



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

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ
OLMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Arzu ADIGÜZEL SARPER

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2021

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ OLMA SÜREÇLERİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu Adıgüzel SARPER

Danışman: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Antalya, 2021

DOĞRULUK BEYANI

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

.....09.2021

Arzu Adığüzel SARPER

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Arzu Adıgüzel SARPER'in bu çalışması tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri** Ana Bilim Dalı **Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi** Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan :

Üye :

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Ramazan GÖK
Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetici Olma Süreçlerine
İlişkin Görüşleri

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

Prof. Dr. Cengiz TOKER
Enstitü Müdür V.

TEŞEKKÜR

Araştırma ve çalışmalarım sürecinde tüm bilgi birikimiyle her zaman bana destek olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Ramazan GÖK'e destekleri için teőekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen ve eğitimime katkı sağlayan, ders aldığım ve bana her zaman destek olan tüm değerli hocalarıma teőekkürlerimi sunuyorum.

Arzu Adıgüzel SARPER

Antalya, 2021

ÖZET
KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ OLMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

SARPER, Arzu Adıgüzel

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Ağustos 2021, xiii+ 114 sayfa

Bu çalışmanın amacı okullarda çalışan kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz tecrübelerini ve bu sürece dair görüşlerini analiz etmek ve çözümlenektir. Çalışmada nitel araştırma modellerinden durum çalışması yapılmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu Antalya’da kamu okullarında görev yapan 15 kadın yönetici oluşturmaktadır. Veriler yüz yüze görüşme yoluyla toplanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara 10 tane yarı yapılandırılmış görüşme sorusu yöneltilmiştir. Verilerin analizinde bilgisayar destekli nitel veri analiz süreci yürütülmüştür.

Araştırma süresince elde edilen verilerden, kadın okul yöneticilerinin yönetici olma süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığıyla, toplumsal statünün oluşturduğu engellerle, hemcinslerinin yarattığı engellerle ve aile içi engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Bunun yanında bu süreci aile desteği görerek, olumsuz bir toplumsal bakış açısına maruz kalmadan geçiren yöneticilerinde bulunduğu görülmüştür.

Araştırma süresince elde edilen verilerden kadın yöneticiler için yöneticiliğin; lider olma, örnek rol model olma, kararlı ve temkinli davranma, çalışanlarına destek olma ve problemlere karşı çözüm odaklı olma anlamlarını içerdiği ortaya çıkmaktadır. Kadının toplumsal statüsü açısından evliliğin getirdiği iş yükünün kadın ve erkek tarafından paylaşılmaması kadın yöneticileri kariyer yapma sürecinde olumsuz etkilediği ortaya çıkmaktadır. Çalıştıkları kurumda hemcinslerinin desteğini alamayan ve olumsuz tutumları ile karşılaşan kadın yöneticilerin olması kadınların cinsiyet içi bir engellemeye maruz kaldıklarını ve bu durumunda yöneticilik süreçlerini olumsuz etkilediği ortaya çıkmaktadır. Kadınların yöneticilik yapamayacaklarına dair gördükleri çevresel baskının kadınların yöneticilik süreçlerinde engel oluşturduğu ve kadın yöneticilerin kariyer hayatlarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kadın Eğitim Yöneticileri, Okullarda Kadın Yöneticiler.*

ABSTRACT
OPINIONS OF FEMALE SCHOOL MANAGERS ABOUT THEIR PROCESS
OF BEING ADMINISTRATOR

SARPER, Arzu Adıgüzel

Master's Degree, Department of Educational Administration

Thesis Advisor: Doç. Dr. Ramazan GÖK

August 2021, xiii+ 114 pages

In this study it was aimed to analyze positive or negative experiences of female managers working at schools and their ideas about this process. In the study a case study, one of the qualitative research models, was used. The participant group of research consists of 15 female school managers working in public schools in Antalya. The data was collected through individual face to face interviews. Participants were asked 10 semi-structured interview questions. In the analysis of the data, computer assisted qualitative data analysis process was carried out.

From the data obtained during the research, it was seen that female school managers faced gender discrimination, barriers created by social status, barriers created by their fellow colleagues, and family barriers in the process of being a manager. In addition, it has been observed that there are managers who have experienced this process with family support and without being exposed to a negative social perspective.

From the data obtained during the research, for female managers being a manager means of being a leader, being an exemplary role model, acting decisively and cautiously, supporting employees and being solution-oriented towards problems. In the terms of women's social status, the fact that the workload brought by marriage is not shared by men and women emerges to negatively affect women managers in the career-making process. There are female managers who cannot get the support of their fellows and face negative attitudes of them, it reveals that women are exposed to a gender-based barrier and it negatively affects their management processes. It is concluded that environmental pressure that women face that they cannot be managers creates an obstacle in the management processes of women and negatively affects the career lives of women managers.

Keywords: *Female Education Administrators, Female Administrators in Schools.*

İÇİNDEKİLER

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

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Araştırmanın Amacı.....	2
1.5. Araştırmanın Önemi.....	2
1.6. Sayılılar.....	3
1.7. Sınırlılıklar	3

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt	4
2.1.1. Örgüt Olarak Okullar	5
2.2. Liderlik Kavramı.....	6
2.2.1. Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler.....	9
2.3. Yöneticilik Kavramı.....	10
2.4. Liderlik ve Yöneticilik.....	11
2.5. Okul Yöneticiliği	13
2.5.1. Türkiye’deki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı.....	14
2.6. Toplumsal Cinsiyetçilik.....	15
2.7. Kadının Toplumdaki Yeri.....	18
2.8. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Girişi	20
2.9. Türkiye’de Kadın Yöneticilere Karşı Cinsiyetçilik	23

2.10.	Dünya’da Kadın Yöneticilere Karşı Cinsiyetçilik.....	26
2.11.	Kadın ve Kariyer Engelleri.....	26
2.11.1.	Sosyal Engeller	26
2.11.1.1.	Geleneksel Kadın Rollerini	27
2.11.1.2.	Cinsiyet ve Çalışma Hayatı Dengesi	28
2.11.1.3.	Aile Kurma ve Anne Olmanın Etkileri	29
2.11.1.4.	Eşlerin Yarattığı Aile İçi Etkiler	30
2.11.2.	Bireysel Engeller.....	30
2.11.2.1.	Öz Yeterlik Algısı	31
2.11.2.2.	Statü Koruma.....	32
2.11.2.3.	Çalışma Koşullarına Uyum	33
2.12.	İş Hayatındaki Engeller	33
2.12.1.	Örgüt Kaynaklı Engeller.....	34
2.12.2.	Cam Tavan Etkisi.....	34
2.12.3.	Kraliçe Arı Sendromu	35
2.12.4.	Cinsiyet İçi Mikro Saldırganlık	36
2.12.5.	Negatif İlişki	37
2.13.	Kadın ve Yöneticilik.....	39
2.14.	Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları.....	39
2.15.	Türk Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticiler	40
2.16.	21 Yüzyılda Değişen Liderlik Özelliklerinin Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi	41
2.17.	Kadınların Yönetici Olmasının Önündeki Engeller	42
2.18.	İlgili Araştırmalar	44
2.18.1.	Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	44
2.18.2.	Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	48

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1.	Araştırma Modeli	50
3.2.	Çalışma Grubu	50
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süresi	51
3.4.	Veri Analizi.....	53

3.5. Geçerlilik-Güvenirlik ve Etik Hususlar	54
---	----

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Yöneticilik Kavramı ile İlgili Görüşler	55
4.2. Yöneticilik Yolunda Karşılaşılan Güçlükler ile İlgili Görüşler	58
4.3. Hemcins ve Üst Düzey Yöneticilerin Davranışları ile İlgili Görüşler	60
4.4. Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Görüşler	62
4.5. Yönetici Olma Yolunda Aile Hayatının Etkisi ile İlgili Görüşler	64
4.6. Yönetici Olma Sürecinin Sonuçlarına İlişkin Görüşler	67
4.7. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların ve Okul Türlerinin Yöneticilik Konusundaki Etkisine İlişkin Görüşler	70
4.8. Öz Yeterlik ve Yeterlik Kavramı ile İlgili Görüşler	72
4.9. Yönetici Olma Yolunda Okul Yönetiminin Etkisi ile İlgili Görüşler	75
4.10. Yöneticilerin Öğrencilik Hayatlarındaki Liderlik ve Yöneticilik Çalışmaları ile İlgili Görüşler	77

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Yöneticilik Kavramı ile İlgili Görüşlerin Sonuçları	80
5.2. Yöneticilik Yolunda Karşılaşılan Güçlükler ile İlgili Görüşlerin Sonuçları	81
5.3. Hemcins ve Üst Düzey Yönetici Davranışları ile ilgili Görüşlerin Sonuçları	82
5.4. Cam Tavan ve Kraliçe Arı sendromu ile ilgili Görüşlerin Sonuçları	82
5.5. Yönetici Olma Yolunda Aile Hayatının Etkisi ile İlgili Görüşlerin Sonuçları	83
5.6. Yönetici Olma Sürecinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Sonuçları	84
5.7. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların ve Okul türlerinin Yönetici konusundaki Etkilerine ilişkin Görüşlerin Sonuçları	85
5.8. Öz Yeterlilik ve Yeterlilik Kavramı ile ilgili Görüşlerin Sonuçları	85
5.9. Yönetici Olma Yolunda Okul Yönetiminin Etkisi ile İlgili Görüşler	86
5.10. Yöneticilerin Öğrencilik Hayatlarındaki Liderlik ve Yöneticilik Çalışmaları ile İlgili Görüşlerin Sonuçları	87
5.11. Genel Değerlendirme	87
5.12. Öneriler	88

KAYNAKÇA	90
EKLER	106
EK 1. Etik Kurul İzin Belgesi	106
EK 2. MEB Araştırma İzni Belgesi	107
EK 3. Nitel Veri Toplama Araçları.....	108
ÖZGEÇMİŞ	111
İNTİHAL RAPORU	112
BİLDİRİM	113

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Çalışma Grubu Demografik Özellikleri	51
Tablo 4.1. Katılımcıların Yöneticilik Kavramına İlişkin Görüşleri	55
Tablo 4.2. Katılımcıların Yöneticilik Yolunda Karşılaşılan Güçlüklerle İlişkin Görüşleri	58
Tablo 4.3. Katılımcıların Hemcins ve Üst Düzey Yöneticilerin Davranışları ile İlgili Görüşleri	60
Tablo 4.4. Katılımcıların Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Görüşleri.....	63
Tablo 4.5. Katılımcıların Yönetici Olma Yolunda Aile Hayatının Etkisi ile İlgili Görüşleri ..	64
Tablo 4.6. Katılımcıların Yönetici Olma Sürecinin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri	67
Tablo 4.7. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulların ve Okul Türlerinin Yöneticilik Konusundaki Etkisine İlişkin Görüşleri	70
Tablo 4.8. Katılımcıların Öz Yeterlik ve Yeterlik Kavramı ile İlgili Görüşleri.....	72
Tablo 4.9 Katılımcıların Yönetici Olma Yolunda Okul Yönetiminin Etkisi ile İlgili Görüşleri	75
Tablo 4.10. Katılımcıların Öğrencilik Hayatlarındaki Liderlik ve Yöneticilik Çalışmaları ile İlgili Görüşleri	77

KISALTMALAR LİSTESİ

F	: Frekans
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNICEF	: United Nations International Children's Emergency Fund
Y	: Yönetici

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmamıza konu olan problemden, araştırmanın amacından, önemi, sayıltıları ve sınırlılıklarından bahsedeceğiz.

1.1. Problem Durumu

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların eksikliği uzun zamandır tartışılan bir konudur. Kadınların üst düzey yöneticilik gibi iş primadinin ucuna ulaşmasını güçleştiren ya da engelleyen nedenler bulunmaktadır. Kadınların yönetim statüsündeki azlığı her zaman dikkat çekmektedir. Erkeklerin bu yolda karar verme, inisiyatif kullanma, risk alma, cesaretli olma gibi özelliklerinin daha baskın olduğu düşüncesi kadınları yöneticilikte hep önyargılara itmiştir. Bu durum sadece erkeklerin kadına karşı olan düşünceleri değil aynı zamanda kadının kadına olan düşünceleridir. Bazı kadınlar da yöneticiliğin kadınlara uygun olmadığını düşünmüş ve bu yolda erkeklerle rekabet edemeyeceklerini ifade etmişlerdir (Arat, 1995; Tat, 2015).

Acuner (2019) tarafından Trabzon ili kamu sektöründe kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde yaşadıkları sorunların tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen saha çalışması ile ilgili genel değerlendirmeler yer almaktadır. Araştırma sonucunda; kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde çoklu sorumlulukların üstesinden gelme, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı, kadınların kendilerine koydukları engeller, mentor eksikliği ve kadın yönetici algıları ile ilgili sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar kadının, kadın için gelenekleştirilmiş iş ve meslek gruplarında çalıştıklarını göstermiştir. Bu mesleklerin en başında gelen grup ise öğretmenliktir. Kadınlar öğretmen olabilirler ancak yöneticiliğin altından kalkamazlar düşüncesi toplumdaki yaygın bir düşüncedir. Kadınların sayısı öğretmen olarak oldukça fazladır ancak eğitim kurumunda kadın yöneticilerin azlığı kadınların bu yolda yaşadıkları problemlere dikkat çekmektedir. Bu noktada kadınların yöneticilik yolunda karşılaştıkları toplumsal önyargılar, cinsiyetçi ayrımcılık, üstlerinden gördükleri mobing konularında çalışmalar bulunmaktadır fakat kadınların bu süreçte hemcinslerinden gördüğu engeller, cinsiyet içi negatif davranışlar

araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu temel gerekçelerle kadın okul yöneticilerinin yönetici olma süreçlerine ilişkin görüşleri araştırılmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Bu söylenenler ışığında araştırmanın problemi şöyle ifade edilebilir; “Okullarda çalışan kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerindeki tecrübeleri ve bu süreç hakkındaki görüşleri nelerdir?”

1.3. Alt Problemler

Araştırma için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Kadın yöneticilerin yöneticilikle ilgili görüşleri nelerdir?
2. Kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerindeki yaşadıkları ile ilgili görüşleri nelerdir?
3. Kadın yöneticiler yöneticilik yolunda ilerlerken karşılaştıkları engellerle nasıl mücadele ettiler, bu süreç hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. Kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde hemcins çalışma arkadaşları ve üstleriyle yaşadıkları tecrübelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Kadın yöneticilerin bu süreçte yaşadıkları olumlu durumlar ya da zorlu, stresli süreçlerle ilgili görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okullarda çalışan kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz tecrübelerini ve bu sürece dair görüşlerini analiz etmek ve çözümlenektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Kadınlar her zaman birçok sorunla karşı karşıya kalmışlardır. Çalışma hayatına girdiklerinde de bu sorunlar devam etmiştir. Yöneticilik yolunda karşılarına engeller çıkmış, olumsuz davranışlar sergileyen kişi ve kurumlarla karşılaşmış, kadınların yöneticilik

yapamayacağına dair söylemlere maruz kalmışlardır. Bu durum da kadınların yöneticilik yolunda ve yönetici olduklarında performanslarını doğrudan etkilemiştir.

Yılmaz (Yılmaz, 2016) araştırmasında, okullardaki yönetici ve öğretmenlerin toplumsal cinsiyetçiliğe ve kadın yöneticilerin liderlik becerilerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kadın yöneticilerin, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilen liderlik becerileri kapsamında en öne çıkan becerinin “İletişim Becerisi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de okul yöneticiliğinde kadın yönetici sayısının az olmasının nedenleri arasında en çok öne çıkan nedenin “Toplumsal Bakış Açısı” nedeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2013), kadınların yönetici pozisyonunda görev almamalarının nedenlerini; erkek egemen toplum yapısı, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklı ortaya çıkan “kadınlık rolleri” ve “kadın algısı”, cinsiyet tabanlı ayrışma, kadınlardaki kendine güven eksikliği, tepede yalnız kalma korkularının olması, erkeklere özenilmesi (kraliçe arı sendromu), kalıp yargılar ve uğranılan mobbing olarak açıklamıştır. Bu bağlamda kadınları yöneticilik yolunda etkileyen olumlu ya da olumsuz faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu faktörlere yönelik görüşler hakkında araştırma yapılması önem arz etmektedir.

Araştırmanın önemi eğitim kurumlarında çalışan kadınların yöneticilik yolunda yaşananlar hakkında bilgilendirilmesi ve yaşananların sadece kendilerinin değil birçok kadınında başına geldiğini bilmelerinin sağlanmasıdır. Böylece ilerledikleri yolda önyargılardan uzak, iç motivasyonları yüksek ve yeterli özgüveni hissederek yılmadan daha sağlam adımlar atabilecek ve bu yolda ilerleyebileceklerdir.

1.6. Sayıtlar

Araştırmaya katılan kadın öğretmen ve kadın yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar kişilerin kendi düşünceleridir.

Araştırma için hazırlanan sorular, araştırmanın amacına ulaşmak için uygundur.

1.7. Sınırlılıklar

Araştırma yalnızca eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticiler ve yönetici olmak isteyen kadın öğretmenler üzerine yapılmıştır.

Araştırma 2020-2021 yılı eğitim öğretim yılında elde edilen verilerle sınırlı kalmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt

Örgüt, belirlenmiş bir veya birden çok amaca ulaşılması adına oluşturulan ve organize şekilde çalışan bireylerden meydana gelen topluluk olarak ifade edilmektedir (Ellis ve Dick, 2003; Thompson ve Strickland, 2003). Başka bir ifadeyle örgüt, yapılması gereken işler için iş bölümü oluşturulan ve bunun belli bir düzen ve hiyerarşi içinde ilerlediği aynı zamanda herkesin ortak amaçlar çevresinde birleştiği topluluklar olarak da açıklanabilmektedir (Schein, 1978; ark. Sönmez, 2006).

Bireyler tarafından oluşturulan önemli topluluklardan bir tanesi örgütlerdir. Örgüt, toplulukların var olma amaçlarının yerine getirilmesinde ve örgüt içerisinde iş gören bireylerin şahsi amaçları doğrultusunda amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olma görevini üstlenmektedir (Alıç, 1995). Örgütler, bireylerin işbirliği ihtiyacından meydana gelmektedir. Bir örgütün başarıya ulaşması ve amaçlarını yerine getirebilmesi için değişen çevreye uyum sağlaması, iyi yönetilmesi, kendi içerisinde dönüşümü gerçekleştirebilmesi, teknoloji doğru kullanması gerekmektedir (Toprakçı, 2001).

Yapılan bir diğer tanımlamada ise örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması adına daha önceden belirlenmiş hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak olan işleri yapmak amacıyla güçlerini birleştiren bireylerden meydana gelen toplumsal ve açık bir sistem şeklinde ifade edilmektedir (İlgar, 2000).

Örgütlerin meydana gelme motivasyonlarından bir tanesi, bireylerin ortak ihtiyaçlarıdır. Bireyler, tek başına başarımları mümkün olmayan olan amaçlara ulaşabilmek için ortaklaşa iş yapmayı tercih etmektedirler. Bu ortak yapılan işten doğan güç, bireysel olarak yapılan işlerden daha fazla güce sahiptir. Bir işin yapılmasını birey tek başına gerçekleştiremiyorsa grup çalışması ya da örgütlenme olası bir durum olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı bireyler bir araya gelerek güçlerini birleştirmekte ve örgütlenme yolunda ilk adımı oluşturmuş olmaktadır (Atak, 2001). Bu doğrultuda okulların, “eğitim hizmeti üreten” örgütler olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.1. Örgüt Olarak Okullar

Eğitimin örgütlenerek gerçekleştirilmesinin insanlığın geçmişi bakımından incelendiği zaman çok uzun bir sürecinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Toplumların gelişmesiyle beraber iş birliğine dair algı da çeşitlenmiştir ve güçlenmiştir. Bunun sonucu olarak da meslekler profesyonelliği zorunlu kılmıştır. Aile, sokak ve işyeri gittikçe gelişerek farklılaşan teknolojik gelişmeleri aktarma konusunda başarısız olmaya başlamıştır. Gereksinim hissedilen değer, beceriyle bilginin herkes için eşit şekilde verilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede “ortak eğitim” fikri ortaya çıkmıştır. Kişilerin ortak eğitim almasının kompleks bir durum arz etmesinden kaynaklı olarak eğitimde örgütlenme bir mecburiyet durumunu almıştır (Fidan ve Erden, 1991).

Okulların örgütlenme sürecinde birçok değişme söz konusu olmuştur. Okulların, sistemindeki değişmelerle gelişmelere adapte olmasında örgütle ilgili anlayışın önemli bir tesiri bulunur. Sözü edilen örgütsel anlayış da “öğrenen örgüt anlayışı” şeklinde ifade edilmektedir (İpek, 1999). Okulların öğrenen okul olmasının getirdiği mecburiyet, toplumsal düzen içerisindeki düzenlemelerin gerçekleştirilmesi için yardımcı olmaktadır (Korkmaz, 2008; Toprakçı, 1996). Bu bağlamda okullarda, gelişmekte ve değişmekte olan sisteme ve sosyal gelişmelere uyum sağlayabilmesi ve söz konusu değişmelere adapte olabilecek fertleri yetiştirebilmesi için öğrenen örgüt anlayışının hakim olması gereklidir.

Öğrenen örgüt anlayışına sahip olan kurumlarda öğretmeden çok öğrenmenin planlanması önemli hale gelmektedir. Söz konusu anlayışa sahip kurumlarda, müdürlerle yardımcılarını, öğretmenler, öğrenciler ya da veliler birbirinden farklı değildir. Okulla alakalı tüm bireyler “öğrenen” kişiler olarak kabul edilir (Kale, 2003).

Bu anlayışı kabul eden örgütlerin bir başka özelliği ise öğrenme için bütün paydaşların gayret göstermesidir. Buna göre öğrenme, birey, ekip ve örgütler seviyesinde gerçekleşir. Kurumlarda öğrenme işlerinin gerçekleştirilmesi için kabul edilen temel öğrenme tarzı, teşkilatlanmayı sağlayacak bireylerin üzerinde temellenir (Leithwood, Leonard ve Sharattat, 1998).

Öğrenen örgüt modelinde sistemli fikirleri; bireysel yetenek, zihinsel model, müşterek amaçları gerçekleştirme, sistemin düşünceleriyle ve grupça öğrenme teşkil etmektedir. Öğrenen kurumda liderlerin ve bireylerin pozisyonları bu çerçevede çok önemlidir. Zira becerilerin gelişmesi ve kurum içerisinde bütünlüğün temin edilmesi sadece bu biçimde gerçekleşir (Rusch, 2005).

Sistemdeki eğitim kurumlarında farklılıklar söz konusu olsa da ülkemizde genellikle egemen olan merkezi sistemlerle kanuni düzenlemeler de söz konusu bütünlüğün teşkil edilmesine ve eğitim kurumlarının örgütlenmesine olanak tanımaktır. Söz konusu düzenlemelerin özünde düzenin risk altına girmesi ve eğitim kurumlarının kanuniliğini yitirmesi anlayışı vardır fakat pek çok araştırmacı, merkezi sistemlerin kurum genişliğine imkan vermediği görüşündedir (Bates ve Khasawneh, 2005; Garvin, Edmondson ve Gino, 2008; Kale, 2003).

Kimi fikirler de okullardaki problemlerin çözümünü tartışmak ve yorumlamak için sınırlamalarla yasakların bulunmadığı okullara gereksinim hissedildiğini belirtmektedir. Bu da örgütlerin yapılanması noktasında elastikiyetin oluşmasını gerektirmektedir. Bir örgüt olan eğitim kurumlarında, kurumsal elastikiyet bulunmuyorsa kişiler, örgütsel rollerin, aşamaların ve coğrafi yerleşimlerin yol açtığı problemleri tartışamaz (Şişman, 2002a).

Beer ve Eisentat (1996) bu hususta öne çıkan noktayı şu şekilde tanımlamıştır: Net bir tartışmada eksiklik olduğunda hiyerarşinin üst katmanlarındaki bulunup da kararlar verenler bilime uygun şekilde bir karar alamamaktadır. Paylaşılmış bilimsel kararda eksiklik olduğunda bireyler, kurumsal değişimin ortaya çıkardığı sorunların başarılı bir şekilde çözümlenecek gerçek bir müdahale stratejisi ya da ilerisiyle ilgili bir durumda müşterek bir hedef sunamamaktadırlar (Rusch, 2005). Bu bağlamda, okullarda bulunması istenen kurumsal elastikiyetin esnekliğin istenen seviyede olmaması okulun gelişmesine katkıda bulunacak sistemli çözümlere engeller oluşturabilir (Korkmaz, 2008).

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, iş yaşamında çok fazla tercih edilen kavramlardandır. Örgütle yönetim teorisyenleri ve uygulamacılar sık sık “liderlik” kavramı ile ilgili araştırmalar yapmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997). Bu kavram, hal ve şartlara dayalı olarak biçimlenmektedir, bundan dolayı herkese göre manası değişmektedir. Bu da “liderlik” kavramını derin ve çok yönlü bir kavram haline getirmektedir ama kavramın tanımını da güçleştirmektedir (Nicholls, 1994; Şişman, 2002b; Yukl, 2013).

Lider, içinde bulunduğu grubun amaçlarını tespit etme ve amacın gerçekleşebilmesi için grubu yönlendirme kabiliyetine sahip insanlardır (Tekarslan ve ark., 2000). Liderlikse kişinin kendini yaptığı işe özveriyle ve istekle vermesi, ileri seviyede iletişim, insani ilişkiler ve problem çözme becerilerine sahip olması, içinde yer aldığı atmosfere olumlu enerji katması

biçiminde tanımlanmaktadır (Kaya, 2002). Liderlik, gelişmeyle değişme hususunda insanların üstünde ikna edebilecek bir tesir bırakabilmektir (Tunçer, 2011). Lider olan kişilerin sözleri, öteki insanlar üstünde etki bırakır. Kişiler, liderin sözleri çerçevesinde arkalarından gider ve güvendikleri için sözlerini önemli ve doğru görür. Bu çerçevede sözüne güvenilmeyen ve insanlarca benimsenmeyen birinin “lider” şeklinde isimlendirilmesi zordur.

Liderlerin öteki insanları etkilemesiyle sözlerinin kabul edilmesi için tercih ettiği bazı güç kaynakları vardır. Söz konusu güç kaynakları, “zorlayıcı (kontrol etme ve cezalandırma), ödüllendirme (maddi veya manevi ödülleri), kanuni (hiyerarşi ve konum), karizmatik (şahsiyet özellikleri) ve uzmanlıktır (bilgi ve tecrübe) (French ve Raven, 1959).

Liderlik, yönlendirilen bireylerin olması neticesinde ortaya çıkar. Bir liderden bahsediliyorsa bu kişinin arkasından gelen kişilerin de olması lazımdır. Bu çerçevede liderlik, iletişimin devamlı olduğu bir noktada, daha önce tespit edilen hedeflere ulaşmak için yönlendirilen insanlar arasındaki etkileşim sürecidir (Zel, 2001).

Liderler yer aldıkları ortamda başkalarına yol gösteren insanlardır. Etkili bir liderlik yapabilmekse değişik ve yaratıcı düşünebilmek ile mümkün olur (Vries, 2007). Çünkü arkasındakiler grup liderini örnek alır, ancak lider basit bir düşünce yapısına sahip ise arkasındaki bütün insanlar da basit bir biçimde düşünecektir.

Üstlendikleri işle iştigal ettikleri meslek bağlamında tamamıyla egemenlik sahibi olan liderler, üstlendikleri sorumlulukları en iyi biçimde yaparlar. Ayrıca, insanlar ile iletişimleri çok güçlüdür. Ötekiler tarafından güvenilir olarak görülürler ve bunu kendi menfaatleri çerçevesinde kullanmazlar (Topcu, 2017). Fakat bu niteliklerde belli bir gerileme meydana gelmesi durumunda liderlik sorgulanır.

Liderlik niteliklerini taşıyan bireyler, değişik şart ve hallerde farklı metotlarla davranışlar sergileyip etkili çözümler üretebilir. Bu da liderlerin geniş bir bakış açısına sahip olmalarından kaynaklanır. Bunun dışında örgütle örgütte görev yapanların yetkinlik sahalarının farkında olabilme ve bunları geliştirme bağlamında rakiplerinden üstündürler (Kaya, 2002).

Liderlerin sergilediği davranışlar öteki insanlar üstünde bıraktıkları etkileri biçimlendirmektedir. Başkaları tarafından hoş görülmeyen davranışlarda bulunan liderlerin tesiri ve yaptırım gücü azalmaktadır ve zaman içinde liderliklerini yitirmeleri gibi bir durum söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı liderler öteki iş görenlere karşı içtenlikle yaklaşmalı, ahlaki kurallara uygun davranışlarda bulunmalıdır. Bunların yanı sıra paylaşımı seven, anlayışlı, mütevazı, dürüst, kibar, adil, optimist davranışlarda bulunmalı ve söz konusu

davranışlar ile öteki iş görenlere örnek olmalıdır (Kaya, 2002). Örgüt içinde liderler kabiliyetleri, fikirleri ve enerjisi etkin duruma getirmelidir (Rosen, 1998).

Devamlı değişen dünya koşullarında, çağımızda liderlerden istenen, insan merkezli liderlik sergilemeleridir. İnsanların gereksinimleriyle beklentileri devamlı olarak değişmektedir fakat günümüzde herkes daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşmak istemektedir. Söz konusu değişimin neticesinde ulaşılan aşamada “liderlik” terimi da değişmiştir (Dal, 2014).

Örgütlerin rekabet pazarında kendisine yer bulabilmesi ve mevcudiyetini sürdürmesi bakımından iyi yönetilmesi oldukça önemlidir. Örgütte gereksinim hissedilen bütün donanım tahsis edilse de bunların iyi değerlendirilerek doğru kullanılmadığı zaman gereksinimle beklentiyi karşılayan mal veya hizmet üretilmez. Eldeki olanakların doğru kullanılarak iyi değerlendirilmesi içinse etkili bir lidere gereksinim vardır (Uludağ, 2016). Bu çerçevede liderler örgütlerin rakiplerinin önüne geçip uzun vadeli başarı sağlamasını ve ayakta durmasını temin eden önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkar.

Yönetimce alınan kararların örgütün tamamında kabul edilmesinde de liderlerin rolü vardır. Liderlerin öteki personel için de en ideal ve doğru kararı vereceğini düşünen öteki personel liderin benimsediği davranış, fikir ya da tavrı benimserler. Bundan dolayı liderler ikna etme hususunda da örgüte avantajlar sağlar (Bass ve ark., 1987).

Liderler, örgütler bakımından istenmeyen hallerde de öne çıkıp kendisini gösterir. Ekonomik sorunlarla karşılaşan bir örgüt için sorunların çözümlenmesi için zeka, müteşebbislik ve uzlaşma gibi özellikler öne çıkıp firmaların sorunlarını çözümlenmelerine yardımcı bulunurlar. Buna ek olarak insanlar ile kurdukları etkili iletişimle örgüt içindeki anlaşmazlıklarla iletişimsel problemlerin çözümlenmesinde de etkin rol alıp sorunların büyümesini engellerler.

Liderlerin bir başka etki alanıysa yeniliklerle değişimleri daha önce öngörüp bunlara süratle örgütün uymasın sağlamaktır. Örgütler ortaya çıkan değişimlerle yenilikleri yakalamazlar ise pazar payında azalmalar söz konusu olabilir. Böyle bir durumun meydana gelmemesi için liderler, yeniliklerle gelişmeleri daha önce değerlendirip örgütün güncel koşullara uyması çerçevesinde noktasında sorumluluk alır (Uludağ, 2016).

Bir örgütün başarısı ya da başarısızlığı idarenin etkililiğiyle direkt olarak alakalıdır. Örgütlerin hedefler çerçevesinde gelişebilmesi için idarenin liderliğin önemiyle dinamiklerini doğru anlayarak özümsemiş olması lazımdır. Vries (2007), örgütler dünyadaki en kuvvetli maddi kaynağa, en ileri teknolojiye ya da en geniş piyasaya sahip olsalar bile etkili bir liderlik

sergileyememeleri neticesinde bütün bu etkenlerin yetersiz kalacağını ve örgütlerin zaman içinde küçülmeye ve sonunda da yıkılmaya doğru gidebileceğini ifade etmektedir. Bundan dolayı örgütlerin sürekliliği büyük oranda liderliği yönetme becerileri ile ilgilidir.

2.2.1. Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

Liderler, öteki insanların özel niteliklerini takdirle karşıladığı ve kendileri için örnek alıp benzetmek istedikleri insanlardır. Liderler kişilikleri, kültürleri ve yaklaşımları ile diğer bireylerde hayranlık duygusunu uyandırır. Söz konusu hayranlığın yaratılmasındaki ana etkense denge hissidir. Bireyler, yalnızca işle ilgilenen, diğer hususları dikkate almayan, başarıya ulaştıklarında diğer insanlardan uzaklaşan, bencil ve başkalarını küçümseyen bireyleri lider şeklinde kabul etmez ve benimsemez. Bu çerçevede çalışma hayatının nerede ve ne vakit bitmesi gerektiğine doğru bir biçimde karar veren, bu husustaki planlamayı iyi bir biçimde yapan, insanların kendisine gösterdiği iyi niyeti istismar etmeyen kişilerdir. Liderlerin yaşamlarında sadece iş bulunmaz. İş haricindeki yaşamlarını da başarı ile devam ettirirler (Labich, 1995).

Liderler, iyi bir planlayıcıdır. Vakti ve aktiviteleri çok iyi organize ederek planlama kabiliyeti bulunan liderler vakti etkili kullanabilme becerileriyle farklılık yaratmaktadır (Uludağ, 2016).

Topçu-Brestrich (1999) ideal liderlerin niteliklerini şöylece belirtirler:

- İleriye dönük hedeflerin planlanmasında aktiftirler. Ayrıca söz konusu amaçların başkaları tarafından kabul edilerek benimsenmesi hususunda iletişim kurup bu insanları ikna edebilir, ekip çalışmalarını düzenler ve başarı için bütün ekipleri güdüler.
- Takım arkadaşlarına güven duyar. Bütün sorumluluğu üstüne almaz ve kendine verilen sorumluluklarla yetkileri örgütün alt kademesinde personele yayıp kabiliyet ve örgüt içi enerjiyi etkinleştirir.
- Risk alma konusunda etkindir. Gerektiği zaman rahat bir biçimde risk alır.
- Alt kademedekilerin hatalarını kabul etmesi ve fırsatlardan yararlanması konusunda onları özendirir.
- Örgüt içindeki zıt fikirlere desteğini sunar. Başkalarının fikirlerini belirtmesini temin edecek bir atmosfer hazırlayıp bunu özendirir.

- Negatif durumlarla kriz vakitlerine hazırlıklı olup daima soğukkanlıdır ve rasyonel, etkili ve uygulamaya dönük çözümleri planlayıp sorunlar ile mücadele etme konusunda etkin rol alır.
- Başkalarının fikirlerini değiştirme konusunda en etkili metodun ikna olduğunu düşünür. Bireylerin his, fikir ve tavırlarına karşı daima duyarlı ve kibardır.
- Örgüt içinde başarı elde edilmesi durumunda bu başarının bir takım işi olduğunu bilir. Başarının ya da ödülün de paylaşılması gerektiğine inanır.
- Personeli güdüleyerek onlara enerji ve esin kaynağı olur. Meydana gelebilecek negatif hadiselerle karşı mücadele motivasyonuna sahiptir.
- Tutarlı ve dengeli bir şahsiyet yapısı bulunur. Hadiselere karşı heyecanını ve hislerini kontrol altına alabilir.

Bütün bunlara ilaveten, hedeflenen pozitif değişme için en önemli kaynağın bilgi olduğunu bilir. Bu çerçevede daima kendisini geliştirir (Solak, 1997).

