

T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİ VE KADIN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİMLERİNİN KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans

NURTEN ÖZBERK

AMASYA
Ağustos – 2023

T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

KADIN YÖNETİCİ VE KADIN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİMLERİNİN KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ

Hazırlayan
Nurten ÖZBERK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

AMASYA – 2023

TEZ ONAY SAYFASI

Nurten ÖZBERK tarafından hazırlanan “KADIN YÖNETİCİ VE KADIN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLERİNİN KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ” başlıklı çalışma aşağıdaki jüri tarafından 28/08/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oyçokluğu ile Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri

İmza

Danışman : Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

.....

Üye : Prof. Dr. Şükrü ADA

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Safiye Çiğdem GÖREN

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. .../.../.....

.....
Doç. Dr. Hasan YERKAZAN

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Tezimin içerdiki yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin ortaya çıkması durumunda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

28/08/2023

Nurten ÖZBERK

İmza

ÖZET

KADIN YÖNETİCİ VE KADIN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLERİNİN KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Nurten ÖZBERK

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos/2023

Danışman: Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

Sanayi devrimi sonrasında kadın istihdamı tüm dünyada önemli bir konu haline gelmiştir. İş gücüne duyulan ihtiyaçlarla birlikte kadınlar artık ev dışında da kendilerini temsil edebilme imkânı bulabilmişlerdir. Bu durum olumlu olarak görünüyorsa da şüphesiz zorlukları da olmuştur. Ucuz iş gücü ihtiyacının kadınları dışarı çıkarması onların uzun saatler ve düşük ücretlerle çalışması sonucunu doğurmuştur. İşler, erkekler için sermaye kazandırmaya yönelik olurken kadınlar için emek sarfiyeti şeklinde ayrılmıştır. İnsanlık tarihinden bugüne erkek egemen toplumsal düzen kadını iş yaşamında dışlamıştır. Cinsiyet ayrımcılığı ön planda olmuş ve kadınların geleneksel kalıplar dışına çıkarılması hem toplum hem aile düzeni açısından hazzı zorlaştırmıştır. Toplum tarafından, kişilerin kendileri tarafından, çalışan kurumlar tarafından pek çok bariyer konulmuş ve bu zorlukların üstesinden gelerek bir yerlerde kendilerini temsil edebilmesi gerekmiştir. Bu durumda, özellikle yöneticilik pozisyonlarında kendileri de kariyer odaklı olmaktan uzaklaşmış olup, kariyerine yönelenlerden bazıları da hemcinsleri tarafından çeşitli zorbalıklarla karşılaşmıştır. Bu da kurumlarda kraliçe arı sendromunu doğurmuştur. Bu araştırmada MEB'e (Millî Eğitim Bakanlığı'na) bağlı çalışan kadın öğretmen ve kadın yöneticilerin iş hayatında birbirlerine yönelik tutumları kraliçe arı sendromu bağlamında incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninden faydalanılmış ve ölçüt örneklem modeliyle çalışılan kurumda cinsiyetin %50'den fazlasının kadın olduğu 15 yönetici 15 öğretmen olmak üzere toplam 30 katılımcı ile konu ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırma için veri toplama aracı olarak demografik sorular harici 13 sorudan oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşmeler yoluyla, öğretmen ve yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşleri kaydedilmiş ve veriler analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara ve sonuçlara dair çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın, kadın öğretmen, kadın yönetici, kadın istihdamı, örgütsel iletişim, kraliçe arı sendromu.

ABSTRACT**ORGANISATIONAL COMMUNICATION OF WOMEN MANAGERS AND
WOMEN TEACHERS ANALYSING THE QUEEN BEE SYNDROME****Nurten ÖZBERK**

Amasya University, Institute of Social Science

Department of Educational Sciences, M.A., August/2023

Supervisor: Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

Women employment has become an important issue all over the world after the industrial revolution. Due to the need for labor force, women now have the opportunity to represent themselves outside the home. Although this looks positive, on the other hand there have undoubtedly been challenges. The need for cheap labor forces women to leave their homes, which resulted in them working long hours and with low wages. While jobs tend to raise capital for men, it is differentiated in the form of labor for women. Since the beginning of the history of humanity, the male-dominated social order has excluded women in business life. Gender discrimination has been at the forefront and the exclusion of women from traditional stereotypes has made it difficult to digest in terms of both society and family order. Many barriers were put up by the society, by the people themselves, by the institutions they work for, and it was necessary to be able to represent themselves somewhere by overcoming these difficulties. In this case, they have moved away from being career-oriented, especially in managerial positions, and some of those who turned to their careers faced various bullying by their fellows. This situation gave birth to the queen bee syndrome in institutions. In this study, the attitudes of female teachers and female administrators working under the Ministry of National Education towards each other in business life were examined in the context of queen bee syndrome. In the research, phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used and the subject was discussed in detail with a total of 30 participants, 15 administrators and 15 teachers, whose gender was more than 50% female in the institution studied with criterion sampling model. As a data collection tool for the research, an interview form consisting of 13 questions other than demographic questions was created. Through interviews, the views of teachers and administrators on this issue were recorded and the data were analysed. The results and solution suggestions regarding the results are given.

Keywords: Woman, female teacher, female manager, female employment, organizational communication, queen bee syndrome.

ÖNSÖZ

Kadınların iş yaşamında temsili önemli olmakla birlikte üst düzey pozisyonlarda, yönetici kadrolarında temsili de önem arz etmektedir. Ancak gerek toplum tarafından giydirilen geleneksel kadın ve annelik rolleri, gerek kadınların kendi içlerinde yaşamış oldukları iş ve ev yaşamı arasında denge kurmakta güçlük çekme, arada kalma hissi ile kendi kendilerine koydukları engeller onları üst düzey pozisyonlardan bir miktar uzak tutmuştur. Ayrıca iş yaşamında kadın yöneticileri tarafından zirvede ben olmalıyım algısı ile dışlama da maalesef iş yaşamında üst pozisyonlarda yeterince temsil edilememesine neden olmuştur. Bu araştırmada kadınların iş yaşamında kadınlarla çalışıyor olmanın kendileri tarafından hissettikleri zorluklar, yönetici pozisyonlarındaki temsili ve kendi hemcinsleri ile yatay ve dikey iletişim süreçleri ele alınmıştır.

Çalışmada dikkate alınan ilk unsur katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin tanımlamaları ve kendi hemcinslerini iş yaşamında nasıl gördükleri, hemcinsleri ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını saptamak olmuştur. Çalışmanın devamında kadınların eğitim örgütlerinde birbirleri ile iletişimi kraliçe arı sendromu bağlamında incelenmiş, cinsiyet tercihleri ele alınmış ve kraliçe arı sendromunun kurumlara getirdiği olumsuzluklara ilişkin sebeplerin ve bu sebeplere çözüm önerilerinin neler olabileceği hususuna dikkat çekilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlarda temsilinin kendi hemcinsleri tarafından ket vurulmasına dikkat çekilerek bu durumun önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Çünkü bu kadar engellerin arasında kendini var edebilmiş bir kadının destekçisinin yine kendisi ile aynı yollardan geçmiş bir hemcinsinin olması beklenir ve empatik davranışlar önem kazanır. Bu anlamda kadınların birbirlerine karşı güç mücadelesinden ziyade birlikte var olabilme, birlikte kazanabilmesi, birbirlerini desteklemesi amaç olmalıdır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada KAS'a (Kraliçe Arı Sendromuna) dikkat çekilerek, üstesinden gelmek hedeflenmiştir.

