaltında stres ve kaygı dolu bir birikime sebep olduğunu ifade etmiştir. Bunun neticesi stres ve kaygı gibi fiziksel rahatsızlıklara neden olmaktadır. Kadın yöneticiler, strese bağlı depresyon, kaygı, yüksek tansiyon, baş ve mide ağrısı hastalıklarına maruz kalmaktadır.

Yavuz (2011) çalışma süresi arttıkça çoklu rol üstlenme becerisinin arttığını belirtmiştir. Çoklu rol üstlenme yoğun bir yaşam temposuna sebep olmaktadır. Çoklu rol üstlenme sonucunda rol çatışması yaşayan kadın yöneticiler vardır. Bu çalışmada personelin hem denetleyen bir amiri, hem de yeri gelince arkadaşı, dostu olmak ikileminin yaşandığını göstermektedir.

Kadın eğitim yöneticileri en çok inceleme ve soruşturma konularında zorlanacaklarını belirtmiştir. Daha sonraki zorlandıkları alanın denetim ve muhasebe olduğunu söylemişleridir. Az sayıda mevzuat, ar-ge, bürokratik işler ve hukuki konularda zorlanacağını belirten katılımcılarda olmuştur. Katılımcıların beşi hiçbir alanda zorlanmadığını belirtmiştir.

Görünmeyen engeller (cam tavan) kadının kariyer girişimlerini engellemekte midir? Sorusuna otuz kadın eğitim yöneticisinden 24'ü engellemektedir, 6'sı az

engellemektedir cevabı vermişlerdir. Az engelliyor diyen katılımcılar son yıllarda cam tavan engellerinin azaldığını, yönetmeliklerle kadınların yönetici olmalarının teşvik edildiğini belirtmişlerdir. Engellemektedir cevabı veren katılımcılar kadınların isteseler de bazı pozisyonlara uygun görülmediğini belirtmişlerdir. Babaoğlu, (2017) çalışmasında ABD'deki kadın okul bölgesi müdürlerinin cam tavan engeli yaşadığını ortaya koymuştur. Bridge (2003) tarafından İngiltere'de yapılan araştırmada kadın eğitim yöneticilerinin yönetici olmalarının önündeki en büyük engel olarak önyargı ve cinsiyet ayrımcılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nasıl engellediğine ilişkin ise kadınlarda yöneticilik konusunda isteksizlik oluşturduğu, toplumun baskısını üzerlerinde hissettikleri, özgüvenlerinin zedelendiği, yöneticiliği tercih etmemelerine veya bu isteklerinin ertelemelerine neden olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Bazı katılımcılar kadınların bu engelleri aşmak için daha çok çaba sarf ettiğini, bazıları cam tavan engeli olmadığı görüşlerini savunmuşlardır. Kadınlarda öğrenilmiş çaresizliğe sebep olduğu, hedeflerini küçülterek kariyer girişimlerini okul müdürü veya müdür yardımcılığı ile sınırladıkları ve yöneten değil yönetilen konumda olmaya alıştırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Sezen (2008) çalışmasının sonucunda, kadın çalışanların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği özellikle annelik rolünün yüklediği sorumluluk nedeniyle kadınların, kariyerini erteleme, hatta kariyerine son verme eğiliminde olduklarını belirlemiştir. Eroğlu Toraman (2011) bu engellerin kadının yönetim alanında özgüven eksikliğine sebep olduğu ve yönetsel konumdaki görevlere sıcak bakmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların görüşlerinden cam tavan etkisi yaratan faktörlerin toplumsal önyargılar, kız ve erkek çocukların yetiştirilme şekli, sorumlulukların fazla olması, kişisel özelliklerinin yöneticiliğe uygun olmaması ve kişisel tercihinin o yönde olmaması, kadının toplumdaki rolü, çalışma koşulları ve görevlendirme sistemi, eş ve ailesinin desteklememesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplumun yöneticiliği erkeğe yakıştırması ve kadının liderlik yönünü zayıf görmesi, kadınları güçsüz görmesi, kadını erkeğin bir adım gerisinde görme düşüncesi, hemcinslerinin tek kadın yönetici olma isteği, değerlendiricilerin tümünün erkek olması, üst düzey yöneticilerin kadın yönetici fikrine olumsuz yaklaşması gibi düşüncelerinin en büyük cam tavan engeli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sorumluluklar açısından çocukların küçük olması ve önemli

sınavlara hazırlanıyor olması, annelik rolünün baskın olması, ev işlerinde daha çok sorumluluk alması şeklinde cam tavan engeliyle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. TÜİK tarafından ilk kez 2006 yılında uygulanan zaman kullanımı anketinde hane halkı ve aile bakımına çalışan kadınlar, 5 saat 17 dakika zaman ayırırken, çalışan erkekler günde 51 dakika ayırmıştır. TÜİK 2015 verilerine göre ise hane halkı ve aile bakımına çalışan kadınlar günde ortalama 3 saat 31 dakika, çalışan erkeklerin ise 46 dakika zaman ayırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınların hane halkı ve ev bakımına ayırdığı zaman dokuz yıllık süre içerisinde belli bir azalma gösterse de halen kadınlar aile bakımına erkeklerden beş kat daha fazla zaman harcamaktadır.

Diğer önemli cam tavan engelleri, çalışma koşullarının zor olması, mesai saatlerinin uzun olması, ücretlerinin düşük olması ve dört yıllığına liyakate dayalı görevlendirme olmayışı olarak belirtmişlerdir. Kadın eğitim yöneticileri liyakate dayalı atama istemektedir fakat Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilerde yazılı sınav döneminde yöneticilik sınavına başvuran 4 kadın öğretmen varken görevlendirmeler mülakat esaslı olduğunda bu sayı 2017 yılında 42 olmuştur. Kadın yöneticilerin liyakate dayalı görevlendirme istemesi bu veriyle çelişmektedir.

AB ülkelerinden 14'ünde bir okula kayıt oranı ne kadar yüksekse müdürün maaşı da o oranda arttırılmaktadır. Okul müdürünün maaşı öğretmen maaşından yüksektir ve müdürün maaşı okulun büyüklüğü ile ilgilidir. Müdürlerin yönettikleri okulların eğitim düzeyi maaş konusunda etkili değildir. Çek Cumhuriyeti, Malta, İrlanda, Polonya, Slovenya, Portekiz, Litvanya, Birleşik Krallık ve Türkiye'de okul müdürlerinin temel maaşları eğitimin bütün düzeylerinde (ilkokul, ortaokul, lise) aynıdır. Ancak Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Kuzey İrlanda ve Galler) okul müdürleri aynı kapsayıcı maaş gösterge çizelgesini paylaşır. Fakat o gösterge çizelgesi içerisinde her müdürün kendi maaş aralığı bulunmaktadır, maaş aralığı okulun büyüklüğü ve öğrenci yaşlarına göre değişir. Belçika, İspanya, Almanya, Fransa ve Macaristan'da okul müdürlerinin temel maaşları, yönettikleri okulun eğitim düzeyine göre yükselmektedir. Bu yöntem Fransa'da öğretmenler içinde uygulanmaktadır. Bütün ülkelerde okul müdürlerinin temel maaşı, aynı öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin temel maaşından daha fazladır. Fransa'da yöneticiler yönetim personeline yönelik rekabetçi bir sınavda başarılı olanlar arasından iki aşamalı eğitimden geçerler ve bu iki aşamalı eğitimi başarabilenler yöneticiliğe kabul edilir. Okul müdürlerine yönelik düzenlenen eğitimin asgari süresi, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bu eğitim süresi İspanya'nın

bazı özerk Toplulukları'nda birkaç saat iken Malta ve Lihtenştayn'da bu eğitim tam zamanlı olarak bir yıl süre ile verilmektedir. Çek Cumhuriyetinde ise bu eğitim müdürlüğe atandıktan sonra verilmektedir. Müdürlüğe yönelik bu eğitimlerde eğitsel veya öğretmenlikle ilgili konulara, idari ve mali konulara, okul kaynaklarının yönetilmesi konusuna yer verilir (Eurydice, Eurostat 2009).