2.3. Yöneticilik Kavramı

Yönetim, örgüt kaynaklarının aktif ve yeterli şekilde programlanması, teşkilatlanması, yönlendirilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesiyle örgüt hedeflerine ulaşılmasıdır (Koparal, 2001). Örgütün amaçlarıyla hedeflerini elde etmesi için etkili kararlar alabilen, devamlı başarı odaklı olan ve geleceği tahmin eden yöneticiler kurum için oldukça önemlidir. Yöneticiye ilişkin pek çok değişik açıklama olmakla birlikte; kârla riski diğer insanlara ait olmak üzere imalat etkenlerini tedarik edip, ürün ve hizmet imalatı için bunları idare eden kişidir (Kıngır ve Şahin, 2005). Yöneticilerin bireysel nitelikleri, taşıdıkları kabiliyetler, bilgi düzeyleri, insani ilişkilerdeki yeterlilikleri vb. etkenler, kurumların başarısı için oldukça önemli faktörlerdendir (Uğur ve Uğur, 2014).

“Yönetim” terimi tarihte birçok farklı biçimde izah edilmiştir. Söz konusu tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir: Yönetim, firmanın hedeflerini elde etmek üzere iş birliği ve dayanışma içerisinde teşebbüs edilen şuurlu ve düzenli eylemlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Bunun yanı sıra yönetim, başkaları aracılığıyla iş görmek (Koçel, 2011) biçiminde tanımlanmıştır ve işgücü, sermaye, donanım gibi tüm kaynakları aktif bir biçimde kurumun amaçları çerçevesinde düzenlemeyi gerekli kılar (Rachman ve ark., 1993). “Yönetim” kavramı sosyal hayat içerisinde farklı büyüklükteki bütün gruplarda, şekli örgüt veya şekli olmayan gruplarda, başkaları üzerinde etki oluşturmak veya başkaları ile iş

birliği yapıp belirli amaç ya da amaçları gerçekleştirmek üzere sürdürölen çalışmaları ortaya koymaktadır (Turan ve Oktay, 2018). “Yönetim” kavramının en önemli öğesinin, yönetimsel faaliyetleri yerine getiren “yönetici” olduğu net olarak görölebilir. Yönetim fonksiyonunu devam ettirirken bireyleri etkileme, yönlendirme, motive etme manasında yöneticilerde olması gereken niteliklerin ortaya çıkarılması ve yöneticilerin bireysel niteliklerinin örgütsel başarı için oynadığı roller kurumlar için oldukça fazla önemlidir (Uğur ve Uğur, 2014).

2.4. Liderlik ve Yöneticilik

Yöneticilikle liderlik genel olarak birbirlerine karıştırılan, kimi zaman eşanlamda kullanılan, çoğunlukla birbirlerine yakın ama özde birbirlerinden farklı olan terimlerdir (Çırpan, 1999). Yönetici denildiği zaman, genel olarak akla üst seviye yöneticiler gelmiş olsa da bütün kurumlarda farklı seviyelerde yöneticiler vardır ve üst yöneticiler planlama, teşkilatlandırma, yürütme, eşgüdüm ve denetleme fonksiyonlarını yaparken kimi hallerde söz konusu çalışmaları alttaki yöneticilere devredebilirler. Yöneticiler, yalnızca örgütsel gayelerin gerçekleştirilmesi için değil, kurumun ürünle hizmet imalatında en önemli öğesi olan insanın nasıl daha verimli, etkili ve mutlu bir biçimde çalıştırabileceğini sorgularsa, araştırırsa, metot ve tekniklerini geliştirirse ve bunu da yönetime yansıtabilirse istenen şekilde bir yönetim yaratabilir sorularının yanıtını arar (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). İdeal bir yönetici “yansız, takdir eden, sempatik, sabır gösteren, örnek, ölçölü, kibar, koruyucu, özverili, pesimist, etkileyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, çifte standartsız, kendisiyle barışık, önyargısız, destekleyen, cesaretlendiren, sır tutan, dürüst, adaletli, empatik, inandırıcı olan, güven veren, iradeli, sorumluluk sahibi, kararlı, uyumlu, coşkulu, çevresiyle barışık, hassas, düzenli, güler yüzlü, insanlara kıymet veren, kolaylaştırıcı, paylaşabilen, saydam, sağduyulu” olmak durumundadır (Saritaş, 1997). Bunun yanı sıra başarılı bir yöneticinin global işletmecilik için gereken sorun çözme, yaratıcılık, takım çalışması iletişim kurma, bütüncöl düşünme ile liderlik vb. özelliklerini geliştirebilen kişiler olduğu belirtilmektedir (Tosun, 1990).

Lider, örgütün vizyonunu, hedeflerini, önceliklerini ve standartları belirler ve bu standartların bozulmaması için gereken tedbirleri alır, uzlaşmayı sağlar. Tüm bunları yaparken de kâinatın tek hakimi olmadığını bilir. Lider, teşebbüs kabiliyeti, düşünme özgürlüğü, adalet hissi, benzerlerine yardım etme arzusuyla öteki ekip üyelerinden farklıdır (Tosun, 1990). Liderler, bireylerin güdöl, yetenek ve şahsiyetlerini belirleyerek yöneten bir orkestra şefidir. Ayrıca liderlerin öncelikle bir dünya görüşünün bulunması, çağımızın gidişini

adım adım izleyebilmesi, dünya ile memleket durumları ile alakalı toplumun gidişini en doğru şekilde yönlendirebilmesi gerekir. Etkili bir lider kendisinin ve astlarının gereksinimlerini karşılamayı başarabilen, değişik kabiliyetlerini ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen hassas ve esnek bireylerdir (Ertürk, 2000).

Yöneticilikle liderlik birbirlerine oldukça yakın kavramlardır ama aynı manaya gelmezler; içinde olunan konum, üstlenilen iş, görev ve yetki durumu vb. belirleyici nedenlerin yanında birbirlerinden ayıran kimi nitelikler vardır. Liderler değişik özellikleri ile başka insanlara etkileyen, amaçlara dayanan vizyon ve misyon yaratabilen insanlardır. Yöneticilerse başkalarınca o konuma getirilen, kendisini o konuma getirenler için tespit edilmiş amaçlara dayanarak gayret gösteren, işleri planlayıp uygulayıp denetleyen bireylerdir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Yöneticilerle liderler arasındaki farklar farklı araştırmacılarca farklı biçimlerde ifade edilmiştir ve tasnif edilmiştir. Farklılıklarla ilgili olarak bu tasnifin genellikle öne çıkardığı konular şöyledir (Koçel, 2011);

Yöneticilik bir meslektir (kariyer), liderlikse kişileri etkileyip harekete geçirebilme gücüdür.

Yöneticilik formal bir örgüt yapısı içerisinde gerçekleşmekte, liderlik için formal yapı gerekmemektedir.

Yöneticilik tanımlanan amaçlara ulaştıracak işlerin en aktif biçimde yaptırılmasıyla alakalıdır, liderlikse amaçların ve gerçekleştirilecek işlerin belirlenmesiyle alakalıdır.

Yöneticilerin bireyleri etkileme vasıtası, bulunduğu konuma verilen yetki ve yaptırım uygulama ayrıcalığıdır, liderlerin insanları etkilemek için tercih ettiği araçsa bireysel nitelikleri, davranışlarıdır.

Yöneticiler için görev tanımı bulunur, lider için görev tanımı bulunmaz.

Yöneticilik, eğitimle, ölçmeyle, istatistikle, yönetmelikle, prosedürlerle, bilimsellik ile ilgili bir işken liderlikse bireyleri kendi istekleriyle davranışa yöneltebilme, bireylere geleceğe bakıp elde etmeye değer sayacakları hedefler verebilmektir.

Yöneticilik belirtilen amaçları elde etme, liderlikse değişmeyi ve dönüşümü gerçekleştirmektir.

Yöneticilik firmanın “iç yapısıyla dinamiklerine” liderlikse “firmanın dış çevrenin yapısıyla dinamiklerine” bakabilmektir.

Yönetici “işleri doğru yapan” liderse “doğru işler yapan” insanlardır.

Burada bahsedilen konular “yönetici-yöneticilik” ile “lider-liderlik” terimlerinin değişik taraflarını ortaya koyar. Tüm liderler yönetici olmadığı gibi tüm yöneticiler de lider

olamaz. Çünkü bir kurumun yöneticilerine verdiği kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmesinin garantisi olmaz (Robbins, 1998).

2.5. Okul Yöneticiliği

Okul belli bir yer ve zaman diliminde planlanan ve programlı olarak insanlara eğitim veren, değişmekte ve gelişmekte olan durumlar ile birlikte farklılaşabilen ve kendi içinde bir sistem geliştiren örgütlerdir (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004). Toplum içinde ailenin yanında, toplumsallaşmaya önyak olan unsurlar arasında, çocuğun ruhi ve toplumsal gelişiminde beklentilerine yanıt veren eğitim kurumudur. Ayrıca, öğrenme faaliyetinin kurumsal dayanağı olan eğitim kurumlarının ereği, eğitim gören bireylerin bilgi birikimleriyle kültürlerini geliştirebilmektir, onları toplumsal düzenin sürekliliğini sağlayacak kişiler olarak yetiştirilmektir (Öztürk, 2005). Eğitim kurumları öğretmek ve öğrenmek amacını gerçekleştiren hizmet kurumlarıdır. Eğitim kurumunun son gayesi öğrencilerin gelişim ve öğrenmesini sağlamaktır. Yönetim alan yazınındaki “öğrenen örgüt” terimini okullar karşılamaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Eğitimin kapsadığı genel, özel ve temel prensipler çerçevesinde, öğrenciye bilgilerin birikimlerin, becerilerin ve davranışların bilimsel yöntemlerle pratik ve kuramsal olarak kazandırıldığı kurumlara okul denir. Bundan dolayı okul, eğitimin en önemli yapıtaşdır. Okulların başarısı, eğitimin başarılı olduğunu göstermektedir. Eğitimde eğitim yöneticiliğiyle okul yöneticiliği birbirinden farklıdır. Yöneticiliğin yeterlilik sahası çok farklıdır. “Yönetim” kavramının eğitime uygulanmasıyla “eğitim yönetimi” kavramı türetilmiştir. Okul yönetiminin gerçekleşmesi içinse eğitim yönetiminin okula uygulanması lazımdır (Bursalıoğlu, 2013).

İnsanlar üstünde çalışması ve insanları farklılaştırma kabiliyeti açısından okullar öteki eğitim kurumlardan farklıdır. Okul yöneticiliğinin öne çıkmasının temel sebebi okulun ayrıcalıklı pozisyonudur (Açıkalın, 1998).

Okulların hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanı koordine etmek için gerçekleştirilen faaliyetleri yöneten, çalışanı yönetip denetleyen bireylere “okul yöneticisi” denir. Okul yöneticisinin temel amacı, Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığının hedefleriyle eğitim politikasına bağlı olarak eğitim kurumlarını biçimlendirmekle birlikte bunun sürekliliğini temin etmektir. Bundan dolayı yöneticilerin bazı niteliklerinin bulunması lazımdır (MEB, 2018). Okul yöneticileri; okul müdürü, müdür yardımcıları ve okul müdür yetkililerinden

oluşmaktadır ve bu kişiler, kurumun genel yönetim işlerini sağlar. Eğitim kurumunun gayelerini okulun hedefleri çerçevesinde gerçekleştirecek, sistemini işletecek ve iklimini muhafaza edecek kişi okul yöneticisidir. Hakikatte, okul yöneticisinin için yasal yetkili üst kişi olduğu söylenebilir ama eğitim kurumundaki öteki unsurlar tarafından benimsenir liderlik statüsünü de elde edebilir (Bursalıoğlu, 2013).

Okul yöneticileri eğitimle ilgili hizmetlerin üretildiği mekanda bulunan kişidir. Eğitim-öğretim çalışmalarını kapsayan programı, araç-gereç vb. işe koşup, eğitilmiş insanı sağlayacak kurumlar okullardır ve okulların yöneticisi de okul müdürüdür (Açıkalın, 1998).

Eğitim örgütlerinde eğitim programlarının pratiğe dökülmesi ve geliştirilmesi okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Okulda ve etrafında, okulun amaçlarıyla hedefleri çerçevesinde öğrencilerin özelliklerine uygun olanaklarla donanımın sağlanması; etrafta eğitim için faydalanılabilecek ortamların araştırılması ve başka aktiviteler okul yöneticilerince yapılır (Balcı, 2001).

2.5.1. Türkiye’deki Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı

Ülkemizde okul yöneticilerinin dağılımları geçmişten günümüze çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Araştırmalarda görülen dağılım gün geçtikçe olumluya yöneldiğidir. Bununla birlikte kadın yönetici ve erkek yöneticiler arasındaki farkın hala belirgin bir biçimde olduğu dikkat çekmektedir.

UNICEF (2003) tarafından hazırlanan “Eğitimin Toplumsal Cinsiyet Açısından İncelenmesi-Türkiye 2003” adlı raporda, 16.454 ilköğretim müdürü olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte müdürleri yalnızca 477’sinin kadın olduğu ifade edilmiştir. Yine aynı raporda, Milli Eğitim Bakanlığı merkez kurumunda, genel müdürlük görevinde 15 erkek 1 kadın yönetici olduğu; dair başkaldığı görevinde 71 erkek 9 kadın yönetici olduğu; şube müdürlüğü görevinde ise 283 erkek 58 kadın yönetici olduğu görülmektedir. Bu veriler incelendiğinde, öğretmenlik mesleğinin tersi olarak yöneticilik pozisyonlarının genel olarak kadınların bulunduğu bir alan olmadığı görülmektedir.

2014-2015 eğitim-öğretim yılını temel alan bir raporda ise ülkemizde kadın eğitimcilerin dağılımı ve görev pozisyonları yayınlanmıştır. Bu raporda, okul öncesi eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin %94’ünün, ilkokulda görev alan öğretmenlerin %59, ortaokulda görev alan öğretmenlerin %54’ü, lisede görev alan öğretmenlerin ise %46’sının kadın olduğu ifade edilmektedir. Görülüşü gibi öğretmenlerin büyük çoğunluğu kadınlardan

oluşmaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin içerisinde kadınların oranı ise %7.9 olarak açıklanmıştır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2016).

Türkiye İstatistik Kurumu (2016) tarafından açıklanan raporda, ülke nüfusunun %49.8'inin kadın olduğu; 15 yaş ve üzerindeki kadınların çalışma hayatına katılım oranının %27.5 oranında olduğu belirtilmektedir. Erkeklerde bu orana bakıldığında ise %65 olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu kurumlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına bakıldığında ise yalnızca %9.4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle ülkemizdeki kadınların sayısı ile kadınların yönetici pozisyonlarında görev alanların sayısı arasındaki farkın 5 kattan fazla olduğu görülmektedir.

Yılmaz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise eğitim kurumlarında görev alan kadınların sayısının fazla olmasına rağmen, yönetim kadrolarında görev alan kadınların sayısının oldukça düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu oran %19 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda, öğretmen olarak görev alan kadınların yöneticilik konusunda düşük temsile sahip olmasının nedenlerinin incelenmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında, öğretmenlik mesleği kadınların yoğun bir şekilde görev aldığı mesleklerin başında yer almaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, kadınların oldukça düşük bir oranda yönetici olarak görev aldığını göstermektedir (Yücedağ ve Günbayı, 2016). Bu noktada kadın yönetici sayısının bir problem olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

2.6. Toplumsal Cinsiyetçilik

Toplumsal cinsiyet kadınlara erkeğin toplum içindeki değişik sorumluluklarının bulunduğunu belirtmektedir. Toplumsal cinsiyetçilikse kadınlara erkeğin eşit olmadığını ifade eder (Yılmaz, 2015). Bu çerçevede pek çok sahada sosyal cinsiyetçilikle karşılaşılır. Bunlardan bir kısmı, eğitim, aile hayatı, iş yaşamı ve sağlıkla ilgili hizmetlerden yararlanma konusundadır. Daha küçükken başlayan söz konusu eşitsizlik, gerçekte kişinin kendisini idrak etmeye başladığı dönemlerde toplumca dayatılan bazı normlardan dolayı belirginleşmeye başlamaktadır (Tire, 2017). Mesela, çocukluktaki toplumsal cinsiyet rolleri kişilerin davranışlarıyla tavırlarını şekillendirmektedir.

Peter Glick ile Susan Fiske isimli yazarlar, toplumsal cinsiyetçiliği “iyi” ve “kötü” olmak üzere ele almıştır. Kötü şeklinde nitelendirilen düşmanlık ile gerçekleştirilen toplumsal cinsiyetçilikte erkek bireylerin daha üstün olduğu kabul edilir. “İyi” olan toplumsal

cinsiyetçilikteyse, kadın bireylere karşı olumlu fikirler egemendir (akt. Aronson, Wilson ve Akert, 2012).

Her iki cinsiyetin de kendisine has özellikleri ve sorumlulukları bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyetçilik bunlardan çok kültürel özelliklerle dönemin fikirlerine dayalı olarak biçimlenmektedir ama en önemli faktörün kültür farklılıkları olduğunu ifade etmek doğru olur. Gündelik hayatta erkekle kadın değişik rollere sahiptir. Bu da toplum içerisinde beklentilerin değişmesine yol açmaktadır (Bal, 2014). Sosyal varlıklar şeklinde ifade edilen kadınlıkla erkek doğumlarıyla toplumun doğru kabul ederek kendilerine yüklediği bazı fonksiyonlarla rollere bürünmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerindeki bu değişimler toplumsal cinsiyetçiliğe de ortam oluşturur (Ataklı, 2016).

Toplumsal cinsiyetçilikte kadınlıkla erkek toplum içindeki fırsatlardan, haklardan ve sorumluluklardan eşit biçimde yararlanmamaktadır. Bu terim kadınlıkla erkek arasında bulunan statü ve saygınlık farklılıklarını ortaya koymaktadır (Giddens, 2012). Erkeklerle kızlar zaman içinde, kültürün tesirinden de kaynaklanmak suretiyle sosyal hayat içerisinde bazı farklılıklara sahip olmaktadır. Toplumdaki bu cinsiyetçilik, statü konusundaki ayrımlarla roller kızlarla erkek çocukların yaşamdaki pozisyon ve fonksiyonlarında belirleyicidir. Bu da “toplumsal cinsiyetçilik” terimini ortaya çıkarmaktadır ve bütün bunların neticesi olarak “toplumsal cinsiyet” teriminin kültür ile eşdeğer olduğu yargısına varılır (Giddens, 2012).

Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, mühendislik toplumca her zaman erkeklere has bir meslek dalı olarak kabul edilir. Aslında kadınlarla erkekler arasında biyolojiden kaynaklı farkların haricinde başka fark bulunmaz. Kadınlar da erkeklere has meslekleri en güzel biçimde yapabilir. Toplum, kadının bu mesleği yapamayacağını erkeklerden daha kuvvetsiz olduğu düşüncesi ile benimser. Kadınlar öğretmenlik mesleğiyle özdeşleştirilmiştir fakat kadının eğitim kurumlarında idareci konumunda bulunması toplumca tuhaf karşılanan bir durum haline gelmiştir. Bu da kadına karşı toplumca yapılan bir tür cinsiyetçiliktir.

Toplumun bu cinsiyetçi yaklaşım biçimlerini kimi kalıplaşmış tümcelerde görmek olasıdır: “saçı uzun aklı kısa, kadınlıkla gitme yola başına getirir bela, erkek ol, erkek gibi davran, erkek milleti değil mi?” (Yapıcı, 2016). Erkek ve kadın için söylenen bu sözler cinsiyetçiliğin en öne çıkan örnekleridir.

Toplumsal cinsiyetçilik genel olarak kadınlıkla yapılmaktadır. Örneğin toplumsal farklılaşmalar sosyal rollere dayanır (Yıldırım, Ergüt ve Camkiran, 2018). Fakat kadınların fonksiyonları toplumda çok azdır. Bunun için kadın genel olarak ikinci sınıf bir yurttaş olarak değerlendirilmektedir, eşitsizlik ve şiddetle karşı karşıya kalmaktadır.

Kadınla erkeğin tavır ve davranışlarındaki farklılıklar zamanla eşitsizlikle ayrımcılığı herkesçe kabul edilen bir durum haline getirmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de cinsiyetçiliğin artmasıdır. Dönem fark etmeden tüm devirlerde kadınla erkek değişik temayüllere sahip olmuştur. Bu da onların cinsiyetlere dayalı olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Yeter, 2015). Toplumsal cinsiyetçilik çerçevesinde kadınlara karşı birçok ayrımcılıklar yapılır. Özellikle işle ilgili başvurularda aranan nitelikler bölümüne yazılanlardır (Yılmaz, 2015). Mesela “askerliğini yapmış olmak” koşulu pek çok ilanda vardır. Bununla işe alınacak bireyin kadın değil de erkek olması gerektiğine vurguda bulunulur. Veya çocuk bakımının kadınlara has bir görev olduğu düşünülmektedir. Kategorizasyon ile sınıfsallığın arttığı toplumlarda bu tip durumlar yaşanmadan evvel kadınla erkeğin uğraşlarında beğenilerinde farklılıkların bulunduğu düşünülür. Cinsiyet faktörü ile beraber iş bölümünde de farklılıklar söz konusu olmuş ve bu konuda artışlar yaşanmıştır. 1960 senesinin sonrasında kadınlarla erkeklerin arasındaki çatışmalar artmıştır, ferdi ayrımcılıklar söz konusu olmaya başlamıştır. Kadınla erkek arasındaki eğitim, gelir, istihdam, politik katılım, şiddet toplumsal cinsiyetçiliğin oluşturduğu ayrımcılığı da ortaya çıkarmaktadır (Akkaş, 2019).

Toplumsal cinsiyetçilikten dolayı yaratılan rollerin dışında bir role sahip olmayı kabul etmeyen kadınlar fikirlerini serbest bir biçimde ifade etmekten çekinerek edilgen kişiler olmuştur. Kendilerinden evvel diğer insanları düşünmüştür. Erkeğin hakim olduğu toplumlar için kadınlar, daima ikinci planda olmuş ve kendilerini özgürce ifade edememiştir. Bunun için kadınlar cinsiyet rollerini erkeklerin gölgesinde tamamlamak mecburiyetinde kalmıştır (Bora, 2016; Chiongson ve ark., 2011). Ataerkil toplumlarda kadın bireyler asla erkekler ile eşit ve aynı haklara sahip değildir. Erkekler, daima hakim kadınlarsa ikincil olmuştur. Söz konusu toplumlara göre erkek kuvvet, kültür, kamusal sahaları temsil etmekte iken kadınlar vücut, zayıflık ve özel sahaları temsil eder. Kadın, tarihsel süreçte pek çok cinsiyetçilik davranışıyla eşitsizliğe maruz kalmıştır. Erkeklere nazaran düşük statülerde değerlendirilmiştir ve çok az fırsata ve haklara sahip olmuştur (Aydın ve Duğan, 2018; Kıran, 2017). Devletlerin pek çoğunda eşitlik ile alakalı yenilikler yapılmasına karşın, kadınlara yapılan ayrımcılıklar sürmekte, aile içerisinde şiddet söz konusu olmaktadır. Günlük hayatın bütün sahalarında eşitsizlik bulunmaktadır. Bu da toplumdaki cinsiyet problemine ve cinsiyet eşitsizliğine işarete bulunmaktadır. Çağın ilerlemesi ile beraber cinsiyete dayalı eşitlik de devletlerin gündemine gelmiştir. Cinsiyete dayalı eşitliğin gelişmesini temin etmek üzere pek çok araştırma yapılmıştır (Kıran, 2017).

2.7. Kadının Toplumdaki Yeri

Kadının toplum içerisindeki yeri tarihte devamlı değişmiştir. Türk devleti içerisinde sosyal ve politik açıdan pek çok görevi bulunan kadınlar zamanın ilerlemesiyle ve çağın değişmesi ile farklı rollere sahip olmuşlardır (Samsun, 2017). İslam'dan evvel Türklerde göçebe yaşamın egemen olmasından dolayı kadınlar toplumda oldukça aktiftir. Erkek savaşa gittiği zaman kadınlar çocukların, evin, yiyeceklerin koruyucusu olmuştur. Hava koşullarının da çok zor olması kadını erkeklerle aynı kuvvete sahip kılmıştır. Bunun için göçebe yaşam süren Türklerde kadınlarla erkeklerin önemli farkları bulunmaz (Türköne, 1995; Yaprak, 2003).

Bu dönemlerde erkeklerin kadına karşı bir üstünlüğü de yoktur. Çocukların yetiştirilmesinde role sahip olan, karar alma konusunda düşünceleri alınan kişilerdir kadınlar. Bu yüzden de saygı görmektedirler. Kadınlarla erkekler daima iş bölümü içerisinde bulunmuştur. Göçebe hayattan tarıma dayalı hayata geçiş esnasında tarlanın ekilmesi biçilmesi işlerini kadınlar üstlenmiştir, bu da onları pasifize etmiştir (Doğramacı, 1997). Yerleşik yaşama geçildiğindeyse kadınlarla erkekler arasında belli bir iş bölümü bulunmasına karşın kadınlar genel olarak türün devamlılığının sağlanması konusunda etkilidir, bu yüzden evde kalmışlardır ve erkekler dışarıdaki işleri yerine getirmiştir. Bunun için erkekler kendi sahasını geliştirip kadını ev içerisinde bulunmaya zorlamış ve bu da giderek yaygınlaşmıştır (Yılmaz ve ark., 2008).

İslam'ın kabulünde ve sonrasında kadın hakları korunmuştur. Kur'an'da kadınıla erkeğin eşit olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, saygı açısından da kadınıla erkek eşittir. İslam, tek eşli olmayı tavsiye etmektedir fakat kimi zorunlu hallerde ikinci evliliğe izin vermiştir. Bu izinde kural, eşler arasında eşitliğin sağlanmasıdır (Kurnaz, 1991). İslami dönemde kadının toplumsal ve politik hayata katılımıyla alakalı fazla kaynak bulunmamaktadır ama kimi alanlardaki faaliyetleri de önlenmemiştir. Müslüman Türk ülkeleri de kadınlara çok fazla önem vermiştir. Yerleşik yaşama geçilmesi ile beraber bu ülkelerde kadınlar erkeklerden daha edilgin olmuştur ve genel olarak aşkla anılmıştır (Doğramacı, 1997; Yaprak, 2003).

Osmanlı'nın kurulmasında kadınlar erkeklerle eşittir. Eski Türklerde olduğu gibi erkek ile omuz omuza olmuş, konuk kabul etmek ve elçileri ağırlamak gibi işler yapmıştır ama kadınların toplumdaki yeri ekonominin, politik ve toplumsal hayatın değişmesi ile bazı değişimler geçirmiştir (Yurdakul, 1994). Osmanlı Devleti'nin kuruluşunda kadınıla erkeklerle eşitti ve özgürdü. Ayrıca, kadınlar toplumda etkin role sahipti ancak yerleşik yaşama geçiş ile

Bizans ve İnan devletleri ile yakın olan Osmanlı kadınıları ikinci plana atmıştır. Bu da özde din ile alakalı değildir coğrafyayla ilgilidir. Kentte yaşayan kadınlar bu durumdan daha çok etkilenmiştir (Erbay, 2019).

Osmanlı'nın değişik dönemlerinde çok eşlilik yaygındır. Bu durumun en önemli nedeniyse o devirdeki savaşların neticesinde genç ve güzel kızların dul kalmasıdır ve fethedilen yerlerde yerleşik bir yaşamın sağlanma isteğidir. Osmanlı Devleti'ndeki çok eşliliğin bir diğer nedeniyse ilk eşten çocuk sahibi olunamamasıdır. Bu da kadınlardan kaynaklı bir sorun olarak görülmesidir. Bu durumda soyun devam etmesi için erkekler yeniden evlenmektedir (Yaprak, 2003). Fakat Osmanlı Devleti'nde çok eşlilik sanıldığı gibi aksine çok yapılmamıştır. Bu devirde kadınlar kendisini toplumsal işlere yöneltmiştir. Ayrıca eğitimde de çok fazla role sahiplerdir. Pek çok eğitim kurumunun kurucusu kadındır. Camilerin içinde ilkokullar kurmuşlardır. XVIII. asra geldiği zamansa kadınlar kendisini evin içine kapatmıştır ve çocukları ile ilgilenerek dine yönelmiştir fakat kırsaldaki kadınlar eşleri ile beraber tarımda aktif rol almıştır ve evlerine katkıda bulunmuştur (Göksel, 1998). Tanzimat'a dek kadınlar pek çok hususta sınırlandırılmıştır. Bunlara fermanlarda da tesadüf edilmektedir. Tanzimat'la beraber kadınlar sosyal yaşama dahil olmaya başlamıştır (Balcı ve Akdeniz, 2011). Tanzimat Fermanı'nda kadınlarla ilgili herhangi bir yenilik yoktur fakat bu dönemden itibaren haklarını aramaya başlamıştır. Bu devirde kızlara yönelik öğretmen okulları açılmıştır, kadınların okuması için pek çok imkân vardır. Yine bu dönemde kadınlar için yasalarda bazı değişiklikler de yapılmıştır. Daha önce suç olan fiillerde kimi yumuşamalar söz konusudur (Taşkiran, 1973).

Tanzimat'la beraber kadınlar pek çok sahada söz sahibi olmuştur. 2. Meşrutiyet'in ilanı ile kadınların sosyal yaşama katılması sürat kazanmıştır. Kadınların toplumdaki konularının yükseltilmesine yönelik toplumsal hayata da etkide bulunan girişimler söz konusudur. Gaye, kadınların hukuksal haklarını elde etmesidir. Kadınların çalışma yaşamına atılması için okullar açılmıştır ve evlilik yaşı kadınlar için 17'ye erkekler için 18'e çıkarılmıştır (Pekin, 1985). Kadının toplumdaki statüsü güçlendikçe kadınlar bireyleştiklerini anlamıştır. Taleplerini rahatça söylemişlerdir. İş yaşamına katılan kadınlar da vardır. Ayrıca politik etkinliklere katılan kadınlar kamuda görevlendirilmişlerdir (Çakır, 1994).

Cumhuriyet'e geldiği zaman Türk kadınına değişik haklar verilmiştir. Tevhid-i tedrisatla beraber eğitimde birlik sağlanmıştır, kadınlarla erkekler eşit eğitim hakkı elde etmiştir. Medeni yasada pek çok düzenlemede bulunulmuş ve çağın gereklilikleri dikkate alınmıştır. Ardından da kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. Milletvekili

olabilmişlerdir (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Cumhuriyet'in ilanıyla beraber kadınlara eğitim, aile, sosyal hayat ve politikada pek çok hak tanınmıştır. Kadınlar Cumhuriyet döneminde etkin olarak rol almıştır, çalışma yaşamına katılmıştır ve pek çok hak elde etmiştir (Yalçın ve Kara, 2016). Şimdiyse kadınlar tüm alanlarda bulunmaktadır ama toplumun uyguladığı an baskılar da bulunmaktadır. Kadınlar, baskılar karşısında yılmadan ilerlemektedir. Bugün, pek çok sahada çalışan ve değişik rollere sahip olan kadınlar, annelik yapmakta farklı işlerde çalışmaktadır.

Eski cinsiyetçi yaklaşımlardan dolayı kadınlar için ebelik ve öğretmenlik meslekleri uygun görülmüştür ama çağımızda kadınlar yazılımcı, politikacı, gazeteci ve futbolcu olmakta, erkeklerden bağımsızlaşarak kendi başlarına varlık göstermektedirler (Kocacık ve Gökkaya, 2005; Yalçın ve Kara, 2016). Çağın ve şartların değişmesiyle beraber kadınlar, artık toplumda erkeklerle eşittir ve saygın bir yere sahiptir.

2.8. Türkiye'de Kadının Çalışma Hayatına Girişi

Kadın, Türklerde daima pek çok önemli noktada bulunmuştur. Dede Korkut Öykülerinde de kadınların görevleriyle idarede söz sahibi olmalarından söz edilmektedir. Göçebeliğin egemen olduğu dönemlerde kadınlar da erkekler gibi ata binmiştir, ok atmıştır, kılıç kuşanarak düşmanlar ile savaşmıştır. Toplumsal hayatın üretim kısmında bulunmuşlardır. Osmanlı döneminde tarımda kadınlarla erkekler birlikte bulunmuştur. Kadınlar, bu faaliyetlerde bulunarak üretimin temelinde olduklarını göstermiştir (Yaprak, 2003).

XVI ve XVII. asra gelindiğindeyse Osmanlı idarecileri karar alırken Müslümanlığın kurallarını dikkate almıştır, bundan dolayı kadınlar kimi kısıtlamalar ile karşı karşıya kalmıştır. Osmanlı döneminde kadınların kültürle ilişkilerinin az olmasının ana sebebi de budur (Parlaktuna, 2010). XIX. asırla beraber dünyada üzerindeki gelişmeler Osmanlı Devleti'ndeki aileleri de önemli oran etkilemiştir ve kadın, halı dokuma gibi pek çok işler yaparak evlerine katkı sağlamıştır. Ayrıca kadınların önemli bir bölümü ebelik yapmış, öğretmenlik yapmış, daha sonra da okul yöneticisi olmuştur (Çitçi, 1982).

Kadının konumu ülkemiz için Tanzimat'ın ilan edilmesi ile artık tartışmaya açılmıştır. Tanzimat'la beraber kadın bazı haklara kavuşmuştur. Batılılaşmayla beraber kadının iyi bir eğitim alması düşünülmüştür ve bunun üzerinde durulmuştur. Kızların orta okula gitmesi temin edilmiştir (Balcı ve Akdeniz, 2011). 1876 senesinde ilkokul eğitimi kızlar için de

mecburi olmuştur. Ayrıca, kız öğretmen okullarıyla kız sanayi mektepleri de bu dönemde faaliyete girmiştir (Tokuroğlu, 1991).

Pek çok devlette olduğu gibi ülkemizde de kadınların çalışma yaşamına katılması konusunda savaşların tesiri de olmuştur. Birinci Dünya Savaşı başladığında erkeklerin savaşa katılmasından dolayı işgücü noktasında eksilme söz konusu olmuştur. Bu da kadınların çalışma yaşamına katılımı ile doldurulmuştur. Milli Mücadele döneminde de kadınlar farklı pek çok kamu kurumunda görev yapmıştır (Çitçi, 1982).

Milli Mücadele'den sonra ülkemiz kendini toparlayarak ekonomide kalkınmayı temin etmek üzere sanayi tesislerini artırma yoluna gitmiştir, böyle olunca kadınlar çalışma hayatında daha fazla yer almıştır. Hukuki düzenlemeler ile devrimler sayesinde kadınlar, pek çok sosyal hakkı elde etmiştir. 1921 senesinde İstanbul Üniversitesi'ne kız öğrenciler alınmıştır. Buna ek olarak kadınlar öğretmenlik haricinde başka yerlerde de çalışmaya başlamıştır. 1950 senesinden sonra eğitime yönelme beraberinde eğitimde eşitliği getirmiştir. Bu sayede ücretli çalışan kadınların sayısı artmıştır. Kadınların sosyal konumları da yükselmiştir (Usluer, 2000).

Türkiye için kadınların iş hayatına bakıldığı zaman TRT'de de sunuculuk yapan pek çok kadının bulunduğu bilinmektedir yine bu dönemde ABD'de radyolarda ya da TV'lerde kadın sunucular yoktur. 1930'lu senelerde kadınlar seçme ve seçilme hakkını elde edip meclise girmeye başlamıştır. 1935 senesinde TBMM'de 18 kadın vekil vardır. 1932 ve 1933 senelerinde akademisyen olan kadınlar, 1971 senesinde ilk defa bakan olmuştur. 1980 senesindeyse kadınlar artık kamusal görevlerde ve idari konumlarda bulunmuş fakat bu da uzun sürmemiştir. Söz konusu gerilemenin tarımdaki gerileme ile ilişkisi vardır. Buna göre, tarımla ilgilenmeyen insanlar şehirlerde işsiz kalmıştır ve 1980'den sonra da politik yapı İslamcılığa yönelmiştir. Bu da muhafazakâr bir toplumsal yapının oluşmasına ve kadının toplumda geri plana itilmesine yol açmıştır (Nergiz ve Yemen, 2011).