Nurten ÖZBERK

28/08/2023

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GRAFİKLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ	12
1.1. Araştırmanın Amacı	16
1.2. Araştırmanın Problemi	16
1.3. Araştırmanın Önemi	17
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	17
1.5. Araştırmanın Varsayımları	17
1.6. Tanımlar	17

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	19
2.1. Toplumsal Yaşamda Kadının Yeri	19
2.1.1. Toplum ve Aile	19
2.1.2. Toplumsal Cinsiyet	20
2.1.3. Türk Toplumunda Kadın.....	21
2.2. Kadınların İş Gücüne Katılımı	22
2.2.1. Tarihsel Süreçten Bugüne Kadınların İş Yaşamındaki Yeri.....	22
2.2.2. Millî Eğitim Bakanlığında Kadın İstihdamı	24
2.3. Örgütsel İletişim	27
2.3.1. Örgütsel İletişimin Felsefi Temelleri	28
2.3.2. Örgütsel İletişimin İşleyişi	29
2.3.2.1. Biçimsel (Formal) İletişim.....	29

2.3.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim	33
2.3.3. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	36
2.3.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişimin Önemi	36
2.4. Örgütsel Davranış Psikolojisinde Sendromlar.....	37
2.4.1. Sendromların Ortaya Çıkış Sebepleri	38
2.4.2. Mobbing.....	40
2.5. Kadınların Yaşadığı Sendromlar	43
2.5.1. Süper Anne Sendromu	43
2.5.2. Külkedisi Sendromu	43
2.5.3. Görünmez Kadın Sendromu.....	44
2.5.4. Hassas Taban Teorisi	44
2.5.5. Cam Tavan Sendromu.....	44
2.5.6. Kraliçe Arı Sendromu	48
2.6. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	51
2.6.1. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..	51
2.6.2. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	53

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	56
3.1. Araştırmanın Yöntemi	56
3.2. Araştırmanın Modeli	57
3.3. Çalışma Grubu.....	57
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	58

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR.....	61
4.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bilgiler	61
4.2. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Cinsiyet Rolü Kavramına İlişkin Bulgular	62
4.3. Cinsiyet Rollerinde Kadınların Öğretmen, Müdür Yardımcısı, Müdür Rollerinde Başarı Durumlarına İlişkin Bulgular	64
4.4. Kadın Öğretmen ve Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajlarına İlişkin Bulgular.....	66
4.5. Örgütsel İletişim Kavramına İlişkin Bulgular	68
4.6. Kadınların Birbirlerine Yönelik Örgütsel İletişimlerine İlişkin Bulgular	69
4.7. Çalışılan Kurumda Cinsiyet Dağılımı Tercihine İlişkin Bulgular.....	72
4.8. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Bulgular.....	75

4.9. Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadınların Birbirleri ile İletişimine İlişkin Bulgular.....	76
4.10. Kraliçe Arı Sendromunun Kurumlara Olumsuz Etkilerinin Giderilmesine İlişkin Çözüm Önerileri Bulguları.....	81
4.11. Kraliçe Arı Sendromunun Sebeplerine İlişkin Bulgular	83
4.12. Kraliçe Arı Sendromunun Kasıtlı veya Kasıtsız Davranış Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	84
4.13. Kadın Ağırlıklı Bir Kurum Ortamının İletişim ve Rekabet Ağına Etkilerine İlişkin Bulgular.....	85

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA	89
-------------------	----

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
6.1. Uygulayıcılara Öneriler	95
6.2. Araştırmacılara Öneriler	95
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	109
Ek 1. Araştırma İzni.....	110
Ek 2. Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu.....	112

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelememelerine neden olan unsurlar	45
Tablo 2. Örgüt iklimi	46
Tablo 3. Kadın ve erkeklere yönelik kalıplaşmış önyargılar	47
Tablo 4. Katılımcı yöneticilere ait demografik bilgiler	61
Tablo 5. Katılımcı öğretmenlere ait demografik bilgiler	62
Tablo 6. Cinsiyet rolüne ilişkin katılımcı görüşleri	63
Tablo 7. Başarı durumlarına ilişkin katılımcı öğretmenlerin görüşleri.....	64
Tablo 9. Kadınlarla çalışmanın avantajlarına ilişkin görüşler	67
Tablo 10. Kadınlarla çalışmanın dezavantajlarına ilişkin görüşler.....	68
Tablo 11. Katılımcıların örgütsel iletişim kavramını tanımlamaları	69
Tablo 12. Katılımcı öğretmenlerin kadınlar arası örgütsel iletişime yönelik görüşleri	70
Tablo 13. Katılımcı yöneticilerin kadınlar arası örgütsel iletişime yönelik görüşleri	71
Tablo 14. Katılımcı öğretmenlerin kurumlarda cinsiyet dağılımı tercihi	73
Tablo 15. Kadın yöneticilerin çalışılan kurumda cinsiyet dağılımına ilişkin görüşleri.....	74
Tablo 16. Öğretmenlerin kraliçe arı sendromuna ilişkin tanımlamaları	75
Tablo 17. Yöneticilerin kraliçe arı sendromu kavramına ilişkin açıklamaları.....	75
Tablo 18. Öğretmen katılımcıların kraliçe arı sendromuna ilişkin deneyimleri.....	77
Tablo 19. Yönetici katılımcıların kraliçe arı sendromuna ilişkin deneyimleri	79
Tablo 20. Kraliçe arı sendromunun olumsuz etkilerine ilişkin çözüm önerileri.....	81
Tablo 21. Kraliçe arı sendromunun sebeplerine ilişkin katılımcı görüşleri.....	83
Tablo 22. Kraliçe arı sendromunda kasıtlı veya kasıtsız davranışlara ilişkin katılımcı görüşleri	85
Tablo 23. İletişim ve rekabet ortamına ilişkin katılımcı öğretmenlerin görüşleri	86
Tablo 24. İletişim ve rekabet ortamına ilişkin yönetici katılımcıların görüşleri.....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İletişimin öğeleri.....	28
Şekil 2. Örgütsel iletişim biçimleri	30
Şekil 3. İletişimin Biçimsel Boyutu	33
Şekil 4. Tek hatlı zincir modeli.....	34
Şekil 5.Dedikodu zinciri modeli	34
Şekil 6. Olasılık zinciri modeli	35
Şekil 7. Küme modeli	35
Şekil 8. Kadınlara konulan engellerin tarafları	48
Şekil 9. Nitel araştırma döngüsü.....	56

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Ülkelere göre öğretmen ve kadın yöneticileri içinde kadınların oranı 26



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklama
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
OECD	İktisadi İş Birliği ve Geliştirme Teşkilatı
KAS	Kraliçe Arı Sendromu



I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Çalışmak insanlık tarihi ile beraber var olmuştur. Günlük hayatta kadınlar köle, yamak, çırak gibi çeşitli şekillerde çalışmışlardır. Ancak günümüzde kastedilen anlamıyla çalışmak fiili 18. yy. (yüzyıl) Sanayi Devrimi'ne rastlamaktadır. Bu dönemde üretim zincirinin genişlemesi ucuz iş gücü ihtiyacını doğurmuş bu da kadınların iş yaşantısına girmesine katkı sağlamıştır. Kadınlar fabrikalarda çalışmaya başlayarak tarım dışı sektörde de kendilerini temsil edebilme imkânı bulmuşlardır. Bu güzel gelişmelerin olumsuz yanı ise kadınlar uzun saatler ve düşük ücretlerle çalıştırılarak erkek iş gücüne denk değerlendirilmiştir (Bozkurt vd., 2008).