Kadınların yönetici olmalarını engelleyen etmenlerden biri de eş ve ailesinden destek görememesidir. Gündüz (2010) tarafından yapılan çalışmada evli kadınların kariyer konusunda belli bir bütçe gerektirdiği için, eşlerinin rızasını alması gerekliliği sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan erkeklerden yarısı eşlerini kariyer konusunda destekleyeceklerini söylemişleridir. Yiğit (2014) ve Alıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada, erkekler kadınların yönetici kadrolarında görev alırken, eşlerinden izin alması gerektiği görüşünü savunurken, kadınların ise bu görüşe katılmadığı sonucuna varılmıştır. Alıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada iş yükünü arttıracak düşüncesi ile kadınların yöneticilik isteklerinin eşleri tarafından yeterince desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanlar, kadın yöneticilerin tutarsız, kaprisli, takıntılı olduğunu, objektif olamayacağını düşünmesi, kadın yöneticilerin titizliğinin onların iş yükünü arttırabileceğini düşüncesine sahipler. Kadın yöneticilerin fiziksel özelliklerine yönelik önyargı geliştirebiliyorlar. Kadın yöneticilerin başarılı olamayacağını, kadın yönetici ile çalışırken işi tam olarak yapmak istememesini ve esnek davranabileceğini, daha önceki olumsuz deneyimlerin kadın yöneticilerde tekrar yaşanabileceğini düşünmektedirler. Bazı katılımcılar, çalışanların kadın yöneticinin otoritesini tanımak istemedikleri, ben kadından emir almam gibi bir görüşe sahip oldukları şeklinde görüş belirtirken, iki katılımcı da çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı olmadığını varsa bile zamanla önyargıların kalmadığını söylemiştir. Bazı katılımcılar çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargılarında, kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumun etkili olduğunu ve kadın yöneticilerin liyakate dayalı bir şekilde yönetici olmadıkları için hak etmediklerini düşünmektedirler. Tüzel (2014) tarafından yapılan araştırmada da kadın yöneticilerin torpille yönetici oldukları ve yöneticiliği hak etmedikleri görüşünde olan çalışanlarla sorunlar yaşandığı, bu sorunları daha sert tedbirlerle veya diyalog yoluyla çözüme gittikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticiler kendilerinden erkeksi davranışlar beklendiği görüşüne katılmaktadır. Kişisel özelliklerden dolayı bireysel olarak kadın yöneticilerin çalışanlar tarafından bir önyargıyla karşılanmadığını ama

genel olarak kadın yöneticilerin kaprisli ve kendini beğenmiş oldukları şekliinden önyargılar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun aksine kadın yöneticilerin daha uzlaşmacı ve yapıcı olduğunu savunan katılımcılarda olmuştur. Kadın yöneticilerin kadın öğretmenlere daha toleranslı davrandığını, kadın yöneticilerin nesnellik ve eşit muamele konusunda yetersiz olduğunu belirten katılımcılarda olmuştur. Eroğlu Toraman'ın (2011) araştırmasına göre katılımcıların çoğunluğu, çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı olduğu ve kadın yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmadığı görüşündedirler.

Katılımcıların çoğunluğu kadın yöneticiye yönelik çevrenin önyargılarının olmadığını anaokuluna ve kız meslek liselerine kadın yöneticinin yakıştırıldığını, okullarda bir müdür yardımcısının kadın olmasını olumlu karşıladıklarını, kadın yönetici sayısı arttıkça önyargıların azaldığı ve kadın yöneticilerin başarısının önyargıları azalttığı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın çevrenin kadına öğretmenliği ve anneliği yakıştırdığı ama yöneticiliği yakıştırmadığı, evine zaman ayırması gerektiği, kadın yöneticilerin tutarsız ve kaprisli olduğu, kolay ikna edilebilir oldukları, kadın yöneticileri işiyle değil görselliğiyle değerlendirdikleri, şeklinde önyargıları olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı katılımcılar kadın yöneticiler, otorite kuramaz yöneticiliğin üstesinden gelemez şeklinde önyargıya sahiptirler. Tüzel (2014)'in çalışmasında, bazı veli ve paydaşların kadın okul yöneticilerini sindirebileceğini düşündükleri önyargısı olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada kadın eğitim yöneticilerinden yaklaşık üçte birinin yönetici pozisyonuna yükselirken herhangi bir cam tavan engeliyle karşılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Karşılaştıkları diğer cam tavan engelleri ise toplumun kadına yöneticilik için yetersiz olarak bakması ve öğretmenlikte kalmaları için ikna çabalarına girmeleri, kişisel yetersizlikler, kadından evde beklenen sorumlulukların çok fazla oluşu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların belirttiği bir diğer engel de eşin istememesi, eşlerinin yöneticilik sınavına hazırlanması gerektiği dönemlerde engel olmak istemesi, kendini ve çocuğunu ihmal ettiğini ifade etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların üçte biri en önemli engellerden birinin görevlendirme sistemi olduğunu belirtirken, kadın eğitim yöneticilerini değerlendiren komisyonlarda hep erkek yöneticilerin görev alması, görevlendirme sisteminin referans esaslı olup liyakat esaslı olmaması, siyasilerin ve sendikaların görevlendirmelere müdahil olması en sık karşılaşılan engel olarak ortaya çıkmıştır. Bir katılımcı ise kadın olma engelini takıldım demiştir. Yılmaz'ın (2013)

yaptığı araştırmaya göre kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan algıları orta düzeyde görülmüştür, bu durum orta düzeyde cam tavan engeli yaşadıklarını göstermektedir.

Eroğlu Toraman (2011) araştırmasının sonucunda toplumun ataerkil yapısının ve muhafazakâr kesimin kadına liderliği yakıştırmaması cam tavan engeli olarak hissedilmektedir. Katılımcıların yarısı kadınların yönetsel pozisyonlara yükselmelerinde cam tavan engeli ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Ataerkil toplum, kadının sadece ev ve çocuk sorumluluklarıyla ilgilenmesi görüşünü yaygın olarak benimsemiştir. Liderlik ile kadın, bütünleşemeyen olgular olarak düşünülmektedir. Aslında bu engellerin çoğunluğu kadınların kendi kendilerine koydukları engellerdir. Önceliğini toplumun ona yüklediği roller oluşturmaktadır ve yönetici olma konusunda özgüven eksikliği yaşamaktadır. İş ve aile çatışması yaşamaktansa yöneticiliğe sıcak bakmamaktadır. Ergül Düz (2015) tarafından yapılan araştırmada kadınların toplumsal rolleri kariyer girişimlerinin önünde cam tavan engeli olarak görülmektedir. Ayrıca iş yükü, mahalle baskısı, cinsiyet ayrımcılığı, otorite kurmaktaki zorluklar mesleki çekememezlik ve siyasi baskılar kadınların karşılaştıkları diğer cam tavan engelleridir. Ünal (2015) kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmeye en çok karşılaştıkları cam tavan engelinin bireysel faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Çalışkan (2012) kadınların ailevi sorumluluklarının cam tavan algısına sebep olduğunu söylemiştir. Babaoğlu (2017) kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığının bir cam tavan engeli olduğu, bu durumun erkeklerin müdür olarak tercih edilmesine, kadınların yöneticiliği yapamayacağı görüşünün oluşmasına ve kadınların aldıkları kararların kabul edilmeyerek sorgulanmasına yol açtığını belirtmiştir.