İmalat için her şeyin çok yüksek ve verimli kullanılması kalkınma için şarttır. Ülkemizdeki beyin gücünün kalkınmada dışarıda tutulması, şuarsuzluk olarak değerlendirilerek kadının mesleklerin tümünü yerine getirebilecek biçimde eğitim alması önemli olmuştur (Çıtak, 2008). Her sene dünyadaki kuvvetli devletlerin toplandığı G20 Liderler Zirvesi'nde Türkiye de katılmaktadır. Bu toplantı çerçevesinde "WEF Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi" ne dayalı olarak kadının ekonomideki imkanları elde etmesinde Türkiye 142 devlet arasında 125. sırada yer almaktadır. Ekonomideki güçlenme endeksi içinde 132, politik güçlenme içinde de 113. sıradadır. Son 20'de bulunmamızın sebebi,

toplumun kadınları yerleştirdiği konumdur. Bütün bunlara karşı Türkiye’de kadınların iş yaşamındaki oranı öteki devletlere göre düşük seviyededir (Yaşar, 2014).

TÜİK verilerine göre iş hayatındaki kadınların 1/3’ünün ücretli olmayan aile işçisi olduğu anlaşılmaktadır. Kadın, ev haricine zorunluluklardan dolayı çıkamamaktadır çünkü kente yapılan göçler ile beraber erkekler evlerinden uzakta ve fazla mesai saatleri içerisinde çalışıp evin haricinde kalmakta bu da kadının ev içerisindeki işleri yapmasını mecburi hale getirmektedir. Şehirlere yapılan göçlerin sıklaştığı ülkemizde kadın, köyde işgücüyle bulduklarını hissettirir iken, şehir yaşamında eğitimsizlik, mesleki bilgide eksiklikle beceri yetersizliğinden dolayı iş yaşamının haricinde kalarak ev içerisinde hayatlarını devam ettirmeyi seçmişlerdir (Selvi, 2014; Tokol, 2015).

Medeni kanunda kadınlarla erkekler için tespit edilen roller oldukça açıktır. Erkek egemen düşünce mevcudiyetini sürdürmektedir. Medeni kanunda bulunan kadınlar iş veya sanat ile uğraşmak üzere eşinden izin alacağıyla ilgili madde eşitlik kuralını ihlal ettiğinden 1990 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından kaldırılmıştır. Cinsiyetle ilgili rollerde geleneksellik ile beraber kadınlar, eşlerinin konumuna dayalı olarak değerlendirilerek rollerinin annelikle eşlik olduğu kadınların erkeklere bağımlılığı Medeni Yasa’da da bulunmaktadır (Günindi, 1997).

Kadının çalışma yaşamında dışarıda kalmasının sebepleri arasında medeni hal, eğitim, çocuk sayısı, kadınlarla erkeklerin eşit haklarının bulunması gösterilebilmektedir (Korkmaz ve Korkut, 2012). Ülkemiz çalışmayla alakalı takip ettiği siyasetlerde kadınlara yeterince çalışma fırsatı sunmamıştır. Ayrıca Avrupa Birliğiyle uyum sürecindeki istihdam siyasetleri personelin olumsuz koşullar altında çalışmalarına yol açıp bireylerin evlerini geçindiremeyecek hale gelmesine neden olmuştur. Yani Türkiye’de bireyler çalıştığı halde daha da yoksullaşmıştır. Diğer bir ifadeyle etkin istihdama yönelik çalışmalar kuvvetsiz ve zayıf bir personel kesimi oluşturmuştur. Kadınlar da bu emek basamağında en altta bulunmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005; Özer ve Biçerli, 2003).

XIX. asrın sonlarında erkekler daha iyi eğitimi alıp çalışma yaşamında daha güzel noktalarda bulunmuştur. Kadınlar, erkek egemen anlayıştan dolayı mesleklerin geçerliliğini bilmediklerinden 1980 senesine dek hep en alt kademede çalışmak durumunda kalmıştır, idareci konumuna nadiren gelebilmiştir (Tolan, 1991). Kadın eğitimi konusundaki bu yetersizlikler iş piyasasında belirli pozisyonlarda bulunabilmelerini sağlamıştır. Kadınların özdeşleştikleri işlere yönelip toplum tarafından kodlanan rollerine uygun davranış göstermişlerdir. Söz konusu mesleklerin kadın ile bütünleştirilmesi noktasındaki en önemli

neden kadınların uysal, sabırlı ve itaatkâr olmasıdır. Bu sayede kadınlar daha az ücretlerle vasıf gerektirmeyen işlerde çalışıp düşük konumlarda bulunmuşlardır (Ulutaş, 2009).

2.9. Türkiye’de Kadın Yöneticilere Karşı Cinsiyetçilik

Kadın öğretmenler eğitimde çok fazla yere sahip olmuştur ama hukuksal engeller bulunmamasına karşın okul idareciliğinde kadınların sayısı oldukça azdır. Kadınların sözcüğü konumda olmamasının en önemli nedeni sosyal rollerin etkisidir (Durmaz, 2016; Mitra, 2003).

Kadın öğretmenlerin idareci olmak üzere göze aldığı güçlükler erkek öğretmenlere göre daha çoktur. Erkeklerle kadın idarecilerin gerilimleri genel olarak ortak bir noktada toplanmaktadır ama kadınlar buna ilaveten evlerinden ve çevresinden bazı baskılarla karşılaşmaktadır (Soyşekerci ve Yılmaz, 2007).

Yücedağ ve Günbayı (2016) tarafından Milli Eğitim Bakanlığında görev alan ve yöneticilik pozisyonundan ayrılmış kadınların yaşamış oldukları problemlere yönelik görüşlerini açıklayan nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilik pozisyonundan ayrılan kadın öğretmenlerin, ailevi, sosyal, yönetimin işleyiş biçimi, problemleri ele alıp çözme teknikleri, bireysel özellikler ve yıpranmaya bağlı faktörlerden kaynaklı problemler yaşadıkları ortaya koyulmuştur.

Gerçekleştirilen bir çalışmada Tanzimat’tan Cumhuriyet’e dek okul idareciliğinin geçirdiği aşamalar ele alınmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında Darümuallimat’la kadınların öğretmen olması sağlanmıştır ve kadın idarecilere de gereksinim hissedilmiştir (Akyüz, 2001). Darümuallimat’tan mezun olan kız çocukları kızlara has diğer okullarda yönetici pozisyonunda çalışmıştır. Kısacası, başarılı olan kadın öğretmenler bu devirde idareciliğe yönlendirilmiştir fakat bu noktada hedeflenen eşitlik değildir, kız okullarında bulunan idarecilik pozisyonundaki boşlukların doldurulmasıdır. Bunun nedeni de o dönemlerde kızların gittiği okullarda erkek idarecilerin olmasının doğru görülmemesidir. Zorunlu olarak bir erkek öğretmen bulunacak ise bu öğretmenin ihtiyar, çirkin ve terbiyeli olması lazımdır. Bu dönemlerde kadınlarla erkek okul idarecilerinin maaşlarında da büyük farklar vardır. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi’nin 71. maddesine göre kadın müdürler 1500 kuruş alır iken erkek müdürler 5000 kuruş almaktadır. Kadın yöneticilerin aylığı erkek yöneticilere nazaran çok düşüktür. Ayrıca 8. maddede kadın müdürlerin haklarında çok ciddi kısıtlamalar yapar. Kadın müdürler okul haricindeki herhangi bir konuyla ilgilenemezler, okul içerisindeki

konularla ilgili olarak da baştaki müdürlere danışıp da karar almak durumundadırlar. Eğitim kurumlarındaki kadın idareciler pek çok bakımdan cinsiyete dayalı eşitsizlik ile karşı karşıyadır (Akyüz, 2001).

Çağımızda bu tarzdaki bir kısıtlama bulunmamaktadır. Kadınlar erkekler ile eşitmiş gibi görünür fakat sosyal baskılarla cam tavan tesirleri kadınların idareciliğini büyük oranda baskıla altına almaktadır. İdareci olmak otorite, kaideler ve sert bir tutumla bütünleştirilmiştir ve bu da erkeklere has nitelikler olarak değerlendirildiğinden idareciliğin erkeklere uygun olduğuna inanılmaktadır (Aydın, 2009).

İdarecilik pek çok yükü de beraberinde getirir. Veliler ile iletişimde bulunma, bürokrasiyle ilgilenmek durumunda kalma, kurumun bütün eksiklikleri ile ilgilenerek karşılanmasını temin etme, milli eğitim müdürlükleriyle iletişimde bulunma vb. birçok işle ilgilenmek durumundadırlar. Kadınların bu kadar çok işle ilgilenmesi çok zordur bundan dolayı idareci olmak kadınların gözünde büyür. Ayrıca, bireysel sebepler ile ailevi ve sosyal baskıların da önemli ölçüde etkide bulunduğu söylenebilir (Çelikten, 2004).

Gerçekleştirilen çalışmalar kadınların idareci olmaktan çekinmesini şöylece açıklamaktadır: Kadınların çalışması noktasında en önemli neden ailelerinin ekonomisine destekte bulunma gayretidir. Kadınlara erkek, kadınların evde bulunmasını ve çocukları ile ilgilenmesini doğal bir davranış şeklinde kabul etmektedir. İş hayatına katılmak kadın için geçici bir yüküdür. Bundan dolayı, kadınlar iş hayatında daha üst konumlara gelmeyi o kadar da önemli görmezler (Şahin, 2007).

Öte taraftan maddi bakımdan herhangi bir sorunu bulunmadığı halde iş hayatındaki kadınlar için bu durum bir fantezi olmaktadır. Söz konusu kadınlar, kariyer yapmak isteyen insanlardır ve sürekli olarak iş konusunda terfi almayı ve en üst seviyeye gelmeyi amaçlar. Bu kadınların erkeklerin yerlerinde gözü olduğu için kızılmıştır. Bundan dolayı da daima önlerine konan setler ile savaşmak mecburiyetinde kalmışlardır. Toplumda karar alması lazım olan, emir vererek uygulayan kişiler erkektir (Sefer, 2006). Bu durumun en iyi örneği okullarda karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır fakat okul müdürleri de daima erkektir. Erkekler genel olarak karar alıp da yönetici olan kişilerdir ve kadınlar da buna fazla itirazda bulunmaz. Kadın öğretmen evle iş arasında kalır, ayrıca toplumun onlara verdiği rollerden dolayı kalıpları kırmayı seçmeden, sorumluluktan kaçarak yönetici olmaktan uzak dururlar. Kadın, yöneticilikte daima bir tercih yapmak durumunda kalmıştır. Ya bu işi hakkıyla yaparak kariyerlerinde en üst seviyeye ulaşacaktır ya da yöneticilik yapmaktan uzak durarak ailelerine vakit ayıracaklardır.

Kadın, okul yöneticisi olduğunda maaşında ciddi bir artış olmamaktadır. Bu durum da kadın için okul yöneticiliği yapmayı çekici hale getirmez. Gerçekleştirilen son çalışmalar kadının erkekten daha destekleyici, anlayışlı, empatiye açık, iletişim gücü yerinde, düşüncelerin ifade edilmesine açık olmaya özendirilen bireyler olduğunu göstermiştir (Şahin, 2007).

Kadının öğrencilerin becerileriyle davranışlarına daha fazla önem verip ilgilendiği ama önderlik hususunda iş birliği içerisinde ve dostane olmadığını göstermiştir. Gerçekleştirilen bir diğer çalışma, kadının yöneticilikte etkin rol almamasının sebebini; erkek egemen toplumun kadınlar üzerindeki baskısı, yöneticiliğin çok vakit ve emek istemesiyle kadınların aile yaşamından dolayı buna ayıracak vakitlerinin bulunmaması, eşlerin negatif tavrı, kadının kendisine duyduğu güvensizlikle maddi bakımdan bir avantajlarının bulunmaması biçiminde belirtilmiştir (Usluer, 2000).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından hazırlanan İnsani Gelişim Raporu (2019) incelendiğinde, 2010 ile 2014 seneleri arasında tespit edilen cinsiyet eşitliği konusundaki ön yargının 2005 ile 2009 seneleri arasında tespit edilene göre daha olumsuz olduğu ifade edilmektedir. Rapora bakıldığında, kadınların erkeklere oranla 3 kat daha fazla ev işi yaptığı görülmektedir. Ülkemizde ise 15 yaş ve üzerindeki kadınların çalışma hayatına katılım oranının %33.5 olduğu ifade edilmektedir. Bu oran erkeklerde %72.6'dır.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'na (2018) bakıldığında ise 153 ülke arasında Türkiye'nin 130. Sırada olduğu görülmektedir. Raporda ele alınan önemli değişkenlerden bir tanesi "ekonomik kalkınma ve fırsat" değişkenidir. Ekonomik kalkınma ve fırsat değişkeninde, ülkemiz 2006 yılında 106. Sırada yer alırken 2018 yılında 136. Sırada yer aldığı görülmektedir. Yine rapor incelendiğinde, kadınların iş yeri sahibi olma oranının %3.9; yönetici pozisyonunda yer alma oranının %13.4 olarak açıklandığı görülmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2019) tarafından açıklanan raporda ise kadın yöneticilik oranını açısından bakıldığında, Orta Asya ve Avrupa'da yer alan 47 ülke içerisinde Türkiye'nin 2017 yılı itibariyle sonuncu olduğu görülmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2020) tarafından açıklanan raporda ise 2010 ile 2018 yılı arasındaki veriler incelendiğinde kadınların yöneticilik pozisyonundaki oranın 2012 yılında %14.4; 2018 yılında ise %16.3'e yükseldiği görülmektedir. 1.9 puanlık bir artış görülse de kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki kırılma ve zayıflık hala görülmekte olan bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.10. Dünya’da Kadın Yöneticilere Karşı Cinsiyetçilik

Gelişmiş ülkeler incelendiğinde, bizdeki durumdan bir miktar farklı olduğu görülür. Kadın, kendisine yardım edecek birisini evine aldığı anda aile yaşamına ve kariyerine odaklanabilir. Böyle olunca kadınlar bütün alanlarda ilerleyebilir (Koca, 2011).

Bununla birlikte Bayrak ve Mohan (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise kadınların hemen her toplumda sorumluluk ve görevlerinin artmasına ve bu görev ve sorumlulukları karşılayabilmelerine karşılık, geri planda yer aldıkları ifade edilmektedir. Bilhassa yöneticilik alanında görev alma oranlarının oldukça düşük olduğu vurgulanmaktadır. Yine aynı araştırmada 20. Yy.’ın sonları itibariyle ortaya çıkan küreselleşme sonucunda kadının iş dünyasına katılım oranının arttığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, kadınların iş dünyasında temsil edilme oranının tüm dünya genelinde yeterli olmadığı, onların yetenek, bilgi ve becerilerinden tam olarak yararlanılmadığı açıklanmaktadır.

Kadın idarecilerin oransal büyüklüğü, kadın bireylerin ekonomideki statüsünün, saygınlığının ve aktivitesinin göstergesi olmaktadır. 1998 verileriyle toplam yönetici pozisyonu içerisinde kadın idareci konumlarının oranı yüzde olarak İzlanda’da 31, Norveç’te 26, Türkiye’de 8, Nijer’de ise 8,3’tür. Kadın bireylerin kariyer yapmamasının veya yetki sahibi olamamasının arkasındaki ana nedenler eğitimde bulunan fırsat eşitsizlikleridir ve sosyal yargılardır (Akt. Uzun, 2005).

2.11. Kadın ve Kariyer Engelleri

Kadın, işgücüne dahil olurken ve dahil olduktan sonra bazı sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunlar genel olarak geleneksel toplumun kadınlara yüklediği cinsiyete dayalı rollerden kaynaklanır. Tüm toplumların kadınlarla erkeklere dönük değer yargısı ve beklentisi farklıdır. Geleneksel fikir yapısına bağlı olarak “Kadının yeri evidir! Kadın kocasının eşi, çocuklarının annesidir!” düşüncesi bunda etkindir. Kadınların eğitimi, çalışmasının karşılığında aldığı maaş, sosyal çalışmalara faaliyetlere katılma vs. hususlarda daima “kadın” olduğundan engellenmiştir ve sınırlanmıştır (Balcı ve Akdeniz, 2011).

2.11.1. Sosyal Engeller

Kadınların kariyer öykülerinde karşılaştıkları sosyal engeller; geleneksel kadın rolleri, cinsiyet ve çalışma hayatı dengesini kurma, aile kurma ve anne olmanın etkileri ve

eşlerin yarattığı aile içi etkiler olarak sınıflandırılabilir. Aşağıda bunlarla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.11.1.1. Geleneksel Kadın Roller

Kadın iş yaşamına emeğini sunar iken farklı sorunlar ile karşı karşıya kalır. Cinsiyetçilik, kadının aile içinde, toplumsal sahada ve iş hayatında karşı karşıya kaldığı önemli problemlerden birisini teşkil etmektedir. Kadının toplumda ve iş yaşamında bulunmasının pek çok önemli tarafı vardır. Bilhassa toplumsal sermayenin ve sosyal refahın artması bakımından çok önemlidir. Kadının ekonomideki konumu, bugün de hâlâ dünyada yayılmamıştır ve gelişmiş ülkeler ile sınırlıdır (Tatlı ve Koç, 2017).

Ülkemizdeki işgücü pazarının durumuyla işgücü verileri ele alındığı zaman kadının cinsiyetçilikten dolayı işgücü pazarında problemler deneyimlediği anlaşılmıştır (Parlaktuna, 2010).

İş yaşamındaki cinsiyetçilik üstüne pek çok çalışma vardır. Söz konusu çalışmalar çerçevesinde işçilerin karşılaştığı önyargıların, cinsiyetçiliğin kadınlarla erkekler için iş ortamında bir problem teşkil ettiği anlaşılmıştır. İş hayatında cinsiyetçiliğe yol açan en önemli sorunsu, işlerin cinsiyete dayalı olarak verilmesi ve başvuruların cinsiyete bağlı olarak değerlendirilmesidir (Alparslan, Bozkurt ve Özgöz, 2015).

Globalleşen dünyamızda demokrasinin sağlıklı bir biçimde devamı için kadınlarla kadınlara verilen haklar çok önemlidir. Kadınlara verilen haklar devletlerin gelişme seviyesinin de bir göstergesidir. Çağımızda birçok toplumda kadının işgücünde önemli bir rolünün bulunmasına karşın erkeklere nazaran daha az söz hakkına, kuvvete, pozisyona ve kaynağa sahip olduğu anlaşılmaktadır (Güldü ve Kart, 2009).

Kadın, işgücü pazarında işe alınma, yükselme, iş akdine son verilmesi ve maaşın tespiti gibi durumlarda ayrımcı muameleler ile karşılaşmaktadır (Özçatal, 2009). Kadının ücretleri erkeklere nazaran daha düşüktür ve kurumsal hiyerarşide üst noktalara nadiren erişebilmektedir (Güldü ve Kart, 2009). Feminist teorisyenlerin araştırmaları ele alındığında, kadınların kurumsal ve mesleksi hiyerarşide alt basamaklarda daha fazla yer aldığını belirtmek mümkündür (Başak ve Öztaş, 2010).

Kimi işler kadın ya da erkek işi şeklinde görülür. Genel olarak iş ile ilgili farklı özellikler bir cins ile ilişkilendirilmektedir, öteki cinsin bu özelliklerinin bulunmadığına inanılmaktadır. Buna ek olarak kadının ev içi rolünden dolayı işine gereken önemi veremeyeceği veya evlenene dek geçici olarak çalışacağı düşünülüp kadına dönük işe girişte

ayırıcı tavırlar gösterilmektedir. İşe alındığıdaysa aynı pozisyondaki erkeklere göre maaş konusunda ayrımcılıkla karşılaşmaktadır (Alparslan, Bozkurt ve Özgöz, 2015). Kadınlar sadece işe alımda ve işi yaparken eşitsizlikle karşılaşmamakta işten çıkarılma evresinde de işini kaybeden ilk kişi olmaktadır (Ataklı, 2016). Çalışır iken üst seviye yönetimde bulunmak üzere gereken gayreti göstermesine karşın kadınlar “cam tavan” denen, terfi almalarını önleyen bir durum ile de karşılaşmaktadır (Alparslan, Bozkurt ve Özgöz, 2015).

2.11.1.2.Cinsiyet ve Çalışma Hayatı Dengesi

Cinsiyete ilişkin kalıp yargılar, kadınların yönetici pozisyonuna gelmesinde onları engelleyen önyargıların temel nedenini oluşturmaktadır. Genel kanı, iyi yöneticilerin erkek olduğu yönündedir. Bu nedenle kadınlar yöneticilik pozisyonunda oldukça az oranda temsil edilmektedir (Çelikten, 2004).

Can (2008) tarafından okul müdürlerinin davranışlarına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin farklı nitelikleri bünyelerinde barındırdıkları, bu nedenle de kadınların yöneticilikte ihtiyaç duyulan görevleri yerine getiremeyecekleri düşüncesi genel olarak toplumda hakim olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmada, kadın yöneticilerin kariyerlerine bağlı olmadıkları, çalışmaktan hoşlanmadıkları, görev saatleri dışında çalışmadıkları, karar verme becerilerinin gelişmediği, duygusal kararlar alıp sert ve dayanıklı olmadıkları toplum tarafından düşünülmektedir.

Dünya Değerler Araştırması’nda (2012) ülkemizden elde edilen verilere bakıldığında “Erkekler kadınlardan daha iyi yöneticilik yapar.” maddesine katılma oranının %64 olduğu; bununla birlikte “İş bulmak sıkıntılıysa, çalışmak kadından ziyade erkeğin hakkı olmalıdır.” ve “Annenin çalışması, okul öncesi çocukların problemler yaşamasına sebep olur.” Maddelerine katılma oranlarının da yalnızca erkekler tarafından değil kadınlar tarafından da yüksek katılma oranına sahip olduğu görülmüştür.

Türk toplumu, aile merkezli bir toplumdur ve bu nedenle kadın hem gündelik hayatta hem de annelik rollerinde fedakarlık yapması gereken kişi olarak kabul edilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2002). Bu noktada kadınlara atfedilen geleneksel rollere karşın erkeklerin güç ile tanımlanması cinsiyetçi bakış açılarının varlığını kanıtlar niteliktedir (Glick ve Fiske, 1996; Sakallı-Uğurlu, Türkoğlu ve Kuzlak, 2018). Gelenekselci bakış açısı, kadınların yalnızca ev ve aile içerisindeki rollerini değil bununla birlikte iş hayatındaki rollerine dayalı ortaya koyulan algıyı da etkiler niteliktedir.

2.11.1.3. Aile Kurma ve Anne Olmanın Etkileri

Kadının ekonomik ve toplumsal düzende işgücüne katılımının istenen düzeyde olmamasında birbirinden farklı etkenler vardır. Önceden gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alındığı zaman ülkemizde kadınların iş yaşamına girmesini önleyen etkenler arasında, toplumdaki cinsiyete dayalı eşitsizlik, ailevi ve toplumsal yapı, medeni hal vs. durumların bulunduğu anlaşılmaktadır (Çiftçi ve Hırlak, 2017).

Evlenmek, kadının yaşamında bir pozisyon ve görev değişmesine yol açmaktadır, kültür açısından kadınların eviyle ve eşiyle ilgilenmesi beklenmektedir (Çakır, 2008).

Eyüboğlu ve arkadaşlarının (2000) yaptığı bir çalışma çerçevesinde kadının iş yaşamına girmemesinin ana sebebi; çocuklara bakmayı ihmal etmesi, ev içindeki düzenin bozulması ve çalışma ortamında erkekler ile beraber bulunmanın kadının etrafı tarafından uygun görülmeceği biçiminde belirtilmektedir (Akt. Kuzgun ve Sevim, 2004).

Kadınların iş yaşamına katılamamasının önündeki engellerden birisi de “anne” olmalarıdır. Çocuk büyütme, kadının iş yaşamına dahil olmasına ve sosyo-ekonomik pozisyon elde etmesine etkide bulunan bir “duygusal emek” şeklinde belirtilmektedir. Duygusal emekle çocuk bakımının maaş karşılığında yapıldığı görülmektedir ama duygusal emek özelliği açısından durum değerlendirilememektedir. Çocukların bakımı, annelik hissiyatıyla gerçekleştirilen bir eylem olduğundan, çocuk sahibi olmak çalışma yaşamındaki annelerin çalışmaya dair arzularını azaltmaktadır ve çocukları için bakım hizmeti aldıkları zaman da vicdani olarak huzursuzluklara yol açmaktadır. Bundan dolayı kadın söz konusu seçimini genel olarak çocuklarından yana kullanmak durumunda kalmaktadır ve işverenlerin bunda herhangi bir etkisi olmadan kadınlar kendi kararlarıyla çalışmaktan vazgeçmektedir (Hüseyinli ve Hüseyinli, 2016).

Ülkemizde çocuk bakımıyla alakalı yasal düzenlemelerin bulunmaması ve erkek egemen düşünceler, çocuk bakımı işini kadınların sorumluluğu altına bırakmaktadır ve kadınlara anne olma rolünün uygun görüldüğünü göstermektedir. Erkek egemen bakış açısına göre kadınların iş hayatına katılması, erkeklerin otoritelerini sarsar. Bu da kadının çocuk bakımından sorumlu olmasını mecburi kılmaktadır ve kadınların işgücüne katılımını azaltmaktadır (Topateş, 2015).

Bakım sorumluluğu; bireyin aynı evde ya da ev haricindeki ve düzenli bir biçimde ilgilendiği 15 yaşından küçük çocuklarıyla 15 yaş üstü hasta, engelli çocuklar ya da bakım gereksinimi bulunan yaşlı anne-baba ya da akrabaları kapsamaktadır (TÜİK, 2018). Kadınlara yüklenen annelik rolü çerçevesinde bakmakla yükümlü olduğu çocukların, bakıma gereksinim

duyacak yaşta ya da durumda olması durumunda kadın, çalıştığı zaman kazanacağı gelirle bu süreçte çocuğunun bakımına yönelik tutacağı bakıcının maliyetini karşılaştırıp çalışıp çalışmama kararını verir. Eğer kadınların gelir seviyesi bakıcı maliyetinden fazlaysa bu durum çalışmayı pozitif yönde, eğer düşükse negatif yönde etkileyebilir (Korkmaz ve Korkut, 2012).

Gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde çocuğu bulunan kadınların, çocuk sahibi olmayanlara nazaran yarı zamanlı ya da tam zamanlı iş bulma olasılıkları daha düşüktür. Bakım işinin sadece kadına yüklenen bir rol olmaması, kişiler arasında söz konusu sorumluluğun paylaşılması ve devletçe sağlanan sosyal hizmetler uygulaması ile kadınların üstündeki çocuk bakımı yükünün azaltılmasının, kadının iş yaşamına katılmasının önündeki engelleri kaldırma konusunda ciddi bir tesirinin bulunacağına inanılmaktadır (Hüseyinli ve Hüseyinli, 2016).

2.11.1.4. Eşlerin Yarattığı Aile İçi Etkiler

Kadınlarla alakalı olarak gerçekleştirilen çalışmaların ortak niteliklerinden birisi de “eş izni” dir. Erkeklerin, kadınların iş yaşamına girmesine izin vermediği anlaşılmaktadır (Çiftçi ve Hırlak, 2017). Erkek egemenliğin bulunduğu toplumlarda erkekler, aile içindeki otoritelerine zarar verecek durumların (kadınların maddi güç elde etmesi, erkekler ile aynı atmosferde çalıştığı zaman cinsel tacizle zinaya yola açabilecek hadiselerin olması endişesi vb.) olma ihtimalinden dolayı kadının iş hayatına dahil olmasını engellemektedir. Kadının maaş alarak bir işte çalışmasıysa sadece eşinin çalışmadığı zamanlarda söz konusu olmakta ve kadının yer aldığı işlerde ya da evde çalışması kabul edilmektedir (Gökmen, 2016).

Çiftçi ve Hırlak’ın (2017) yaptığı bir çalışmadaysa kadınların çalışmak istemesine karşın eşinin çalışmasına izin vermediği için çalışmadığı belirtilmektedir. Aile içinde kadınlara yüklenen roller, çalışmayı ya da çalışmamayı belirlemektedir. İşle aile hayatı arasında denge sağlamak için aile içinde kadına yüklenen rollerin eşler arasında dağıtılması ve devletin yasal dayanakları bu çerçevede çok önemlidir (Korkmaz ve Korkut, 2012).

2.11.2. Bireysel Engeller

Kadının yönetici olmasında bazı kişisel engeller vardır. Kadın, kendisine yeteri kadar güvenemediği için kişisel engeller ortaya çıkmaktadır. Erkeğin kadını sahiplenici ve koruyucu tavrı kadının kendisine daha az güvenen kişiler olmasına yol açmaktadır. Kadının eğitim

seviyesindeki artış erkek hakimiyetini kırmış ve kadınların kendisine olan güveninin artmasını temin etmiştir (Durmuş, 2001).

Bunun yanı sıra toplumca saptanan rollerin kadınlarca hazmedilmesi de kişisel engellerdendir. Kadınlar, toplumun kendisine verdiği annelikle iyi eş olma rolünü aksatmak korkusu ile yönetimde bulunmanın yerine içinde bulunduğu durumu korumayı seçmektedir (Güldal, 2006).

Bu doğrultuda kadının kariyer öyküsünde karşılaşılan bireyler engeller öz yeterlik algısı, statü koruma ve çalışma koşullarına uyum olarak sınıflandırılabilir. Aşağıda bunlarla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.11.2.1.Öz Yeterlik Algısı

Öz yeterlik algısı, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmalarında ihtiyaç duyulan etkinlikleri ve süreçleri verimli ve başarılı bir biçimde organize edebilme ve yürütebilme becerilerine yönelik bireysel inançlarıdır (Bandura, 1986). Öz yeterlik algısı, bireylerin davranış örüntülerini ortaya koymasında ve zorlayıcı yaşam durumları karşısında sergilemiş olduğu süreklilik ve bireyin performansı üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Zimmerman, 2000). Bununla birlikte öz yeterlik bireylerin düşünce yapıları ve duygusal olarak göstermiş oldukları tepkiler üzerinde de etkili olmaktadır (İlgaz, Bülbül ve Çuhadar, 2013). Bilhassa yeni bir davranış örüntüsü geliştirmek veya öğrenmek adına çaba harcamak ya da karşılaşılan bir engelin üstesinden gelmek bireylerin öz yeterlik geliştirmelerinde en etkili yollardır (Bandura, 2002).

İş yaşamında yeterlik kavramına bakıldığında, bireylere iş ortamında yöneltilen soru veya sorunlara karşı yanıt oluşturabilmeleri, kendilerinden beklenen görevi ve başarıyı sergileyebilmeleri ve görev sonucunda ortaya çıkan sorumlulukların üstesinden gelebilmeleridir (Avcular, 2020). Mesleki öz yeterlik ise “bireylerin iş ile ilgili görevleri ve davranışları başarılı bir şekilde yerine getirebilme yetenek ve becerileri ile ilgili hissettikleri yetkinlik” şeklinde açıklanmaktadır (Jayawardena ve Gregar, 2013). Bununla birlikte mesleki öz yeterlik kavramı, bireylerin mesleğine dair çıktılarını üretmeye yönelik olarak gerekli becerilere sahip olduğu inancını da içerisinde barındırmaktadır (Schyns ve Von Collani, 2002).

Genel öz yeterlik ve mesleki öz yeterlik arasında farklılık bulunmaktadır. Mesleki öz yeterlik, bireyin daha önce yaşamış olduğu mesleki deneyimlerinden yoğun olarak etkilenmektedir. Bu noktada mesleki öz yeterliğin, genel öz yeterliğe oranla daha değişken bir

yapıda olduğu görülmektedir (Çetin, Erenler-Tekmen ve Şentürk, 2016; Jayawardena ve Gregar, 2013).

Bireylerin öz yeterlik algılarının gelişmesinde, hem sahip oldukları yetenek ve becerilerinin farkına varmaları hem de bu doğrultuda sorumluluklarını başarıyla yerine getirmeleri önemli bir etkiye sahiptir. Bir noktada, performans gösterebilmek adına, başarılı olacağına yönelik inanç geliştirilmesi gerekmektedir. Bu inanç ise öz yeterlik algısıdır. Öz yeterlik algısı düşük olan bireyler, iş yaşamında da sorunlarla karşılaşmakta ve hatta doğru bildikleri işleri bile yanlış yapabilmektedir. Öz yeterlik algısı düşük olan bireylerin kendilerine olan güven düşüklüğü de kariyer engeliyle karşılaşmalarına yol açabilmektedir (Avcular, 2020).

2.11.2.2.Statü Koruma

Statü kavramı, “bir bireyin bir kurum ya da toplum içerisindeki durumu” veya “kadro açısından bireylerin bağlı oldukları durum, pozisyon olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2021).

Statü kavramına bakıldığında bilhassa kadınlar için kazanım açısından oldukça zorlayıcı süreçleri içerisinde barındırdığı görülmektedir. Pek çok kadın, “kadınlık” ve “annelik” statülerinin dışına çıkamamakta, çıksalar dahi bu statüleri koruma noktasında problem yaşamaktadırlar. Bu durumda etkisi olan en büyük ve önemli faktör ise toplum tarafından kadınlar için sınırları çizilmiş bir yaşam alanının olması ve bu yaşam alanının da evin içi ile sınırlı olmasıdır. Toplum tarafından kadınların en önemli görevi sınırları çizilen bu yaşam alanında düzen kurması ve bu düzeni idare etmesidir (Avcular, 2020).

Toplumsal bakış açısıyla ele alındığında kadınların en temel rolleri annelik ve eşlik görevlerini yerine getirmektedir. Bu nedenle kadınlar için toplumsal olarak yaşanılacak değişim oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü, toplumsal değişimle birlikte toplumun kültürel ve sosyo-ekonomik şartların kadınların geleneksel olarak tanımlanan rol ve sorumluluklarının ne kadar ötesine geçebileceklerini belirlemektedir. Kadınların statülerinde kabul edilen yetersizlik, büyük oranda kadının etkinliğinin ve varlığının yalnızca aile ile sınırlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kadınların ev dışına çıkmaları ve çıkabilme olanaklarının varlığı bir noktada onun statü kazanma ve bağımsızlıklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Erbay ve Tuncay, 2016).

Ancak bu noktada kadınlar bir statü elde etseler dahi bu statüyü korumakta zorlandıkları görülmektedir. Bu durumun kadınlara yüklenen anlam ve rollerden

kaynaklandığı düşünölmektedir. Neredeyse insanlık tarihinin başlangıcından itibaren kadınlar, erkek egemen bir aile yapısı içerisinde, aile kurma ve bu ailede yerine getirmeleri gereken roller için hazırlanarak büyümüşlerdir. Bir noktada “ücretsiz aile işçisi” şeklinde çalıştırılmışlardır. Bu nedenle kadın, alışlagelmiş bu rol ve sorumluluklardan dışarı çıkmakta bir hayli zorluk yaşamaktadır (Erbay ve Tuncay, 2016).

2.11.2.3.Çalışma Koşullarına Uyum

Çalışma, bireylerin zihinsel ya da bedensel güçlerini belirlenmiş bir hedef doğrultusunda planlı ve organize bir biçimde kullanabilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışma, bireylerin yerine getirmiş olduğu etkinlikler bütünüdür ve bireyin yaşamında önemli bir gerekliliktir (Balcı ve Akdeniz, 2011).

Karacan (2011), günümüz dünyasında kadınların geleneksel rolleri ve sorumlulukları nedeniyle hem bireysel hem de örgüt tarafından yeterli desteği görememesi nedeniyle çalışma koşullarına uyum sağlamada zorlandıklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte yalnızca destek değil, çalışma yaşamında kadınlara yönelik yıldırıcı politikalar da kadınların çalışma koşullarına uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Ancak kadınların iş yaşamına girmeleri ve bunun geliştirilmesi artık önemli bir zorunluluk haline bürünmüştür. Bun rağmen hala kadının aile hayatındaki sorumluluk ve rolleri, terfi etmelerinde bir sorun olarak karşlarına çıkmaktadır.

Çalışma yaşamında pek çok açıdan kadınların erkeklerle eşit şartlarda olmadığı bilinen bir gerçektir. Ücret eşitsizliği, işlerin üstesinden gelinemeyeceğine dair ön yargılar, ev hayatındaki sorumluluk ve rollerin fazla olması, mesai saatleri, duygusal, kırılgan ve narin olduklarının düşünölmesi gibi pek çok olumsuz etken kadınların işe dair enerjilerini tüketmekte ve çalışma koşullarına yönelik uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır (Avcular, 2020).