Kadınlar çalıştıkları alanda hem daha cüzi ücretlerle çalıştırılmış hem de iş gücü ve statü bakımından ödüllendirmeler yapılırken daha düşük ödüllendirilmelerde bulunulmuştur. Bunun yanında erkekler bazı iş kolları örgütlenmeleri kurmuşlar ve bu örgütlenmeler vasıtası ile kadınları saf dışı bırakmaya çalışmışlardır (Mardin, 2000).

Sanayi devriminden bu yana kadınların iş yaşamına katılmaları bazı kriterlere göre değişmiştir. Kadın iş gücüne talep, üretim ve istihdam politikaları, nüfus artış hızı, kentleşme, ulaşım olanaklarındaki zenginleşme, iletişim araçlarının geniş kitlelere yayılarak kullanımı, siyasi faktörler ve toplumsal değer yargıları kadınların iş gücüne katılımını etkileyen bazı faktörlerden olmuştur (Minibaş, 1998).

Kadın istihdamında kırdan kente göç olgusu önemli bir dönüm noktası olmuş kadın iş piyasasında emeğini sunacağı herhangi bir alan bulamamış, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde yer alamamış, okullaşma oranı düşük kalmış tüm sebeplerden ötürü tarım dışı bir alanda istihdamı zorlaşmıştır (Tatlıdil, 2000).

II. Dünya Savaşı ve sonrasını kapsayan süreçte erkeklerin savaşa çağırılması sonucunda onların görev ve sorumlulukları kadınlara düşmüş ve bunun sonucu olarak kadınların iş dünyasında temsili artmıştır. Bu durum başlangıçta zorunluluk arz etmiş olsa da zamanla kadınların eğitim seviyelerinde yükseliş yaşanmış yavaş yavaş kadınlar iş yerinde ortak sorumluluklar almış ve ortak sorumluluk aile içi yaşantıda ev işleri ve çocuk bakımı gibi görevlere de yansımıştır. Böylelikle kadınlar varlığını artık ev kadınlığı rolü ile değil çalışan kadın rolü ile de temsil etmeye başlamıştır (Pur vd., 1998).

İnsanlık tarihinden bugüne dek ataerkil düzenin egemen olması kadın erkek arası ciddi bir cinsiyet ayrımı yaratmıştır. Bu cinsiyetçi düzene göre kadın özel yaşantı ve ev hayatı

içerisinde hapis olmuş, erkek ise maddi sorumlulukları üstlenmiş ve alınacak kararlarda ilk karar mercii olarak güç göstermiştir. Kadınlar uzun mücadeleler sonucunda eğitim fırsatı, yasal ve ekonomik özgürlükler, toplumsal etkinliklere katılma, iş yaşamında temsil edilme gibi haklara erişebilmişlerdir. Ülkemizde gerek yasal yollarla gerek kadın mücadeleleri yoluyla çalışma hayatında kadın erkek eşitsizliğine son verilmesi için gerekli gayret sarf edilmektedir ancak bu konuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle aramızda ciddi bir fark olmakla beraber bu gayretin yeterince sonuç veremediğini görmekteyiz (Aytaç vd., 2002).

Ülkemizde çalışan kadına baktığımızda yoğun tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kırsalda yaşayan kadınlar, kentlerde emek gerektiren yoğun işlerde ucuz iş gücü ile istihdam edilen alt sosyoekonomik eğitim düzeyi daha düşük kalmış kadınlar ve iyi eğitim düzeyine sahip meslek sahibi yüksek ya da orta düzey istihdam edilen kadınlar şeklinde 3 profil ile karşılaşmaktayız (İlkkaracan & İlkkaracan, 1998).

Kalkınma, ekonomik büyümeden bağımsız olarak toplumdaki değişim dönüşümü ve kadının üretimdeki yerini yeniden konumlandırmıştır. Kalkınma sayesinde kadınlar hem eğitim hem de edindiği eğitim kazanımları ile ekonomik özgürlük olanaklarına daha rahat ulaşabilmiştir. Kalkınma etkisi ile kadının iş gücüne katılımını etkileyen faktörleri şöyle sıralamak mümkündür: Nüfus artışı, kentleşme, ekonomik krizler, üretim ve istihdam politikaları, iletişim araçlarının kullanımının yaygınlaşması, toplumun yetişmiş insan gücüne verdiği önem, toplumsal değer yargılarıdır (Minibaş, 1998).

Kalkınma etkisi ile kadınlar iş hayatında temsil edilse de yönetim pozisyonlarında hâlâ sayılarının yeterli gelmediği söylenebilir. Yöneticilik görevlerine bakıldığında kadınların bu işlere talebinin olmadığı ve kadınlara yöneticilik görevinin uygun olmadığına görüşü kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilememesi sonucunu doğurmuştur. Hem kadınların hem de toplumun kadınlar için yöneticilik görevlerini uygun görmemesinin altında geleneksel görevlerini aksatma korkusu yatmaktadır (Günindi Ersöz, 1997).

Kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, örgütsel ön yargılar ve olumsuz perspektifler, görünmez engeller “cam tavan sendromu” olarak adlandırılmıştır (Wirth, 2001). Cam tavan sendromu kadınlar ve erkeklerin üst düzey yönetim pozisyonlarına erişmede maruz kaldıkları toplumsal ve ekonomik eşitsizlikleri tanımlamak için de kullanılan bir kavramdır (Demirdjian, 2007). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı sebebiyle kadınlar iş hayatında çeşitli sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunlardan bir kısmı şöyle (Gelegen, 2001):

- Kadınlar ile erkeklerin çalışacağı iş kollarının gruplandırılmış olması,
- Erkeklerin çalışma yaşantısında gruplaşarak kadınlarla çalışmaktan hoşnut olmamaları,

- Kadınlar için emek sarf etme, erkekler için sermaye kazandırma şeklinde ayrıışan işler,
- Kadınlar ve erkeklerin eşit işe rağmen eşit ücret alamamaları,
- Bazı meslek gruplarının kadın çalışanlara ön yargılı olmaları ve kadınların sınırlı eğitim imkanlarından ötürü bazı meslek gruplarını seçememesi,
- Kadınların karşı cins meslektaşlarıyla resmiyet dışı iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Kadınların üst kademelere ilerlemelerine destek olunmaması gibi sebepler sayılabilir.