Kadın eğitim yöneticilerinin üçte ikisi cinsiyet eşitsizliği yaşamadığını, üçte biri ise cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldığını söylemiştir. Kadın yöneticiler cinsiyet eşitsizliği ile karşılaştıklarında kendilerini değersiz ve dışlanmış hissettiklerini söylemiştir. Titiz oldukları için daha fazla iş yüküyle baş başa bırakıldıklarını ve değerlendiricilerin tümünün erkek olmasının bir cinsiyet eşitsizliği olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilik taleplerinin doğal karşılanmaması, kadın ve erkeklerin eşit olmayan koşullarda çalışmasını cinsiyet eşitsizliği olarak yorumlamışlardır. Bir katılımcı da cinsiyet eşitsizliğinin her alanda olduğunu düşünmektedir.

Tüzel (2014)'in çalışmasında, kadın eğitim yöneticileri, uygulamada cinsiyet eşitsizliği olmamasına karşın kadınlara hissettirilen bir cinsiyet eşitsizliği olduğunu

söylemişlerdir. Kadın eğitim yöneticileri MEB bünyesinde kadınlara pozitif ayrımcılık tanınmadığını, erkeklere daha çok pozitif ayrımcılık sağlandığını belirtmişlerdir. Erot (2016) kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticiyle çalışmak istememeleri, yöneticiliğin erkeklere özgü bir görev olarak düşünülmesi bir cinsiyet eşitsizliğidir sonucuna ulaşmıştır. Asar (2014) kadınların lider özelliklere sahip olmadıkları ve otorite kuramayacağı düşüncesi cinsiyet eşitsizliğine yol açmaktadır sonucuna ulaşmıştır. Besler ve Oruç, (2010) tarafından yapılan araştırmada da kadın eğitim yöneticileri cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldıklarını ve “cam tavan” olgusunun aşılamadığını belirtmişlerdir.

Cinsiyet eşitliğini sağlamak için ETCEP (Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Projesi) kapsamında, eğitimcilerin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayan en önemli unsurlar olarak öğretmenler görülmesi nedeniyle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Sertifika Programı geliştirilmiştir. Hazırlanan Sertifika Programı ve materyalleri MEB birimleri, ilgili Bakanlık temsilcileri ve STK temsilcilerinden oluşan Çalışma Grubu'nun görüş ve katkılarıyla son halini almış, Nisan-Haziran 2016 döneminde 189 eğitimci eğitilerek proje illerinde yaklaşık 6.000 eğitimcinin toplumsal cinsiyet eşitliği ve eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliği konularında bilgilerinin artması sağlanmıştır. Sertifika Programı eğitimlerinde, katılımcıların, eğitimlerde edindiklerini farkındalık alanları şöyle özetlenebilir: Cinsiyetçi dil kullanmamaya dikkat etmek, sınıf ve okul temsilinde kız ve erkek öğrencilere eşit fırsat tanımak, ders kitaplarını toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığıyla gözden geçirmek ve sınıflarda bu konuda uygulamalar yapmak, sınıf ve okul için uygulamalarda kız ve erkek öğrencilere eşit davranmak ve eşit fırsat tanımak, kız ve erkek öğrencileri ortak çalışma ve faaliyetler yapma konusunda teşvik etmek, kız ve erkek öğrencilerin okul içi alanları ve okul bahçesini eşit şekilde kullanmalarını sağlamak, kız öğrencilerin spor aktivitelerine daha fazla katılmasını desteklemektir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Sertifika Programı, Millî Eğitim Bakanlığı'nın yıllık hizmet içi eğitim programlarına dâhil edilmek üzere uyarlanmıştır (<http://etcep.meb.gov.tr>).

Lider özellikler yönünden kadın yöneticiler bireylerarası ilişkilerde başarılı, haberleşme yeteneği konusunda iyi, empatik düşünme becerisine sahip, sistematik düşünme yeteneği olan, görsel algıları iyi, demokratik bireyler olarak belirtilmiştir. Ayrıca yaratıcılık, yenilikçilik, idealistlik, idare etme yeteneği, işbirliği ve dayanışma, özgüven sahibi olma, tutarlılık özellikleri vardır. Yine Arıkan (2003) liderlik tarzı

açısından kadınlarla erkek arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Özdil Sağ (2010), kadın yöneticilerin, okul içindeki ve dışındaki çalışmalarından dolayı, başarılı öğretmenleri kendi imkânlarıyla ödüllendirmesi yolunu tercih ettiği için sürdürümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yine bazı kadın yöneticiler öğretmenlere sözlü uyarıda bulunmakta, makam sahibi olmaya önem vermekte, öğretmenlere karşı emir içeren cümleler kullanmakta, toplantılarda ciddi ve resmi bir tavır takınarak mevzuatı okuyarak görevlendirme yaptığı için sürdürümcü lider özellikleri göstermektedir. Öğretmenlerle konuşarak motive etme yolunu tercih ettikleri için dönüşümcü liderlik özellikleri de göstermektedir. Bunun yanında zayıf yönü olan öğretmenlere kızmak yerine onları cesaretlendirmek ve başarılı olacağı görevler vererek onları desteklemek, zayıf yönlerini fark etmek ve telafi etmek için destek olması yönüyle de dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedir. Kadın yöneticiler kendilerinin yöneticilikten önce öğretmen oldukları bilincini taşıdıklarını, öğretmenlere gösterme çabasında olup, sıcak, olumlu, yapıcı bir üslupla öğretmenlere görevler vermekte arkadaşça yaklaşımları ve işbirliğine önem vermeleri nedeniyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin sorunun tespitine önem vermesi, öğretmenlerin sorunun çözümüne dâhil olması, insan ilişkilerini, iletişim ve uzmanlık becerilerini kullanmaları dönüşümcü lider özellikleri gösterdiklerinin kanıtıdır. Aynı zamanda öğretmenlerin seminer ve eğitimlere katılmasını teşvik etmeleri, onlara alanlarıyla ilgili kitaplar önermeleri, kendilerini yetiştirmeleri için teşvik etmeleri, kendi deneyim ve tecrübelerini paylaşmaları kadın yöneticilerin dönüşümcü lider özellikler sergilediğini göstermektedir. Kadın yöneticilerden biri varlığı ve yokluğu belli olmayan olaylara ve sorunlara tepkisiz kalıp müdahale etmeyen, öğretmenler arası ilişkilerin kopuk olan yöneticiler ise başıboş lider özelliği göstermektedir. Kadın eğitim yöneticileri bu çalışmada verdikleri yanıtlarda da görüldüğü gibi genellikle dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedirler. Bridge (2003) iyi yöneticiliğin, dönüşümcü liderlik aracılığıyla diğerlerini yetkilendirmek olduğunu, besleyen, büyüten rollerin kadınların dönüşümcü liderliğini ve yöneticiliğini güçlü kıldığını söylemiştir.