2.12. İş Hayatındaki Engeller

Kadınların kariyer öykülerinde iş hayatında karşılaşmış oldukları engeller, örgüt kaynaklı engeller, cam tavan etkisi, kraliçe arı sendromu, cinsiyet içi mikro saldırganlık ve negatif ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.12.1. Örgüt Kaynaklı Engeller

Firma sahiplerinin, kadınların istihdamıyla ilgili tavırları değerlendirildiği zaman karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır: Şirket sahipleri, kadınları hamileliğin, doğum izninin ve çocuk bakımının yol açtığı maliyetleri göze alamadıklarından ya da uzun çalışma süreleriyle vardiya sistemiyle çalışma koşullarının kadınlar için zor olduğunu düşünerek çalıştırmak istememektedir (Hüseyinli ve Hüseyinli, 2016). Çünkü piyasada patronların birçoğu, iş yaşamında kadının erkeğe nazaran daha az güvenilir olduğunu, kadının evlenmesinin ya da anne olmasının ardından işi bırakacağını ya da ev içerisindeki rolleri yüzünden iş yaşamında verimli olamayacağını düşünmektedir (Çakır, 2008).

2.12.2. Cam Tavan Etkisi

Son otuz sene içerisinde iş hayatındaki üst düzeydeki mevkilerde kadınların sayısındaki yükselişe karşın, henüz istenen seviye elde edilememiştir. Kadının belirli bir düzeye kadar ilerleyerek daha üst konumlara çıkamaması “cam tavan” terimiyle ifade edilmektedir. Sorunun “cam”la ifade edilmesinin sebebi, belirli kaidelere bağlı olmayıp, ulaşılabilir olduğu düşünülüp, bilinmez bir biçimde engel teşkil eden durumları kapsamasıdır. Cam tavan durumu, davranışla ve örgütle ilgili önyargılardan dolayı ortaya çıkan, kadının üst seviye yönetici pozisyonuna gelmesini önleyen faktörlerdir (Yıldız, 2014).

Kadının yeterliliğiyle bireysel niteliklerini dikkate almaksızın, üst yönetimde bulunmasını güçleştiren ya da önleyen görünmez engellere “cam tavan” denir (Balcı ve Akdeniz, 2011). Bu ifade görünmez engelleri belirttiğinden problemi teşkil eden engelleri daha önce fark etmek ve sınırlandırmak imkansızdır fakat genellikle sosyal, kişisel ve kurumsal etkenler şeklinde tasnif edilebilir (Bingöl ve ark., 2011).

Sosyal etkenler toplumun hayatında benimsenen, kültür yapısıyla biçimlenen etkenleri içerir. Mesela, erkeklerin egemen olduğu mekanlarda önderlik sıfatının erkekler ile özdeşleşmesi bunun en önemli örneğidir.

Kişisel faktörlerse bireylerin alışkanlıkları, duyguları, düşünceleriyle biçimlendirdikleri etkenlerdir. Dünya görüşüyle inançsal yapı da kişisel etkenlere dahildir. Kadınların kendilerine ait ölçütleriyle sınırları içinde, iş yaşamı ve kariyeriyle alakalı olarak aldığı kararlar kişiseldir.

Kurumsal faktörlerse kurumların çalışanlara ilişkin karar verme sürecinde dikkate aldıkları faktörlerdir.

Kadının ne olursa olsun karşılaştığı cam tavan engelini aşmasının en temel metodu, dış çevredeki değişimlerden çok özgüvenlerini geliştirmeleridir. Çünkü bireyler kendilerine ne kadar güvenir ve olumlu olur ise içinde bulunduğu örgütle çevresindeki insanların da kendisine bakışı o kadar pozitif olur (Korkmaz, 2014).

2.12.3. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı, yüksek bir konumda iyi bir ücret ile çalışarak daha ziyade erkek meslektaşlarla ve personelle iyi iletişim kurabilen kadın yöneticiler için kullanılır. İmtiyazlı pozisyonunu muhafaza etmek üzere bilhassa rakip olarak gördüğü öteki kadınlara uzak duran, imtiyazlı olduğunu sürekli olarak hissetmek üzere kadın-erkek eşitliğine yönelik olarak hiç mücadelede bulunmayan kadın yöneticiler için kullanılmaktadır (Knight, 1989). Ataerkil çalışma ortamlarındaki kadınların birbirlerine daha çok destekte bulunması beklenir iken bu dayanışma çoğunlukla söz konusu olamamaktadır (Baykal, 2018). Yönetici pozisyonundaki kadınların astlarıyla yakınlık kurması beklenir iken, kendi cinslerini engel olarak görüp mesafeli davrandıkları anlaşılmıştır (Baykal, 2018).

Kadınların arasındaki hazımsızlık ve birbirini rakip görme hissini, erkeklere göre daha çok olduğu biçiminde bir kanaate rastlanır. Söz konusu probleme bilhassa kariyer sürecinde daha fazla rastlanır. Ülkemizdeki bir araştırmada çalışmaya katılanların %54'ü, “kadınların birbirlerini çekememeleri üst kademe görevlere gelememelerinde etkindir” fikrine “katılıyorum” biçiminde yanıtlamıştır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007). Ayrıca, kraliçe arı sendromuyla karşı karşıya kalan kadınların, öteki kadınların kariyerlerinde referans aldıkları gibi önyargılar ürettiklerini, çaba göstermeden yükselmeye çalışmak istediklerini, kendilerinin ise çok fazla emek harcayıp buralara geldiklerini düşünerek bu ön yargılar ile hareket ettiklerini gösteren araştırmalar vardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Kraliçe arı sendromu yaşayan kadınların bütün kadın personele karşı tepki gösterdiği biçiminde bir algı bulunur fakat pek çok çalışmanın neticesinde kraliçe arı sendromundan mustarip kadınların kendilerine benzeyen mücadeleciler ve başarılı kadınlara uzak durmadığı, sosyal ve cinsiyetçi yargılar ile özdeşleşen ve kadınların zayıflığı ya da yönetici olamayacağı biçimindeki algıları davranışlarıyla destekleyen kadınlara karşı mesafeli durdukları yargısına ulaşılmıştır (Baykal, 2018).

Faniko ve arkadaşları da (2016) İsviçre’de yaptıkları bir çalışmada 315 kadınla görüşmüştür. Araştırmanın sonucunda kraliçe arıların kendilerine benzer şekilde mücadele eden ve kariyerlerinde önemli emek harcayan kadınlara yardımsever ve yakın davranır iken

toplumsal cinsiyetçi yargılara göre davranan, işlerini arka plana atan kadınlara karşı uzak davrandıkları, bu davranışları sergileyen kadınları ortamdaki soyutladıkları görülmüştür.

Yine kraliçe arı sendromu üstünde Derk ve arkadaşları da (2011) gerçekleştirdikleri araştırmanın neticesinde, kraliçe arıların gerçekte mesafeli durdukları hemcinslerine karşı tavırlarının nedeninin “kadın olmaları” değil, kariyer sürecinde cinsiyetlerinden dolayı karşı karşıya kaldıkları problemlere yol açan durumlardan kendilerini uzaklaştırmak olduğu sonucunu elde etmiştir.

Derks, Van Laar ve Ellemers (2016) “kraliçe arı” şeklinde vasıflandırılan kadınların öteki kadınlara uzak davranma, devamlı olarak farklılıkları vurgulama, hiyerarşiye bağlı tavırlar gösterme ve karar alma vb. davranışlarda buldukları ortaya konmuştur. Kadın idarecilerin yol açtığı bu durum, en fazla kadın personelden kopmalarına yol açıp karşılıklı ciddi bir iletişimsizlikle güvensizliğe neden olmaktadır.

2.12.4. Cinsiyet İçi Mikro Saldırganlık

Bilhassa ırkçılıkla ilgili eserlerde kullanılarak yaygınlaşan bir terim olan “mikro saldırganlık” ABD’de daha ziyade Asya, Uzakdoğu, Latin ve Afrika’dan gelenlere karşı yapılan ırkçılığa eleştiriler yönelten araştırmalarda, açık açık yapılan faşist saldırıları yanı sıra, kasten ya da kasıtlı olmadan gösterilen tavır ve davranışları belirtmektedir. Daha önce 1970 senesinde Pierce’ın ortaya attığı terim “ince, çarpıcı, genellikle otomatik ve sözel olmayan iletişim durumlarını” belirtmektedir (Sue ve ark., 2008).

Solorzano ve arkadaşları (2000) “mikro saldırganlık” terimini “... kasıtlı veya kasıtsız, otomatik veya bilinçsizce, hedef kişi veya grup üzerinde potansiyel olarak olumsuz psikolojik etkiye sahip ince (sözel, sözsüz ve / veya görsel) aşağılayıcı hakaretler” şeklinde tanımlamaktadır. Mikro saldırganlıklar, genel olarak bilinçdışı, ince hakaretlerle ya da küçümseyen bakışlarla, jestlerle ve ses tonlarıyla gösterilir. Bu tür saldırganlık, iletişimde eşitsizlik yaratıp muhatabın ruhi ve fiziki enerjisini alıp pek çok atmosferde performansı azaltır. Kavramdaki “mikro” sözcüğü “genel, açık, bütüncül, geleneksel vb.” sözcüklere benzerlik yoluyla ve belli ölçülerde karşıtlık oluşturacak şekilde Sue ve arkadaşlarının (2008) belirttiği şekli ile “... genellikle, failin bir dereceye kadar gizli kalmasına izin veren sınırlı ‘özel’ durumları...” ifade eder.

En genel anlamda mikro saldırganlık, ırk, cinsiyet, din, cinsel yönelim veya engelliler dahil olmak üzere yetersiz temsil edilen veya ötekileştirilen çeşitli kimlik gruplarından bireylere yönelik eylemlerdir (Nadal, 2011; Sue ve ark., 2008).

Son on beş yıl içerisinde gerçekleştirilen araştırmalarda, kadınlara yönelik olarak gerçekleştirilen cinsiyete dayalı ayrımcılığı incelemek için mikro saldırganlık kavramı yeniden çerçevelendirilmiş ve genişletilmiştir (Alexander ve Hermann, 2016; Capodilupo, ve ark., 2010; Nadal, 2009). Cinsiyete dayalı mikro saldırganlık, cinsiyetçi aşağılamayı ve kadınlara yönelik hakaretleri içeren (Nadal, 2010) bununla birlikte yüz ifadesi, bakış ve diğer jestlerle sözlü ve/veya sözsüz olarak iletilen nüanslı ve kısa günlük alışverişlerdir. Genellikle bilinçsizce ifade edilirler ve kadınlarda psikolojik zarar veya rahatsızlığa neden olabilirler (Capodilupo ve ark., 2010).

Nadal (2010) cinsiyet içi mikro saldırganlığı üç boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Bunlar;

1. Cinsiyete dayalı mikro saldırılar (örneğin, bariz cinsiyetçi hakaret veya küfür)
2. Cinsiyete yönelik mikro aşağılamalar (örneğin, kadınlarla ilgili ince olumsuz iletişim)
3. Mikro cinsiyet geçersizlikleri (örneğin, kadınların düşüncelerini veya duygularını reddeden veya değersizleştiren iletişim)

Sue ve Capodilupo (2008) ise altı boyutlu bir cinsiyet temelli mikro saldırganlık modeli önermektedir. Bu boyutlar;

1. Kadınları cinsel olarak nesneleştirme
2. İkinci sınıf vatandaş
3. Cinsiyetçilik gerçekliğinin reddi
4. Geleneksel cinsiyet rollerinin varsayımları
5. Cinsiyetçi dil (Sue ve Capodilupo, 2008; Capodilupo ve ark., 2010).

Cinsiyet içi mikro saldırganlığın hangi boyutu olursa olsun kadınlar çalışma yaşamlarında sıklıkla bu tarz olumsuz durum ve davranışlarla karşılaşır. Yapılan araştırmalar da cinsiyet içi saldırganlığa maruz kalmanın kadınların hem davranışsal hem psikolojik hem de kariyerleri açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Capodilupo ve ark., 2010; Crosby ve Sprock, 2004).

2.12.5. Negatif İlişki

Alan yazın incelendiğinde cinsiyet içi olumsuz ilişkiler ve kadınlar arasındaki rekabet ve mesafenin kadınlar arasında oldukça yaygın olduğu görülmektedir (Cooper, 1997; Duguid, 2011; Mavin ve Grandy, 2013; Mavin, Williams ve Grandy, 2014). Kadınlar arasında ortaya çıkan bu ilişkinin birbirlerini desteklemek ve işbirliği yapmak yerine daha çok rekabete

dayandığı görülmekte ve örgütsel kültürlerin de bu olumsuz ilişkiyi şiddetlendirdiği düşünülmektedir (Mavin ve ark., 2014).

Örgütlerde kadınların liderliği ve lider kadınlarla birlikte çalışan diğer kadınların varlığı yaygınlaşsa da bu durum henüz tam olarak normalleşebilmiş değildir. Bu noktada kadınların birbirleriyle olan negatif ilişkilerini anlamak, kadınların örgütlerde lider olmada yaşadıkları sorunlara dair iç görü kazanmada etkili olabilmektedir (Mavin, Grandy ve Williams, 2017). Yapılan araştırmalar, örgüt içerisinde erkeklerin oldukça homososyal bir tutum sergilemelerine karşın kadınların sosyal ilişkilerinde ve örgütlerde birbirlerine yönelik düşmanca davranabildiklerini göstermektedir (Chesler, 2001; Gruenfeld ve Tiedens, 2005). Bu noktada kadınların davranışlarını düzenlemek yerine bu negatif ilişkinin neden ortaya çıktığını belirlemeye yardımcı olacak ve kadın liderlerin diğer kadınlarla negatif ilişki örüntüleri geliştirmelerine neden olan faktörlerin belirlenmesinin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Mavin ve ark., 2017).

Kadınlar arasında görülen ilişkiler, kadınların bağlanma potansiyelini sınırlandıran toplumsal cinsiyet doğrultusunda gelişmektedir. Bu doğrultuda gelişen ilişkiler kadınların cinsiyet içi rekabet ve kadın düşmanlığı yaşamalarına yol açabilmektedir (Mavin, 2006a). Bu süreçler de kadınların cinsiyet içi farklılıkları kabul etme yeteneklerini sınırlandırmaktadır (Mavin ve ark., 2017). Toplumsal cinsiyet bakış açısında kadınların, erkeklere tabi olduğu ve kurum içerisinde güç ve statü peşinde koşmanın ve koşması gerekenin erkek olduğu görüşü hakimdir. Bu noktada güç ve statü elde etmek isteyen kadın hem erkekler hem de kadınlar tarafından olumsuz karşılanabilmektedir (Mumby ve Ashcraft, 2006). Kadınların lider rolünü üstlenmeleri bir noktada toplumsal cinsiyet kalıplarını bozmaktadır (Mavin 2006a, 2006b). Bu noktada kadınlar bu gibi normatif beklentilere direnmeyi ve bu beklentileri şekillendirmeyi öğrenmişlerdir (Benschop, 2009; Connell ve Messerschmidt, 2005; Mavin ve Grandy, 2016).

Örgütlerde cinsiyet içi ilişkiler incelendiğinde erkeklerin diğer erkekler için daha büyük fırsatlar bulunmasını, kendi tecrübeleri adına olumlu yöne çevirdikleri görülmektedir (Collinson ve Hearn, 2005). Kadınlara bakıldığında ise kurum içerisinde kadınlar arasında arkadaşlığın az olduğu ve kadınların çoğu zaman birbirlerini desteklemedikleri ve iş birliği yapmadıkları görülmektedir (Mavin ve Grandy, 2012).

Kadınların negatif ilişkilerinin, içe içe geçmiş toplumsal cinsiyet uygulamalarına ve bu süreçler içerisindeki ilişkisel ve sosyal olarak inşa ettikleri tecrübelerine dayandığı düşünülmektedir (Mavin ve ark., 2017).

2.13. Kadın ve Yöneticilik

İş yaşamına erkeklerden çok sonra dahil olan kadınların yöneticilikte bulunması çok uzun ve zor bir sürecin sonunda mümkün olmuştur. Bütün sahalarda kadın erkeklerce yönetilmiştir ve kadının idarede etkili olmasına yeteri kadar fırsat verilmemiştir. Genellikle kadın; karar verici değildir, başka insanların aldığı kararları uygulayıcıdır. İş yaşamına dahil olan kadınlar daha ziyade alt kademedede bulunur iken yöneticilikte erkeklerin çoğunlukta bulunduğu anlaşılmaktadır. Kadının iş yaşamına girmesi bilgi birikimi ihtiyaç duyurmayan işler ile olsa da zamanla kadınların yönetim kademesinde çalışmak istediği gözlenmiştir (Ulutaş, 2009).

Kadınların iş yaşamında yönetici konumuna ulaşması kolayca gerçekleşmemiştir. Kültürel ve ferdi sebepler kadınların yöneticilikte rol sahibi olmasına engel olmuştur (Negiz ve Yemen, 2011). Sosyal düzende kadına atfedilen “duygusallık, kırılganlık, baskın olamama vb.” nitelikler yönetimde negatif tesirler oluşturacağı düşüncesi ile kadınların yönetimde bulunmasını önlemiştir. Yönetim kademesinde gereksinim hissedilen “saygınlık, otoriter olma, kararlılık vb.” niteliklerin yalnızca erkek bireylerde olduğunun düşünülmesi günümüzde kadının önünde engeldir (Bedük, 2005).

Toplumda kadınlara verilen annelikle eş olma rolleri kadınların işle ev yaşamı arasında sıkışmasına yol açmıştır. Eve iş hayatı arasında dengeye varmayı arzu eden kadınlar öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik vb. mesleklere yönelmiştir. Bunun neticesinde kadınlara ve erkeklere has meslekler çıkmıştır. Son zamanlarda çalışma hayatında kadınların bilgi ve hizmet sektörlerinde kendisini daha fazla göstermesine olanak vermiştir.

2.14. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları

XXI. asır liderlik özellikleri ile kadınların idarede tercih ettikleri stratejiyi kıyasladığımız zaman kadınların bugünün gereksinimlerine uyan idare modellerini ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Katılımı temin eden, kuvvet ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı bir duruma getiren kadın idareciler, 2000’li senelerin yeni yönetim algısını saptamaktadır. Her şeyi kontrol altına alan, emirler veren, hiyerarşik yapıda katı kurallar tatbik eden, konvansiyonel liderlik yaklaşımları, yerini kadın bireylerin getirdiği modern idare anlayışına bırakmıştır. Bu çağdaş idare anlayışında kadın bireylerin gayesi değişimdir.

XXI. asırda yönetim alanında hiyerarşik yapıdan vazgeçilerek liderlerin merkezde bulunduğu işbirlikçi yaklaşımın kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu idare modelinde daha

başarılı olan kadınlar bilgiyi paylaşır iken müşterek çalışma ilkeleri yaratmakta ve çalışanları ile iş birliği içinde hareket etmektedir. Bundan dolayı denebilir ki değişmekte olan yönetim algısının gerekleri kadınlarca daha iyi uygulanmaktadır (Özenci, 2017).

2.15. Türk Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticiler

Eğitim yönetimi, yönetim bilimin genel prensipleriyle süreçlerinin eğitim ile alakalı kurumlarla birimler aracılığıyla farklı türlerdeki ve düzeylerdeki eğitim kurumlarında uygulanmasıdır. Kadınların okul idaresinde bulunmasının geçmişi 1871-72 senelerine dek uzanmasına karşın, ülkemizde İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak ilk kez bir kadının bulunması 1968; İl Milli Eğitim Müdürlüğünde bir kadının atanmasıysa 1990 senesinde söz konusu olmuştur (Aydın, 2009).

Güler Karakul, 1990 senesinin Milli Eğitim Bakanı Avni Akyol tarafından İzmir'e atanmıştır ve çok kısa müddet görevde bulunmuştur. Ülkemizde 1920 senesinden bu tarafa 62 Milli Eğitim Bakanı görev yapmıştır. Bunlardan birisi olan Nimet Çubukçu 04.05.2009/11.07.2011 tarihlerinde ilk kadın Milli Eğitim Bakanı unvanını almıştır. Nimet Çubukçu'nun başkanlığında kadın idarecilerin sayılarında artış söz konusu olmuştur. Bu dönemdeki ilk kadın müsteşar Esengül Civelek'tir, Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Hülya Ertürk Koç, Talim ve Terbiye Kurulu'na Emine Durmaz ve Nihal Coşkun, Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğüne Fulya Kocabıyık, Ortaöğretim Genel Müdür Yardımcılığına Hande Binnet atanmıştır.

4 Mayıs 2009'da merkez ve taşra teşkilatıyla okullardaki kadın idareci sayısı 5 bin 298'ken, Ocak 2011'de bu sayı 8 bin 779'a yükselmiştir. Söz konusu dönemde YİBO'larla pansiyonlu okullarda görev yapan toplam 8 bin 582 idarecinin 51'i müdür, 82'si müdür başyardımcısı ve 385'i müdür yardımcısı toplam 518 kadın idareci bulunmuştur.

Türk Eğitim Sistemi kadının yoğun olarak görev yaptığı bir alandır ve öğretmenlik mesleği bir "kadın mesleği" şeklinde algılanmaktadır. Öğretmenlik, bilhassa okul öncesiyle ilköğretimde, annelik rolüyle kadınların doğası ile uyumlu niteliklere ihtiyaç hissettiren ve kadının bilinen rollerini aksatmaksızın devam ettirebildiği bir iş dalı olarak görülmektedir. Öğretmenliğin tersine okul yöneticiliği de genel olarak bir "kadın sahası" olarak görülmemektedir. Eğitim alanında yönetim, diğer sahalardaki gibi erkeklerce gerçekleştirilmekte, tanımlanmakta, erkek yaşantılarıyla değerlerinden müteşekkil pratikler ile örülmektedir (Şahin, 2007).

Ülkemizdeki eğitim kurumlarında öğretmen sayısına baktığımız zaman kadın öğretmenlerin okul öncesiyle ilköğretimde erkek öğretmenlerden sayı bakımından fazla, ortaöğretimdeyse kadın öğretmenlerin sayısının az olduğu anlaşılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında (2012) alınan bilgilere dayalı olarak ülkemizde kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden hemen hemen 2000 kişi fazladır. Kadın öğretmenler sayı bakımından erkeklerden fazla olmasına karşın bu durum yönetime aynı şekilde yansımaz.

Kadınların bilinçlilik seviyesi, görev yapılan kuruluşun, toplumun, rollerle ilgili cinsiyetçi beklentilerini edilgin şekilde kabullenerek kabullenmeme konusunda bilhassa belirleyicidir. Kadın öğretmenler de toplumun öteki kesimlerinde bulunan kadınlar gibi annelikle iyi eş olma rolünü benimsemektedir, bu geleneksel rolleri, kamu alanındaki rollerden daha öncelikli görmektedir, yöneticilik yapmayı değil, öğretmenlik yapmayı kendisine daha çok yakıştırmaktadır. Kadın öğretmenler ev işleriyle çocukların bakımının daha önemli olduğunu düşünüp idareciliği seçmemektedir. İdareciliği seçtikleri zaman evlerini, çocuklarıyla eşlerini ihmal edeceklerine ve toplumca yadırganacaklarına inanmaktadırlar (Sefer, 2006).

2.16. 21 Yüzyılda Değişen Liderlik Özelliklerinin Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi

XXI. asır liderlik modelleri klasiklik olmaktan uzaklaşıp güven, saygı, iş birliği ve ortaklık üstüne kurulmuştur. Dillard'a (1985) göre liderlik kişilerin hislerini merkeze alan yaklaşımdır (akt. Aksaraylı, 2015). Conger and Kanungo'nun (1994) "dönüşümcü liderlik" şeklinde tanımladığı bu liderlik tipi bireylerin taleplerini ve iş tatminlerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (akt. Kırel, 2000).

Gerçekleştirilen çalışmalara göre kadın idareciler daha ziyade dönüşümcü liderliği benimser iken, erkek yöneticilerse işlemsel liderliği benimsemektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyenler, paydaşların talepleriyle beklentilerini karşılamak üzere iletişim kabiliyetleriyle etkileycilik özelliklerini kullanır iken işlemsel liderlik anlayışını benimseyenler verilen yetkileri kullanmaktadır. Bunlar da gösterir ki kadınlar yönetimde modern liderlik modellerini tercih etmektedir (Soysal ve ark., 2011).

XXI. asırda kadın idareciler toplumsal yeteneklere sahip, iyi iletişim kurabilen, mevcut yetkilerden çok iletişimi tercih eden, geleneksel olandan çok modern idare biçimini kabul eden, hoşgörülü, istekli olmalarından dolayı çağın gereklerine uyabilen kişilerdir.

2.17. Kadınların Yönetici Olmasının Önündeki Engeller

Ekonomik olarak iş hayatına tarihi süreç içerisinde erkek bireylerin ardından ve daha zor şartlarda dahil olan kadın bireylerin yönetimde bulunması çok daha uzun ve zor bir süreçle mümkün olmuştur. Boel Berner'e göre her yerde, kadın bireylerin çoğunlukta bulunduğu işlerde dahi, kadın bireyler erkek bireylerce yönetilir. 1988 yılı verilerini ele alan Berner, kadın bireylerin %70'inin toplam işgücünde % 44,4 oranında bulunduğu İsveç gibi gelişmiş devletlerde daha yüksek oranlarda kadın personel olsa bile yönetici konumuna bu oranların aksetmediği neticesine varmıştır (Akt. Uzun, 2005).

Toplum içinde erkek bireylerin bir kısmı tarafından kadınlara atfedilen hissilik, her zaman rasyonel davranamama, geniş düşünememe, hümanizm ve edilgenlik vb. niteliklerin, idarecilikte olumsuz neticeler ortaya çıkarabileceği biçiminde yanlış ve yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Serinkanlılık, akılcılık, çok yönlü düşünme, kararlarda kurumsal gayeleri önde tutma, bundan dolayı kurumdan insan, para ve hammaddeyi en verimli şekilde ürün ve hizmet şeklindeki çıktılara dönüştürme çalışmalarında istenen özelliklerin yalnızca erkek bireylerde olduğu gibi yanlış fikirler bulunur (Bedük, 2005).

Kadın bireylerin sosyal rollerinden dolayı ev yaşamıyla iş yaşamı arasında denge oluşturmak mecburiyetinde bulunması, kadın bireylerin annelikle eşlik rollerinin bir uzantısı şeklinde görülen öğretmenlik, hemşirelik ve sekreterlik vb. daha ziyade kadın bireylerin görev yaptığı mesleklere yönelmesine neden olmuştur (Akt. Bedük, 2005). Bu sayede erkeklere ve kadınlara has meslekler ayırımı belirmiştir.

Çağımızda, işgücü piyasasının önemli bir kısmı durumuna gelen kadın bireylerin işe alınması, firmanın başarısı için temel bir durum olmuştur fakat kadın bireylerin aile hayatındaki rolleri sorumlulukları, mesleklerinde yükseltilme olanağını da kısıtlar. Bu temayül günümüzde pek çok kurumda kadınlara dönük bir ayrımcılığın temeli olan "Cam Tavan (glass ceiling)" terimini gündeme getirmiştir. Kadın bireylerin kurumların üst idare düzeyine çıkmasını engelleyen hususlar, "cam tavanlar" şeklinde isimlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle "cam tavan" kurumlarda üst idare konumu için kadın bireylere konan engellerdendir (Akt. Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Yılmaz (2013), kadınların yönetici pozisyonunda görev almamalarının nedenlerini; erkek egemen toplum yapısı, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklı ortaya çıkan "kadınlık rolleri" ve "kadın algısı", cinsiyet tabanlı ayrışma, kadınlardaki kendine güven eksikliği, tepede yalnız kalma korkularının olması, erkeklere özenilmesi (kraliçe arı sendromu), kalıp

yargılar ve uğranılan mobbing olarak açıklamıştır. Bir diğer açıklamada ise kadınların tecrübe eksikliği, ekonomik koşullar ve eğitim gibi kişisel engellerden kaynaklı olarak yönetici pozisyonunda az görev aldıkları aynı zamanda da cinsiyetçi ön yargılar, iletişim biçiminde görülen farklılıklar, destek yoksunluğu, mobbing, rol model eksikliği gibi nedenlerden de bu durumun kaynaklandığı açıklanmaktadır (Sabharwal, 2015).

İş hayatında kadınların kariyer problemini genel olarak ele aldığımızda şu sonuçlar çıkar:

- Çocuk büyütmeyle ailesel sorumluluklar, istihdama ara verilmesine neden olmakta, bu da kadın bireylerin kariyerlerinde önemli bir problem teşkil etmektedir.
- Kadın bireylerin mesleksel ilerlemeyi sağlayan ileri düzeydeki eğitime katılımı sınırlıdır.
- Birçok kadın, çocuk doğurduğunda işini kaybetmektedir ya da işin bırakmaktadır. Bir müddet sonra işe dönen kadınlar, vasıf düzeyinin düştüğünü belirtmektedir.
- Kariyerin ilerlemesinde kadınlar, rollere dayalı çatışmadan önemli ölçüde etkilenir.
- Kariyerleriyle ailesel rolleri arasında uyumsuzluk oluşturan sosyal ve kültürel etkenler, birçok noktada kadın bireylerin mesleksel ilerlemesini önleyen faktörler şeklinde görülür.
- Kadın bireylere erkek bireylerin hakim olduğu mesleklerin özelliklerini kazandırma gayreti ve kadın bireylerin hakim olduğu hizmet sektörünün düzeyini yükseltme stratejisi, kadın bireylere erkek bireylerinkine eşit konum ve kazançtaki işlere girebilme olanağını temin etme hususunda daha bir başarı ortaya koyamamıştır.
- Kadın bireyler daha “kadınca” sahalara toplanmıştır. Bunun yanı sıra kadın bireyler “önü kapalı” (dead end) alt düzeydeki işlere katılmaktadır.
- Elit mesleklerin sahibi olan kadın birey, mesleksel kariyerini muhafaza etmek üzere bedelli yardım veya aile içi yardım biçiminde öteki kadın imkanlarından faydalanmaktadır.
- Kadın bireylerin meslektaşları ile evlenmesi, kariyerlerinin ilerlemesine pozitif katkıda bulunan bir faktör şeklinde görülür. Hatta kariyer gayeleri kendilerinininkine koşut olan bir erkek ile evlenen kadın bireylerin meslekleriyle alakalı kimi imkanlara kavuşmasında evliliklerinin bilhassa yardım ettiği ifade edilmektedir.

2.18. İlgili Araştırmalar

İlgili alan yazın incelendiğinde kadınların yönetici olma yolunda yaşadıkları ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Üst düzey liderlik pozisyonlarında kadınların eksikliği, sıvık bir şekilde tartışılan bir konudur. Kadınların liderlik ve iş piramidinin ucuna ulaşmasını engelleyen nedenlerden bahsedilmektedir. Bu çalışmalarda çoğunlukla toplumsal cinsiyetçilik, kadının iş hayatına geç girmesi ya da kadınlarla ilgili önyargılar üzerine odaklanılmıştır fakat hemcinslerinin gördükleri engeller göz ardı edilmiştir.

2.18.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Erot (2016) tarafından yapılan çalışmada Antalya Devlet okullarında görev yapan kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Yapılan veri analizi sonucunda kadın yöneticilerin yönetici olmayı kendileri seçtikleri fakat buldukları konumu planlamadıklarını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler yükselmeleri sürecinde en çok toplumsal rolleri nedeniyle engellendiklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerle toplumsal rolleri nedeniyle eşit olmadıklarını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler rol modelleri olarak en çok, meslek hayatlarında karşılaştıkları bir kadın yöneticiyi örnek aldıklarını ve üst düzey yöneticilik görevlerinde yeterince kadın olmadığını ifade etmişlerdir.

Ercan (2016) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’de kadınların kamu sektörüne katılımını etkileyen faktörler incelenerek, kamudaki üst düzey pozisyonlarda kadın sayısının az olmasının nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu amaçla, Türkiye’de kadın yöneticiler hakkında çeşitli istatistiki bilgilerden yararlanılarak mevcut durum üzerinden bu nedenler tartışılmıştır. Ayrıca çalışmada, kadınların kariyer gelişimi engelleyen faktörler ele alınarak bu engelleri ortadan kaldırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

Özkan (2020) tarafından yapılan araştırmanın temel amacı bir kamu üniversitesinde çalışan kadınların (beyaz ve mavi yakalı), cam tavan algılarını ve cam tavan algılarının demografik özelliklerle ilişkisinin olup olmadığını incelemektir. Yapılan analizler sonucu cam tavan algısı ile cinsiyet ve medeni durum arası anlamlı bir ilişki tespit edilirken, cam tavan algısı ile yaş grupları, eğitim durumları, mesleki pozisyonları ve mesleki tercihleri arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Acuner’in (2019) alışmasında Trabzon ili kamu sektöründe kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde yaşadıkları sorunların tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen saha

çalışması ile ilgili genel değerlendirmeler yer almaktadır. Araştırma sonucunda; kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde çoklu sorumlulukların üstesinden gelme, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı, kadınların kendilerine koydukları engeller, mentor eksikliği ve kadın yönetici algıları ile ilgili sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir.

Çelikten'in (2004) sosyal bilimler dergisinde yer alan makalesinde Kayseri devlet okullarında görev yapan kadın okul müdürlerinin sayısı olarak az olmasının sebeplerini irdelenmektedir. Çalışılan konuda yapılan güncel araştırmalar göstermektedir ki, eğitim yönetimi dışında kalan hemen bütün disiplinlerde kadın yönetici sayılarında sayısal artışlar olmaktadır. Araştırma sonucunda kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıkları saptanmıştır.

Çıkmaz'ın (2019) Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisinde yayımlanan makalesinde Türk kamu örgütlerinde kadınların yöneticilik görevini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları sorunlar belirlenmektedir. Kamuda görev yapan kadın yöneticiler ile mülakatlar yapılarak, araştırmanın verilerine ulaşılmıştır. Kamudaki kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir. Bu sorunlar; psikolojik, sosyo-kültürel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlar olmak üzere toplam 3 başlık olarak ortaya çıkarılmıştır.