Kadınların işe seçilmeme ya da ayrımcılığa maruz kalma durumları dışında tabii ki işe seçilme ve erkeklere nazaran yöneticilik pozisyonlarında daha çok tercih edilme gibi durumlar da mevcuttur. Buna göre İngiltere’de 3500 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmış ve araştırmada çalışanlara nasıl bir patron istedikleri soruları üzerinde durulmuştur. İngiltere’de en popüler gazetelerden olan Times de yayınlanan bu çalışmaya göre çalışanlar, kadın patron tercih etmişler ve nedenlerini ise şu şekilde sıralamışlardır:

- Kadınların, çalışanlarına karşı gerekli eğitimleri daha iyi verebiliyor olmaları,
- Kadınların işlerine daha çok emek vermeleri ve daha titiz çalışmaları,
- Kadınların değişimlere daha kolay adapte olması,
- Kadınların öğreticilik yanının daha ön plana çıkması,
- Kadınların yanlarında çalışanları motive etmesinin daha iyi olması,
- Kadınların gözlem yeteneğinin kuvvetli olması,
- Kadınların yaratıcılıkları ve yeni fikirlere açık olması,
- Kadınların çalışanları ile iletişimlerinin başarılı olması,
- Kadınların problem durumlarına çözüm üretmedeki başarısı,
- Kadınların iş yaşantısında eğlenceli olma, neşeli olma gibi pozitif durumları,
- Ön yargıların aksine kadınların iş yaşamında daha kolay karar verebilmeleri ve kararlarında daha istikrarlı olmaları,
- Kadınların iş hayatında da özel hayatlarındaki gibi açık stratejilere şeffaflığa sahip olması gibi özellikler şeklinde özetlenebilir (Örücü vd., 2007).

Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki engelleri, tercih edilmeme sebeplerini ise şu 3 başlık altında toplamak mümkündür:

1. Kişilerin kendi kendine koydukları engeller
2. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller
3. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller

Kadınların cinsiyete ilişkin toplumsal değerleri içselleştirmeleri, kariyer odaklı olmamaları, şartları değiştirme istek ve imkânlarının olmayışı, yeterince özgüvenli olamama,

iş/aile çatışması ile arada kalma ve suçluluk hissetme, kararsızlık, kadınlara biçilmiş rolleri benimseme gibi durumlar kadınların kendilerine koyduğu engellerdir.

Kadınlara iletişime geçmenin zor olması, üst düzey işleri kadınların yapamayacağına dair negatif inançlar, kararlılık, kişilik ve azim bakımından kadınları yetersiz nitelendirme vb. ön yargılar kadınların kariyer engellerinde erkek yöneticilerin koyduğu engellerdendir.

Kadın yöneticilerin koyduğu engeller ise kraliçe arı sendromu ile açıklanabilir. Kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmelerinde erkek yönetici engelleri daha çok göz önünde bulundurulmuş olsa da kadın yöneticilerin de kadınlara karşı kendilerini kıstas tutarak ben nasıl geldiysem başkaları da o şekilde gelebilir düşüncesi, kadınların birbirlerine koydukları engellerdendir. Kadınların birbirini çekememe, yönetim pozisyonlarında üst tabakada tek kadın olmanın ayrıcalık ve üstünlük durumu oluşturduğuna inanmaları tutumu kraliçe arı sendromu olarak bilinmektedir (Örücü vd., 2007). Kraliçe arı sendromu kadınların kadın meslektaşlarına yönelik ayrımcı tutumunu açıklamak adına kullanılan bir sözcük öbeğidir (Place, 2011). Kraliçe arı sendromuna göre kadınların en büyük düşmanı yine kendi hemcinsleri olmakla birlikte kadınların kariyer engellerinden birinin kadınlar arası rekabet olgusu olduğu öne sürülmüştür (Dobson & Iredale, 2006).

Erkek egemenliğinin hâkim olduğu ortamlarda kadınların liderlik pozisyonlarına gelebilmeleri oldukça zor görünmektedir. Erkek egemen olduğundan ötürü lider özelliklerine bakıldığında da erkek profil özelliklerinin ağır bastığı görülmektedir. Kadın cinsiyet rolleri ve özellikleri ise bu profillerle tam örtüşmemektedir. Bu durum, iş yaşamında benzer süreçlerden geçmiş kimi kadın çalışanlarda hemcinslerine yönelik destekleyici, anlayışlı bir tavra neden olurken kimi kadınlarda tam tersi bir şekilde çalışan, çaba sarf eden diğer kadınlara karşı sırt dönmeye, destekleyici tavırlardan uzak davranarak iş hayatında kadın olarak var olabilmenin zorluklarını görmemeye çalışmaya neden olmaktadır. Başarılı kadınların birçoğunun hikayesinde geçmişlerinde cinsiyetlerinden ötürü yaşadıkları sıkıntılar bulunmaktadır. Kraliçe arı sendromunun erkek egemen iş yaşamında belli başarıları elde etmiş kadınların hemcinslerini görmezden gelme tutumu olduğu gözlemlenmektedir. Bu şekilde kadın çalışanlar ile araya mesafe koyarak daha zorlu bir yaşamı yaratmaktadırlar. Buna göre kraliçe arı sendromunun kadın profesyoneller arasında yönetici pozisyonunda çalışan ve başarıları ile ön plana çıkmış kadınlar arasında görüldüğü söylenebilir. Bu kişiler iş kültüründe eril prototipe uyum sağlayarak kadınları geri planda tutmaya çalışan erkek profesyoneller gibi astı ya da rekabet ettiği pozisyonundaki kadınlara karşı olumsuz bir iş ortamı oluşturmaktadırlar. Kraliçe arı sendromuna ilişkin Derks ve arkadaşlarının araştırmaları ön planda olmuştur. Bu yaklaşıma göre ilk olarak kadın yöneticiler kadınlara ait özelliklerden ziyade erkeklere ait

özellikleri daha fazla göstermektedirler, ikinci olarak psikolojik ve fiziki anlamda diğer kadınlarla mesafeli olmaktadırlar üçüncü olarak cinsiyete yönelik hiyerarşiyi hem kabullenmekte hem de bu duruma destek vermektedirler (Baykal, 2018).

Kadınlar iş yaşamında kraliçe arının arı kovanındaki iktidarını devam ettirme mücadelesi gibi bir tutum sergilerler. İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre erkeklerin kadınlara nazaran daha açık konuşmaları sebebiyle kadın çalışanların 3/2’si erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmişler, Almanya’da yapılan bir çalışmaya göre kadın yöneticilerle çalışan kadınlar erkek yöneticilerle çalışan kadınlara kıyasla daha fazla sağlık problemleri yaşamışlar, ABD’ de yapılan bir araştırma sonucunda ise kadınların %95’inin herhangi bir kadın tarafından kariyerinin herhangi bir aşamasında zarara uğradığı sonucuna ulaşılmıştır (Er & Adıgüzel, 2015).

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı eğitim sektöründe istihdam edilen kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin, kadından kadına yaşadıkları iletişim engellerini, yine kadından kadına yansıyan psikolojik sendromlardan kraliçe arı sendromu kapsamında ele almaktır. Bu amaçla da çalışılan kurumun yarıdan fazlasının kadın olması kıstas tutularak, kadın yönetici ve kadın öğretmenlerden iki farklı çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırma problemlerini detaylandıracak görüşme soruları hazırlanmıştır. Katılımcı gruplarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın akışında görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin birbirlerine yönelik örgütsel iletişim tutumları ve kurum ortamındaki kraliçe arı sendromu katılımcıların perspektifleri ile ele alınıp detaylı incelenmiş; örgütsel iletişimin iyileştirilmesine ve kraliçe arı sendromunun aşılabilmesine ilişkin çözüm önerileri sunulmuştur.

1.2. Araştırmanın Problemi

Eğitim sektöründeki kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin örgütsel iletişimde birbirlerine koydukları iletişim engelleri, kadınların yaşadıkları psikolojik sendromlar bu sendromlar içerisinde özellikle de kadından kadına yansıyan kraliçe arı sendromu, örgütsel iletişim ilişkilendirilmesi ile ele alınmıştır. Bu sebeple araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Cinsiyet rolü nedir, iş yaşamında kadınların cinsiyet kaynaklı engellendikleri durumlar neler olabilir?
2. Örgütsel iletişim nedir ve kurumlarda örgütsel iletişimin işleyişi nasıl olmaktadır?