Kadın eğitim yöneticilerine göre kadınlarda görülen belirgin yönetici davranışları stres ve kriz yönetiminde yetersiz ve aceleci olmalarının aksine çok yönlü düşünme ve problem çözme becerisine sahip, takım çalışmasına yatkın, anlayışlı ve

uyumlu ve demokratik bir tutum sergilerler. Duygusal zeka, empati ve iletişim yeteneği gelişmiş, kibar ve nazik bir üslupla iletişim kurar, yaratıcı ve yenilikçidir, görsel algıları gelişmiştir. İnsan ilişkileri konusunda duygusal oldukları için özel yaşamla iş yaşamını birbirine karıştırabilmektedirler. Kadın yöneticiler sendika ve siyasi konulara pek fazla girmezler, ilişki yönetiminde başarılıdır ve başkalarının ne dediğini çok önemserler, düzenli disiplinli ayrıntıcı oldukları için mükemmeliyetçidirler. Aynı zamanda çoklu rol üstlenme yeteneğine sahiptirler, sorumluluk bilinçleri gelişmiştir, dakiktirler, kararsız ve tutarsızdır. İki katılımcı ise kadın yöneticilerin lider ruhlu olduklarını düşünmektedir. Bridge (2003) kadın eğitim yöneticileri öğretmenleri daha yakından izlemekte, ekip çalışmasına önem vermekte, daha çok derse girmekte olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda, kullandıkları dilin nazik olduğu ve argo içermediği, iyi bir dinleyici oldukları ve konuşulanları daha iyi anımsadıkları, daha ulaşılabilir oldukları sonucuna ulaşmıştır. Erkek yöneticilerin argo konuştukları, söz kestikleri, söylenenleri daha az hatırladıkları, daha az gülümseyip daha çok espri yaptıkları, yönetimde demokratik yöntemlere çok rağbet etmedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Kadın eğitim yöneticileri, erkek yöneticilerde görülen belirgin yönetici davranışları kriz ve stres yönetiminde başarılı olduğu, daha az gerginlik yaşadıkları, soğukkanlı oldukları, okulda yapılacak olan işlerde daha rahat davrandıkları, otoriter bir tutum sergiledikleri, bazı erkek yöneticilerin ise kaba ve argo bir dil kullandıkları olarak belirtmişlerdir. Değişikliklere açık olmadıkları, tekdüze bir eğitim anlayışına sahip oldukları, siyasilere ve bürokratlara yakın olmaya çalıştıkları, siyasi ve sendikal konulara çok fazla girdikleri belirtilmiştir. Bunun yanında kararlı ve tutarlı oldukları, net kararlar verdikleri, günlük işlerini yaptıkları, planlı olmadıkları görüşün öne çıkmıştır. Özdiil Sağ, (2010)'ın yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin çoğunluğunun iletişim yeteneği ve insan ilişkileri konusunda başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışma sonuçları bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Sefer'in (2016) yaptığı araştırmaya göre kadın yöneticiler iletişim kanallarını iyi kullanmakta, ikna kabiliyetleri iyi olmakta, tutarlı fikirlere sahip oldukları buna karşın bu çalışmada elde edilen, kadın eğitim yöneticilerinin tutarsız olduğu görüşüyle çatışmaktadır.

Çelik'in (2008) araştırma sonucunda kadın eğitim yöneticileri neyi nasıl yapacakları konusunda bilinçli, aynı anda birçok amacı dikkate alan, bazı konularda sistemli davranmayıp gelişigüzel yaklaşan ama istediği zaman geniş düşünebildikleri sonucuna ulaşmıştır. Yine ayrıntılara önem veren, daha az sosyal olan, prosedürlere

uyan, değişikliği sevmeyen bir yapı sergiledikleri belirtilmiştir. Bu sonuç çalışmadaki kadınların ayrıntılara önem vermesi sonucu ile örtüşmekte fakat kadınların insan ilişkilerinde başarılı olması, yeniliklere açık olması sonucu ile çatışmaktadır. Erkek yöneticilerin ise yenilikçi olması, akılcı kararlar alması, kendi kurallarını koyması, var olan kurallara uyup yenilerini geliştirebilmesi sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç çalışmadan elde edilen verilere göre erkeklerin tekdüze yönetim anlayışı sergilemesi ve değişikliklere açık olmaması durumuyla çatışmaktadır. Kendi kurallarını koyması özgüven sahibi olduklarını gösterdiği için bu çalışmadaki sonuç ile örtüşmektedir.

Karakaya (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre kadın yöneticiler kendilerini sabırsız, başarısızlığa tahammül edemeyen, olaylar karşısında çabuk etkilenen, yaşı ilerledikçe daha fazla stres yaşayan bireyler olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç bu çalışmadaki sonuçlarla benzerlikler göstermektedir.

Kadın eğitim yöneticileri kendilerinin yöneticiliği seçmelerindeki en belirgin kişilik özelliklerinin, yeniliklere ve değişikliklere açık olmaları, ekip çalışmasını tercih etmeleri, özgüven ve hırs sahibi olmaları, liderlik özelliğine sahip olmaları ve çalışkan olmaları olarak belirtmişlerdir. İletişim konusunda başarılı olduklarını, duygusal zekâya sahip olduklarını, empatik düşünme yeteneğine sahip olduklarını söyleyen katılımcılar da vardır. Bazı katılımcılar da kararlı, planlı olduklarını, çoklu rol üstlenme ve organize etme yeteneğine sahip olduklarını, insan ilişkileri konusunda iyi olduklarını belirtmişlerdir.

Pamukoğlu (2004) araştırmasının sonucunda kadın yöneticilerin en iyi performans gösterdikleri zekâ bileşeninin sosyal beceriler bileşeni olduğu, duygusal zekaya yönelik olumlu bir gelişmenin yöneticinin etkinliğini arttırdığı, kadınlarda duygusal yeterlilikler geliştirildikçe daha üst düzey yönetici basamaklarına çıkabileceği ve kadınların zengin bir duygusal potansiyellerinin olmasının empati ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olmalarını sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Çalışma sonucunda kadın eğitim yöneticilerinin sayısının son yıllarda arttığı gözlenmiştir. Bu durumun en iyi açıklayan veri, kadın eğitim yöneticilerinin % 73'ünün (22 kadın eğitim yöneticisi) yöneticilikteki kıdemlerinin 1-5 yıl arasında olduğu olarak tespit edilmesidir. Bu durumu etkileyen faktörlerin başında toplumun kadın eğitim yöneticilerini kabullenmesinin yanında yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki öğrencisi karma olan okullarda bir müdür yardımcısının kadın olması zorunluluğudur. Mesleki kıdeme bakıldığında her kadın yöneticinin, öğretmenlik deneyimine sahip olduğu ve 36-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç kadın eğitim yöneticilerinin çocukları büyüdükten sonra yöneticiliği tercih ettiğini, öğretmenlikte yorulduktan sonra yöneticiliğe geçtiğini göstermektedir. Kadın eğitim yöneticisi en çok okulöncesi öğretmenliği branşında görülmektedir. Bu durum okulöncesi eğitim kurumlarında yöneticilikte okulöncesi öğretmenliği veya çocuk gelişimi mezunu olma şartı ve erkek öğretmen sayısının az olması nedeniyle açıklanabilir. Okulöncesi öğretmenlerinin öğretmenlikte yorulmaları nedeniyle yöneticiliği tercih ettikleri söylenebilir. Bekâr kadın öğretmenlerin yöneticiliği tercih ettiği, buna karşın bazı kadın yöneticilerin evliliklerinde sorunlar yaşayarak bitirdikleri görülmektedir.