Akdöl'ün ve Menteş'in (2017) Business & Management Studies: An International Journal'da yayımlanan makalelerinde cam tavan ve kraliçe arı sendromunun astlarla yüksek nitelikli etkileşim kurmada olası etkileri irdelenmektedir. Bu amaçla Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanların lider üye etkileşimleri anket yöntemiyle ölçülerek, cinsiyet faktörünün çalışanın yöneticisiyle etkileşimi açısından anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türk iş hayatında beyaz yakalı çalışanlar arasında, yöneticinin cinsiyetinin yöneticilerinden etkilenme, katkı sağlamaya istekli olma, sadakat ile bağlı olma ve profesyonel olarak saygı duyma ile şekillenen etkileşim düzeyleri açısından anlamlı fark yaratmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca çalışanın cinsiyetinin hem kadın hem de erkek yönetici ile etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Sağlam ve Bostancı'nın (2012) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinde yayımlanan makalelerinde Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında yönetim pozisyonlarında kadınların yer alma durumunu ortaya koyarak, kadınların yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin nedenleri ve yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde karşılaştıkları engelleri belirleyerek çözüm önerileri sunmaktır. Araştırma

bulgularına göre, eğitim yönetiminde kadınlar düşük düzeyde yer almaktadırlar. Özellikle üst yönetim kademelerine doğru gidildikçe kadınlara yönetim pozisyonlarında hiç yer verilmediği görülmektedir. Ayrıca araştırmada, kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısının kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özkanlı'nın (2010) makalesinde Türkiye'de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştığı kültürel ve yapısal engelleri incelemektir. Makalede, sekiz ülkenin karşılaştırıldığı kültürlerarası bir araştırmanın Türkiye bulguları sunulmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye'nin yanı sıra Avustralya, İrlanda, Yeni Zelanda, Portekiz, Güney Afrika, İsveç ve İngiltere yer almaktadır. Türkiye'de üniversitelerde kadın/erkek Rektör ve Rektör Yardımcıları ile bizzat yapılan yirmi dört yüz yüze görüşme yanıtları özetlenmiş, üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştığı kültürel ve yapısal engeller analiz edilmiştir. Sonuç olarak, belirlenen bu engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Alican ve Çelik'in (2017) yapmış oldukları çalışmada öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre, liselerde çalışan kadın öğretmenlerin yönetim kademelerinde yer almalarını etkileyen faktörleri incelemiştir. Araştırmada "Kadınların Okul Yöneticiliği Taleplerinde Rol Oynayan Faktörler" ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların demografik değişkenleri ile kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini etkileyen farklı talepler arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Özkan (2006) çalışmasında yönetici durumundaki kadınların yönetici pozisyonuna gelmeleri ile ilgili olarak yapılan yüklemeler, çelişik duygulu cinsiyetçilik, yönetici kadınlara karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmaya birçok değişik firmada, değişik pozisyonlarda görev alan toplam 201 çalışan katılmıştır. Araştırma sonuçları erkek katılımcıların yönetici kadınlara ilişkin olumsuz tutumlarının kadın katılımcılardan daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu çalışma düşmanca cinsiyetçilik düzeyleri daha fazla olan katılımcıların daha az olan katılımcılara kıyasla yönetici kadınlara ilişkin olumsuz tutumlarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca, cinsiyet farklılıklarının ve düşmanca cinsiyetçilik düzeyinin yönetici kadınlara ilişkin pozitif ve negatif tutumları açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ek olarak bu çalışma, cinsiyet farklılıklarının ve yönetici kadınlara ilişkin pozitif tutumların, yönetici kadınların yönetici pozisyonuna gelmelerini açıklamada kullanılan yetenek ve çaba yüklemeleri üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Yılmaz (2016) araştırmasında, okullardaki yönetici ve öğretmenlerin toplumsal cinsiyetçiliğe ve kadın yöneticilerin liderlik becerilerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, kadınların okul yöneticiliği yapmalarına engel teşkil eden konular ve kendilerini liderlik becerileri açısından nasıl değerlendirdiklerini belirlemek amaçlar kapsamındadır. Kadın yöneticilerin, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilen liderlik becerileri kapsamında en öne çıkan becerinin “İletişim Becerisi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de okul yöneticiliğinde kadın yönetici sayısının az olmasının nedenleri arasında en çok öne çıkan nedenin “Toplumsal Bakış Açısı” nedeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tekyazman (2019) araştırmasını; spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çalışma hayatında; hedefledikleri üst yönetim pozisyonlarına ulaşan ve kazandıkları pozisyonda rekabet ortamı oluşmasına izin vermeyip, yetkisini ve kişisel çabalarını kullanarak diğer kadınların kariyer hedeflerinin gerçekleşmesini engellemeye çalışan kadınlar (kraliçe arılar) sebebiyle, kariyerlerinin bir üst kademesine geçiş aşamasının sağlanamaması ile sonuçlanabilen engellerle karşılaşp karşılaşmadıklarının belirlenmesi amacıyla yapmıştır. Araştırma sonucunda, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çoğunluğunun kendi ön yargıları sebebiyle cam tavan sendromu yaşadıkları ve kadın yöneticileri tarafından da kraliçe arı sendromuna maruz kaldıkları bulunmuştur

Aslan (2018) araştırmasında, kadın yöneticilerin yönetim kademelerine gelme sürecinde, ailevi, kurumsal, cinsiyet temelli ve toplumsal ön yargı kaynaklı, kariyer ve cam tavan engeller ile bu engellerle başa çıkma stratejilerini eğitim kurumu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda saptamaktadır. Araştırmanın sonucunda; müdür kadrosunda daha çok erkeklerin, müdür yardımcısı kadrosunda ise daha çok kadın yöneticilerin çalıştığı, erkek katılımcıların tamamının evli, kadın katılımcıların yarısından fazlasının bekâr olduğu, doktora mezunu eğitim yöneticisinin hiç olmadığı, yüksek lisans düzeyinde ise, kadın yöneticilerin oranının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Evlilik ve çocuk, kariyer süreci için engel; bekârlık ise kadın katılımcılara göre kariyer yapmada avantaj olarak görülmektedir. Kariyer gelişim sürecinde en büyük desteğin aileden alındığı görülmekle birlikte, kadınların, hemcins desteği almadıkları saptanmıştır. Erkeklerin informal ilişkileri kadınlara oranla daha fazla kullandıkları, kadın yöneticilerin toplumsal yaşamda cinsiyetçi tutum, davranış ve ön yargılara maruz kaldığı, kadın yöneticilerin iş disiplinlerinin daha fazla olduğu, mesai şartları karşısında ise daha çok evli kadın yöneticilerin zorlandığı saptanmıştır.

Avcular (2020) çalışmasında kadının yaşadığı kariyer engelleri sorununu, her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de devam etmekte olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlik mesleği kadınlara uygun bir meslek olarak görüldüğü halde, okul yöneticiliği görevinin kadına uygun görülmemesi de bu engelleri araştırmasındaki en büyük etken olmuştur. Kadınların yönetici olması yönünde karşılaştıkları kariyer engellerini belirlenmeye çalışmıştır.

Mert (2019) çalışmasında kadın öğretmenlerin yaşadıkları cam tavan sendromunun derinlemesine araştırılmasını amaçlamıştır. Kadınların istihdam edildikleri sektörlerin başında gelen eğitim sektöründe, kadın çalışanların tepe noktalara çıkıldıkça sayısının azaldığı istatistiklerle ortaya koyulmuştur. Araştırmada kadın öğretmenlerin cam tavanını oluşturan engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sıralamıştır. Bireysel olarak kadın öğretmenlerin isteksizlikleri, örgütsel engeller olarak iş saatlerinin artacağı, maaş ve statülerinde farklılık olmayacağı, toplumsal engel olarak ise “baskı” ortaya çıkmıştır.

2.18.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Roomi'nin 2012'de “Journal of Small Business and Enterprise Development” dergisinde yayımlanan makalesinde kadınların işgücüne artan katılımı, iş ve aile yükümlülüklerini dengelemeleri için zorluklar yarattığı belirtilmiştir. Pakistan gibi ataerkil toplumlarda kadınların klişeleşmiş iç rolleri, dini reçeteleri, kültürel normları ve değerleri nedeniyle durumun daha karmaşık hale geldiği dile getiriyor. Bu çalışma, Pakistan sosyo-ekonomik ve kültürel ortamında kadınların iş ve aile rolleri üzerinde farklı faktörleri araştırmayı amaçlamıştır.

Gregg (2010) ABD Departmanı İç Güvenlik bünyesindeki üst düzey yönetici hizmet üyelerinin niteliksel bir çalışması olan ve kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına ilerlemeleri önündeki engeller ile ilgili endişeler tartışılmaktadır. Mevcut çalışma, katılımcıların ortak temalar ve kalıplar üzerine cevaplarını incelemektedir. Ortaya çıkan altı liderlik özel temaları şunlardır:

- (a) mevcut fırsatlardan yararlanmayan kadınlar,
- (b) mesleki bilgi, beceri ve yetenekler,
- (c) kadınların işe alınması ve elde tutulması,
- (d) cinsiyete karşı liderlik tarzı ve liderlik
- (e) iletişim ve kişilerarası beceriler
- (f) mentorluk.

Çeşitlilik kuruluşlara çeşitli bakış açıları ve dünya görüşleri getirdiği için araştırma kıdemli liderler için önemlidir. Erkek ve kadınların oluşturduğu bu değişik grubun dünya görüşleri, örgütlere yeni fikirler ve değerler sağlayabilir.

Würtele (2017) çalışmasında son yirmi yılda, kadınların liderlik ve yönetim yolundaki çabalarının çoğunun engellendiğini, görünüşte sadece birbirlerine kasıtlı olarak kötü muamele ederek ve istenilen hedeften uzaklaştırarak son aşamada ise ortadan çekilmelerini sağladıklarını belirtmiştir. Batı yarımküredeki işgücünün büyük bir yüzdesinin kadınlardan oluştuğu için, bir kadının ya da erkeğin kariyeri boyunca yöneticisi olarak bir kadınla çalışma olasılığı çok yüksek olduğunu ve bu durumunda Kraliçe Arı Sendromu ile uğraşma tehdidine neden olduğunu belirtmiştir. Çalışmasının amacı, daha yüksek bir liderlik pozisyonuna sahip, genellikle kötü muamele gören diğer kadınların yükselişine karşı çıkan Kraliçe Arı fenomenini doğuran ve meşrulaştıran nedenleri araştırmaktır ortaya koymaktır. Elde ettiği sonuç ise bu alanda kadınların birbirlerine uyguladığı zorbalığın azalma olasılığının düşük olduğunu ve ortaya zorba patron paradigması diye yeni bir teorinin çıkabileceğini söylemiştir.

Kark (2003) çalışmasında kadınların, geleneksel olarak erkekler tarafından işgal edilen liderlik rollerine daha fazla girmeye başladıklarını ve dönüşümcü liderlik teorisinin giderek yaygınlaşmasıyla, toplumsal cinsiyet ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye artan ilgi duyulduğunu belirtmiştir. Bu makale feminist düşüncede çeşitli yaklaşımların cinsiyet ve dönüşümsel/karizmatik liderlik çalışmalarıyla nasıl kesiştiğini araştırarak kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmelerine farklı bir açıdan yaklaşmıştır.

Mavin, Grandy ve Wiilliams (2014) çalışmalarında kadınlar arasında Cinsiyet içi negatif ilişkileri ve anlayış eksikliğinin nasıl ortaya çıktığına cevap aramıştır. Bu çalışma İngiliz kurumlarında liderlik deneyimlerini cinsiyetçilik bağlamında açıklamaya çalışmış ve kadınların cinsiyet içi yarışmayı, kadın düşmanlığını cinsiyet içi negatif sosyal ilişkiler olarak açıklamıştır. Kadınlar arasındaki aşağılama, fırsatları yok etme ve görünüşlerini küçümseme durumunun yeni bir konsept olan cinsiyet içi mikro saldırganlığı ortaya çıkardığını belirtmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasıdır. Nitel araştırmacılar daha çok eylemlerin, deneyimlerin ve olayların nasıl gerçekleştiği üzerinde durmaktadırlar. Bunun da öznenen yani kişilerden bağımsız olarak ele alınamayacağından bahsederler. Aynı zamanda nitel araştırmayı yapan araştırmacı, araştırdığı konuyu dünyanın kendi içerisinde konumlandırarak yapmaktadır (Tanyaş, 2014).

Durum çalışması nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Durum çalışması araştırmaları genelde tek bir durumu veya az sayıdaki durumu yakından veya derinlemesine anlama isteği ile başlar (Yin, 2017). Çalışmada nitel inceleme desenleri arasında sayılan durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması; gündelik bir olguyu kendi ortamında iş gören, nesne ve muhteviyat arasında ortaya çıkan sınırların kati şekilde belirgin bulunmadığı ve daha çok delil ve bilgi merkezinin zorunlu bulunduğu hallerde kullanılan bir araştırma tekniğidir (Özdemir, 2011).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen, 2020-2021 eğitim döneminde Antalya ili merkez ilçe okullarında görev yapmakta olan bayan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile gönüllülük esasına dayalı olarak seçilmiş 15 bayan okul yöneticisi oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme, maliyet ve zaman açısından avantaj sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmaya katılım gösteren yöneticiler adlarının gizli tutulmasını istemişlerdir. Bu nedenle araştırma içinde yönetici isimlerinin karşılığı kod (Y1, Y2..) olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.1 'de araştırmanın çalışma grubunun demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3.1. Çalışma Grubu Demografik Özellikleri

Sıra	Katılımcı	Yöneticilik Kademesi	Öğretmenlik Görev Süresi	Yöneticilik Görev Süresi	Toplam Hizmet Süresi
1	Y1	Müdür yardımcısı	19	5	24
2	Y2	Müdür	1	6	7
3	Y3	Müdür	14	10	24
4	Y4	Müdür yardımcısı	16	3	19
5	Y5	Müdür	6	1	7
6	Y6	Müdür yardımcısı	10	6	16
7	Y7	Müdür yardımcısı	12	5	17
8	Y8	Müdür	8	24	32
9	Y9	Müdür	5	9	14
10	Y10	Müdür	5	2	7
11	Y11	Müdür yardımcısı	27	3	30
12	Y12	Müdür Yardımcısı	12	5	17
13	Y13	Müdür yardımcısı	7	5	12
14	Y14	Müdür	15	4	19
15	Y15	Müdür	4	5	9

Araştırmanın katılımcı grubu 15 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Her birinin öğretmen ve yönetici olarak hizmet yılları farklıdır. Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin tecrübeleri eğitim kurumlarına dayanmaktadır. Y1 olarak kodlanan katılımcının toplam görev süresi 24 yıl olup, bunun 19 yılı öğretmen 5 yılı yönetici olarak geçmiştir. Katılımcı Y2'nin ise 1 yıl öğretmen olarak yıl yönetici olarak tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcı Y3'ün 14 yıl öğretmen ve 10 yıl yönetici tecrübesi, katılımcı Y4'ün 16 yıl öğretmen 3 yıl yönetici tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcı Y5'in 6 yıl öğretmen ve 1 yıl yönetici, y6'nın 10 yıl öğretmen olarak ve 6 yıl yönetici olarak, katılımcı Y7'nin ise 12 yıl öğretmen 5 yıl yönetici olarak tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcı Y8'in, 8 yıl öğretmenlik 24 yıl yöneticilik, katılımcı Y9'un 5 yıl öğretmenlik 9 yıl yöneticilik, katılımcı Y10'un ise 5 yıl öğretmenlik 2 yıl yöneticilik tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcı Y11'in 27 yıl öğretmenlik 3 yıl yöneticilik, katılımcı Y12'in 12 yıl öğretmenlik 5 yıl yöneticilik, katılımcı Y13'ün 7 yıl öğretmenlik 5 yıl yöneticilik, katılımcı Y14'ün 15 yıl öğretmenlik 4 yıl yöneticilik, katılımcı Y15'in ise 4 yıl öğretmenlik 5 yıl yöneticilik tecrübesi bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süresi

Çalışmada nitel veri elde etme araçlarından biri olan bireysel görüşme formları kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanılan görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyen durumlar anlamaya çalışılır (Şimşek ve Yıldırım, 2016). Çalışmada uzman kişiler ile beraber

hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda araştırma yapılacak konunun başlıkları mevcuttur ve her katılımcıya yaklaşık benzer sorular sorulur (Seggie ve Bayyurt, 2017).

Katılımcıların gönüllük esasına bağlı çalışmaya katılmaları, katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması için çalışma boyunca katılımcılar Y1, Y2, Y3 vb. yoluyla kodlanarak görüşleri yansıtılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun ilk kısmında katılımcılara ait demografik bilgiler, sonraki kısmında ise açık uçlu sorulara dayanan 10 adet soru yer almaktadır.

Bu çalışmanın amacı okullarda çalışan kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz tecrübelerini ve bu sürece dair görüşlerini analiz etmek ve çözümlenmektedir. Bu amaçla hazırlanan sorular şöyledir;

1. Yöneticilik sizin için ne ifade ediyor? Aşağıdaki kavramı daha önce hiç duydunuz mu? Aklınıza neler geliyor? Size neler çağrıştırıyor? Cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, cinsiyet içi mikro saldırganlık, negatif ilişki kavramları hakkında bir fikriniz var mı?
2. Yöneticilik yolunda ilerlemenizi engelleyecek sorunlarla karşılaştınız mı? Sizin, karşılaştığınız bu sorunlar nelerdir? Sorunların çözümünü bulabildiniz mi ve bulduğunuz çözüm yollarını uygulayabildiniz mi?
3. Hemcins yöneticileriniz bu yolda sizi destekledi mi? Sizi destekleyenler ne davranışlarda bulundu, desteklemeyenlerin davranışları ne yönde oldu? Çalıştığınız kurumda siz yönetici olmak isterken üst düzey çalışanlarınızın kadın yöneticilere bakış açıları nasıldı? Bu anlamda size karşı nasıl bir tutum sergilediler?
4. Bu süreçte cam tavan sendromu yaşadınız mı (öğrenilmiş çaresizlik, yapamayacağınıza inanmanız gibi)? Bu yolda ilerlerken kraliçe arı sendromuna (üstünüz olan kadın yöneticinin sizi ezmesi, yıldırmaya çalışması ve korku salması yani kısaca hemcinsine uyguladığı mobbing) maruz kaldınız mı? Kaldıysanız, bu sizi ne yönde etkiledi?
5. Yöneticilik yolunda aileniz sizi destekledi mi? Aile hayatınızda yönetici olma sürecinizde zor durumlar yaşadınız mı (çocuğunuza vakit ayırmak, eşinizle zaman geçirmek, evinizle ilgilenememek gibi vb.)? Sizce toplumda kadınlara yüklenen görevlerin (annelik-eş olma-evde her şeyle ilgilenme) bir diğer değişle toplumsal bakış açısının kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmeleri önünde bir engel midir? Bir kadın yönetici olarak karşınıza çıkan engellerin yaşadığınız toplumla bir

- ilgisi olduğunu düşünüyor musunuz? Kadınların yönetici olma konusunda toplumsal sıkıntılar yaşadığını düşünüyorsanız sizce bu nasıl aşılır?
6. Bütün bu noktalar kapsamında yönetici olma sürecinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Başarılı ve olumlu bir süreç ise ardında neler görüyorsunuz? Zorlu ya da desteksiz bir süreç olarak görüyorsanız sizce ardında neler vardır?
 7. Görev yaptığınız okullar (devlet okulu, özel okul) sizi yöneticilik konusunda nasıl destekledi? Kadın çalışanların yönetici olarak destek görmesinde sizce okul türünün (Fen Lisesi, İmam Hatip Lisesi, Anadolu Lisesi, ortaokul, ilkokul) bir önemi var mıdır?
 8. Yöneticilikte kendinizi yeterli görüyor musunuz, çalışma arkadaşlarınızın sizin yeterliliğiniz konusundaki görüşleri nedir? Branşınızın yeterliliğiniz üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz, çalışma arkadaşlarınızın bu konudaki görüşleri nedir?
 9. Yönetici olma sürecinize geri dönüp baktığınızda okul idaresinin size karşı tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Bir kadın olarak yöneticilik konusunda çalışma arkadaşlarınızın sizi nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz? Bu yolda ilerlerken kendinizde gördüğünüz eksikler oldu mu? Bu eksiklerin giderilmesinde kadın meslektaşlarınızdan yardım aldınız mı ya da size yardım etmek isteyen kadın meslektaşlarınız oldu mu?
 10. Öğrencilik hayatınızda liderlik ve yöneticilik çalışmalarıyla ilgili düşünceleriniz ne yöndeydi ve yeterli buluyor muydunuz? Yönetici olma yönünde aldığınız kararın öğrencilik hayatınızla bir ilgisi var mıydı? Bu süreçte kendinize örnek aldığınız rol model, koordinatör, CEO oldu mu? Rol modeliniz sizin ilerlemenizi ne şekilde etkiledi? Yöneticilik yolunda ilerlerken yeterli donanıma sahip olmadan hızla yükselme ve bu konuda çok hırs yapma gibi bir ruh hali içine girdiniz mi?

3.4. Veri Analizi

Görüşme sırasında sağlanan verilerin analizinin daha iyi yapılabilmesi ve zaman tasarrufu açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcıların her birinden ses kayıt cihazının kullanılacağı hakkında onay alınmıştır. Katılımcılardan ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler daha sonra metin haline getirilmiştir. Çalışmada içerik analizi ve doküman analizi yapılarak, sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulmuştur. Doğrudan anlatımlara yer

verilerek, ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Bilgisayar destekli nitel veri analiz süreci yürütülmüştür.

3.5. Geçerlilik-Güvenirlilik ve Etik Hususlar

Araştırmanın geçerliği ve güvenirliliği artırmak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir;

- a) Araştırmanın yapı geçerliliğini artırmak için veri toplama yöntemlerinden bireysel görüşme ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerin gerekli kurum izni ve desteği ile yapılması ve görüşme öncesi katılımcılar ile görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtilmesi önemli bir etken olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacı görüşme esnasında sadece soruları yönlendirerek veri toplanmış ve veri toplama sürecinde öznel yargılarını işe karıştırmamıştır. Bulguların sunumunda verilerin ilişkili olduğu durum dikkate alınmış ve yorumlar buna göre yapılmıştır.
- b) Araştırmanın dış geçerliğini artırmak için araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi gibi basamaklar detaylı olarak tanımlanmıştır.
- c) Araştırmanın iç güvenirliliğini artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan verilmiştir. Katılımcılar görüşmelerden önce çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve sonrasında katılımcılara araştırmaya katılmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Çalışma kapsamında, katılımcıların kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ve çalışma kapsamında elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

Araştırmanın etik boyutuyla ilgili olarak öncelikle Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. Araştırmaya katılacak katılımcılar görüşme öncesinde çalışma ile ilgili bilgilendirilmiştir. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına göre gerçekleşmiştir. Bilimsel Araştırma ve Etiği Kurulundan da gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılara çalışmadan elde edilen verilerin sadece araştırma kapsamında kullanılacağı garantisini verilmiştir. Katılımcılara kişisel bilgilerinin gizli tutulmasına adına Y1, Y2 olarak kodlar verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

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

4.1. Yöneticilik Kavramı ile İlgili Görüşler

Tablo 4.1’de okullarda kadın yöneticilerin yöneticilik kavramına ilişkin açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Yöneticilik Kavramına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15
Liderlik		√		√		√								√	√
Örnek olma						√		√						√	
Sağlıklı iletişim						√	√							√	
Motivasyon		√										√			
Çalışanlara destek olma		√									√				
Kariyer yapma	√		√												
Kararlı ve temkinli olma			√												
İlham Kaynağı		√													
Kriz yönetimi						√									

Katılımcıların 5’i yöneticilik kavramını liderlik ile eşleştirmektedirler. Katılımcıların görüşlerine göre yönetici olduğunda iyi bir lider de olunması gerekmektedir. Özellikle liderlik ve eğitim liderliği noktasına değinen katılımcılar, yönetmenin ötesinde, ekibine yardımcı ve destek olan çözüm odaklı bir eğitim liderliğini hedefledikleri ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yöneticilik benim için liderlik yapabilen kişi anlamına geliyor.” (Y2,1)

“Yöneticilikten ziyade hep lider olmayı hedefledim. Bir ekibim olmalı ve bu ekibin kalbinde olup çevremdeki herkesi bu ekibe toplayıp bu kalbin atmasını ve bir ekip işi olmasını istedim.” (Y4,1)

“Yöneticiliği basit bir şekilde tanımlamak gerekirse yönetme işini yapan kişi diyebiliriz. Ben daha çok eğitim liderliği ile ilgileniyorum. Bu yüzden bu işe girdim zaten. Yöneticilik deyince masa başı işi evrak işleri gibi işler algılanıyor bence bunun tam tersi. Gerçek bir yönetici her yandan iyi bir eğitim lideri olmalı.” (Y6,1)

“Öğretmenliğimin ikinci yılında yönetim liderliği dikkatimi çekmeye başlamıştı. Aslında plan olarak yoktu ama daha sonra neden olmasın dedim.” (Y15,1)

Katılımcıların 3’ü yöneticilerin örnek olması gerektiği konusunda görüşlerini belirtmektedirler. Çalışma etiği, yardımlaşma, kişilere saygılı ve anlayışlı olma noktasında kurumda bir sinerji yaratılması için örnek bir yöneticiye ihtiyaç olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Gerçek bir yönetici her yandan iyi bir eğitim lideri olmalı. Örnek bir insan olmalı.” (Y6,1)

“Aslına bakarsanız ben çok şanslıyım çünkü çok kötü müdür ve müdür yardımcıları ile çalıştım ve onları göre göre böyle idareci olunmayacağını anladım. Böylelikle de daha iyi olmaya çalıştım ve benden sonra gelecek arkadaşlara öncülük etmeye çalıştım.” (Y8,1)

“Yöneticilik bana statü kelimesini çağrıştırıyor. İyi bir rol model, her yönüyle güçlü bir insan, saygın, lider, iletişimi kuvvetli kelimelerini çağrıştırıyor.” (Y14,1)

Katılımcıların 3’ü yöneticilerin sağlıklı iletişim kurabilme yeteneğinin olması gerektiğini belirtmektedirler. Katılımcıların görüşlerine göre sosyal becerilere sahip olmak, iyi iletişim kuran bireyler olmak bir yönetici için çok önemlidir. Katılımcılar çalışanlara liderlik edebilmek, çalışmalarında onlara öncülük edebilmek, yol gösterebilmek için çalışanlarla iyi iletişim kurmanın, karşılıklı iletişimin önemini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“..... aynı zamanda insan ilişkileri çok güçlü olmalı. Mutlaka empati yeteneğine sahip olmalı.” (Y6,1)

“Yöneticilik kurulu bir sistemi dengede tutabilen ya da yeni bir sistemin oluşturulmasına rehberlik edebilen kişiler arası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde iletişim sürecini doğru bir şekilde yönetebilen kişidir.” (Y7,1)

“Yöneticilik bana statü kelimesini çağrıştırıyor. İyi bir rol model, her yönüyle güçlü bir insan, saygın, lider, iletişimi kuvvetli kelimelerini çağrıştırıyor.” (Y14,1)

Katılımcıların 2’si yöneticilerin motive etme yeteneğinin olması gerektiğini belirtmektedirler. Katılımcılar yöneticilikte başarıya ulaşmanın ekip olarak mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bir ekibi harekete geçirebilmek için iyi iletişim kurmanın, empati kurabilmenin ve onları nasıl motive edeceğini bilmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yöneticilik yaptığı her yerde oranın iklimini ve kültürünü pozitif yönde etkileyebilen, çalışan herkese motivasyon kaynağı olabilen kişi demek.” (Y2,1)

“Yöneticilik belli bir kurumu yönetme işi diyebilirim. Yönettiğiniz kişileri de motive etmek yöneticiliğin bir parçası diyebilirim.” (Y12,1)

Katılımcıların 2’si yöneticilerin çalışanlara destek olması gerektiğini belirtmektedirler. Yöneticilerin çalışanların ihtiyaç duyduğu her zaman çalışanlara yardım edebilen, yanlarında olabilen ve motive edebilen kişiler olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yöneticilik yaptığı her yerde ortamın iklimini ve kültürünü pozitif yönde etkileyebilen, çalışan herkese motivasyon kaynağı olabilen kişi demek. Çevresindeki kişileri sadece çalıştırmayan aynı zamanda çalışan ve ilham kaynağı olabilen birisini çağırıştırıyor.” (Y2,1)

“Yöneticiliği destek hizmeti görüyorum. Eğitim asli faktörü öğretmen ve yönetici öğretmene destek olması gereken bir unsur. Öğretmenle veli arasında köprü olabilen. Yöneticilerin amacı bence öğretmen ve öğrenci içinde iyi olan şartları sağlayabilmektir.” (Y11,1)

Katılımcıların 2’si yönetici olma sürecinde kariyer yapma planı içerisinde olduklarını belirtmektedirler. Yöneticiliğin bir kariyer basamağı ve öğretmenlikte doygunluğa ulaşan kişiler için ikinci bir aşama olarak görüldüğü sonucu çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yönetici olmak istediğimde ilerleme düşüncesi vardı. Yöneticiliği seviyorum yönetimin içinde olmak hoşuma gidiyor.” (Y1,1)

“Kariyer hedeflerim doğrultusunda aşama aşama ilerledim. Öğretmenlikte yeterli doygunluğa ulaştığımı düşünüyorum. Benim için ifade ettiği kavramdan daha çok hedeflerimi gerçekleştirmemde bir araç oldu.” (Y3,1)

Katılımcıların 1’i yöneticilerin etrafındaki insanlara ilham kaynağı olabileceğini belirttiler. Katılımcının bu konudaki görüşü aşağıdaki gibidir:

“Çevresindeki kişileri sadece çalıştırmayan aynı zamanda çalışan ve ilham kaynağı olabilen birisini çağırıştırıyor.” (Y2,1)

Katılımcıların 1’i yöneticilerin sorunlar karşısında krizi iyi yönetebilmesi ve çözüm odaklı olması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcının bu konudaki görüşü aşağıdaki gibidir:

“Çözüm odaklı olması gerekiyor. Kriz hallerinde kriz yönetiminde başarılı olmalı.” (Y6,1)

4.2. Yöneticilik Yolunda Karşılaşılan Güçlükler ile İlgili Görüşler

Tablo 4.2’de okullarda kadın yöneticilerin yöneticilik yolunda karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Yöneticilik Yolunda Karşılaşılan Güçlüklerle İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Kadınlara karşı önyargı					√	√		√			√				√
Aile içi sorumluluklar								√	√	√		√			
Kadının toplumsal statüsü						√					√				√
Siyasi engeller										√			√	√	
Mobbing				√				√							
İnsanların olumsuz tutumu	√														

Katılımcıların 5’i genel olarak kadınların yönetici olmalarına karşı bir önyargı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar toplumsal ön yargıların, toplumsal cinsiyet algısının kadın yöneticilerin yükselmeleri önünde engel olduğunu belirtmektedirler. Yönetici denilince bir erkek figürün akla gelmesi, kadının bu gibi yoğun çalışma gerektiren üst düzey pozisyonlarda çalışamayacağına olan toplumsal inanç kadınların önlerinde büyük bir engel olarak görülmektedir. Katılımcılar, çalıştıkları erkek yöneticilerinin bir kadınla çalışmayı tercih etmemelerini yine toplumsal bakış açısının bir göstergesi olduğunu vurgulamaktadırlar. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bu iş için başvurduğumda sıkıntılar yaşadım. Görev yaptığım ilçe küçük bir ilçe ve tutucu bir ilçe bununla alakalı olduğunu zannediyorum. Ben pansiyon müdür yardımcısıyım ve bu kız pansiyonunda bayan bir idareciye ihtiyaçları olduğu halde bana yine de zorluk çıkarttılar. Acaba öncelikli olarak erkek mi tercih etmeliyiz diye düşündüler ben bu konuda avantajlı olacağımı zannederken tam tersi bir durumla karşılaştım maalesef.” (Y5,2)

“Öğretmenler dahil olmak üzere okula bayan müdür atandı dendiği zaman yüz ifadeleri dahi değişiyor. Çünkü direk erkek bir müdür bekliyorlar. Maalesef toplumumuzda böyle bir ön yargı var. Yöneticiliği hep erkek işi olarak görüyorlar zannediyorum ve bu yüzden negatif tutumlar olabiliyor.” (Y6,2)

“..... yeni gittiğim okulda erkek müdürüm bana ben bir kadınla çalışmak istemiyorum dedi.” (Y8,2)

“Benim bulunduğum okulda diğer yöneticilerim kadın olduğu için benim başvurum diğer yönetici bir erkek olmalı diye kabul edilmedi. Bunu yapan da tabiki bir erkek. Bunu

yüksek lisans dersi içinde örnek verip erkeğin idareci olması gerektiğini savunan hocalarım oldu.” (Y11,2)

“Daha sonra ise bir kesim erkek grubu yaşımla ilgili deneyimsizliğimle ilgili bu işin olmayacağına dair serzenişlerde bulundular. Hep bir açık arama derdinde oldular. Yaşımdan ve bayan oluşumdan dolayı serzenişler oldu.” (Y15,2)

Katılımcıların 4’ü yönetici olma yolunda aile içi sorumluluklardan etkilendiklerini belirtmektedirler. Katılımcıların yönetici olma süreçlerinde ailelerinden destek görmeye ihtiyaçları olduğu açıkça görülmektedir. Özellikle çocukları olan bir kadın yöneticinin mesai saatlerinin uzunluğu göz önüne alınırsa evde eşinin desteğine ihtiyacı olduğu açıktır. Ailesinden, eşinden olumsuz tavırlarla karşılaşan katılımcıların bu süreci zorlu geçirdiklerini, iş yükünün yanında aileleriyle ilgili sorunlarla da baş ettiklerini, fakat zorluda olsa kendilerine olan inançları ile üstesinden geldiklerini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“En başta eşim ve eşimin ailesi bana hiç destek olmadı. Onları ikna etmek için çok çabaladım. Onlar bana istifa et bile demişlerdi hatta işte anneliğime kadar laf ettiler eşim benden boşanacağını bile söyledi.” (Y8,2).

“Kadın olarak evde de çalıştığımız için öncelikle aile ve çocuğumuzu düşünürüz. Anneliğin doğası gereği çocuk mu ve yöneticilik mi denirse her kadın çocuğunu tercih eder anneliğin doğasıdır. Erkekler bu açıdan kariyerini baltalamaz. Onlar bu durumdan etkilenmezler çocuklu anneler yüksek lisans doktora yapacaksa O zaman hep aileden yana oluyor yine hep çözüm buluyorlar kadın yönetici ise bu durumda ara veriyor. (Y9,2)

“Öncelikle aile faktörü çok önemli çünkü öğretmenken ve yöneticiyken eve ayırdığınız zaman daha farklı oluyor. Haliyle de evde çatışmalara neden oluyor.” (Y10,2)

“Çocuklarımı yönetici olmakta engel olarak görüyordum ancak daha sonra çevrem de desteği ile bu yola girdim ve yönetici oldum. Benim en büyük engelim ve sıkıntım zaman problemim oldu. Hem ev hem de işim çok sıkıntı oldu hatta eşim caydırıcı hareketlerde bulundu ancak benim kararlı olduğumu görünce de daha sonra bana saygı duydu ve ev konularında üzerine düşen sorumluluğu aldı.” (Y12,2)

Katılımcıların 3’ü yönetici olma yolunda kadının toplumsal statüsünden etkilendiklerini belirtmektedirler. Kadına bu anlamda oluşan bakış açısının kadının kariyerinde yükselmesi önünde bir engel olduğunu belirtmektedirler. Örneğin; katılımcı Y6 bu konuda “..... öncelikle toplumsal bir bakış açısı var. Yönetici yani okul müdürü dendiği

zaman insanlar karşılarında bir erkek görmek istiyorlar. Daha güçlü sağlam karakterli birisini görmek istiyorlar.” yorumunda bulunmuştur.

Katılımcıların 3’ü yönetici olma yolunda siyasi engeller ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Sendikacılık ve kendinden olma kayırma durumları kadın yöneticileri bu süreçte sıkıntıya sokmaktadır. Kadın yöneticiler ne kadar kararlı ya da kendine güvenen bireyler olsa da bu siyasi engeller çıkınca çözümsüz kaldıklarını belirtmektedirler. Katılımcı Y10 bu konuda “..... kurum olarak bakınca sendikacılık adam kayırma gibi birçok faktör işin içine giriyor böyle olunca da maalesef çok bir çözüm bulamıyorsunuz. Bunun yaptığınız işle hiçbir alakası yok kendi kurumunuzda yaptığınız işleri reklam etmezseniz maalesef yaptığınız iş değersiz görülüyor. Emeğiniz hiçe sayılıyor.” yorumunda bulunmuştur. Katılımcıların 2’si yönetici olma yolunda mobbing ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların 1’i ise yönetici olma sürecinde insanların olumsuz tutumu ile karşılaştıklarını belirtmektedir.