3. Eğitim örgütlerinde kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin kraliçe arı sendromu bağlamında karşılaştıkları örgütsel iletişim engelleri nelerdir ve bu engellere ilişkin çözüm önerileri neler olabilir?

Yukarıdaki problem cümleleri doğrultusunda görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşmeler sonrası toplanılan veriler, araştırmaya katkı sağlamıştır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Dünyada ve ülkemizde kadın erkek nüfus oranı, çalışma yaşantısında kadın erkek istihdam oranı ve kadınların üst düzey yönetici kademelerinde temsil edilme oranları dikkat çekmektedir. MEB’de de kadın yöneticilerin oranı oldukça düşük kalmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda bu durumun, kadınlara biçilen cinsiyet rolü ve geleneksel kalıplar, cam tavan sendromu, kadınların birbirine karşı zorba tutumları gibi nedenlerden kaynaklandığı saptanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde çeşitli sektörlerde avukatlar (Wiegand, 2015), öğretim üyeleri (Ellemers et al., 2004), banka çalışanları (Johnson & Mathur-Helm, 2011), polisler (Derks et al., 2011) gibi örneklemeler üzerinde çalışıldığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Eğitim sektöründe araştırmacının ulaşabildiği kaynaklara bakıldığında, çalışmaların kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bu çalışma ile eğitim sektöründe de kraliçe arı sendromu işlenerek, kurumlara olumsuz etkisi ve bu sendromun önlenmesi yönünde çözüm önerileri geliştirilerek, literatüre katkı sağlanacaktır.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılı İstanbul ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. Bu araştırma, kullanılan veri toplama araçları bakımından “Kadın Yönetici ve Kadın Öğretmenlerin Örgütsel İletişimlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi” adlı yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.5.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın başında kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin ağırlıklı olduğu kurumlarda çeşitli iletişim engellerinin yaşandığı ve kraliçe arı sendromuna rastlandığı varsayılmaktadır. Bu varsayım doğrultusunda görüşme formu oluşturulmuş, yönetici ve öğretmen katılımcı gruba varsayımlar doğrultusunda sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların soruları tam anladığı, tarafsız ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların, amaçlarına ulaşmaları maksadıyla ortamlarını iş birliği içerisinde düzenleyen, bütün kaynakları etkili ve verimli kullanmak sorumluluğunu taşıyan kişilere yönetici denir. Okul yöneticisi ise etkili iletişim becerilerine sahip, elindeki kaynakları verimli kullanabilen, öğrencilerin her türlü gelişim alanına destekleyici katkılar sağlayan, öğretmenlik mesleğine hâkim, değişen şartlara uyum sağlayabilen, öğretmen, veli, personelleri karar sürecine katabilen, okul ve çevre arasında köprü görevi gören kişidir (Erdoğan, 2006).

Cinsiyet (Sex): Kadın ve erkek iki ayrı türün biyolojik ve fizyolojik boyutlarını ifade eden kavramdır.

Toplumsal Cinsiyet: Kişilerin biyolojik boyutları etrafında şekillenen toplum tarafından bireylere sunulan rollerdir (Vatandaş, 2007).

İletişim: Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması; bildirişim, haberleşme ve komunikasyona iletişim denir (TDK, 2023).

Örgütsel İletişim: Örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki haberleşme, etkileşim durumudur (Vural, 2003).

Psikolojik Sendrom: Kişileri hem fizyolojik hem psikolojik olarak etkileyen, iş ortamının yanında ev ortamı ve çevre ilişkilerine olumsuz etkileri olan istem dışı gerçekleşen döngülerdir. Kişilerin kendisinden, işten veya örgütten kaynaklanan sebeplerle sendromlar yaşanabilmektedir. Sendromlar kişilerin performanslarında düşüşler yaratmaktadır (Yenici, 2018).

Mobbing: İş yerlerinde bir veya birden fazla kişinin diğerlerine karşı yıpratıcı, yok sayıcı, mağduriyet yaratan, ahlaki değerlerden uzak duygusal saldırı davranışları göstermesine mobbing denir. Sistematik gerçekleşir ve mağduru pasifize ederek uzaklaştırır. Kişilerin mesleki performanslarına ve çevrelerine olumsuz etkiler yansıtır. Kötü niyetli ve kasti davranışlardır (Yılmaz & Kaymaz, 2014).

Kraliçe Arı Sendromu: Ataerkil toplumlarda kadınların kariyer engellerine takılması sonucu kendi hemcinslerine yönelik olumsuz tutumlarına denir. Kraliçe arı sendromunda birey zorluklarla elde ettiği pozisyonunu korumak adına diğer kadınlara yönelik engelleme davranışları gösterir (Ellemers et al. 2011).

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın “Kuramsal Çerçevesi” bölümünde konuya ilişkin alt başlıklar incelenmiştir. Kadının ailedeki konumu, Türk toplumunda kadın olmak, kadının iş gücüne katılımı, MEB’de kadın istihdamı, kadınların maruz kaldıkları mobbingler, psikolojik sendromlardan kraliçe arı sendromu ve örgütsel iletişime yer verilmiştir. ”İlgili Araştırmalar” başlığında ise konuya ilişkin yurt içi ve yurt dışı literatürde yapılmış araştırmalar ele alınmıştır.

2.1. Toplumsal Yaşamda Kadının Yeri

2.1.1. Toplum ve Aile

Toplumun en küçük yapı birimi olan aile, milletlerin, toplumların, kültürlerin, devletlerin varlığı ve sürekliliği bakımından yakın tarihimizde de günümüzde de önemli işlevler edinmiştir. Aile, toplumun değerlerini, kültürünü yaygınlaştırma ve gelecek nesillere taşımak adına oldukça etkili bir vizyon edinmiştir. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda toplumsal yapı içerisinde ailenin önemi yadsınamaz görünmektedir (Arslan & Arslan, 2015).

Bireylerin hayatında en temel kurumlardan biri ailedir. Birey, dünyaya gözlerini ilk açtığında ailesi ile karşılaşır. Hayatını idame ettirebilmesi için gerekli bakım ve destek aile kurumu tarafından karşılanır (Sayın, 1990). Bu bakımdan aile, toplumsal örgütlenme biçimi olarak kilit konumda yer almaktadır. Aileyi, çeşitli yapı ve işlevler gibi kriterlerle gruplandırmak mümkündür. Ataerkil, anaerkil, eşitlikçi; çok eşli, az eşli; evlilikte yaşam kuralı (ana evi, baba evi, ayrı ev) gibi. Ataerkil geniş aile ve bağımsız çekirdek aile ise dünyada en çok rastlanan aile tiplerindedir (Karataş, 2001). Aile kavramı binlerce yıldır farklı şekillerde tezahür etmiştir. İlk akla gelen genellikle geniş aile olsa da sanayi devrimi sonrası geniş aile küçülerek yerini çekirdek aileye bırakmıştır (Çapçioğlu, 2018). Geleneksel yapının çekirdek aileye dönüşmesinde sanayileşme başta olmak üzere tarımda makinalaşma, iş imkânlarının kısıtlı olması, iç ve dış göçler, kadınların iş yaşamında temsili, iletişim ve ulaşım ağlarındaki değişimler de etkili olmuştur (Canatan & Yıldırım, 2016). Aile modellerinde geleneksel aileden çekirdek aileye geçiş sürecinde ailenin yapı ve fonksiyonlarında birtakım değişimler olmuştur. Kadın ve erkekte rol farklılığı sürecinden rol paylaşımı sürecine geçilmiştir. Erkekler mutfakta ve çocuk bakımında eşinin yanında yer almış, kadınlar da aile

bütçesine katkıda bulunarak erkeğin yanında yer almıştır. Bireyler arası eşitlik ve mal paylaşımı (Medeni Kanun, 2002) kadını hem aile içinde hem de toplumda güçlendirmiştir (Bayer, 2013). Modern aile yapısı ile birlikte rolleri algılama ve görev dağılımı, yerleşim yeri, eşlerin eğitim düzeyi, yaşanan toplumun örf adet ve gelenekleri gibi çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermektedir (Günay & Bener, 2011).