Kadın eğitim yöneticileri yöneticiliği zor, sorumlulukları çok olan, yetki ve sorumluluk dengesi olmayan bir görev olarak yorumlamışlardır. Yöneticiliği kadının doğasına uygun bir meslek olarak yorumlayan kadın eğitim yöneticisi sayısı azımsanmayacak bir düzeydedir. Kadın eğitim yöneticilerinden eşi yönetici olanlar, eşlerinden destek gördüklerini belirtirken, eşleri iş sahibi olmayanların, kendilerinin yönetici olması konusunda bir engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Genellikle kadın eğitim yöneticilerinin uygun görüldüğü kurumlar, anaokulları ve kız meslek liseleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu kurum türlerinde okul müdürü olarak kadın eğitim yöneticilerini görmek daha alışılabilir bir durumken, diğer kurum türlerinde kadın eğitim yöneticilerinin müdür yardımcısı pozisyonunda görev aldığı görülmektedir. Kadın eğitim yöneticileri yöneticiliği tercih etmeme nedeni olarak aile önceliğini, yöneticiliğin görevlendirme şeklini ve çalışma koşullarını belirtmişlerdir.

Yöneticiliği tercih etme nedeni olarak ise saygı görmeyi ve protokolde yer almayı istemeleri, mesleklerinde arayışa girmeleri, birlikte çalıştıkları müdürlerini beğenmemeleri ve okulda kadın müdür yardımcısı boşluğu şeklinde ifade etmişlerdir.

Kadın eğitim yöneticileri yöneticiliğe başladıktan sonra zaman sorunuyla karşı karşıya kaldığını fakat sosyal çevresinin genişlediği belirtmiştir. Kadın eğitim yöneticilerinin önemli bir kısmı yöneticilik konusunda toplumun kadın yöneticiyi yadırgaması sorunuyla karşı karşıya kaldığını buna karşın büyük bir kısmı da herhangi bir sorunla karşılaşmadığını belirtmiştir. Kadınların üst düzey yöneticiliği tercih etmeme nedeni olarak aile önceliği, sorumluluklarının fazla oluşu, cinsiyet ayrımcılığı ve çalışma koşullarını belirtmişlerdir.

Kadınlar eğitim yöneticiliği konumunda avantajlı oldukları hususlara ilişkin, kişilik özelliklerinin yöneticiliğe uygun olması, kadınların buldukları ortamda daha nazik ve seviyeli davranılmasını, yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki öğrencisi karma olan okullarda bir kadın okul müdür yardımcısı bulunması zorunluğunun olmasını avantaj olarak görmektedirler. Buna karşın bazı kadın eğitim yöneticileri de avantajlı olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Kadın eğitim yöneticileri eşlerinin, çocuklarının, aile büyüklerinin yardımı ile planlı yaşayarak iş ve aile yaşamını dengelediklerini ifade ederken bazı kadın eğitim yöneticileri ise dengeleyemediklerini belirtmişlerdir.

Kadın eğitim yöneticileri cam tavan (görünmeyen engeller) sendromunun kadınların kariyer girişimlerini engellediğini ama kendilerinin böyle bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bazı kadın eğitim yöneticileri cam tavan sendromunun kadın eğitim yöneticilerinin kariyer girişimini az engellediğini söylemişlerdir. Cam tavan sendromunun (görünmeyen engeller) kadın eğitim yöneticilerinin özgüvenini zedelediğini, yöneticilik konusunda isteksizliğe sebep olduğunu, toplumun baskısını üzerlerinde hissettiklerini, yöneticiliği tercih etmediklerini veya ertelemelerine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Cam tavan sendromunu yaratan faktörlerin, toplumsal önyargılar, kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme şekli, kişilik özellikleri, toplumda kadına biçilen roller ve kadına yüklenen sorumluluklar, çalışma koşulları ve yöneticiliğin görevlendirme şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçte ikisi cinsiyet eşitsizliği yaşamadığını belirtirken üçte biri ise cinsiyet eşitsizliği yaşadığını ifade etmiştir.

Kadın eğitim yöneticilerinin idare etme yeteneği, iletişim yeteneği, işbirliği ve dayanışmaya açık olması, empati yeteneği ve idealist olmaları en belirgin lider özellikleri olarak ifade edilmiştir. Kadın eğitim yöneticilerinin yöneticilik konusunda erkek yöneticilere kıyasla mükemmeliyetçi oluşları ve buldukları kurumun fiziki ve estetik yönden iyileştirilmesi konusunda başarılı oldukları ve iletişim yeteneklerinin güçlü ve kişiliklerinin uyumlu olması gibi özelliklerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Erkek eğitim yöneticilerinin rahat, soğukkanlı, kriz yönetiminde başarılı olmaları, özgüven sahibi olmaları, siyasilere ve bürokrasiye daha yakın olmayı tercih etmeleri en belirgin yönetici davranışlarıdır. Buna karşın kadın eğitim yöneticilerinin ise takım çalışmasını önemsemeleri, iletişim yönlerinin güçlü olması, yaratıcı fikirlere sahip olmaları, yenilikçi olmaları, sorun çözme becerileri en belirgin yönetici davranışlarıdır.

Katılımcılar, kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğini seçmelerindeki en belirgin kişilik özelliklerinin organize etme, çoklu rol üstlenme becerisi ve lider özelliklere sahip olmaları, yenilikçi ve hırslı olmalarını, mükemmeliyetçilik ve iletişim yeteneğine sahip olmaları olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılarının kendilerinin sahip oldukları en belirgin kişilik özelliklerinin özgüven ve hırs, yenilikçilik, iletişim yeteneği, karalılık ve tutarlılık, insan ilişkilerinde iyi olmaları ve çoklu rol üstlenmede başarılı olmaları şeklinde ifade etmişlerdir. Kadın eğitim yöneticileri genel olarak kadın yöneticilerin lider özelliklerinin daha az olduğunu ifade etmişler buna karşın kendilerinin lider özelliklere sahip olduklarını daha çok dile getirmişlerdir. Katılımcılar, kendilerini tutarlı ve kararlı olarak gördüklerini ama kadın eğitim yöneticilerinin çevre ve çalışanlar tarafından tutarsız ve kararsız olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir.