4.3. Hemcins ve Üst Düzey Yöneticilerin Davranışları ile İlgili Görüşler

Tablo 4.3’ de okullarda kadın yöneticilere yönelik hemcinslerinin ve üst düzey yöneticilerinin davranışları ile ilgili açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Hemcins ve Üst Düzey Yöneticilerin Davranışları ile İlgili Görüşleri

Görüşler	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15
Hemcinslerin desteği		√	√	√			√		√	√	√				
Hemcinslerin olumsuz tutumu	√			√	√				√	√		√		√	
Kadın yöneticilere karşı önyargı				√				√		√		√			
Erkek yöneticilerin desteği			√			√									

Katılımcıların 7’si yöneticilik süreçlerinde hemcinslerinin desteğini aldıklarını belirtmektedirler. Kadın olarak bir kadından destek görmenin verdiği motivasyonun daha farklı olduğunu, her iki tarafında aynı durumları yaşamış olduğu için birbirlerini daha iyi anlayıp destek olması gerektiğini belirtmektedirler. Katılımcılardan bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben bu konuda çok şanslıyım bugüne kadar müdür yardımcısı olarak iki kadın müdürle çalıştım ve bana hep destek oldular. Müdür olacağımda lazım olacak tüm bilgilerle beni donattılar. Her zaman emeğimi gördüler ve takdir ettiler.” (Y2,3)

“Çok üzücü olaylara maruz kaldım ama yöneticilik sınavını kazandığımda mutlaka yönetici olmalısın diyerek beni destekleyen kadın müdürüm de oldu. Kendisi tarafından yine daha önce mobbinge maruz kaldım ama daha sonra bana destek olmuştu.” (Y4,3)

“Yan köydeki bir kadın idareci arkadaşımın her şeyi öğrendim bana hep destek oldu ben yapabiliyorum sende yaparsın gibi telkinlerde de bulunmadı direkt olarak sen de yaparsın dedi biz kadınlar olarak bunu yapabiliriz dedi. O süreçte anladım ki biz kadınlar birbirimize çok güzel destek olabiliriz. Bu işin üstesinden çok güzel gelebiliriz. Onun desteği ile müdür yardımcısı sınavına girdim yine kendi okuluma atandım ve müdür olmadığı için de müdür olarak görev yapmaktayım şu an.” (Y10,3)

Katılımcıların %7’si ise hemcinslerinin yöneticilik süreçlerinde olumsuz tutumları ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Birbirlerini anlayıp destek olması gereken hemcins meslektaşlarından yardım ve olumlu tavır göremeyen katılımcıların bu süreçte istifaya varan stres ve sıkıntı dolu süreçler yaşadıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Hep olumsuz tavırla karşılaştım hemcinslerimden. Bunu mesafeli tutumuma bağlıyorum. Onlarda bundan rahatsız oluyorlar. Hiçbir zaman destek görmedim diyebilirim hemcinslerimden.” (Y1,3)

“..... Başka bir bayan arkadaşım ise beni desteklemek yerine tam tersi şekilde davranmıştı.” (Y4,3)

“Öğretmenken iki yıl boyunca kadın bir müdürle çalıştım. Bu süreçte idarecilik düşünüyordum ama kadın idarecim bunun bir erkek işi olduğundan evli bir kadının bu işi yapamayacağından zor bir iş olduğundan yani bu işin hep olumsuz yönlerinden bahsetti. Her sohbetten ben yapamıyorum zorlanıyorum siz hiç yapamazsınız gibi bir tavır vardı ve ben bu yüzden bu durumu iki yıl kadar erteledim.” (Y10,3)

“..... son 1 yıldır hemcinsim çalışma arkadaşlarımla beraber çalışmaktayım. Bu konuda hemcinslerimden kıskançlık beni aşağıya çekme gibi hareketler gördüm diyebilirim. Kadın olduğum için bu işin altından kalkamayacağıma dair davranışlarda bulunuldu.” (Y12,3)

“..... ama başka bir kadın müdürüm hamilelik izni dönüşü bana çok sıkıntı çıkarttı. Bana istifa et bile dedi. Süt iznimi bile kullandırmamaya çalıştılar öğle arası nöbet tutturmaya çalıştılar. Ondan sonra zaten istifa etmiştim.” (Y14,3)

Katılımcıların 4’ü yöneticilik süreçlerinde kadın yöneticilere karşı bir önyargı olduğunu belirtmektedir. Erkek ya da kadın üstlerinden bu işin kendileri için uygun

olmadığını duyan katılımcıların ister istemez bu olumsuzluklardan etkilendikleri görülmektedir. Özellikle hemcins üstlerinden yöneticiliğin bir kadın işi olmadığını duyan katılımcılar başlangıçta gerçekten bu düşünceye kapılsa da daha sonrasında bende yapabilirim diye hareket edip bu süreci başardıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kadınsanız ve özellikle evli değilseniz çok sıkıntı oluyor. Benim odamın kapısı bir kitapçı geldiğinde ya da başka bir öğretmen arkadaşımınla görüşme yaptığımda dahil çalınmıyor. Biz okulumuzda 4 idareciyiz ve tek kadın benim bu durum diğer çalışma arkadaşlarıma maalesef uygulanmıyor. Bu konuyla ilgili uyarı bile almıştım.” (Y4,3)

“Müdürlerim bana her zaman sıkıntılar yarattı. Kadın olmamdan dolayı benimle çalışmak istemediklerine kadar söylediler. Ayrımcılığa ve eşitsizliğe maruz kaldım. Hemcinslerim de benim idareci olmamın başıma iş açmak olduğunu söylediler. Öğretmen olarak kalıp ev işlerime de zaman ayırmam gerektiğini çocuklarımla daha çok ilgilenmemi söylediler.” (Y8,3)

“..... aynı şekilde o da senin küçük çocuğun var bu bir kadın işi değil gibi söylemlerde bulundu. Bir kadın bu kadar işle uğraşmamalı evine bakmalı gibi saçma yanıtlar aldım. Kendiniz inansanız da yapacağınıza güvenseniz de bu işi yapan birinden bunları duymak ister istemez sizin fikirlerinizin önüne geçiyor. Sizi olumsuz yönde etkiliyor. Zaten bu sebepten erteledim.” (Y10,3)

Katılımcıların 2’si yöneticilik süreçlerinde erkek yöneticilerin desteği ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben erkek egemen yönetici kadrosunun bulunduğu bir camiada çalışıyorum. Aynı camiadan yöneticiler tarafından kadın erkek fark etmeksizin ki büyük çoğunluğu erkekti hep desteklendim ve teşvik gördüm.” (Y3,3)

“Müdürlerimde hep erkekti ama onlarda her zaman desteklediler ve onların destekleriyle böyle bir ilerleme sağlayabildim. Her konuda bana esneklik sağladılar.” (Y6,3)

4.4. Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Görüşler

Tablo 4.4’ de okullarda kadın yöneticilerin yönetici olma sürecinde cam tavan ve kraliçe arı sendromu hakkında açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Görüşleri

Görüşler	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Öğrenilmiş çaresizlik durumu	√			√				√	√			√	√		
Kadın yöneticilerin mobbing uygulaması					√			√		√		√		√	

Katılımcıların 6'sı yöneticilik süreçlerinde öğrenilmiş çaresizlik durumları ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Okullarda katılımcılara sözel olarak olmasa da genel davranışlarla yükselmesinden rahatsızlık duyduklarını ya da kadın yönetici istemediklerini hissettirmektedirler. Özellikle başarılı olup ön plana çıkmamaları için kadın yöneticilerin çalışmalarının engellendiklerini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Cam tavan sendromunu direkt olarak yaşamıyorsunuz insanlar direkt size ilerlemenizden rahatsız oluyorum diyemiyorlar ama hareketleriyle bariz hissettiriyorlar. Bunu net olarak anlayabiliyorsunuz. Meslek hayatımda şunu fark ettim biraz ön plana çıkarsanız biraz desteklendiğiniz olursa insanlar bu durumdan rahatsız oluyolar. Olumsuz tutum ve davranışlarıyla sizi aşağıya çekmeye çalışıyorlar.” (Y1,4)

“Cam tavan olayına maruz kaldım ve ben yapamıyorum dediğim zamanlar oldu. Acaba yapamıyor muyum dediğim zamanlar bana fırsat verilmediğini fark ettikten sonra sabretmem gerektiğini öğrendim ve müdür yardımcılığı benim için bir basamak haline geldi.” (Y4,4)

“Cam tavan sendromunu en başından itibaren yaşadım ve hala yaşamaya devam ediyorum. Her zaman onlara rakip olacağımı düşünerek önümü kesmeye çalıştılar.” (Y8,4)

“Cam tavan sendromu öğrenilmiş çaresizlik gibi, yok yapamam dediğim şeyler oldu ama bir kadının doğum yapması küçük çocuğunun olması ve aynı zamanda bir okulun sorumluluğunu aldığı zaman çaresiz hissedip cam tavan sendromu olabiliyor.” (Y9,4)

“Bu süreç içinde önüme çıkan engellerin en büyüğünün adam kayırmaca olduğunu ve siyasetle uğraşarak bir yerlere varılacağını gördüm. Bu yüzden de bir ilerleme kaydedemeyeceğimi düşündüm ve hala düşünüyorum. İllaki bir tanıdığın olması lazım ki sen istediğin yere gelesin diye düşünüyorum benim cam tavanım bu diyebilirim.” (Y12,4)

“Erkek idarecilerimle çok sıkıntı yaşadım çünkü okulda bayan idareci istemiyorlar. Bu açıdan değerlendirecek olursak cam tavan sendromunu erkek idarecilerim sebebiyle yaşadım diyebilirim. Sürekli önümüze ket vuruyorlar ama bu durum beni hiç yıldırıyor daha çok işime sıkı sıkıya sarılıyorum.” (Y13,4)

Katılımcıların 5'i yöneticilik süreçlerinde kadın yöneticilerden mobbing gördüklerini belirtmektedirler. Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing karşısında yılmadıkları fakat bu durumun yönetici olma süreçlerinin stresli geçmesine neden olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kraliçe arı sendromunu da yaşadım bir gün bir kadın idarecim bana beni istemeyip seni seçerler diyerek yaptığım işlere müsaade vermemişti. Kibirli çok kadın yönetici de tanıdım selam vermemekten tutun kendine özel koltuk bile yaptıranı vardı araya bir mesafe koyuyordu.” (Y8,4)

“Mobbinge maruz kaldım ama bu durum beni kamçıladi. Şöyle düşündüm üst düzey makamlarda bulunan insanların yeri burası değil bu insanlar bu makamlarda olmamalı.” (Y10,4)

“Gittiğim okul aslında çok severek gittiğim bir okuldu. Üstelik müdür ve müdür yardımcısı bayandı. Ben doğum izninden döndükten sonra benim yerime gelen arkadaşı isteyip beni istemediler hatta. Önce ben baş ederim işimi yapar dönerim mantığıyla hareket ettim ama aşırı çok sıkıntı çıkarttılar bana öteki müdür yardımcısının herhangi bir işi ya da bebeği olmadığı halde tüm görevleri bana yüklediler ve bunu yapanlar bayandı. Büyük bir haksızlık yaşadım. Daha sonra tüm izinlerimi kullanıp dönüşte de istifa ettim zaten bebeğimi düşünerek çünkü psikolojik olarak da yıpranmaya başlamıştım. Çünkü insan mutsuz olduğu yerde çalışmak istemez.” (Y14,4)

4.5. Yönetici Olma Yolunda Aile Hayatının Etkisi ile İlgili Görüşler

Tablo 4.5' de okullarda kadın yöneticilerin yöneticilik yolunda aile hayatının etkisi ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Yönetici Olma Yolunda Aile Hayatının Etkisi ile İlgili Görüşleri

Görüşler	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Aile desteği gerekliliği	√	√	√	√			√	√	√	√		√	√	√	√
Kadının toplumsal statüsü	√			√			√	√		√	√	√	√		√

Katılımcıların 12'si yöneticilik süreçlerinde aile desteğinin önemi konusundaki görüşlerini belirtmektedirler. Öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişin yoğun bir süreç olduğunu vurgulayan katılımcılar, bu süreçte aile desteğinin şart oluşunu belirtmektedirler. Bu sürecin evde de stresli geçtiği düşünülürse, ailelerinden destek alamamalarının

kariyerlerinde yükselmelerini etkilediği ve hatta istifalara varan sonuçların olabileceğini belirtmektedirler. Katılımcılar yöneticilik gibi daha yoğun bir statüye geçtiklerinde eşlerinden destek görmedikleri gibi bu durumun aile birliklerinin bozulmasına neden olduğunu belirtmektedirler. Ancak katılımcıların çoğunluğu bu konuda ailesinden destek gördüklerini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ev hayatıma kolaylıkla zaman ayırabiliyorum ve zaten evli değilim. Ama ailem genel anlamda eğitimci hatta idareciler onlar da beni hep desteklediler.” (Y1,5)

“Tüm ailem tarafından destek gördüm. Ve çok sevindiler. Ancak tam gün çalıştığım için çocuğuma zamanımı çok ayıramadım ama ailemden de destek gördüm.” (Y2,5)

“Eşim tarafından çok desteklendim, kendisi ideallerimi ve bunları başarabileceğimi biliyordu. Bu yüzden beni hep yüreklendirdi, yapmalısın diyerek arkamda durdu ve bana destek çıktı. Okulda da bazı şeyleri başarmamda büyük etkisi oldu. Eşime ek olarak oğlumdan ve ailemden de her zaman destek gördüm. Bu yüzden benim vasfımda herkes bu desteği almamış olacağı için ben kendimi şanslı görüyorum. Bu durum da benim yapacağım işleri daha kolay yapabilmeme yol açtı ve olumlu bir motivasyon sağladı. Ayriyeten eşim de özel sektörde yönetici olarak çalıştığı için birbirimizi daha iyi anlayabiliyoruz ve empati kurma fırsatımız oluyor. Bu da birbirimize destek olmamızda yarar sağlıyor.” (Y3,5)

“İdareci olunca bütün gününüzü okulda geçiriyorsunuz ve evde bunu sıkıntısını çok yaşadım. Çocuğuma vakit ayıramadığım zamanlar oldu ama yine de bu dengeyi sağlamaya çalışıyorum. Akşamları evde çocuğuma ve kendime kaliteli zaman ayırıyorum.” (Y4,5)

“Benim branşım okul öncesi ben yarım gün çalışıyordum ama idareci olunca bu tam güne çıktı dolayısıyla da bu ailevi açıdan yıpratıcı bir süreç oldu. Çünkü zaten maaş olarak bir fark yoktu ama benim bahanem şuydu ben merkeze gelmek için idareci oldum dedim. Aileme karşı bunu bir koruma olarak kullandım çünkü ben zaten idareci olmak istiyordum.” (Y10,5)

“Ailem beni asla desteklemedi. Ne gerek var dediler her zaman. Çocuğuma annem bakmak zorunda kaldı ve öğretmen olsaydın yarım gün çalışıp çıkardın dedi hep. Yani anne baba yönünden hiç destek görmedim. Kendi ailem yani eşim açısından da hiç destek görmedim evin sorumluluğu okulun sorumluluğu çocuğun sorumluluğu sadece bendeydi ve bu sebep benim boşanmama neden bile oldu diyebilirim.” (Y13,5)

“Aile olarak da eşim her zaman destek oldu. Bir sıkıntı yaşamadık ama zaman zaman da endişe yaşadık yani çocuklarımıza zaman ayırmak gibi durumları düşündük.” (Y14,5)

“İdarecilik ve annelik sürecim aynı anda başladı. İdareci olduğum sıralarda hamile kaldım. Şöyle açıklamak gerekirse birçok bayan evini daha ön planda tutuyor. Ders programını bile ev düzenine göre ayarlamaya çalışıyor. En büyük destekçim eşim ve annem oldu. Çocuk bakımı konusunda özellikle annemin yardımı bana büyük destek oldu. İşin aslı yine kadın emeğine dayanıyor aslında böylece. Annem olmasaydı yapamazdım diyebilirim yapsam bile gözüm arkada kaldığı için kendimi işime veremezdim.” (Y15,5)

Katılımcıların 9’u yöneticilik süreçlerinde kadının toplumsal statüsü konusundaki görüşlerini belirtmektedirler. Cinsiyet ayrımcılığının çok hissedildiği yöneticilik kariyeri, toplumsal bakış açısı olarak daha çok erkeklere uygun bir alan olarak görülmektedir. Erkek yöneticilerin idari işleri daha çabuk çözdüğü algısı bulunmaktadır. Katılımcılar kariyerde yükselmenin kadınları olumsuz yönde değiştirdiğine ilişkin bir algısında bulunduğunu belirtmektedirler. Kadınlara toplumsal sınırlar çizilerek o sınırlar dahilinde işler yapılması beklenmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Toplumumuzun yetiştirilme tarzı onları çok etkiliyor. Yani toplum tarafından onlara empoze edilen durumlar mevcut özellikle de kadınlar açısından. Bence bu insanlar bunun farkında bile değiller.” (Y1,5)

“Kadının idareci olması bazen güzel karşılanırken bazen ise daha hafife alınıyor. Ama benden gördükleri sözler ve hareketlerle bu durumu yönetmeyi başarıyorum. Herkese eşit davrandım bugüne kadar bazen ego savaşları veren insanlarla karşılaştım ancak bu durumun üstesinden geldim ve geliyorum.” (Y4,5)

“Bir kadın yönetici olarak olumsuz bir şey yaşamadım ancak maalesef ki toplumsal sıkıntılar bayan yöneticiler açısından genellikle yaşanıyor. Çünkü bayan yöneticilere bakış açısı daha farklı özellikle de bulunduğunuz mevki bu durumda büyük rol oynuyor.” (Y7,5)

“Toplumsal bakış açısını şu şekilde yorumlayabilirim tabi ki gözlemlerime dayanarak: Kadın bir yönetici idareci dendiği zaman kibirli burnu havada ve hiçbir şeyi kolay kolay beğenmeyen bir insan modeli insanların aklında beliriyor. Evet böyle kadın yöneticilerimizde var ama bunun bir cinsiyete ya da topluma genellenmesini kesinlikle yanlış buluyorum.” (Y8,5)

“Kesinlikle toplumsal sıkıntı yaşıyoruz. Bunun altında yatan neden ise idareciliğin ayrı bir meslek olarak görülmemesi.” (Y10,5)

“Kadınların her zaman toplumsal baskıya maruz kaldığını düşünüyorum.” (Y12,5)

“Benim iletişimim kuvvetli bu sebeple de toplumsal olarak da problem yaşamıyorum. Ama yine de kültürden gelen bir toplum baskısı yaşıyor.” (Y13,5)

“Toplumsal olarak da belli sınırlarınız ister istemez oluyor. Bir erkek yönetici ve kadın yöneticinin uzandığı yerler bile cinsiyetçiliği yansıtıyor.” (Y15,5)

4.6. Yönetici Olma Sürecinin Sonuçlarına İlişkin Görüşler

Tablo 4.6’ da kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinin sonuçlarına dayalı görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Yönetici Olma Sürecinin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15
Başarılı bir süreç		√	√				√	√				√	√	√	
Kendini geliştirmenin devamlılığı	√			√			√				√	√			
Olumlu gelişmelerin olduğu bir süreç			√	√			√				√				
Kararlılığın devamlılığı					√			√		√					

Katılımcıların 7’si yönetici olma süreçlerinin başarı ile sonuçlandığını belirtmektedirler. Katılımcılar bu süreci zor ve olumsuz tecrübeler yaşayarak geçirseler de yılmadan devam ettiklerini ve bu süreci başarı ile sonuçlandıklarını düşünmektedirler. Katılımcılar çalışarak, sürekli kendini geliştirerek ve hep yeni tecrübelerin yaşanacağını bilerek bu süreci yaşadıklarını belirtmektedirler. Başarılı buldukları yöneticileri rol model almaları da bu süreçte katılımcılara yol gösterici olmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Benim için tabii ki kolay olmadı çünkü belli basamaklar vardı. Sınavlar mülakatlar bir sürü basamaktan geçiyorsunuz. Belli fedakârlıklar gerektiriyor ve çalışma azmi mutlaka olmalı. Ama inanmak başarmanın yarısıdır derler bende öyle olduğuna inanıyorum. Ben yaptığım her işi motivasyonum yüksek olarak yaparım. Her şeyinle bir bütün haline geliyorsun denebilir çünkü ben ne yapsam bağlı bulunduğum kuruma bakanlığımıza daha yarar sağlayabilirim diye yaklaştığım için o anlamda motivasyonum yüksek olduğu için pes etmem olmasa da tekrar denerim.” (Y2,6)

“Kendimi insan ilişkilerinde de başarılı bulduğum için bu süreç benim için başarılı ve dolu dolu geçti diyebilirim. Bu öğretmenken de böyleydi. Ve bu özelliklerim de yöneticilikle taçlandırıldı diyebilirim.” (Y7,6)

“Bu süreçte idarecilerimden yana da çok sıkıntılar yaşadım mobbinge maruz kaldım. Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldım ama bu yolda hep ilerledim asla pes etmedim. Geldiğim noktayı yorumlayacak olursam kendimi bu işte başarılı ve yeterli buluyorum.” (Y8,6)

“Bu süreçte başlangıcım zordu ama çalışma çalışma üstesinden geldim. Geriye dönüp baktığımda çok kişinin hayatına dokundum diyebilirim. Destek gördüğüm zaman da oldu görmediğim zaman da oldu ve hayatımın her alanında yaptığım gibi bu sorunları da tırmanarak aştım. Şu an müdür yardımcısıyım ve artık bende müdür olabilirim diyorum.” (Y12,6)

“Bu süreçte hem olumlu hem de olumsuz tepkilerle karşılaştım ama ben zorlanmadım çünkü başardığımı düşünüyorum. Kendi emeğimle sınava çalıştım girdim kazandım ve istediğim okula da gittim çok bir zorluk yaşamadım zaten hakim olduğum bir konuydu.” (Y14,6)

Katılımcıların 5’i yönetici olmanın kendilerini sürekli geliştirme ihtiyacı hissettirdiğini belirtmektedirler. Yöneticiliği bir süreç olarak gören katılımcılar her aşamada gelişerek başka bir noktaya ulaştıklarını ve sürekli değiştiklerini belirtmektedirler. Sosyal beceriler, iletişim becerileri, inisiyatif kullanma, çok yönlü kararlar alabilme, çözüm odaklı olma gibi birçok özelliği bu süreçte edinerek kendilerini sürekli geliştirdiklerini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bir süreçteyiz ve bunun başıyla sonu aynı olmuyor. Yöneticiliğe başladığınız zamanla sonlara doğru farklılaşıyorsunuz. Ben bu süreçte kendimi törpüledim diyebilirim. Katı kurallara sahiptim ama bunu zamanla aştım çünkü yönetici olmak biraz da insanları idare etmekten geçiyor. Önce kendinizi sevdirmeniz lazım ki o insandan da destek göresiniz. Bunu ister işinizle yapın isterseniz kişiliğinizle ama bunu yapınca karşıdan asla kötü bir dönüt almıyorsunuz. Daha ılımlı ve daha yumuşak oluyor ilişkileriniz.” (Y1,6)

“Hiçbir zaman her şeye tamam demedim azla yetinmedim sürekli kendimi geliştirmeye yönelik çabalıyorum hala tamam diyemem çünkü öğrenecek çok şey var.” (Y4,6)

“Yönetici olma sürecinde çevremdeki herkes beni çok destekledi zaten araştırma yapmayı ve öğrenmeyi seven birisiydim. Öğrencilik yıllarım da dahil olmak üzere her zaman lider ruhlu bir bireydim ve sorumluluk almayı yönetmeyi seviyordum.” (Y7,6)

“Uyumlu bir çalışma ortamımız var. Mesleğimi de her zaman severek yaptım bakanlığın her zaman bir adım önünde gittim. Kendimi geliştirdim.” (Y11,6)

“Bu süreçte başlangıcım zordu ama çalışma çalışma üstesinden geldim. Geriye dönüp baktığımda çok kişinin hayatına dokundum diyebilirim. İşimi doğru ve düzgün yaptığımı görünce tabi ki mutlu oluyorum. Şu an müdür yardımcısıyım ve artık bende müdür olabilirim diyorum.” (Y12,6)

Katılımcıların 4'ü yönetici olma sürecinde olumlu dönüşler aldıklarını belirtmektedirler. Bu olumlu dönüşlerin katılımcıları bu süreçte motive ettiği ve çalışma konusunda onları heveslendirdiği görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Genel olarak hep olumlu teşvikler gördüm. Tabi ki toplumun algısının değişmesi de bu süreç için önemlidir. Kadınlar her zaman bu konu bağlamında yüreklendirilmeli.” (Y3,6)

“Ayrıyeten çevremdekilerin de bana olumlu dönüşleri beni daha da olumlu motive etti. Özellikle bu süreçte bana inanan ve güvenen bir ailemin olması benim için oldukça önemliydi. Ama en önemlisi kendime olan inancım ve güvencimdi bu sayede buralara geldim diyebilirim.” (Y7,6)

Katılımcıların 3'ü yönetici olma sürecinde kararlılığın devamlı olmasının önemini belirtmektedirler. Bu süreçte insanın önüne çok farklı engeller çıktığında kararlı olmanın, yılmamanın ve sürekli kendini geliştirerek yer edinmenin zor olduğu ama imkansız olmadığını dile getirmektedirler. Olaylara hep sorun odaklı değil de çözüm odaklı bakıldığında zor süreçlerin atlatılabileceğini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Annemin bakış açısına göre artık aile yaşamımda gerek ev işleri gerekse iş yaşamında sorumluluklarım artacak ve yetişmem kolay olmayacak bu yüzden idareci olmamam gerektiği yönünde. Ama ben bu konuda kendime güveniyorum ancak bu annem dışında toplumsal bir baskı haline gelmiş durumda özellikle erkek meslektaşlarımla eşit şartlarda yarıştığımızı düşünmüyorum kadınların ev yaşamında sorumlulukları hep biraz daha fazla olduğunu biliyorum bunu yaşadığımız toplumun kültürüyle bağdaştırıyorum ben. Bu benim önümdeki en büyük engel durumunda ancak bu artık alışlagelmiş bir durumda ve böyle olmaya devam edecek ve bu düzenin üzerine bir aile kurmayı planladığım için bu yoldan dönmeyi düşünmüyorum.” (Y5,6)

“Yönetici olma sürecim çok zorlu geçti diyebilirim tekrar tekrar söyleyebilirim ki eşim ve eşimin ailesinden hiç destek görmedim bu süreçte ama kendi ailem her zaman destekçim oldu ve arkamda durdu. Bu süreçte idarecilerimden yana da çok sıkıntılar yaşadım mobbinge maruz kaldım. Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldım ama bu yolda hep ilerledim asla pes etmedim.” (Y8,6)

“Çocuğuma annem ve kayınvalidem baktı ya da hafta sonu eşim baktı bu konuda destek oldular ama dediğim gibi psikolojik olarak çok yıprandım. Ben yorulmayı seven sürekli limitleri zorlayan bir insanım daha ne yapabilirim olarak yaklaşırım hayatımda her şeye ve

bundan dolayı da bu zorlu süreç beni daha çok motive etti. Yıkılmadım tabii yetersiz ve eksik hissettiğim zamanlar oldu ama hiç ben yapamıyorum niye idareci oldum demedim. Başıma gelen her işte ne yapabilirim nasıl bir çözüm bulabilirim dedim.” (Y10,6)

4.7. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların ve Okul Türlerinin Yöneticilik Konusundaki Etkisine İlişkin Görüşler

Tablo 4.7’ de kadın yöneticilerin görev yaptıkları okulların ve okul türlerinin yönetici olma sürecine olan etkisine dayalı görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulların ve Okul Türlerinin Yöneticilik Konusundaki Etkisine İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Okul türünün etkisi	√	√	√	√					√					√	√
Cinsiyet faktörünün etkisi	√		√				√			√				√	

Katılımcıların 7’si okulların ve okul türlerinin yöneticilik durumlarına etkisi olduğu belirtmektedirler. Kadınlara daha uygun görülen kademelerin anaokul ya da ilkokul olduğu algısı bulunmaktadır. Anaokulunda yönetici konumunda erkeklerin istenmediğini, kadın yöneticilerin desteklendiğini ifade etmektedirler. Burada da erkelere karşı bir toplumsal algı bulunmaktadır. Onların bu yaş gurubu çocukları anlayamayacağı ya da destek olamayacağı gibi bir algı bulunmaktadır. Lise gibi daha büyük yaş öğrencilerin bulunduğu kademelerde ise erkek yöneticilerin daha çok desteklendiği belirtilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Farklı kademelerde çalışmadığım için yorum yapamam ama. Okul türüne göre sıkıntı yaşayan hemcinslerim olduğunu biliyorum.” (Y1,7)

“Anaokulunda müdür olmamın şöyle bir artısını gördüm benim branşım zaten okul öncesi dolayısıyla işin mutfağından geliyorum denebilir. Tamamı ile hâkim olduğunuz bir alanda müdürlük yapmak elbette daha zevkli ve daha çok yarar sağlayabiliyor.” (Y2,7)

“Mesela bir Anadolu lisesinde yöneticilik yapan kadın arkadaşım ile görüştüğümde lisedeki çocukların yaş grubu itibarıyla büyük olmalarından dolayı onları kontrol etmenin zor olacağı yönünde eleştiriler aldığını bana söylemişti. Bu minvalde anaokulu, ilkokul veya ortaokulda kadının yönetici olmasının daha uygun olabileceği yönünde bir yaklaşım sergilemişti. Şahsen ben yaşamadım.” (Y3,7)

“Ana okulunda daha çok kadınlar tercih ediliyor ama anaç erkeklerde çok var. Ben kadın erkek ayrımına karşıyım. “(Y4,7)

“Bazı okullar destekler bazı okullar desteklemez. Ben hep ilkokulda çalıştım. Okul çok önemli lisede müdürlük yapanlar daha rahat, ilkokulda zor. Yani az sayıda müdür Yardımcınız oluyor ve bu durum biraz zor oluyor.” (Y9,7)

“Okul türünün kesinlikle önemi var. Mesela benim branşımda erkek müdür olunca bayanlar bir derdini sıkıntısını anlatmakta sıkıntı yaşıyorlar. Ve ister istemez bayan müdür olması bekleniyor. Bayan öğretmen arkadaşlarım okul müdürünün bayan olmasına sevindiklerine dair bana olumu geri dönüşler yaptılar.” (Y14,7)

“Okul türü olarak avantajlıyım bu konuda çünkü branşım İngilizce olduğu için her kademedede çalışabiliyorsunuz. Her aşamayı görmemi branşım sağladı yani.” (Y15,7)

Katılımcıların 5’i cinsiyet faktörünün okullardaki yöneticilik durumlarına etkisi olduğunu belirtmektedirler. Erkek Öğrencilerin çoğunlukta okullarda özellikle liselerde daha iyi disiplin yarattığı düşüncesiyle erkek yöneticilerin desteklendiği görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“..... imam hatip ve teknik liselerde de erkek yöneticilerin hakimiyeti daha ağır basıyor. Bu yüzden bu tip kurumlarda çalışan kadın arkadaşlarımız da kurumlarında yöneticiliği çok tercih etmiyorlar. Mesleki teknik liselerde atölyelerde çalışma şartları ağır, dönüşümlü çalışabiliyorlar veya yine turizm uygulama oteline çalışma şartları olsun dönüşümü olsun staj durumları olsun takibi vs. çok ağır olduğu için kadın yöneticilere uygun olmadığı yönünde bir genel kanı var.” (Y3,7)

“Görev yaptığım devlet okulu olumlu anlamda bana destek oldu. Kadın yöneticiler anaokullarında daha çok destek görüyorlar bence ve kadınlarda içlerindeki sanatsal bakış açısını ya da insanları anlamakta olan başarılarını bu kademedede daha rahat ifade edebiliyor.” (Y7,7)

“Kadınlara okul tür konusunda kesinlikle şans vermiyorlar. Beni sırf yokluktan idareci yaptım. Okulda herhangi bir görevlendirme olduğunda erkek hocalar görev yapsın kadınlar yapamaz tavrı beni çileden çıkarıyor diyebilirim. Erkek müdüre takılmış durumdalar bunu bir türlü aşamıyorlar. Bizim de bir şeyler yapabileceğimize inanmak istemiyorlar. Hatta şöyle bir örnek verebilirim geçen gün çevre okullar da dahil genel bir toplantı yapıldı idarecilerle bana şu dendi bir kadın bir okulu nasıl yönetir göster onlara yani bu cümle ilk duyduğunuzda iyimser duruyor olabilir, ama yani beni çok şaşırttı ve kesinlikle iyimser değil. Bu işin erkeği kadını yok. Bunu anlamıyorlar.” (Y10,7)

4.8. Öz Yeterlik ve Yeterlik Kavramı ile İlgili Görüşler

Tablo 4.8’ de okullarda kadın yöneticilerin öz yeterlik ve yeterlik kavramı ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.8. Katılımcıların Öz Yeterlik ve Yeterlik Kavramı ile İlgili Görüşleri

Görüşler	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15
Çevreden olumlu tepkiler alma	√	√				√	√	√		√	√	√		√	
Kendini yeterli görmeme	√		√	√					√				√	√	√
Kendini yeterli görme							√	√		√					
Çevreden olumsuz tepkiler alma	√	√													
Sürekli öğrenme ihtiyacı hissetme			√	√											

Katılımcıların 9’u yöneticilik sürecinde çevreden olumlu tepkiler aldıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar gerek isimli anket uygulamaları gerekse direkt yorumlarla yöneticilikleri konusunda olumlu dönüşler aldıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar iletişime açık ve güçlü sosyal becerilerinden dolayı çevrelerinden olumlu tepkiler aldıklarını düşünmektedirler. Branşlarının bu süreçte iletişim açısından pozitif etki yarattığını belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben her sene okuluma anket mutlaka yapıyorum ve bunu kesinlikle gizli bir şekilde yaptığım için herhangi bir ön yargı oluşmadan kendi başarımlarım ya da çalışmalarım hakkında dönüş alıyorum. Olumlu ya da olumsuz gelen fikirler oluyor.” (Y2,8)

“Branşım sınıf öğretmenliği olduğu için iletişime daha açığı diyebilirim. Her grup insanla ve ilköğretim düzeyinde çocuklarla iletişim halinde olduğum için onlara nasıl yaklaşacağımı biliyorum. Bunun bana idarecilikte pozitif bir etkisi olduğunu söyleyebilirim.” (Y8,8)

“Branşımın bu süreçte bana çok etkisi oldu. Müdür yardımcılığıyla ilgili en başında sıfırdım ve kendi çalışmamla ve azimle başardım bu süreci diyebilirim. Bu süreç karakterle alakalı diyebilirim evde de her şeyim düzenlidir. Arkadaşlarım da her zaman olumlular bu konuda. Her şeyi öğrenmeye çalıştım her zaman çevremdeki herkesle uyumlu bir çalışma süreci yaşadım.” (Y11,8)

“Arkadaşlarım da iyi ki gelmişsiniz bizim gözümüzle bakabiliyorsunuz demişti iletişim kurabildiklerini söylediler. Kendi alanımın olduğu bir okulda idarecilik yapmak olumlu katkı sağladı çünkü konuya hakimsiniz ve öğretmenlerinize de ona göre yaklaşım sağlıyorsunuz. Bence herkes kendi alanının olduğu okulda idarecilik yapmalı.” (Y14,8)

Katılımcıların 7'si yöneticilik sürecinde kendini yeterli görmediklerini belirtmektedirler. Yöneticiliğin büyük bir alan olduğunu yeniliklerin olduğunu ve yöneticilerin sürekli kendilerini yenileyip geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Katılımcılar bazı açılardan eksiklikleri olabileceğini önemli olan bu eksiklikleri fark edip, tamamlamak olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilikte yeterli olmak diye bir noktanın olmadığını, sürekli gelişime ve değişime açık bir alan olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kendimi hiçbir zaman yeterli görmüyorum. Çünkü öğrenilecek çok şey var. Çok geniş bir alan var. Teknoloji ilerliyor alan gittikçe genişliyor sürekli yenilenen dinamik bir yapı var bu yüzden asla ben tamamladım diyemem.” (Y1,8)

“Kendimi yeterli görüyor muyum sorusunda da mutlaka eksiklerim vardır ama her zaman bunu kabul etmek ve kendimi geliştirmek için yollar arama bu bağlamda daha önemli diye düşünüyorum. Zaten ben yeterliyim ve çok başarılıyım diyorsanız hata yapıyorsunuzdur. Çünkü çok dinamik süreç dünyayla birlikte çok hızlı değişiyor. Örnek olarak 1 yıl önce hiçbirimiz zoom diye bir şey bilmiyorduk; bugün bunu bütün öğretmenler öğrendi.” (Y3,8)

“Hiçbir zaman hiç kimse kendini yeterli görmez görmemelidir her gün yeni bir şey çıkar bir şey öğrenirsin yeterli görürsen geri kalırsın zaten öğrenmeye açık olursan yeterliliğin artar yöneticilik, idarecilik yeniliğe açık olmak demektir değişik problem türleri ile baş edebilmek demektir.” (Y9,8)

“Ben kendimi yöneticilikte yeterli bulmuyorum. Çünkü geliştirmem gereken noktalar var ve ben o noktaları çok iyi biliyorum. Çünkü kendimi yeterli bulmam için okul koordinasyonunda yeterli bir müdürle çalışmam gerekiyor. İyi bir yol göstericiye de ihtiyacım var diyebilirim. Bu açıdan da aradığımı bulamadım henüz diyebilirim. Kendimi hayal ettiğim yerde bulmuyorum çünkü uygun bir okul sisteminin içinde değilim.” (Y13,8)