Kadın ve erkeklere biçilen roller ve keskin ayrımlar bazı sorunları da beraberinde getirmektedir (Akgül Gök & İl, 2017). Toplumsallaşma sürecinde bireyler kendileri ve başkaları hakkında bilgiler edinmeyi, kendini gerçekleştirmeyi öğrenmektedirler. Cinsiyetler ve cinsiyetlere dayalı davranış kalıpları da bu süreç içinde öğrenilmektedir (Soy, 2017). İş bölümünün cinsiyet odaklı yapılması kadın ve erkekleri yalnızca farklılaştırılmaz bunun yanında toplumsal kaynaklara erişimi kısıtlar ve eşitsiz de kılar. Bu eşitsizlikler ülkenin kalkınma ve demokratik süreçlerine de negatif etkiler yansıtır (Özaydınlık, 2014). Toplumsal yapıya bakıldığında toplumun uygarlık düzeyini saptamakta en önemli belirleyicilerden biri de kadının toplumdaki yeridir (Tuskan, 2012). Çünkü kadınlar doğurganlıkları ile neslin devamını sağlarken aynı zamanda ekonomik olarak bütçeye de katkı sağlamaktadırlar. Aile içinde ve toplum içinde kadının yerinin ne denli önemli olduğu tartışılmaz bir husustur (Günay & Bener, 2011).

2.1.2. Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları benzerlik gösterse de anlamsal olarak birbirinden farklı kavramları anlatmaktadır. Cinsiyet (sex), bireylerin biyolojik durumunu belirtmektedir. Biyolojik özellikler ve bu özelliklerin dışında kalan toplumsal roller toplumsal cinsiyet (gender) kavramını doğurmuştur (Vatandaş, 2007). Toplumsal cinsiyet, bir insanın kadın veya erkeğe dönüşmesinde biyolojiyi değil toplumsal ve kültürel değişimleri ifade etmektedir (Bingöl, 2014).

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın ve erkek her iki biyolojik cinsiyeti de olumsuz etkileyebilmektedir. Toplulukların birçoğunda kadın ve erkeğe biçilen roller, sorumluluklar, imkânlar ayrıştırılmıştır. (Akın, 2007). Toplumsal cinsiyet biyolojik faktörleri de temel alabilir. Örneğin kadın doğurgandır fakat erkek doğuramaz. Kadının anne rolünü üstlenmesi onu birçok kültürde eve bağlamışken, erkek kamusal alanda görülmektedir. Bu sebeple kaynağı sağlayan kişi erkek, evle ilgilenen kişi kadın olmuştur (Kaypak, 2014).

Toplumsallaşma süreci içerisinde her iki cinsiyet de kendisine biçilen rolleri içselleştirmiştir. Toplum da her iki cinsiyetten farklı kalıp davranışlar beklentisindedir. Kadınlardan şefkatlilik, yardımseverlik, duyarlılık, fedâkarlık, duygusallık gibi özellikler

beklenirken erkeklerden rekabetçi, çevik, bağımsız ve otoriter olması beklenir (Özen, 1998). Kadın ve erkeğin çalışma yaşantılarında bu farklılıklar o kadar belirgindir ki kadın ve erkek aynı derecede hiddetlendiğinde kadın açısından bu durum negatife yorumlanırken erkeklerde daha hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Olumsuz duygular açısından kadından daha çok üzüntü, korku, şaşkınlık beklenirken erkeklerden inatçılık, öfkeli olmak gibi beklentiler vardır. Kadın duygusallık sınırlarını bir miktar aşınca bu onun zayıf olarak nitelendirilmesine, beklenen duygusallığı göstermeyince soğuk algılanmasına sebep olmaktadır (Ragins & Winkel, 2011).

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması adına pozitif ayrımcılık gibi birtakım sözcük öbekleri türemiştir. Pozitif ayrımcılık, dışlanmış gruplara temsil imkânı sağlayan uygulamaları kapsamaktadır (Öztan, 2004). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile bireysel mücadele yoluyla baş edebilmek pek mümkün görünmemektedir, bunun eğitim programları ile desteklenmesi beklenmektedir (Kalaycı & Hayırsever, 2014).

Eğitime verilen önemin artması, kadınların iş dünyasında temsili ile aile içi rollerde de kadınlardan beklenenlerin yerine getirilmediği algısını yaratmıştır. Bu durum kadınların iş yaşamında kariyer basamaklarını tırmanırken, başarılı olamayacağını düşündürmüş ve birtakım engeller oluşturmuştur. Kadınlar geleneksel beklentiler ve kariyeri arasında psikolojik olarak ikilemde kalmışlardır (Türkkahraman & Şahin, 2010).

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre kadınların iş dünyasında temsili artmasına rağmen yönetimsel pozisyonlarda oranlara bakıldığında yeterince kadının olmadığı da görülmektedir. Kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesinin önünde cinsiyet temelli pek çok faktörün olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu faktörleri bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak gruplamak mümkündür. Bireysel faktörler: Birçok rol üstlenme, kadınların şahsi tercih ve algıları; örgütsel olarak mentor eksikliği, örgütün kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına yeterince katılamama; toplumsal olarak mesleki ayrım ve kalıplaştırılmış cinsiyet rolleri faktörleri sayılabilir (Dreher, 2003).

2.1.3. Türk Toplumunda Kadın

Tarihsel sürece bakıldığında islam öncesi Türk toplumu yarı göçebe bir hayat yaşamış, ekonomileri büyük ölçüde hayvancılığa dayanmıştır. İlk dönemde boylar halinde yaşarken devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte milletleşmişlerdir. Atı ehlileştirme ve demiri ilk kullanan topluluk olma özelliği ile uygarlık tarihinde önemli yer edinmişlerdir.

Devlet kurabilmenin önemli şartlarından birisi insanları birlik ve beraberlik içinde yaşatabilecek kanunlara ve güçlü toplumsal yapıya sahip olmaktan geçer. Dünya tarihinde yer

edinebilmek ve hakimiyet kurabilmek adına farklı kökenleri, dilleri, dinleri, kültürleri bir arada yaşatacak siyasi birikim ve kanuni alt yapı önemli olmaktadır. Bir milletin bu idealleri gerçekleştirmesi adına bir sosyal organa ihtiyacı vardır o da aile kurumu olmaktadır. Türk aile sistemi ataerkillik üzerine inşa olmuştur.