Katılımcıların üçte biri, çoklu rol üstlenmenin iş yükünü arttırdığını, zaman sorunu yaşadıklarını, tedirginliğe sebep olduğunu, ikilemde kaldıklarını belirtirken, katılımcıların yaklaşık üçte ikisi zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. En çok zorlandıkları alanın ise inceleme- soruşturma, muhasebe ve denetim olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak kadınlar, eğitim yöneticisi pozisyonlarında son yıllarda daha fazla görev almasına rağmen halen çoğunluk içindeki azınlık durumundadır. Kadınların eğitim yöneticiliği pozisyonlarında yaşadıkları engeller her toplumda ve her ülkede benzerdir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kadın eğitim yöneticileri, okul müdür yardımcılıklarında ayrılan yönetici normunu avantaj olarak görmektedir. Bu avantaj daha da genişletilerek kadın eğitim yöneticilerine sadece okul müdür yardımcılığında değil, bakanlıklardaki müsteşar yardımcılıklarında, genel müdürlüklerde, daire başkanlıklarında, taşradaki il milli eğitim müdürlüğü ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde belli bir kadın yönetici normu ayrılabilir.
- Kadın eğitim yöneticilerinin kariyer engellerinden biri de kendi kendilerine koydukları engeller olması sebebiyle kendilerine güvenmeli ve cesaretli davranmalıdır. Bu engellerin özgüvenlerini zedelemesine ve öğrenilmiş çaresizliğe sebep olmasına izin vermemelidirler. Kendilerinde gereken gücün olduğunu fark etmeliler ve kendilerini geri plana çekmemelidirler. Yönetim kuramları bile hep erkekler tarafından ortaya atılmıştır. Kadınlar kendi yönetim tarzını oluşturmalıdır.
- Çalışanların ve çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargılarını yılacak olan yine kadın yöneticilerin kendileridir. Kadın eğitim yöneticileri, topluma kadın yöneticileri, erkek yöneticilerin perspektifinden değil, kadın yöneticilerin perspektifinden değerlendirmeye yönlendirmelidir.
- Kadın eğitim yöneticileri, yönetici değerlendirme mülakat komisyonunda erkek yöneticilerin görev almasının bile bir cinsiyet eşitsizliği olduğunu belirtmişlerdir. “Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il/ilçe millî eğitim şube müdürü ve maarif müfettişleri arasından belirlenecek iki üyeden oluşur” şeklindedir. (www.meb.gov.tr/mevzuat). Komisyonunda belirtilen yönetim kademelerinde kadın yöneticiler olmadığı için dolayısıyla görev alamaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı komisyonunda bir kadın okul müdürünün görev alması veya diğer yönetim düzeyinde kadın eğitim yöneticisi varsa öncelik verilmesi konusunda bir düzenleme yapılabilir.
- Araştırmada elde edilen bulgulara göre kız ve erkek çocukların yetiştirilme şeklinin cam tavan etkisi yaratan faktörlerden biri olduğu sonucu ortaya çıkması

nedeniyle anne-baba eğitimlerine önem verilerek çocukların yetiştirilme şeklinin cinsiyete göre farklılığı ortadan kaldırılmalıdır.

- Kadın eğitim yöneticileri rol model azlığını ifade etmişlerdir. Başarılı kadın eğitim yöneticileri haber yapılarak kadın öğretmenlere, rol modeller gösterilmelidir.
- Kadın eğitim yöneticileri aile önceliğini yöneticiliği tercih etmeme nedenlerinden en önemlisi olarak ifade etmişlerdir. Kadın eğitim yöneticilerine hamile oldukları ve doğum yaptıkları yıl, yıllık izin süresi daha uzun olacak şekilde bir kolaylık sağlanmalıdır.0-2 yaş arası küçük çocuğu olan kadın eğitim yöneticilerine esnek çalışma saatleri düzenlemesi getirilmelidir.
- Kadın eğitim yöneticileri özgüven eksikliği yaşamaktadır. Kadın öğretmenlere yöneticilikle ilgili eğitimler, yöneticilik görevinden önce verilerek özgüvenleri desteklenmelidir.
- Görevlendirme ve çalışma koşulları da yöneticilik tercihlerini etkilemektedir. Okulun büyüklüğüne ve öğrenci sayısına, risk durumun göre yönetici maaşları belirlenmelidir. Okul müdürlerinin temel maaşı, aynı öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin temel maaşından daha fazla olmalıdır.
- Okullarda ve ailede kitap seçimine önem verilerek cinsiyetçi bir şekilde örtülü mesajlar içeren çizgi filmler, kitaplar tercih edilmemelidir. Çocukların izledikleri çizgi filmlerde, okudukları, dinledikleri hikâye ve masal kitaplarında hep güçlü ve kahraman olan erkekler olduğu için çocukların bilinçaltında bu düşünce yer etmektedir. Kadınlar boyun eğre veya erkek tarafından kurtarılmayı bekler bu durum çocukların cinsiyetlere bakışını etkilediği için yetişkinler bu durumlara dikkat etmeye çalışmalıdır.
- Okullarda okutulan müfredatlar da toplumda kadının yeri, tarihi, dini ve sosyolojik açıdan anlatılmalıdır.
- Ders kitaplarında öğrenciler üstü kapalı şekilde cinsiyetlere göre mesleklere yönlendirilmektedir, kitap hazırlama komisyonları inceleme yaparken bunlara dikkat etmelidir.

KAYNAKÇA

- Acker, S. & Webber, M. (2006). Women working in academe: Approach with care. In C. Skelton, B. Francis & L. Smulyan (Eds.), Gender and education.(pp: 483-496). London:
- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar. Amme Dergisi, 26 (3), 77-92.
- Açıklan, A. (1980). “Orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçları”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Alıcı, G. (2008). Ortaöğretim kurumlarında yönetici pozisyonun kadın istihdamı ve yaşanan sorunları içeren bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Anafarta, N, Sarvan, F ve Yapıcı, N. (2008). “Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (15), ss.111-137
- Arıkan, S. (2003). “Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve Bankacılık sektöründe bir uygulama”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, ss.1-19.
- Asar, R. (2014). Eğitim kurumlarında kadın yöneticilere karşı tutumların değerlendirilmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı. Kayseri.
- Aslan, O, E. (2006). Kamu personel rejimi-statü hukukundan esnekliğe. Todaie Yayın No:326, Ankara.
- Aycan, Z. (2004; 2006). Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor?, www.aneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809. Erişim tarihi:10.03.2017
- Babaoğlan, E. (2017). ABD’deki kadın okul bölgesi müdürlerinin yaşadığı cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunlar, üstesinden gelme yolları ve öneriler. Kastamonu eğitim dergisi 401-418, cilt:25 no:1

- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002).İş hayatında kadın yönetici. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran İ.E. (1984). Yönetime giriş. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:135 sy.11.
- Bekar, M. (2010). Kadının sosyalizasyonu, Sosyoloji Derneği, Türkiye, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, Cilt: 13 Sayı: 2 – Güz.
- Berber, M. ve Eser, B. Y. (2008).Türkiye’de kadın istihdamı: ülke ve bölge düzeyinde sektörel analizi.İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (2), 1-16.
- Berberoğlu, G.N. (1989). Kadın yöneticiler: iş hayatındaki yeri ve sorunlar, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt VII, Sayı 1,s.289.
- Berberoğlu, G.N. ve F, Maviş. (1990). Türk bankalarında görev yapan kadın yöneticilerle ilgili bir durum değerlendirmesi. Anadolu Üniversitesi İİBF. Eskişehir.
- Bertan, B. (2012). Resmi-özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yaşadıkları örgütsel stres ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Pendik örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Besler, S ve Oruç, İ. (2010). “Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı:1, s: 17–38
- Beşirli, H. (2005). Politik sosyalizasyon araştırmaları ve politik sosyalizasyon sürecinin bir unsuru olarak kışla. Sosyoloji Konferansları, 251(261).
- Bette Ann Stead. (1985). Woman in management. New Jersey: s.30.
- Bilgin, N. (2014). Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar. Genişletilmiş 3.Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bridge, B. (2003). Eğitim yönetiminde kadınlar. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bulut, Y ve Bakan. İ. (2005).“Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 5:9, 63-89.