“Ben yeterlilik alanında yeterli görmüyorum kendimi çünkü teknoloji sürekli ilerliyor kuşaklar arası farklılıklar oluşuyor bu yüzden tamamen donanımlıyım diyemem.” (Y14,8)

“Kendimi yeterli görmüyorum çünkü insan olmuş dediği yerde bitermiş mantığına inanıyorum. Çünkü sürekli gelişimler ve değişen platformlar oluyor gerek akademi gerekse mali olarak sürekli bir değişim söz konusu. Bu yüzden de sürekli kendimizi geliştirmek zorundayız. Enerjim bunun için yeterli ve kendimi bir gün büyük ölçüde donatmış olacağımı hissediyorum.” (Y15,8)

Katılımcıların 3'ü yöneticilik sürecinde kendini yeterli gördüklerini belirtmektedirler. Çalışma arkadaşları ve çevrelerinden aldıkları dönütlerden yola çıkarak bu 3 katılımcının

kendilerini yöneticilik konusunda yeterli buldukları görülmektedir. Uzun yıllar öğretmenlik yapmış ve sayıca fazla kadın ya da erkek yöneticilerle çalışmış katılımcılar, mesleki öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kendimi yöneticilikte yeterli buluyorum. Çalışma arkadaşlarım yeterliliğim konusunda başarılı olduğumu sık sık ifade ediyorlar. Branşımın benim yeterliliğimde büyük etkisi olduğunu söyleyebilirim. Çünkü bireyin tüm gelişim alanlarıyla ilgileniyoruz ve bir insanla konuştuğumuzda onu anlama yeteneğimiz daha güçlü oluyor.” (Y7,8)

“Kendimi yönetici olarak yeterli görüyorum bunu egoistlik olarak algılamayın ama vizyonumun her zaman daha geniş olduğunun farkındayım uğraştığım projelerimi de buna örnek verebilirim.” (Y8,8)

“Yeterlilik bakımından şöyle idareci olduktan sonra öğretmenken okuldaki arkadaşlarım hani şimdi arkadaş mıyız idarecimiz mi gibi bir ikileme girmişlerdi. Sınıfsal bir ayırım yaşanmıştı ama daha sonra kadromuz yenilendi ve gelen arkadaşlardan olumlu dönütler aldım. Sorunlara daha çözümcü ve daha adil yaklaşınca büyük sorunlar bile insanları rahatsız etmiyor. Bu tamamen sizin tavrınıza kalmış bir şey aslında.” (Y10,8)

Katılımcıların 2’si yöneticilik sürecinde çevrelerinden olumsuz tepkiler aldıklarını belirtmektedirler. Bu tepkileri değerlendirip haklı gördükleri açılardan gerekli düzeltmeleri yaptıklarını vurgulamaktadırlar. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Etrafımdan kendi hakkımda olumlu da olumsuz da tepkiler ya da duyular alıyorum diyebilirim.” (Y1,8)

“Olumlu ya da olumsuz gelen fikirler oluyor olumsuzları kendi içimde tekrar değerlendirip haklı gördüğüm yanları olursa bir sonraki seneler için bu konuda düzeltme yapıyorum.” (Y2,8)

Katılımcıların 2’si yöneticilik sürecinde sürekli öğrenme ihtiyacı hissettiklerini belirtmektedirler. Bilmedikleri konularda bunu dile getirmekten kaçınmayan katılımcılar, tecrübeli öğretmen arkadaşlarından dahil destek aldıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben yönetici arkadaşlarda şunu gözlemledim: kişi ‘ben bilmiyorum, anlamadım’ demekten çok çekiniyor. Ben yapı olarak öyle değilim, bilmediğimi kabul ederim ve çok araştırırım. O yüzden de bunun bir zorluğunu yaşamadım.” (Y3,8)

“Çalışma arkadaşlarım yaşlarından ötürü çok tecrübeliler ve ben onların yanında genç ve tecrübesiz kaldım ancak bunu asla dert edinmedim aksine onların bilgi ve

birikimlerinden fayda sağlamaya öğrenmeye baktım. Bana direkt olarak yetersiz olduğumu söylemediler ancak beden dili ile bunu bana ifade ettiler. Benim güler yüzlü olduğum için otorite kuramayacağımı düşünüyorlar ancak ben bunu doğru bulmuyorum. Yine de daha iyi bir yönetici olacağımı düşünüyorum.” (Y4,8)

4.9. Yönetici Olma Yolunda Okul Yönetiminin Etkisi ile İlgili Görüşler

Tablo 4.9’ da okullarda çalışan kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerine okul yönetiminin etkisi ile ilgili açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4.9 Katılımcıların Yönetici Olma Yolunda Okul Yönetiminin Etkisi ile İlgili Görüşleri

Görüşler	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15
Hemcinslerinden destek görme		√	√				√		√			√		√	√
Erkek yöneticilerden destek görme		√	√		√	√								√	
Kadının toplumsal statüsü				√						√		√	√		

Katılımcıların 7’si yöneticilik sürecinde hemcinslerinden destek gördüklerini belirtmektedirler. Yönetici olma sürecinde hemcins çalışma arkadaşlarından destek alabilmek için öncelikle çalışanların yöneticilerini sevmeye ve samimi bulmalarının önemli olduğunu belirtmektedirler. Sonrasında her konuda destek gördüklerini belirten katılımcılar bu süreci destek göremeyen katılımcılara göre daha verimli geçirdiklerini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben her zaman tanıdığım kadın yöneticilerden de erkek yöneticilerden de destek aldım. Hem işimle ilgili hem kişisel hayatımda görüşür ve destek alırım. Kadın olduğum için desteklenme ya da desteklenmeme gibi bir durum söz konusu değil.” (Y2,9)

“Dediğim gibi kadın olmamdan kaynaklanan engellerle karşılaşmadım. Kadın yönetici çevremden destek almadım ama engel de olunmadı çünkü çevremde çok az kadın yönetici var. Ama diğer yöneticilerden destek aldım.” (Y3,9)

“Okul idarem bana her adımda büyük destek oldu. Bayan müdürlerim özellikle de ilk görev yaptığım okuldaki müdürüm bana velilerle ilişkilerden tutun işle ilgili karşılaşılabileceğim sorunlara kadar her konuda bana rehberlik yaptı.” (Y7,9)

“Bana biz kadın yönetici sevmeyiz dediler ama bir süre sonra sen farklısın dedikleri de oldu. Bu tamamen benim kararlı olmam ve dik duruşumla alakalı bir durum. Çünkü asla bir bayan gibi kırılğan olmadım ve onun da meyvelerini aldım.” (Y12,9)

Katılımcıların 5'i yöneticilik sürecinde erkek yöneticilerinden destek gördüklerini belirtmektedirler. Erkek yöneticilerin destek olma konusunda bazen hemcinslerinden daha iyi olduklarını belirten katılımcılar bulunmaktadır. Katılımcılar okulda kadın yöneticilerin yapması gereken bazı işlerin olduğu ve bu noktada erkek yöneticilerinde kadınlara ihtiyacı olduğu için kurumlarında kadın yönetici olmasını desteklediklerini belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kadın yönetici çevremden destek almadım ama engel de olunmadı çünkü çevremde çok az kadın yönetici var. Ama diğer yöneticilerden destek aldım.” (Y3,9)

“Şu anda çalıştığım okulda destek gördüğümü düşünüyorum. Okulumuzda 4 müdür yardımcısı ve 1 müdür olarak çalışıyoruz ekip arkadaşlarımızın hepsi erkek ama bu konuda her zaman bayan personellerle bayan öğrencilerle bayan öğretmenlerle ilişkilerinde katkı payım olduğunu düşünüyorum ve bana zaten bu konuda olumlu dönütler sağlandı.” (Y5,9)

“..... Ama şu süreçte fark ettim ki erkekler daha yardımsever diyebiliriz. Bunu gördüm yani.” (Y14,9)

Katılımcıların 4'ü yöneticilik sürecinde kadının toplumsal statüsünden kaynaklı sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar toplumda kadın olmanın getirdiği zorluklarla beraber yöneticilik gibi ağır bir iş temposu altına girmenin yorucu olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların toplumsal bakış açısının yarattığı olumsuzluklara çalışma arkadaşları tarafından da maruz bırakılmaları, katılımcıları bu süreçte zorlamaktadır. Genel anlamda kadınların yöneticilik konusunda yetersiz görüldüğü görüşünün yersiz olduğunu, kadınların bu anlamda çok engellenip, karşılarında durulduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kadınsanız bakış açısı maalesef değişiyor. Zorlukları var elbette fikir aldığım destek gördüğüm deneyimli birçok insanla fikir alışverişinde buldum. Bayansanız mutlaka zorluklar oluyor ancak yine de fikir olarak destek gördüğüm çok anım oldu. Modern yerlerde çalışırsanız bu zorlukların olacağını zannetmiyorum ama geride kalmış zihniyetlerle beraber olursanız bu tip sıkıntıları daha çok yaşayabilirsiniz.” (Y4,9)

“Okuldaki erkek öğretmen arkadaşlarımdan ise olumsuz yorumlar aldım. Örneğin akşama kadar buradasınız hocam gidin evinizde dinlenin çocuğunuza zaman ayırın çekilecek çile değil gibi aslında iyiliğime söylediklerini sanıyorlar ama bu kesinlikle yanlış benim gözümde.” (Y10,9)

“Kadın olduğum için de beni ezmeye çalıştılar ama ben hep kararlı davrandım ve şu an idare ediyoruz. Bana biz kadın yönetici sevmeyiz dediler ama bir süre sonra sen farklısın

dedikleri de oldu. Bu tamamen benim kararlı olmam ve dik duruşumla alakalı bir durum.” (Y12,9)

“Şu an ki okulumda da durum böyle bu biraz da erkeklerin kadınları yetersiz görüp ezmeye çalışmasından kaynaklı bir durum diyebiliriz.” (Y13,9)

4.10. Yöneticilerin Öğrencilik Hayatlarındaki Liderlik ve Yöneticilik Çalışmaları ile İlgili Görüşler

Tablo 4.10’ da okullarda çalışan kadın yöneticilerin öğrencilik hayatlarındaki liderlik ve yöneticilik çalışmaları hakkındaki görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Öğrencilik Hayatlarındaki Liderlik ve Yöneticilik Çalışmaları ile İlgili Görüşleri

Görüşler	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15
Eğitim hayatı boyunca alınan sorumlulukların etkisi	√	√	√		√		√	√		√	√		√			√
Rol model etkisi	√	√							√	√		√				√
Kendini geliştirme isteği							√				√	√				

Katılımcıların 10’u eğitim hayatı boyunca aldığı sorumlulukların yöneticilik yapma durumlarına etkisinin olduğunu belirtmektedir. Yöneticilik ve liderliğin farklı kavramlar olduğunu fakat içinde biraz liderlik duygusu, önderlik etme duygusu taşıyan bir kişinin ileride bunu mesleğine bir şekilde yöneticilik ya da liderlik olarak yansıttığı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar öğrencilik yıllarında genelde sınıf başkanlıkları, okul temsilcilikleri gibi hem ekip çalışması hem yönetim becerileri gerektiren görevlerde yer alarak kendilerini daha iyi tanımış ve bunun faydalarını meslek hayatlarında da gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Başarılı bir eğitim hayatı geçirdim öğretmenlerim hep desteklediler. Öğrencilik yılları bence liderlik anlamında size çok şey katıyor ben buna inanıyorum.” (Y1,10)

“İlkokul yıllarımdan bu yana her zaman sınıf başkanı seçildim istemesem de seçtiler çünkü iletişimim çok kuvvetliydi. Herhangi bir görevlendirme olduğunda ilk olarak beni tercih ediyorlardı çünkü bana verilen sorumlulukları layıkıyla yerine getirirdim. Hayatımın her alanında bu böyle ama bir işi yaparsam en güzel şekilde yapmaya çalışırım. Her çeşit insanla anlaşırım ve bir problem olduğunda da mutlaka çözerim. Çözemediğimde de nasıl sorunsuz halledebilirim derdim her zaman.” (Y2,10)

“...Öğrenciler içinde bir iç denetim mekanizması oluşturulmaya çalışılıyordu. Onlara katılmaya çalışmıştım. Üniversitede de çeşitli kültür sanat çalışmalarında rol aldım ve

bunların tabiki bana katkısı olmuştur. Ekip çalışmasını ben orada öğrendim ve bana kattığı dinamizmden ben keyif alırdım.” (Y3,10)

“Öğrencilik yıllarıma baktığımda özellikle lise dönemlerinde her zaman okul temsilciliğine adaydım. Kendimi her zaman sosyal bir insan olarak niteleyebilirim. Yöneticiliğin yapım ve fitratım gereği bana uygun olduğunu ve bu mesleği başaracağıma inandım.” (Y5,10)

“Öğrencilik dönemlerimde her zaman mutlaka bir sınıf başkanlığı ya da temsilcilik görevinde bulundum. İlk mesleğe başladığımda bile meslek eğitim kursunda yine temsilci olmuştum. Kendimi yöneticilik için doğmuşum diye nitelendirebilirim.” (Y7,10)

“Öğrencilik hayatım boyunca genel olarak sınıf başkanı temsilcilik görevlerinde bulundum. Bence bu şekilde bir öncü oluyorsunuz ve kendinizi yeterli hissediyorsunuz.” (Y10,10)

Katılımcıların 6’sı öğrencilik hayatlarında bir rol model olduğunu ve bu rol modelin yöneticilik yapma durumlarına etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların öğrencilik yıllarında sevilen, örnek alınan yöneticileri kendilerine rol model aldıkları ve onlara benzemeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Önümde iki adet rol model müdür ve müdür yardımcım oldu her zaman onlara özendim ve benzemeye çalıştım.” (Y2,10)

“..... ilkokul öğretmenim Müdür Yardımcısıydı. Lisede Müdürüm kadındı ve Samsun'da ünlü bir müdürdü, hiç unutmam kendisini daha sonraki çalıştığım yerlerde de müdürlerinin kadın olması bir etken olabilir 20 yıl önce müdürünüzün kadın olması tabii ki etkilemiştir.” (Y9.10)

“Liderlik konusunda kendime lisede bir öğretmenimi örnek almıştım. Davranış şeklimin temelinde o öğretmenim vardır diyebilirim. Motive etme özelliğimi de ondan aldım diyebilirim.” (Y12.10)

Katılımcıların 3’ü öğrencilik hayatlarından itibaren kendini geliştirme isteği ile bu yola girdiklerini belirtmektedirler. Katılımcılar yapılarında kendini geliştirme, yükselme, önderlik etme, yönetme gibi duygulara sahip olduklarını ve zamanla meslek hayatlarında bu yönlerini gün yüzüne çıkararak yönetici olduklarını dile getirmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yapım gereği meraklı ve sürekli öğrenmeye aç kendini geliştirme çabasında olan bir insan oldum ve bunun bana çok etkisi oldu olumlu anlamda.” (Y7,10)

“Benim tek amacım kendimi geliştirmek ve ileri götürmek asıl hedefim. Benim düşüncem idareci olmadan önce ğretmenliği iyice kavrayıp daha sonra idareci olunması gerekiyor.” (Y11,10)

“Yeterli bir donanıma sahip olmaya çalıştım her zaman ama genelde hayatımı hep akışına bıraktım.” (Y12,10)

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada okullarda çalışan kadın yöneticilerin yönetici olma süreçlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz tecrübeleri ve bu sürece dair görüşleri ortaya konulmaya ve çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda literatür ile birlikte kadın yöneticilerin sürece dair görüşleri ve tecrübeleri analiz edilmeye çalışılmıştır.

5.1. Yöneticilik Kavramı ile İlgili Görüşlerin Sonuçları

XXI. asır liderlik modelleri klasiklik olmaktan uzaklaşıp güven, saygı, iş birliği ve ortaklık üstüne kurulmuştur. Dillard'a (1985) göre liderlik kişilerin hislerini merkeze alan yaklaşımdır (akt. Aksaraylı, 2015). Conger and Kanungo'nun (1994) "dönüşümcü liderlik" şeklinde tanımladığı bu liderlik tipi bireylerin taleplerini ve iş tatminlerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (akt. Kirel, 2000). Gerçekleştirilen çalışmalara göre kadın idareciler daha ziyade dönüşümcü liderliği benimser iken, erkek yöneticilerse işlemsel liderliği benimsemektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyenler, paydaşların talepleriyle beklentilerini karşılamak üzere iletişim kabiliyetleriyle etkileycilik özelliklerini kullanır iken işlemsel liderlik anlayışını benimseyenler verilen yetkileri kullanmaktadır. Bunlar da gösterir ki kadınlar yönetimde modern liderlik modellerini tercih etmektedir (Soysal ve ark., 2011).

İlgili araştırmalar incelendiğinde kadınların liderlikle eş değerde, modern bir yöneticilik anlayışı olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ile katılımcıların görüşlerinin ortak olanları bulgular bölümünde derlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların yarısı yöneticilik kavramının liderlik terimini çağrıştırdığını belirtmektedirler. İyi bir yönetici; örnek olabilmeli, sağlıklı iletişim kurabilmeli, motivasyonu arttırabilmeli, çalışanlarına destek olabilmeli, kriz yönetimini iyi yapabilmeli ve çözüm odaklı olabilmeli gibi görüşler sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı görüşlerinde yer alan yöneticilik statüsünün en önemli özellikleri; lider olma, örnek rol model olma, kararlı ve temkinli olma, çalışanlarına destek olma ve problemlere karşı çözüm odaklı olma literatürde belirtilen liderlik özellikleri ile örtüşmektedir.

5.2. Yöneticilik Yolunda Karşılaşılan Güçlükler ile İlgili Görüşlerin Sonuçları

Kadınların tecrübe eksikliği, ekonomik koşullar ve eğitim gibi kişisel engellerden kaynaklı olarak yönetici pozisyonunda az görev aldıkları aynı zamanda da cinsiyetçi ön yargılar, iletişim biçiminde görülen farklılıklar, destek yoksunluğu, mobbing, rol model eksikliği gibi nedenlerden de bu durumun kaynaklandığı açıklanmaktadır (Sabharwal, 2015).

İlgili çalışmaların ve araştırmamız bulgularından ortaya çıkan kadınların yükselme sürecinde en çok cinsiyet ayrımcılığı ve kadının toplumsal statüsünün yarattığı olumsuzluklarla karşılaştıkları sonuçları örtüşmektedir. Bu durum kadının yöneticilik gibi bir üst pozisyona çıkması önünde engel teşkil ederek meslekleri erkek ve kadın işi olarak ayırmaktadır. Bu ayrımcılığa kadın yöneticilerin en çok okul müdürleri ve öğretmen arkadaşları tarafından maruz kaldıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların yöneticilik yolunda karşılaştıkları en önemli güçlük kadınlara karşı olan önyargı ve aile içi sorumluluklardır.

Kadın bireylerin sosyal rollerinden dolayı ev yaşamıyla iş yaşamı arasında denge oluşturmak mecburiyetinde bulunması, kadın bireylerin genellikle eşlik rollerinin bir uzantısı şeklinde görülen öğretmenlik, hemşirelik ve sekreterlik vb. daha ziyade kadın bireylerin görev yaptığı mesleklerle yönelmesine neden olmuştur (Akt. Bedük, 2005). Bu sayede erkeklere ve kadınlara has meslekler ayırımı belirlemiştir. Bulut ve Kızıldağ'ın (2017) cinsiyet ayrımcılığının kadın yöneticilerin kariyer sürecindeki etkilerine ilişkin yaptıkları araştırmada, evli kadınların çoklu rol üstlendikleri için çalışma hayatında zorlandıklarını; bekâr katılımcıların ise çalışma şartlarından etkilenmedikleri yönünde bulgulara rastlanmıştır. Kadınların çoklu rol üstlenmeleri, kariyer sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmamızın; evliliğin getirdiği iş yükünün kadın ve erkek tarafından paylaşılmaması, kadının kariyerinin gerekli görülmemesi, erkeğin aile hayatı içerisinde kadına destek olmaması ve evde iş yükünün paylaşılmaması, kadın yöneticileri kariyer yapma sürecinde olumsuz etkilediği sonuçları ilgili araştırmalarla örtüşmektedir. Aynı zamanda kadın yöneticiler bekâr ise evde sorumlulukları çok az olduğu ve anne olmadıkları için kariyerlerinde daha kolay ilerleme şansı elde ederek mesleklerinde yükselme fırsatını yakalamaktadırlar.

Yönetim kademelerinde kadın olmanın daha avantajlı olduğu, rekabeti erkeklerin kendi aralarında yaptıkları, kadının yönetimsel alanlarda başarı ve yeteneğini ispatladıktan sonra, toplum tarafından kadına karşı güvenin olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır.

5.3. Hemcins ve Üst Düzey Yönetici Davranışları ile ilgili Görüşlerin Sonuçları

Elde edilen bulgulara göre kariyer sürecinde hemcinslerinin desteğini alamayan ve olumsuz tutumları ile karşılaşan kadın yöneticilerin olması kadınların cinsiyet içi bir engellemeye maruz kaldıklarını ve bu durumunda yöneticilik süreçlerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde cinsiyet içi olumsuz ilişkiler ve kadınlar arasındaki rekabet ve mesafenin kadınlar arasında oldukça yaygın olduğu görülmektedir. (Cooper, 1997; Duguid, 2011; Mavin ve Grandy, 2013; Mavin, Williams ve Grandy, 2014). Kadınlar arasında ortaya çıkan bu ilişkinin birbirlerini desteklemek ve iş birliği yapmak yerine daha çok rekabete dayandığı görülmekte ve örgütsel kültürlerin de bu olumsuz ilişkiyi şiddetlendirdiği düşünülmektedir (Mavin ve ark., 2014). Aynı zamanda araştırmamızın bulgular sonucunda hemcinslerinden destek alarak, rekabet duygusu yaşamadan, cinsiyetçi yaklaşımlara maruz kalmadan bu süreci tecrübe eden yöneticilerin, yönetici olma süreçlerini başarılı ve olumlu bir süreç olarak ifade ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Tahtalıoğlu'na (2016) göre, kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları, çalışma hayatından geri çekilmelerine neden olmaktadır. Kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle cam tavan daha yoğun algılanmaktadır (Anafarta, Sarvan, Yapıcı, 2008, s.126). Çetin'e (2017) göre, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşan kadının, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalma şekli erkeklerden çok; kadınların kendi içerisinde daha fazla yaşanarak ayrımcılık boyutuna ulaşmıştır. Diğer bir deyişle, dezavantajlı olan kadının ikincil bir ayrımı tekrar yaşadığı görüşü ileri sürülmüştür. Bizim bulgularımız da literatürle uyumlu olup, kadın yöneticilerin hemcins çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden gördükleri engel ve olumsuz tavırları erkek çalışma arkadaşlarından gördüklerine oranla daha yıpratıcı buldukları ve daha olumsuz etkilendikleri ortaya çıkmaktadır.

5.4. Cam Tavan ve Kraliçe Arı sendromu ile ilgili Görüşlerin Sonuçları

Faniko ve arkadaşlarına (2017) göre, kraliçe arı sendromunu ortaya çıkaran nedenlerden biri de üst yönetimlere gelen başarılı kadınların toplumsal cinsiyet karşısındaki kişisel fedakârlıklarıdır. Diğer bir deyişle, kadınların üst yönetimlere gelmeleri ve kariyer basamaklarındaki yükselmeleri, özel hayatlarına yönelik bazı fedakârlıklar neticesinde olduğu için, alt kademelerde çalışan kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığa sıcak bakmamaktadırlar. Bu durumda, kariyerde ilerleme aşamasında, kişisel ve özel hayata dair fedakârlık yapmadan pozitif ayrımcılık kotalarıyla ilerleme karşısında, "Kraliçe Arı Sendromu" daha dirençli hale

gelerek, astlara ya da diğer kadınlara karşı mesleki gelişimi engelleme yönünde tetikleyici unsurlardan birine dönüşebilir. Tekyazman (2019) araştırmasında ise; spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çalışma hayatında; hedefledikleri üst yönetim pozisyonlarına ulaşan ve kazandıkları pozisyonda rekabet ortamı oluşmasına izin vermeyip, yetkisini ve kişisel çabalarını kullanarak diğer kadınların kariyer hedeflerinin gerçekleşmesini engellemeye çalışan kadınlar (kraliçe arılar) sebebiyle, kariyerlerinin bir üst kademesine geçiş aşamasının sağlanamaması ile sonuçlanabilen engellerle karşılaşmış ve karşılaşmadıklarının belirlenmesi amacıyla yapmıştır. Araştırma sonucunda, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan kadın akademisyenlerin çoğunluğunun kendi ön yargıları sebebiyle cam tavan sendromu yaşadıkları ve kadın yöneticileri tarafından da kraliçe arı sendromuna maruz kaldıkları bulunmuştur. İlgili araştırmaların sonuçları ve katılımcılarımızın görüşlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, kadınların yönetici olma yolunda cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromlarını yaşamalarıyla bu süreçte zor, istifayı düşündüren, katılımcıların geri adım atmasına neden olabilecek sonuçlar yaratmaktadır. Sonuç olarak yılmadan yönetici olma yolunda ilerledikleri fakat bu durumun süreci stresli ve yorucu bir hale soktuğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda kadın yöneticilerin hemsin üstleri tarafından bir rakip görülmesi ve bu rekabet ortamını oluşturmak istemeyen üstlerin, pozisyonlarını kaybetme korkusuyla astları olan kadın yönetici ya da yönetici adaylarının önlerinde bir engel oldukları sonucuna varılmaktadır.

5.5. Yönetici Olma Yolunda Aile Hayatının Etkisi ile İlgili Görüşlerin Sonuçları

Erkek egemenliğin bulunduğu toplumlarda erkekler, aile içindeki otoritelerine zarar verecek durumların (kadınların maddi güç elde etmesi, erkekler ile aynı atmosferde çalıştığı zaman cinsel tacizle zinaya yola açabilecek hadiselerin olması endişesi vb.) olma ihtimalinden dolayı kadının iş hayatına dahil olmasını engellemektedir. Kadının maaş alarak bir işte çalışmasıysa sadece eşinin çalışmadığı zamanlarda söz konusu olmakta ve kadının yer aldığı işlerde ya da evde çalışması kabul edilmektedir (Gökmen, 2016). Çiftçi ve Hırlak'ın (2017) yaptığı bir çalışmada ise kadınların çalışmak istemesine karşın eşinin çalışmasına izin vermediği için çalışmadığı belirtilmektedir. Aile içinde kadınlara yüklenen roller, çalışmayı ya da çalışmamayı belirlemektedir. İşle aile hayatı arasında denge sağlamak için aile içinde kadına yüklenen rollerin eşler arasında dağıtılması ve devletin yasal dayanakları bu çerçevede

çok önemlidir (Korkmaz ve Korkut, 2012). İlgili araştırmaların sonuçları ile çalışmamızın bulguları kadınların yöneticilik gibi yoğun bir iş alanına geçmeleri için aile-eş desteğinin önemi konusunda örtüşmektedir. Kadın bu süreçte, kariyerinde yükselme aşamasında eşinden olumsuz tepkiler alırsa ev ve iş dengesi anlamında sorun yaşadığı ortaya çıkmaktadır. Eşinden ve ailesinden destek alamayan kadının bu süreçte psikolojik olarak zorlu bir süreç yaşadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yılmaz (2016) araştırmasında, Türkiye’de okul yöneticiliğinde kadın yönetici sayısının az olmasının nedenleri arasında en çok ne çıkan nedenin “Toplumsal Bakış Açısı” nedeni olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlgili araştırmaların ve çalışmamızın sonucu kadınlara toplumsal sınırlar çizilerek o sınırlar dahilinde işler yapmaları beklendiği bakımından örtüşmektedir. Cinsiyet ayrımcılığının çok hissedildiği yöneticilik kariyeri, toplumsal bakış açısı olarak daha çok erkeklere uygun görülen bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu toplumsal algılar kadınları yönetici olmaktan alıkoyamasa da kadınların yönetici olma süreçlerinin zor ve sıkıntılı geçmesine neden olmaktadır.

5.6. Yönetici Olma Sürecinin Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Sonuçları

Kadınların iş yaşamında yönetici konumuna ulaşması kolayca gerçekleşmemiştir. Kültürel ve ferdi sebepler kadınların yöneticilikte rol sahibi olmasına engel olmuştur (Negiz ve Yemen, 2011). Sosyal düzende kadına atfedilen “duygusallık, kırılganlık, baskın olamama vb.” nitelikler yönetimde negatif tesirler oluşturacağı düşüncesi ile kadınların yönetimde bulunmasını önlemiştir. Yönetim kademesinde gereksinim hissedilen “saygınlık, otoriter olma, kararlılık vb.” niteliklerin yalnızca erkek bireylerde olduğunun düşünülmesi günümüzde kadının önünde engeldir (Bedük, 2005) İlgili çalışmaların sonuçları ve araştırmamızın bulguları kadınların gerek toplumsal bakış açısının yarattığı engeller gerek önyargılarla yöneticilik gibi üst düzey pozisyonlarda olmaları için desteklenmediği konusunda örtüşmektedir. Yönetici olma sürecini başarı ile tamamlasalar bile bu süreci toplumsal bakış açısının, ön yargıların oluşturduğu engeller nedeniyle ‘zorlu’ olarak tanımlamaktadırlar. Bunun bulgular bölümünde de detaylı açıklandığı üzere çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu anlamda bireylerin kendisine inanması ve öz yeterlilik algılarının önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Öz yeterlik algısı, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmalarında ihtiyaç duyulan etkinlikleri ve süreçleri verimli ve başarılı bir biçimde organize edebilme ve yürütebilme becerilerine yönelik bireysel inançlarıdır (Bandura, 1986). Kararlı, istekli ve temkinli olmak,

kendini sürekli olarak geliştirmek, öz yeterlilik algısının yüksek olması gibi bireysel özellikler yöneticilik sürecinin başarı ile sonuçlanmasını sağlamaktadır

5.7. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların ve Okul türlerinin Yönetici konusundaki Etkilerine ilişkin Görüşlerin Sonuçları

Avcular (2020) çalışmasında kadının yaşadığı kariyer engelleri sorununu, her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de devam etmekte olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlik mesleği kadınlara uygun bir meslek olarak görüldüğü halde, okul yöneticiliği görevinin kadına uygun görülmemesi de bu engelleri araştırmasındaki en büyük etken olmuştur. Kadın bireylerin sosyal rollerinden dolayı ev yaşamıyla iş yaşamı arasında denge oluşturmak mecburiyetinde bulunması, kadın bireylerin annelikle eşlik rollerinin bir uzantısı şeklinde görülen öğretmenlik, hemşirelik ve sekreterlik vb. daha ziyade kadın bireylerin görev yaptığı mesleklere yönelmesine neden olmuştur (Akt. Bedük, 2005). Bu sayede erkeklere ve kadınlara has meslekler ayırımı belirlemiştir. İlgili araştırmaların ve çalışmamızın bulguları sonucu kadınların ana okul öğretmenliği ya da ilkökul öğretmenliği için uygun görüldüğü gibi eğer yöneticilik kademesine yükselecekler ise kadınların anaç yapısından dolayı ana okul ve ilkökulda yöneticilik yapmaları konusunda desteklendikleri ortaya çıkmaktadır. İmam hatip ve teknik liseler gibi erkek öğrencilerin yaşça büyük ve çoğunlukta olduğu okullarda erkek yöneticilerin desteklendiği sonucuna varılmaktadır.

5.8. Öz Yeterlilik ve Yeterlilik Kavramı ile ilgili Görüşlerin Sonuçları

Öz yeterlik algısı, bireylerin davranış örüntülerini ortaya koymasında ve zorlayıcı yaşam durumları karşısında sergilemiş olduğu süreklilik ve bireyin performansı üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Zimmerman, 2000). Mesleki öz yeterlik ise “bireylerin iş ile ilgili görevleri ve davranışları başarılı bir şekilde yerine getirebilme yetenek ve becerileri ile ilgili hissettikleri yetkinlik” şeklinde açıklanmaktadır (Jayawardena ve Gregar, 2013). Genel öz yeterlik ve mesleki öz yeterlik arasında farklılık bulunmaktadır. Mesleki öz yeterlik, bireyin daha önce yaşamış olduğu mesleki deneyimlerinden yoğun olarak etkilenmektedir. Bu noktada mesleki öz yeterliğin, genel öz yeterliğe oranla daha değişken bir yapıda olduğu görülmektedir (Çetin, Erenler-Tekmen ve Şentürk, 2016; Jayawardena ve Gregar, 2013). Yapılan çalışmalardaki bilgiler ve araştırmamızın bulguları sonucu uzun yıllar öğretmenlik yapmış ve sayıca fazla kadın ya da erkek yöneticilerle çalışmış katılımcıların mesleki öz

yeterliliğin daha yüksek olduğu bakımından örtüşmektedir. İletişime açık ve sosyal becerileri güçlü ve genel öz yeterlilik algısı yüksek kadınların yönetici olma sürecinde olumlu tepkiler alarak bu süreci geçirdikleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticilikte yeterli olmak diye bir nokta olmadığı ve sürekli gelişime ve değişime açık bir alan olduğu için, kadın yöneticilerin mesleki anlamda sürekli gelişme ve yenilenme ihtiyacı duydukları sonucuna varılmaktadır.