Toplum nezdinde de ataerkillik ve kadının konumu atasözlerine dahi yansımıştır. Milletlerin kültürel değerlerini, zenginliğini, anlayışlarını, estetik ve güzellik kavrayışlarını atasözleri ve deyimlerine bakarak çıkarımlamak mümkündür. Atasözleri ve deyimler yaşantının dile yansımalarını verir. Yılmaz (2004), Türk kültüründe kadın ve erkeğin yan yana birlikteliğini, kadının bireysel olarak da varlığını sürdürdüğünü, eş, anne, evlat bütün rollerinde saygı ile karşılandığını belirtmiştir. Şahin (2006), aile kurumuna dikkat çekmiş, aile kurumunun devamı için kadın ve erkeğin sorumluluklarını vurgulamıştır. Doğuran, büyüten, besleyen gibi çeşitli özelliklerin kadına atfedilmesinin kadının görevlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Kadınların bu niteliklere sahip olmasının fazlaca vurgulandığı, kız çocuğu ile ilgili atasözlerinin yaygın olduğu ve evli kadın, anne vurgusunun yoğun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Batur (2011) de, atasözleri ve deyimlerde kadının erkeğe bağımlılığı, olumsuz tasvirleri, bazı durumlarda kadın olmanın daha avantajlı olduğu deyimler ve atasözlerinin yer aldığı kanaatine ulaşmıştır. Bu anlamda Türk toplumunda atasözleri ve deyimler incelendiğinde de toplumsal cinsiyetçiliğin ön plana çıktığı görülmüştür (Ersöz, 2010; Özkan & Gündoğdu, 2011).

2.2. Kadınların İş Gücüne Katılımı

2.2.1. Tarihsel Süreçten Bugüne Kadınların İş Yaşamındaki Yeri

Ekonomik anlamda kalkınmanın en önemli koşullarından biri kaynakların etkin kullanımudur. İş gücünde insani kaynakları değerlendirmeye cinsiyet tarafından bakıldığında dünya genelinde erkeklerin bu konuda önden gittiğini görmek mümkündür (Özer & Biçerli, 2003). Tarihsel süreç içerisinde kadınlar hep üretmiş ancak ataerkil yapı gereği bu emek, sadece ev içi ile sınırlı kalmıştır. Belirli bir ücret mukabilinde çalışmaları sanayi devrimiyle birlikte gerçekleşmiştir (Yılmaz & Zoğal, 2015).

Dünya genelinde 2. dünya savaşından sonra kadınların iş dünyasında temsili artmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kadınların iş gücüne katılımı yıllar içerisinde tutarlı bir şekilde ilerlemiştir. Ülkemizde 1980'li yıllarda bir düşüş yaşanmış olsa da son yıllarda artış sağlanabilmiştir. Ülkemizde ekonominin büyük bir kısmı tarıma dayalıdır. 1980'li yıllarda köyden kente başlayan hareketlilik kadınların iş gücüne katılım oranlarını azaltmıştır.

Gelişmiş ülkelerdeki istikrar ise eşitlikçi politikalardan kaynaklanıyor olabilir. Türkiye’de bu durum 1995 yılları sonrasında görülmüştür yani kadın erkek eşitliğinin daha geç kavrandığını söylemek mümkündür (Kılıç & Öztürk, 2014).

Tarımsal ekonomilerde bütün aile fertleri çalıştıkları için kadınların iş gücüne katılım oranı oldukça yüksektir. Ancak kırdan kente göç, kadınların iş piyasasında yer edinmek için yeterli eğitim ve becerilerden yoksun olması, geleneksel yaşam tarzı sebebiyle kadının ev işi ve çocuk bakımı ile ilgili roller üstlenmesi kadın istihdamını iş piyasasında kısıtlamıştır (Aldan & Öztürk, 2020).

Ülkemizde kadınların iş gücü olarak temsili sanayi devrimi ile yol almış olsa da bu katılımı da Osmanlı dönemi ve Cumhuriyet dönemi şeklinde ayırabilmek mümkündür. Osmanlı döneminde kadın, pazarda, tarlalarda, dükkanlarda aktif olarak ekonomik yaşama katılmıştır. Fakat ekonomide değişimler, sanayi inkılabının doğuşu gibi faktörler pek çok atölyenin de kapanmasıyla kadınları tekrardan ev ortamına döndermiştir. Kırsal kesimlerde tarımsal üretimin azalması, kırdan kente göç hareketlilikleri kentteki işsizliği de artırmıştır. Bu durum kadınları olumsuz etkilemiş ancak deneyimden yoksun da olsalar kendi iş güçlerine yönelik alanlarda çeşitli arayışlara girmişlerdir. Bu durumda kadın ve erkeğin farklı mekanlarda bulunması ve toplumsal yapının bazı mesleklerin kadınlar tarafından uygulanmasına yönelik bakış açısı iş dünyasında temsil edilmelerini sağlamıştır (Dingeç, 2010). Kırsal alandaki tarımsal üretime katılım dışında kadınların iş gücüne katılımı kapitalizm ile aynı zamana denk gelmiştir (Aslan, 2005).

Osmanlı döneminde kadınların özellikle zevcelik ve annelik rollerini eleştiren ve kadının temsili eğitim, çalışma ve toplum hayatına yansıtan güçlü hareketlenmeler oluşmuş, pek çok dernek kurulmuş ve kadınların kadınlara yönelik çeşitli yayınları olmuştur. Bu örgütlenmeler kadınların oy hakkı için mücadele eden uluslararası Süfret Cemiyeti hareketine karşı ilgili olmuştur. Bu dönem Feminist hareketin en önemli iki isimlerinden biri Fatma Aliye biri de Nezihe Muhittin olmuştur (Zorba, 2009).

Ülkemiz tarihi açısından Osmanlı Devleti’nin son dönemleri ile birlikte pek çok devrim yapılmıştır. Bu devrimlerle beraber modernleşme süreci başlamış olsa da toplumun benimsemesi ve belli kesimlerin içselleştirmesi yeni sorunları gündeme getirmiştir. Bu durum kadın ve kadın haklarının da merkezden taşraya geçişini uzun bir zaman dilimine yaymıştır. Kadınlar ilk örgütlenmelerini yardım dernekleri kurarak gerçekleştirmişlerdir. Bu örgütlenmelerin ilki 1898’de Selanik’te kurulan Şefkat-i Nisvan Derneği’dir. Bununla beraber kimsesiz kadın ve çocuklara yönelik 1908’de Osmanlı Kadınları Şefkat Cemiyet-i Hayriyesi derneği kurulmuştur. Bu derneklere üye olan kadınlar el işi satışlarından ve farklı

kaynaklardan toplanan yardımlardan gelir sağlamışlardır. Bu tarz dernekler Balkan Savaşları ve Birinci Dünya Savaşı gibi ciddi toplumsal yıkımların olduğu dönemlerde artmıştır. Muhtaçlara, orduya, asker ailelerine toplumsal ve ekonomik destek sağlayan bu derneklerden bazıları şunlardır: Topkapı Fukaraperver Cemiyet-i Hayriyesi, Kadıköy Fukarasever Hanımlar Cemiyeti, Himaye-i Etfal Cemiyeti, Asker Ailelerine Yardımcı Hanımlar Cemiyeti, Müslüman Kadın Birliğidir (Çakır, 2013).