- Çalışkan, A. (2012). Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan Maya, İ (2012). Yükseköğretimin yönetimine kadınların katılımı: bazı ab ülkeleri tarafından izlenen politika stratejiler ve Türkiye için öneriler* Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 13, Sayı 3, s. 207-226.
- Çelik, B (2008). Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı. Tokat.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. Eğitim Yönetimi Dergisi Yıl 1(1):51.
- Çitçi, O, (1982). Kadın sorunu ve kamu kesiminde kadın, Ankara: Todaie Yayınları, Yayın No:200
- Davidson, M.J. and Cooper, C.L. (1992) Shattering the Glass Ceiling- The Women Manager, Paul Chapman Punlinshing, London.
- Dines, E. (1993). Women in higher education management. Paris: UNESCO / Commonwealth Secretariat.
- Erdoğan, İ. (2014). Eğitim ve okul yönetimi (3. baskı).İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ergeneli, A ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumları, Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, 85-109.
- Ergül Düz, H. (2015)Kadın maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. T.C. İstanbul Sabahattin Zaim üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Eroğlu, Toraman, B. (2011).Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. TC.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı. Tokat.

Erot, B. (2016). Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim dalı. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Programı. Antalya.

Eurydice, Eurostat.. (2009).Avrupa’da eğitime ilişkin önemli veriler. European Commission,

Eurydice, Eurostat. (2012). Avrupa’da eğitime ilişkin önemli veriler.

Eurydice. (2013). Avrupa’da öğretmenler ve okul liderlerine ilişkin temel veriler.

Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi cilt:10, Sayı:1, s:133-149

Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. American Journal of Education, 94(5), 328-355.

Helvacıoğlu, F. (1996). Ders kitaplarında cinsiyetçilik. İstanbul: Analiz Basım Yayın Tasarım Uygulama Ltd. Şti., kaynak Yayınları:179.

http://ec.europa.eu/commission_2010-4/president/news/documents/pdf/20100305

Adresinden alınmıştır. 15 Ağustos 2017.

<http://etcep.meb.gov.tr>. Adresinden alınmıştır. Erişim tarihi 22 Aralık 2017

[http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim teorileri.html](http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html). adresinden alınmıştır. 12 Ocak 2017.

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>.adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi: 5 Ocak 2017.

<http://nedir.ileilgili.org/gereksinme-nedirnedemek-ileilgili-bilgiler.html> adresinden alınmıştır. 21 Aralık 2017.

<http://sgb.meb.gov.tr/eurydice>. Eğitim çıktılarında cinsiyet farklılıkları: Avrupa’da Alınan Tedbirler ve Mevcut Durum Bölüm 7: Öğretmenler, Müdürler ve Cinsiyet Konuları

- <http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika> Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi:12 Aralık 2016.
- <http://kadininstatusu.aile.gov.tr>. 10 Mart 2017.
- <http://www.eurydice.org>. Eğitim Çıktılarında Cinsiyet Farklılıkları: Avrupa'da Alınan Tedbirler Mevcut Durum raporu.11 Mart 2017.
- <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/213&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>. 8 Temmuz 2017.
- İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi (3. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.15.
- ILO (2007) “Kadın İstihdamında Küresel Eğilimler” 21 Haziran 2017
- <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/press/2007-2.pdf>.Erişim Tarihi: 12.02.2017).
- İlbar, Z. (1988). Ankara gecekondü ailelerinde genel durum değerlendirmesi. Ankara Üniversitesi Dil-Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 32 (1-2), 23-31.
- İnan, A, A. (1982). Atatürk ve Türk kadın haklarının kazanılması –tarih boyunca Türk kadınının hak ve görevleri. MEB Yayınları. İstanbul, S.120-121.
- Karakaya, A. (2013).Ortaokullarda görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin stres düzeylerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. TC. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4.
- Kıngır, S ve Şahin M. (2005).Örgütsel davranış boyutlarından seçimler içinde: yönetici ve liderlik.(Editör: Mehmet Tikici), Nobel Yayınları. Ankara.
- Lin N (1976) Foundations of Social Research, McGraw-Hill, USA.
- Makal, A.(2010). “Türkiye’de erken Cumhuriyet Dönemi’nde kadın emeği”, Çalışma Ve Toplum Dergisi. sayı: 25, s.13–41.

- Nalbant, Meltem (2002), “Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Otaran, N, Sayın, A, Güven, F., Gürkaynak, İ., ve Atakul, S. (2003). A gender review in education, Turkey. Education process (teachers & principals). 21 Kasım 2016 tarihinde adresinden alınmıştır.
- Ozankaya, Ö. (1979).Toplum bilimine giriş, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, s.224.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de kadın işgücünün görünümü, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 1 (1), 35-61.
- Örücü, E, Kılıç, R, Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), ss.117-135.
- Özbeş, Funda, R. (2004). Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Kitapçığı, Çanakkale.
- Özdil Sağ, G. (2010). Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Yüksek Lisans Programı. Ankara.
- Parlayan, M. A. (2003): Yöneticilerin eğitim gereksinimleri ile demografik özelliklerinin ilişkilendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., c.8, s.3, 27-48.
- Palmer, M ve Hyman B (...).Yönetimde kadınlar. (çev. Tüner, V.) Rota Yayınları. s.18-19. İstanbul, s. 18-19.
- Pamukoğlu, E. (2004). Duygusal zekânın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma. TC Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.

- Powell, G, N. (1993). Women and men in management. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Sage Publication Ltd. Husu, L. (2001). Sexism, support and survival in academia. Academic women and hidden discrimination in Finland. Social Psychological Studies 6, Helsinki: University of Helsinki. Şubat 5, 2011 tarihinde <http://www.biblioteca.porto.ucp.pt> adresinden alınmıştır.
- Sefer, S, R (2006). Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Anabilim Dalı, Eğitim Bilimleri Enstitü Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi. Sakarya.
- Sertkaya, Ö., Onay, M., Ekmekçi, R. (2013). “Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi”, Pamukkale Journal of Sport Sciences, Vol:4 Special Issue, pg. 1-13.
- Süzek, S (2009). İş hukuku. (5. Baskı). İstanbul: Beta yayınları.
- Şimşek, N. (2010). Kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını engelleyen önyargı ve diğer faktörlerin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bölümü, İstanbul.
- Şiyve, O, Ç (2004). Kadın-erkek liderlik tarzları ve cam tavan. Tügiad Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html adresinden alınmıştır. (13.07.2017).
- Taşdemir, E, (2009). Toplumların idaresinde liderler ve yöneticiler. İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi. 29, 149-165.
- TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994). Yayın No: DPT: 2174
- Terzi, A ve Kurt T, (2005). İlköğretim okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim Ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 33 Sayı 166.
- The Economist, 10-16 Mart 2012.

- Tolan, B. (1991). Aile, cinsiyet ve cinsel roller. Türk Aile Ansiklopedisi içinde (c. 2, s. 208-214. T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu. Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni. Sayı: 18619 05 Mart 2015. KSGM Türkiye’de Kadının Durumu Raporu, 2014.(www.tuik.gov.tr.)
- Türkiye istatistik kurumu haber bülteni Sayı: 18627,04 Aralık 2016. <https://www.haberler.com/2006-zaman-kullanim-anketi-sonuclari-aciklandi-haberi/07.08.2017> erişim tarihi.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir Nitel bir araştırma tekniği; görüşme. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Güz. Sayı:24 s.547.*
- Tüzel, E (2014). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. (Ankara İli Örneği). T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara.
- Ünal, A. (2015). Cam tavan etkisinin aşılmasında dönüştürücü liderliğin rolü: bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- www.kalkinma.gov.tr.
- Yavuz, N. (2011). Eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin rol çatışması (Kocaeli ili örnekleme).Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kayseri.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Nitel araştırma yöntemleri. 9. Basım. Seçkin yayınları. Ankara.
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları İstanbul ili örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yiğit, S. (2014). Kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamları ve kariyer engellerine ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Ek 2: Yazarın Özgeçmişi

Ek 3: Katılımcıların Kodlanmış Kişisel Bilgilerine ilişkin Veriler



Ek 1. Görüşme Formu

KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİYLE GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, kadın eğitim yöneticileri üzerine yapılan araştırmaların temel sonuçlarından yola çıkılarak, Tokat İli merkez ve merkeze bağlı köylerde görev yapan kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada elde edilecek bulgular sadece akademik çalışmada kullanılacak ve yanıtlarınız gizli tutulacaktır. Bu sebeple sorulara verdiğiniz samimi ve içten cevaplar araştırmanın başarılı olması için çok önemlidir. Araştırmaya zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Sevilay AĞAOĞLU

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Nail YILDIRIM

Danışman

Görüşme Yapılan Kişi:.....