5.9. Yönetici Olma Yolunda Okul Yönetiminin Etkisi ile İlgili Görüşler

Yılmaz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise eğitim kurumlarında görev alan kadınların sayısının fazla olmasına rağmen, yönetim kadrolarında görev alan kadınların sayısının oldukça düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu oran %19 olarak karşımıza çıkmaktadır. Karcıoğlu ve Leblebici'nin (2014) araştırmasına göre, kadınların aile ve çocuk yetiştirme konusundaki geleneksel rolleri kariyer süreçlerine engel teşkil etmektedir. Bu kapsamda, toplumun kadına yönelik beklentisi kariyer yapmaktan yana olmayıp, iyi bir anne olma düşüncesinden ibarettir denilebilir. İlgili çalışmaların sonuçları ve araştırmamızın bulguları; kadınlara iş hayatında toplumsal bakış açısının sonucu olarak yönetim kadroları gibi yoğun iş temposu gerektiren alanlarda yer verilmek istenmediği konusunda örtüşmektedir. Okul yönetiminin kadın yöneticileri bu anlamda desteklemedikleri, kadınların aile hayatı öncelikli kişiler olduğunu düşünüp yönetim kadrolarında istemedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Çelikten (2004) tarafından yapılan çalışma da ise İdareciliğin pek çok yükü, veliler ile iletişimde bulunma, bürokrasiyle ilgilenmek durumunda kalma, kurumun bütün eksiklikleri ile ilgilenerak karşılanmasını temin etme, milli eğitim müdürlükleriyle iletişimde bulunma gibi beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Kadınların bu kadar çok işle ilgilenmesinin çok zor olduğunu bundan dolayı idareci olmanın kadınların gözünde büyüdüğünü belirterek, bireysel sebepler ile ailevi ve sosyal baskıların da önemli ölçüde etkide bulunduğunu söylemektedir. İlgili çalışmalar ve araştırmamızın bulguları doğrultusunda toplumda kadın olmanın getirdiği zorluklarla beraber yöneticilik gibi ağır bir iş temposu altına girmenin kadın yöneticiler için zorlayıcı olduğu ortaya çıkmaktadır. Toplumsal bakış açısının yarattığı olumsuzluklara çalışma arkadaşları tarafından da maruz bırakılmaları kadın yöneticileri bu süreçte zorlamaktadır. Yönetici olma sürecinde hemcins üstlerinden ya da çalışma arkadaşlarından destek görmek kadın yöneticilerin motivasyonunu ve kendine olan inancını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

5.10. Yöneticilerin Öğrencilik Hayatlarındaki Liderlik ve Yöneticilik Çalışmaları ile İlgili Görüşlerin Sonuçları

Ertan (2017) yapmış olduğu çalışmada Atatürk'ün lider olmasında öğrencilik yıllarının etkisini araştırmıştır. Askeri Rüştiye ve Askeri İdadî'de fen-matematik zekâsını geliştirerek mantıksal düşünmek, sayıları etkili kullanmak, problemlere bilimsel çözümler üretmek ve kavramlar arasındaki ilişki ya da örüntüleri ayırt etmek, sınıflamak, genelleme yapmak, hipotez test etmek, benzetmeler yapmak gibi davranışlar edinen Mustafa Kemal, okul dışı faaliyetleri ve özellikle de Harbiye'deki girişimleriyle de sosyal zekâsını ilerlettiğini belirtmiştir. Bu durumun da Mustafa Kemal'in insanlarla iletişim sağlamak, onlarla empati kurmak ve davranışlarını yorumlamak gibi yeteneklerinin doruğa ulaşmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Atatürk'ün öğrencilik yıllarından itibaren liderlik özelliklerini kazanarak sonunda bir dünya lideri olduğunu belirtmektedir. İlgili çalışma ve araştırmamızın bulguları, eğitim-öğretim hayatı boyunca uğraşılan faaliyetlerin kişilerin meslek hayatlarında nerelere gelebileceklerine yön verdiğini göstermektedir. Eğitim- öğrenim hayatı boyunca alınan sorumlulukların yöneticilik yapma durumlarına etkisinin güçlü olduğu sonucuna varılmaktadır. Yöneticilik ve liderliğin farklı kavramlar olduğunu fakat öğrencilik yıllarında içinde biraz liderlik duygusu, önderlik etme duygusu taşıyan bir kişinin ileride bunu mesleğine bir şekilde yöneticilik ya da liderlik olarak yansıttığı sonucu çıkmaktadır. Öğrencilik yıllarında sınıf başkanlıkları, okul temsilcilikleri gibi hem ekip çalışması hem yönetim becerileri gerektiren görevlerde yer alan kadın yöneticilerin sonrasında meslek hayatlarında bunun olumlu etkisini gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

5.11. Genel Değerlendirme

Sonuç olarak kadın yöneticiler için yöneticilik; lider olma, örnek rol model olma, kararlı ve temkinli davranma, çalışanlarına destek olma ve problemlere karşı çözüm odaklı olma anlamlarını içermektedir. Kadının toplumsal statüsü açısından evliliğin getirdiği iş yükünün kadın ve erkek tarafından paylaşılmaması, kadının kariyerinin gerekli görülmemesi, erkeğin aile hayatı içerisinde kadına destek olmaması kadın yöneticileri kariyer yapma sürecinde olumsuz etkilediği sonuçları ortaya çıkmaktadır. Kariyerinde yükselme aşamasında eşinden olumsuz tepkiler alan kadın yöneticilerin ev ve iş dengesi anlamında sorun yaşadığı ortaya çıkmaktadır. Eşinden ve ailesinden destek alamayan kadının bu süreçte psikolojik olarak zorlu bir süreç yaşadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalıştıkları kurumda hemcinslerinin

desteğini alamayan ve olumsuz tutumları ile karşılaşan kadın yöneticilerin olması kadınların cinsiyet içi bir engellemeye maruz kaldıklarını ve bu durumunda yöneticilik süreçlerini olumsuz etkilediği ortaya çıkmaktadır. Kadınların yöneticilik yapamayacaklarına dair gördükleri çevresel baskının kadınların yöneticilik süreçlerinde engel oluşturduğu ve kadın yöneticilerin kariyer hayatlarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmaktadır. Kadın yöneticilerin sürekli bu meslek için yeterli olmadığı gibi bir ön yargıya maruz kalmaları onların zamanla öğrenilmiş çaresizlik durumu ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Kararlı, istekli ve temkinli olmak, kendini sürekli olarak geliştirmek, öz yeterlilik algısının yüksek olması gibi bireysel özellikler kadınlar için yöneticilik sürecinin başarı ile sonuçlanmasını sağlamaktadır.

Kadınların anaç yapılarından dolayı ana okul öğretmenliği ya da ilkokul öğretmenliği için uygun görüldüğu gibi yöneticilik alanında da ana okul ya da ilkokul için daha çok desteklendikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik gelişime ve değişime sürekli açık bir alan olduğu için, kadın yöneticilerin yönetici olma süreci ve sonrasında mesleki anlamda kendilerini geliştirerek oluşan tüm önyargıların üstesinden geldikleri sonucuna varılmaktadır. Toplumsal bakış açısının yarattığı olumsuzluklara çalışma arkadaşları tarafından da maruz bırakılmaları kadın yöneticileri bu süreçte zorlamaktadır. Yönetici olma sürecinde hemcins üstlerinden ya da çalışma arkadaşlarından destek görmek kadın yöneticilerin motivasyonunu ve kendine olan inancını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Öğrencilik yıllarında sınıf başkanlıkları, okul temsilcilikleri gibi hem ekip çalışması hem yönetim becerileri gerektiren görevlerde yer alan kadın yöneticilerin sonrasında meslek hayatlarında yöneticilik anlamında bunun olumlu etkisini gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

5.12. Öneriler

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına çıkmasının ne kadar zor olduğu düşünülürse, üst düzeylere ulaşmış başarılı bir kadının topluma örnek olması kaçınılmazdır. Bu sebeple kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmaya çalışılabilir. Bu bağlamda yasalar gözden geçirilip idari düzenlemeler ve milli eğitim bakanlığı tarafından mevzuat değişiklikleri yapılabilir. Kadınlara yöneticilik ile ilgili eğitim veya seminerler verilebilir, aslında yöneticilik sürecinde nasıl bir süreç olması gerektiği konusunda bilgilendirilebilir, devlet tarafından bilinçlenmeye yönelik düzenlemeler uygulanabilir.

Yönetici olmaları konusunda kadınlar özendirilebilir ve başarılı kadın yönetici örnekleri toplumla daha çok paylaşılabilir. Yönetici ücretlerinde iyileşmeler yapılarak, kadınların bu sebeple geri adım atması engellenebilir. Bireylerin ve toplumun eğitim yoluyla ilerlediği düşünüldüğünde, Milli Eğitim'de kadınların yönetici olması desteklenip, başarılı yönetici kadınlar ön plana çıkartılıp, süreçteki engeller azaltılarak istihdamı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (1989). *Kadın ve erkek işçilerin iş ve aile ortamlarında toplumsal cinsiyete ilişkin tutumları*. (Doktora tezi). H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Acuner, Ş. (2019). *Kariyer geliştirme sürecinde kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri: Trabzon ili kamu sektöründe bir uygulama*. Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2014). Türkiye’de kadın. Erişim adresi <http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>
- Akdöl, B. & Menteş, S. A. (2016). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü. *Business and Management Studies*, 859-879.
- Akkaş, İ. (2019). Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları çerçevesinde ortaya çıkan toplumsal cinsiyet ayrımcılığı. *Ekev Akademi Dergisi*, 97-118.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüşümcü liderlik ve değişimde dönüşümcü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12).
- Akyüz, Y. (2006). Türkiye’de öğretmen yetiştirmenin 160. yılında Darülmüallimin’in ilk yıllarına toplu ve yeni bir bakış. *Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, (20), 17-58.
- Alexander, Q. & Hermann, M. A. (2016). African-American women’s experiences in graduate science, technology, engineering, and mathematics education at a predominantly white university: A qualitative investigation. *Journal Of Diversity In Higher Education*, 9(N), 307-322.
- Ali Can, F. & Çelik, A. (2017). Orta öğretimde görev yapan kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen faktörlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 911-926.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 1(1), 1-40.
- Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç., & Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 66-81.

- Anafarta, N., Sarvan, F. & Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 111-137.
- Arat, N., (1995). *Türkiye’de Kadın Olgusu*. İstanbul: Say Yayınları.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları. Erişim adresi
http://www.esk.gov.tr/upload/Node/10257/files/Yonetim_Fonksiyonlari_ve_Yonetici_Davranislari.pdf
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2012). *Social Psychology Pearson Higher Ed*.
- Aslan, Z. (2018, temmuz). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Atak, M. (2001). *Örgütsel değişim ve değişime direnç*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ataklı, R. Y. (2016). Women employment and economic violence from the aspect of social gender inequality. *Journal Of Life Economics*, 3(3), 77-100.
- Avcular, A. (2020). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Edirne ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Avcular, A. (2020). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi; Edirne ili örneği*. Trakya Üniveristesi Sosyal Bilimler Fakültesi. Edirne
- Aydın, B., & Duğan, Ö. (2018). Halkla ilişkiler lisans öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine yönelik tutumları. *Konya Sanat*, (1), 88-103.
- Aydın, H. (2009). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre MEGEP (Mesleki Eğitimi Güçlendirme Projesi)'in uygulanmasında yaşanan sorunların incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bal, M. D. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine genel bakış. *Kadın Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 1(1), 15-28.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, B. & Akdeniz, S. (2011). Kadın istihdamı sorunsalı nereden doğuyor?. *Econ Anadolu 2011: Anadolu International Conference in Economics II*, June 15-17, 2011, Eskişehir, Turkey.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied psychology*, 51(2), 269-290.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Başak, S. Ve Öztaş, N. (2010). Güven ağ bağları, sosyal sermaye ve toplumsal cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-56.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal Of Training And Development*, 9(2), 96-109.
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159–176.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114
- Bedük, A. (2005). Türkiye'de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 106-117.
- Beer, M. & Eisentat. R. (1996). Developing an organizational capable of implementing strategy and learning human relations. *49(5)*, 597-619.
- Benschop, Y. (2009). The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work & Organization*, 16(2), 217-237.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. & Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Bora, T. (2016). *Cereyanlar: Türkiye’de Siyasi İdeolojiler*. İletişim Yayınları.
- Bulut, D. ve Kızıldağ, D. (2017). Cinsiyet ayrımcılığı ve kadın kaynakları yöneticilerinin kariyerleri üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 81-102.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim Ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Capodilupo, C. M., Nadal, K. L., Corman, L., Hamit, S., Lyons, O. B., & Weinberg, A. (2010). The manifestations of gender microaggressions. In D. W. Sue (Ed.),

- Microaggressions And Marginality: Manifestations, Dynamics, And Impacts*,193–216. Hoboken, NJ: Wiley.
- Chesler, P. (2001). *Women's inhumanity to woman*. New York, NY: Thunder's Mouth Press.
- Chiongson, R. A., Desai, D., Marchiori, T., & Woolcock, M. (2012). *Role of law and justice in achieving gender equality*.
- Collinson, D. L., & Hearn, J. (2005). Men and masculinities in work, organizations, and management. In M.S. Kimmel, J. Hearn, & R.W. Connell (Eds). *Handbook of studies on men and masculinities*, 289-310. London, UK: Sage.
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept: *Gender & society*, 19(6), 829-859.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership: small group research, 28(4), 483-499.
- Crosby, J. P., & Sprock, J. (2004). Effect of patient sex, clinician sex, and sex role on the diagnosis of antisocial personality disorder: Models of under pathologizing and over pathologizing biases. *Journal Of Clinical Psychology*, 60, 583–604.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 25-47.
- Çakır, S. (1994). *Osmanlı kadın hareketi*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Çetin, A., Erenler-Tekmen, E. ve Şentürk, M. (2016). Mesleki bağlılık ve mesleki öz-yeterlik algısının bilgi paylaşma davranışına etkisi. *Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 289-315.
- Çetin, B. I. (2017). Kadim toplumlardan günümüze kadınlara yönelik ayrımcı tutumların kökenleri: kadın ve emeği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20), 1-22.
- Çıkmaz, E. (2019). Türk kamu örgütlerinde kadın yönetici olmak. *Uluslararası Toplum Araştırması Dergisi*, 18.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7(5), 1-5.
- Çıtak, A. (2008). *Kadının çalışmasına yönelik tutum: Cinsiyet, cinsiyet rolü ve sosyoekonomik düzeye göre bir karşılaştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Çiftçi, E. G. Ve Hırlak, B. (2017). “Ev hanımlarının işgücüne katılımlarının önündeki engeller”, *The Journal Of Academic Social Science Studies - International Journal Of Social Science*, 287-301.
- Çitçi, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye’de kamu görevlisi kadınlar*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal Of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610x525280>.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The leadership quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>.
- Doğramacı, E. (1997). *Türkiye’de kadının dünü ve bugünü*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duguid, M. M., Loyd, D. L. And Tolbert, P. S. (2012). The impact of categorical status, numeric representation, and work group prestige on preference for demographically similar others: A value threat approach. *Organization Science*, 23(2), 386-401.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Dünya Değerler Araştırması (2012). World values survey: Round six. Erişim adresi <http://www.worldvaluessurvey.org/wvsdocumentationwv6.jsp>.
- Ellis S. & Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behavior*. Berkshire: Mcgraw Hill.
- Erbay, E., ve Tuncay, T. (2006). Sosyal hizmet bakışıyla kadın. *Toplum Ve Hizmet Dergisi*. 25-40.
- Erbay, H. (2019). Tarihsel süreçte dünyada ve türk toplumunda kadın algısı ve haklarının gelişimi üzerine bir değerlendirme. *Ege Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-25.
- Ercan, K. (2016, Eylül). *Türkiye’de kamuda üst düzey kadın yöneticiler*. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

- Erot, B. (2016, şubat). *Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ertan, T.F. (Bahar 2017). *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, (60), 55-71.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal Of Social Psychology*, 46(7), 903-913.
- Fidan, N. Ve Erden, M. (1991). *Eğitime giriş*. Ankara: Feryal Matbaacılık San.ve Tic. Ltd. Şti.
- French, J. Ve Raven, B. H. (1959). *The bases of social power*. Ind. Cartwright (Ed.). *Studies In Social Power*, 150-167
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*. (Çeviren: İsmail Yılmaz). Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70(3), 491-512.
- Gökmen, E. Ç. (2016). Farklı sosyo-kültürel yapılarda evli kadınların işgücü piyasasına katılımı üzerine bir inceleme. *International Conference On Economics, Turkish Economic Association* içinde (1338-1364). Bodrum: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, 2016.
- Göksel, B. (1998). Çağlar boyunca türk kadını ve Atatürk. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 14(41), 406-416.
- Greg, A. W. (2010). *The Perception of the glass ceiling phenomenon and women in*. University of Phoenix.
- Gruenfeld, D., & Tiedens, L. Z. (2005). Organizational Preferences And Their Consequences. In S.T. Fiske, D.T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.). *Handbook Of Social Psychology* (Pp. 1252-1287). NJ: John Wiley And Sons.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Güldü, Ö. & Kart, M. E. (2009). Toplumsal cinsiyet rolleri ve siyasal tutumlar: sosyal psikolojik bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 97-116.

- Günindi E. A. (1997). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı: Kamuda çalışan yönetici kadınlar örneği*. (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2012). *Educational administration: Theory, research and practice*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hüseyinli, N., & Hüseyinli, T. (2016). Çocuk bakımının kadın işgücü üzerinde etkileri ve hukuki düzenlemeler. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 16(34), 108-137.
- İlgaz, G., Bülbül, T. Ve Çuhadar, C. (2016). Öğretmen adaylarının eğitim inançları ile öz-yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 50-65.
- International labour organization, women in business and management global report (2019). Erişim adresi https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Jayawardena, C., & Gregar, A. (2013, January). Transformational leadership, occupational self-efficacy, and career success of managers. In *Proceedings Of The 9th European Conference* içinde. On Intellectual Capital And Knowledge Management, Pp. 376-383.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2002). *Cross-cultural perspectives on family change; Autonomy and dependence in the family: Turkey and Sweden in critical perspective*.
- Kale, M. (2003). *Liselerin örgütsel öğrenme düzeylerinin belirlenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacan, E. (2011). *Çalışma yaşamında kadın: Kocaeli'nde bir araştırma*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Karcıoğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kark, R. (2003). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective . *Journal of organizational Change management*, 160-176.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*, İstanbul: Beta Yayınları
- Kılıç, D. & Öztürk, D. (2014). Türkiye' de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.

- Kıngır, S. Ve Şahin M.(2005).*Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici Ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın, 2005.
- Kıran, E. (2017). Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında Türkiye’de çocuk gelinler. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-8.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (1): 43-59.
- Knight, M. A. (1989). *The relationship of task orientation and people orientation to the Queen Bee Syndrome in selected groups of female nurses*. Adelphi University.
- Koca, C. (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1-12.
- Kocacık, F., & Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları. *CÜ İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koparal, C. (2001). Yönetim Ve Organizasyon, İçinde: *Yönetim Kavramı*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Korkmaz, A. (2012). Türkiye’de kadının işgücüne katılımının belirleyicileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 41-65.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 53(53), 75-98.
- Kurnaz, Ş. (1991). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını*. Ankara: T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Kuzgun, Y., & Sevim, S. A. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
- Labich K. (1995). *Stratejik Yönetim Ve Liderlik, Başarılı Girişimciye On Emir*. İz Yay. İstanbul.
- Leithwood, K., Leonard, L. & Sharattat, L. (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Mavin, S. (2006a). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees, *Women In Management Review*, 21/4: 264-76.

- Mavin, S. (2006b). Venus envy 2: Sisterhood, queen bee and female misogyny in management. *Women In Management Review*, 2/5: 349-64.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2012). Doing gender well and differently in management. *Gender in management: An International Journal*, 27(4), 218 – 231.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2013). Doing gender well and differently in dirty work: The case of exotic dancing. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 232-251.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2016). *A theory of object appearance: Women elite leaders intra-gender management of bodies and appearance*. Human relations. Doi: 0018726715609107
- Mavin, S., Grandy, G., & Williams, J. (2017). *Theorizing women leaders: Negative relations with other women*. In handbook of research on gender and leadership. Edward Elgar Publishing.
- Mavin, S., Williams, J., & Grandy, G. (2014). *Women's relationships with other women: friendships, female misogyny and women leaders*. Chapter 10. In the handbook of gender in organizations .Oxford:Oxford University Press,223-248.
- Mavin, S., Gina, G., & Williams, J. (2014). Experiences of women elite leaders, doing gender; Intra gender micro violence between women. *British Journsl of Management*, 439-455.
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2012). Millî eğitim istatistikleri 2011-2012 eğitim teknolojileri genel müdürlüğü.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete (30455, 21 Haziran 2018).
- Mitra, A. (2003). Breaking the glass ceiling: African-American women in management positions. *Equal Opportunies International*, 22(2), 67-79.
- Mumby, D. K., & Ashcraft, K. L. (2006). Organizational communication studies and gendered organization: A response to Martin And Collinson. *Gender, Work & Organization*, 13(1), 68-90.
- Nadal, K. L. (2009). Preventing racial, ethnic, gender, sexual minority, disability, and religious microaggressions: Recommendations for promoting positive mental health. *Prevention in counseling psychology: Theory, research, practice & training*, 2, 22–27.

- Nadal, K. L. (2010). Gender microaggressions: Implications for mental health. In M. A. Paludi (Ed.), *Feminism and women's rights worldwide. Mental And Physical Health vol:2*, 155-175. Santa Barbara, CA: Praeger.
- Nadal, K. L. (2011). The racial and ethnic microaggressions scale: Construction, reliability, and validity. *Journal Of Counseling Psychology*, 58, 470–480. Doi:10.1037/A0025193
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Nicholls, J. (1994). The heart, head and hands 'of transforming leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8-15.
- Örücü, E., Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007). *Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir Örneği*.
- Özçatal, E. Ö. (2009). Tokat emek piyasasında kadın işgücünün konumunun toplumsal cinsiyet. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 54-74.
- Özdemir, S., Yalın, H. İ. Ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdemir, M. (2011). Nitel Veri Analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 323-343.
- Özenci, C. (2017). *Yönetim, liderlik ve değişim bağlamında, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin ölçülmesi; Bir alan araştırması*. (Yüksek lisans tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi.
- Özer, M., & Biçerli, K. (2003). Türkiye’de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-86.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to aquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and sex differences*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara .
- Özkan, E. (2020). *Kadın yönetilere ait cam tavan algıları: Bir kamu üniversitesinde uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta .
- Özkanlı, Ö. (2010). *Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kültürel ve yapısal engell*. Mülkiye, 268.
- Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan Ve Türkiye’deki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları, Sofya Ve İstanbul illeri örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de cinsiyete dayalı ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1217-1230.
- Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy Of Management Review*, 22(L), 80-109.
- Pekin, F. (1985). *Demokrasi, sendika özgürlüğü ve sosyal haklar*. İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Rachman, D., Mescon, M. H., Bovee, C. L. & Thill, J. V. (1993). *Business Today*. New York: Mc Grew-Hill Inc.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Roomi, M. A. (2012). Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan . *Journal of Bussiness and Enterprise Development* , 209-228.
- Rosen, R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*. (Çev.: G. Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- Rusch, E. A. (2005). Institutional barriers to organizational learning in school systems: The power of silence. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 83-120.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 25(2), 399-426.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım, Yayım ve Dağıtım.
- Sağlam, A. Ç., & Bostancı, A. B. (2012). Milli eğitim bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 140-155.
- Sakallı-Uğurlu, N., Türkoğlu, B. & Kuzlak, A. (2018). Gender stereotypes in contemporary Turkey: What are the pictures of women and men?. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 6(13), 309-336.
- Samsun, N. (2017). Çalışmanın değişen anlamı ve güncel durumuna ilişkin tartışmalar, *Açıköğretim Uygulamaları Ve Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 160-210.
- Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 527-548.
- Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.

- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*. (Yüksel lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (2017). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Selvi, Y. (2014). Feminist teori ve sanat üzerinde Derrida etkisi: Yapıbozum. *İdil Sanat Ve Dil Dergisi*, 3(11), 79-98.
- Solak, S. (1997). Liderlik ve bir liderde bulunması gerekli olan özellikler. *21.Yy. Da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İkinci Cilt, İstanbul.
- Solorzano, D., Ceja, M., & Yosso, T. (2000). Critical race theory, racial microaggressions, and campus racial climate: The experiences of African American college students. *Journal of Negro education*, 60-73.
- Soysal, A., Paksoy, M. Ve Özçalıcı M. (2011). Kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Journal Of Entrepreneurship And Development*, 6(1), 223-248.
- Soyşekerci, S., Yılmaz, H. (2007). Cinsiyet ayrımcılığı olarak üstün Erillik (Hyper-Masculinity) olgusunun Türkiye’de aile İşletmeleri bağlamında araştırılması. *Üniversite Ve Toplum Dergisi*, 7(1): 75-79.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 45(45), 85-108.
- Sue, D. W., & Capodilupo, C. M. (2008). Racial, gender and sexual orientation microaggressions: implications for counseling and psychotherapy. In D. W. Sue & D. Sue (Eds.), *Counseling the culturally diverse: Theory and practice* (5th Ed., Pp. 105-130).
- Sue, D. W., Nadal, K. L., Capodilupo, C. M., Lin, A. I., Rivera, D. P., & Torino, G. C. (2008). Racial microaggressions against black Americans: implications for counseling. *Journal Of Counseling And Development*, 86, 330-338.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları*. (Yayınlanmış Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, M. (2002a). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002b). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye' de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Ömer Halis Demir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2). Erişim adresi <http://iibfdergi.nigde.edu.tr/article/view/5000173129>
- Tanyaş, B. (2014). Nitel araştırma yöntemlerine giriş: Genel ilkeler ve psikolojideki uygulamaları. *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 1(5), 26-27.
- Taşkıran, T. (1973). *Cumhuriyetin 50. yılında türk kadın hakları*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Tat, F. (2015). *Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin kadın Yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri*. (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, s2.
- Tatlı, H., & Koç, B. (2017). Çalışan kadın bakış açısıyla kadınların iş ve aile yaşamında karşılaştığı sorunlar hakkında bir uygulama. *İktisadiyat*, 1(1), 145-170.
- Tekarslan, E., Kılınç T., Gencan, H., ve Baysal, A. C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Tekyazman, E. F. (2019). *Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında kraliçe arı sendromu*. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa .
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management*. New York: Mcgraw Hill.
- Tire, O. (2017). Women's powerty in Turkey in terms of gender rolles. *Mavi Atlas*, 5(1), 97-112.
- Tokol A. (2015). *Endüstri ilişkileri ve yeni gelişmeler*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Tokuroğlu, B. (1991). Türkiye'de feminizm. *Türk Aile Ansiklopedisi*, 2, 534-538.
- Tolan, B. (1994). *Sosyal Psikoloji*. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Topateş, K. A. (2015). Dünyada ve Türkiye'de kadın yoksulluğu. *Anahtar Dergisi*, 315, 8-13.
- Topcu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- Topçu-Brestrich, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve uygulama örneği*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara.
- Toprakçı, E. (1996). Teknoloji açısından okulun kendine özgü yönleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 113-120.
- Toprakçı, E. (2001). Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 26(26), 277-287.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Yön Ajans.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.

- Turan, A., & Oktay, E. (2018). Kamu yöneticilerinin yeni kamu yönetimi örgüt kültürünü ne ölçüde içselleştirdiklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 479-512.
- TÜİK. (2018). İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri, 2004-2018. Erişim adresi http://www.tuik.gov.tr/pretablo.do?alt_id=1068.
- Tükeltürk, A. & Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Türk Dil Kurumu (2021). Statü. Erişim adresi: www.tdk.gov.tr
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). İstatistiklerle Kadın 2016. Erişim tarihi www.tuik.gov.tr/pdfgetir.do?id=24643 .
- Türköne, M. (1995). *Eski türk toplumunun cinsiyet kültürü*. Ankara: Ark.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uludağ, G. (2016). *Lider üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansına etkileri üzerine bir araştırma: Ankara örneği*. (Doktora tezi). Dicle Üniversite Sosyal Bilimler, Diyarbakır.
- Ulutaş, Ç. (2009). Yoksulluğun kadınlaşması ve görünmeyen emek. *Çalışma Ve Toplum Dergisi*, Sayı, 21.
- UNDP. Human Development Report 2019. Erişim adresi <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf>
- Unicef, (2003). Eğitimin Toplumsal Cinsiyet Açısından İncelenmesi-Türkiye 2003. Erişim adresi http://www.unicef.org/turkey/pdf/_ge21.pdf (Erişim Tarihi: 19.03.2021)
- Usluer, L. (2000). *The evaluation of the views of teachers and administrators about the reasons for preventing female teachers from being promoted to administrators*. (Unpublished doctoral dissertation). Ankara University Institute Of Educational Sciences, Ankara.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin gizemi: işletmelerde liderlik davranışı*. (Çev. Z. Dicleli), İstanbul: MESS Yayınları.


- World Economic Forum. The Global Gender Gap Report 2018. Erişim adresi <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>
- Würtele, R. (2016, Haziran). *The influence of the Queen Bee Syndrome on the attitudes, behaviors, and emerging leadership styles of the Millennials*. IMC Fachhochschule Krems- University of Applied Sciences.
- Yalçın, G. ve Kara, F. (2016). Kırsal göç ve tarımsal üretime etkileri. *Harran Tarım Ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 20(2), 154-158.
- Yapıcı, A. (2016). *Toplumsal cinsiyet din ve kadın*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Yaprak, Ş. (2003). *Kadın işgücünün istihdama etkileri: Eskişehir bölgesinde bir uygulama*. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşar, O. (2014). *Çalışan kadınlarda örgütsel stres ve başa çıkma yolları: Bir kamu kurumu örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Yeter, E. (2015). Toplumsal cinsiyet bağlamında kadının özneliği ve din. Adana: *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)*, 15(2), 189-210.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, İ. E., Ergut, Ö. & Camkıran, C. (2018). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusundaki farkındalığın belirlenmesine yönelik akademisyenler üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Kadın Ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 37-46.
- Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., İzci, F., Bozkurt, Y., & Ferit, İ. Z. C. İ. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 89-114.
- Yılmaz, E. S. A. (2015). Kadın hareketinde yeni bir ivme: Toplumsal cinsiyet adaleti. Erişim adresi <http://www.muhammedbalci.com/hukukdunyasi/tce/872.pdf>
- Yılmaz, S. (2016, Haziran). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplumsal cinsiyetçiliğe ve kadın yöneticilerin liderlik becerilerine yönelik görüşleri*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yılmaz, S. A. (2020). Eğitim kurumlarındaki kadınların idari pozisyonlarda başarısızlık algısını yaratan engeller üzerine nitel bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 310-333.

- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları* (Günbayı, İ. Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. India: Pearson Education
- Yurdakul, S. (2010). *Çalışan kadının korunması Avrupa topluluğu ve Türkiye boyutlarıyla*. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücedağ, F. Ve Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 86-99.
- Zel, U. (2001). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-47.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*.

EKLER

EK 1. Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.03.2021-41299

 T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI

0EL5ZRK6R

TOPLANTI TARİHİ : 01.03.2021
TOPLANTI SAYISI : 04
KARAR SAYISI : 79

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Ramazan GÖK**'ün danışmanlığını, **Arzu ADIGÜZEL SARPER**'in araştırmacılığını üstlendiği, "*Eğitim Kurumlarında Kadın Çalışanların Yöneticilik Yolunda Yaşadıkları*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir. (2021G071)

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan Prof. Dr. Osman ERAVŞAR	Başkan Yrd. Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR	Üye Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Üye Prof. Dr. Mustafa ŞEKER	Üye Prof. Dr. Adnan DÖNMEZ	Üye Prof. Dr. Abdullah KARAÇAĞ
Üye Prof. Dr. Eyyup YARAŞ		

Bu belge 8070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 2. MEB Araştırma İzni Belgesi



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-29789132
Konu : Anket Uygulaması

19.08.2021

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Arzu ADIGÜZEL SARPER'in "**Eğitim Kurumlarında Kadın Çalışanların Yöneticilik Yolunda Yaşadıkları**" başlıklı araştırmasını, İlimiz Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı, Aksu, Döşemealtı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel okullarda uygulama isteği ile ilgili 13/08/2021 tarih ve 146376 sayılı yazısı Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı, Aksu, Döşemealtı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
19.08.2021

Hüseyin ER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No :

Bilgi için: H.Serap DOĞAN

E-Posta:

Unvan : Şef

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi:

Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6dad-0770-3240-a377-9711 kodu ile teyit edilebilir.

EK 3. Nitel Veri Toplama Araçları

YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Okul : Tarih/Saat :

Görüşmeci :

Merhaba,

Benim adım Arzu Adıgüzel Sarper. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimi görmekteyim.

Eğitim kurumlarında yönetici olmuş kadın çalışanların yönetici olma sürecinde yaşadıkları tecrübeleri üzerine bir çalışma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında devlet okullarında yönetici pozisyonunda çalışan kadın yöneticilerle görüşmeler yapmaktayım.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce, bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümünün gizli tutulacağı, bu bilgileri araştırmacı dışında herhangi bir kimsenin görmeyeceği ve araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerinin kesinlikle rapora yansımayacağını belirtmek isterim.

Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

Görüşmeyi sizin için bir sakınca oluşturmadığı takdirde ve izin verirsiniz kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabilir hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu görüşmenin yaklaşık 20 ile 40 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

KADIN YÖNETİCİLER İÇİN YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI
KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ OLMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

Demografik Sorular

Yaş :

Cinsiyet :

Öğretmen Olarak Görev Süresi :

Yönetici olarak görev süreniz :

Hizmet Yılı :

E-mail :

Görüşme Soruları

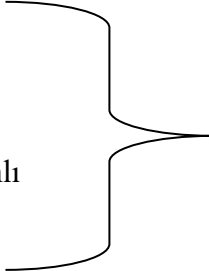
1. Yöneticilik sizin için ne ifade ediyor? Aşağıdaki kavramı daha önce hiç duydunuz mu? Aklınıza neler geliyor? Size neler çağrıştırıyor?

Cam tavan sendromu

Kraliçe arı sendromu

Cinsiyet içi mikro saldırganlık

Negatif ilişki



2. Yöneticilik yolunda ilerlemenizi engelleyecek sorunlarla karşılaştınız mı? Sizin, karşılaştığınız bu sorunlar nelerdir? Sorunların çözümünü bulabildiniz mi ve bulduğunuz çözüm yollarını uygulayabildiniz mi?
3. Hemcins yöneticileriniz bu yolda sizi destekledi mi? Sizi destekleyenler ne davranışlarda bulundu, desteklemeyenlerin davranışları ne yönde oldu? Çalıştığınız kurumda siz yönetici olmak isterken üst düzey çalışanlarınızın kadın yöneticilere bakış açıları nasıldı? Bu anlamda size karşı nasıl bir tutum sergilediler mi?
4. Bu süreçte Cam tavan sendromu yaşadınız mı (öğrenilmiş çaresizlik, yapamayacağınıza inanmanız gibi)? Bu yolda ilerlerken kraliçe arı sendromuna (üstünüz olan kadın

yöneticinin sizi ezmesi, yıldırmaya çalışması ve korku salması yani kısaca hemsine uyguladığı mobbing) maruz kaldınız mı? Kaldıysanız bu sizi ne yönde etkiledi?

5. Yöneticilik yolunda aileniz sizi destekledi mi? Aile hayatınızda yönetici olma sürecinizde zor durumlar yaşadınız mı (çocuğunuza vakit ayırmak, eşinizle zaman geçirmek, evinizle ilgilenememek gibi vb.)? Sizce toplumda kadınlara yüklenen görevlerin (annelik-eş olma-evde her şeyle ilgilenme) bir diğer değişle toplumsal bakış açısının kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmeleri önünde bir engel midir? Bir kadın yönetici olarak karşınıza çıkan engellerin yaşadığınız toplumla bir ilgisi olduğunu düşünüyor musunuz? Kadınların yönetici olma konusunda toplumsal sıkıntılar yaşadığını düşünüyorsanız sizce bu nasıl aşılr?
6. Bütün bu noktalar kapsamında yönetici olma sürecinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Başarılı ve olumlu bir süreç ise ardında neler görüyorsunuz? Zorlu ya da desteksiz bir süreç olarak görüyorsanız sizce ardında neler vardır?
7. Görev yaptığınız okullar (devlet okulu, özel okul) sizi yöneticilik konusunda nasıl destekledi? Kadın çalışanların yönetici olarak destek görmesinde sizce okul türünün (fen lisesi, imam hatip lisesi, Anadolu lisesi, ortaokul, ilkokul) bir önemi var mıdır?
8. Yöneticilikte kendinizi yeterli görüyor musunuz, çalışma arkadaşlarınızın sizin yeterliliğiniz konusundaki görüşleri nedir? Branşınızın yeterliliğiniz üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz, çalışma arkadaşlarınızın bu konudaki görüşleri nedir?
9. Yönetici olma sürecinize geri dönüp baktığınızda okul idaresinin size karşı tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Bir kadın olarak yöneticilik konusunda çalışma arkadaşlarınızın sizi nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz? Bu yolda ilerlerken kendinizde gördüğünüz eksikler oldu mu? Bu eksiklerin giderilmesinde kadın meslektaşlarınızdan yardım aldınız mı ya da size yardım etmek isteyen kadın meslektaşlarınız oldu mu?
10. Öğrencilik hayatınızda liderlik ve yöneticilik çalışmalarıyla ilgili düşünceleriniz ne yöndeydi ve yeterli buluyor muydunuz? Yönetici olma yönünde aldığınız kararın öğrencilik hayatınızla bir ilgisi var mıydı? Bu süreçte kendinize örnek aldığınız rol model, koordinatör, CEO oldu mu? Rol modeliniz sizin ilerlemenizi ne şekilde etkiledi? Yöneticilik yolunda ilerlerken yeterli donanıma sahip olmadan hızla yükselme ve bu konuda çok hırs yapma gibi bir ruh hali içine girdiniz mi?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Arzu Adıgüzel Sarper

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi
İngilizce Öğretmenliği ABD.

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : Çift dili eğitim
Çift dilli Yabancı dil eğitimi: Bir Durum Çalışması
(Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2018)

İş Deneyimi

Stajlar : MEB

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : Amerikan Kültür Derneği; Antalya,
Özel Şifa Sağlık Koleji; Antalya,
Özel Okyanus Okulu; Antalya,

Tarih

İNTİHAL RAPORU

tez 02.08.2021

ORJİNALLIK RAPORU

% **9**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **7**

İNTERNET KAYNAKLARI

% **1**

YAYINLAR

% **4**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	% 3
2	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	% 2
3	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	% 1
4	docobook.com İnternet Kaynağı	% 1
5	www.icdet.net İnternet Kaynağı	<% 1
6	www.millifolklor.com İnternet Kaynağı	<% 1
7	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	openaccess.maltepe.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
9	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1

BİLDİRİM

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

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir. Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../...../.....

Arzu Adıgüzel SARPER