Görüşme Yeri:.....

Görüşme Tarihi:.....

Görüşmenin başlama/ bitiş saati:.....

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız:.....
2. Medeni Durumunuz:.....
3. Çocuk Sayınız:.....
4. Eşinizin Mesleği:.....

MESLEKİ BİLGİLER

1. Branşınız:.....
2. Mesleki Kıdeminiz:
3. Yöneticilikteki Kıdem Durumunuz:
4. Eğitim durumunuz:.....

5. Yöneticilik yaptığınız okul türü:.....
6. Görev unvanınız:

GÖRÜŞME SORULARI

A-Kadın eğitim yöneticilerinin, yöneticiliğe bakışı ve yöneticiliği tercih etme/etmeme nedenlerine ilişkin görüşleri:

1. Kadın eğitim yöneticisi olarak yöneticiliği nasıl yorumlarsınız?
2. Eğitim yöneticiliğini seçmenize etki eden faktörler nelerdir?
3. Yöneticiliğe başladıktan sonra hayatınızda meydana gelen değişiklikler nelerdir?
4. Kadın eğitim yöneticisi olarak karşılaştığınız en önemli sorun(lar) nedir?
5. Kadınların üst düzey eğitim yöneticiliğini tercih etmemesinin nedenleri nelerdir?
6. Kadınlar eğitim yöneticiliği konumunda hangi hususlarda daha avantajlıdır?
7. Kadın eğitim yöneticilerinin iş yaşamı ile aile yaşamını dengeleme ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
8. Yöneticilikte çoklu rol üstlenme (denetim, inceleme-araştırma, soruşturma, rehberlik, arge) sizi nasıl etkilemektedir? En çok zorlandığınız alan hangisidir?
9. Resmiyette herhangi bir engel olmamasına rağmen, (*cam tavan*)görünmeyen engeller kadının kariyer girişimlerini engellemekte midir?

B-Kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri

10. Cam tavan sendromu kadınların kariyer girişimlerini nasıl etkilemektedir?
11. Cam tavan etkisini yaratan faktörler nelerdir?
12. Çalışanların kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
13. Çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
14. Yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında karşılaştığınız cam tavan engelleri nelerdir?
15. Cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldığınız durumlara ilişkin görüşleriniz nedir?

C-Kadın Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yöneticiliğinde Cinsiyet Faktörünün Etkisine İlişkin Görüşleri

16. Lider özellikler yönünden kadın eğitim yöneticilerini nasıl tanımlarsınız?
17. Kadın ve erkeklerde görülen belirgin yönetici davranışları nelerdir?
18. Sizin eğitim yöneticiliğini seçmenizdeki en belirgin kişilik özelliğiniz nedir?

Ek 2. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Adı soyadı	Sevilay AĞAOĞLU
Kişisel bilgiler	Uyruğu: TC Doğum Yeri Ve Tarihi:22.05.1980/ Turhal
İletişim bilgileri	Tel: 0505 430 2930 E-posta: sevilaydogan8060@hotmail.com
Öğrenim bilgileri	Lise:1994-1998 Gaziosmanpaşa Süper Lise Lisans:1999-2003 Selçuk Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
İş deneyimi	2003-2006 Samsun Cumhuriyet Anaokulu / Öğretmen 2006-2008 Erbaa Alacabal İlköğretim Okulu Anasınıfı / Öğretmen 2008-2017 Tokat Merkez 23 Nisan Ulusal Egemenlik Anaokulu / Müdür

Ek 3. Katılımcıların Kodlanmış Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

Kodlanmış Katılımcı No	Yaş	Çocuk Sayısı	Eşinin mesleği	Eğitim durumu	Yöneticilik Kıdemi	Mesleki Kıdemi	Medeni Durum	Görev Yaptığı okul Türü
M1	39	2	Serbest meslek	Lisans	4	8	Evli	Anaokulu
M2	27	0	Bekâr	Lisans	1	5	Bekâr	Anaokulu
M3	34	2	Şube müdürü	Lisans	2	12	Evli	Anaokulu
M4	36	2	Okul müdürü	Lisans	7	13	Evli	Anaokulu
M5	28	0	Bekâr	Tezsiz yüksek lisans	1	6	Bekâr	Anaokulu
M6	33	1	Boşanmış	Tezsiz yüksek lisans	8	12	Bekâr (boşanmış)	Anaokulu
M7	35	2	Öğretmen	Lisans	2	8	Evli	Anaokulu
M8	37	1	Eğitimci	Lisans	9	14	Evli	Anaokulu
M9	52	2	Kadrolu işçi	Ön lisans	18	30	Evli	Anaokulu
M10	41	2	Serbest meslek	Tezsiz yüksek lisans	7	19	Evli	Anaokulu
M11	53	2	Memur	Tezsiz yüksek lisans	9	30	Evli	Kız meslek lisesi
M12	46	0	Serbest meslek	Tezsiz yüksek lisans	6	20	Evli	İlkokul ortaokul
M13	40	2	Memur	Lisans	2	17	Evli	Anaokulu
M14	30	1	Öğretmen	Lisans	1	9	Evli	Anaokulu
MY1	32	2	İlaç mümessili	Lisans	1	9	Evli	Anaokulu
MY2	37	2	Öğretmen	Tezsiz yüksek lisans	2,5	13	Evli	Mesleki ve teknik Anadolu Lisesi
MY3	52	2	Sağlık memuru	Lisans	3	29	Evli	İlkokul
MY4	37	2	Öğretim görevlisi	Lisans	1	12	Evli	Anaokulu
MY5	37	2	Serbest meslek	Lisans	3	10	Evli	İmam hatip lisesi
MY6	46	2	Öğretmen	Lisans	4	19	Evli	Kız meslek lisesi
MY7	43	0	Bekâr	Lisans	1	13	Bekâr	Ortaokul
MY8	46	2	Öğretmen	Lisans	1	8	Evli	Anaokulu
MY9	40	0	Bekâr	Lisans	3	16	Bekâr	Ortaokul
MY10	30	1	Polis	Lisans	1	7	Evli	İlkokul
MY11	46	3	Laborant	Lisans	12	26	Evli	Meslek lisesi
MY12	48	2	Öğretmen	Lisans	4	24	Evli	Anaokulu
MY13	27	0	Bekâr	Lisans	1,5	5	Bekâr	Anaokulu-ilkokul
MY14	41	2	Mühendis	Lisans	3	15	Evli	Fen lisesi

MY15	37	2	Boşanmış	Lisans	2	15	Bekâr boşanmış	Meslek lisesi
MY16	42	2	Pazarlamacı	Lisans	3	18	Evli	Meslek lisesi