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde kadın hareketleri kendine daha yeterli bir ortam bulmuştur. Siyasal anlamda ilk mücadele Kadınlar Halk Fırkası ile başlamıştır. Fakat bu hareket hükümet, anayasadaki engeller, kamuoyunda tepkiler sonucunda çeşitli engellerle karşılaşmıştır. Daha sonra bu siyasal örgütlenme siyasal içeriklerini bir yana bırakarak Türkiye Kadınlar Birliği olarak devam etmiştir. Siyasi içeriğinden ayrılmış görünse de siyasi mücadeleye devam edilmiştir. Takip eden süreçte önemli dernekler kurulmuştur ancak bu derneklerin geniş çaplı etkilerinin olup olmadığı tartışılır niteliktedir (Yıldız, 2012). Kadınların toplum önünde temsili artmış gibi görünse de halkın içine yayılamadığı bu hareketlerin belli bir kesimle sınırlı kaldığı görülmektedir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında kadınlar ulus kimliği yaratılmasında ve toplumun modernleşmesinde modern anne olarak rol almıştır. Sanayi kapitalizminin yeterince gelişmemesi kadın iş gücüne talebi engellemiş ve kadını geleneksel rollerinden çıkaramamıştır. Erkekler devlet, kadınlar modern aile kurar fikri hükümran olmuştur. Dolayısıyla gelişim süreci aileye odaklanmıştır. Modern ve güçlü kadın imgesi doğmuştur. Cinsiyet eşitliğinin hâlâ nüfuz edemediği görülmüştür (Arat, 1998).

2.2.2. Millî Eğitim Bakanlığında Kadın İstihdamı

Öğretmenlik, diğer mesleklerin öğretilmesinde rol oynayan anahtar konumda bir meslektir (Türer, 2009). Tarihsel süreçten bugüne değin öğretmenlik sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel, teknolojik boyutlar açısından uzmanlık isteyen ihtisas mesleği olarak var olmuştur (Şişman & Acat, 2003). İdeal öğretmen çözüm üreten, öğrencilerine karşı hoşgörülü olabilen, güler yüzlü, öğrenmeyi kolaylaştırabilen, iletişim kabiliyetleri güçlü, topluma hizmet arzusunu taşıyandır. Bu kadar çok özellik belli bir uzmanlık ve profesyonellik gerektirmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin profesyonel davranışları eğitim kalitesini üst seviyelere taşıyacak ve okul işlevlerinin yerine getirilmesini sağlayacaktır (Şişman, 2014). Öğretmen profesyonelliğine ilişkin araştırmalar son 30 yılda yaygınlaşmıştır. Özellikle İngiltere, Amerika, Kanada ve Avustralya'da yapılan araştırmalar sonrasında diğer ülkelerde de yaygınlaşmıştır. Ülkemizde ise alan yazın incelendiğinde 2000'li yıllardan sonra konu ile

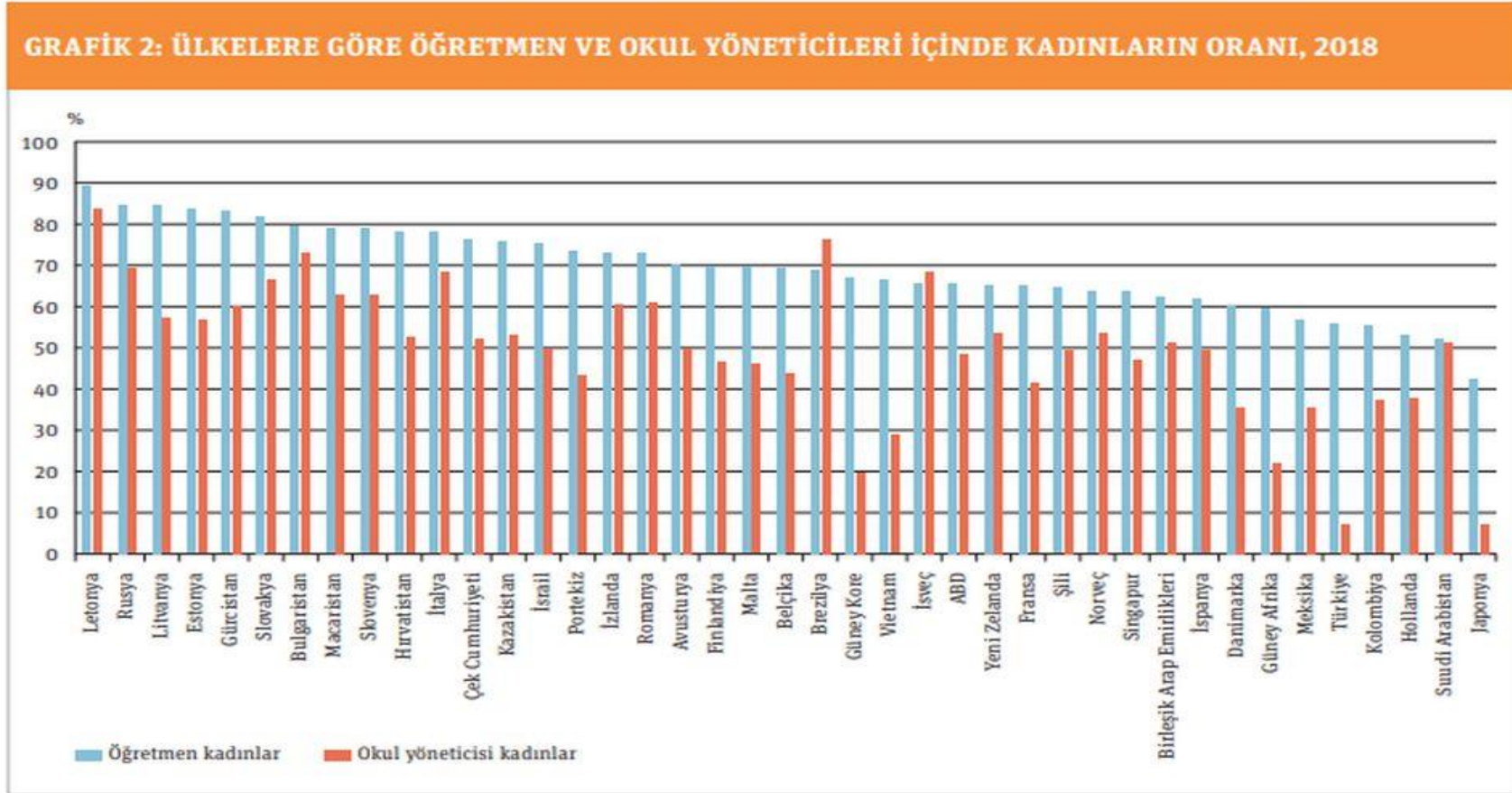
ilgili çalışmaların arttığı görülür (Ekiz, 2003).

Kadınlar, ğretmenlik mesleğinde istihdam alanı bulmuş olsalar da eğitim yöneticiliği alanında ğretmen ve okul yöneticisi kadın oranında uyumsuzluk söz konusu olmaktadır.



OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü) 2019 verilerine göre Türkiye, dünya ülkeleri arasında eğitim yöneticisi kadın oranında sonlarda yer almaktadır.

Grafik 1. Ülkelere göre öğretmen ve kadın yöneticileri içinde kadınların oranı



Kaynak: OECD, 2019c.

Açıklama: Sıralama öğretmen kadın oranına göre yapıldı.

Grafik 1'e göre Japonya'da kadın okul müdürü oranı %7,0'dır. Türkiye, Japonya'dan sonra kadın müdür oranının en düşük olduğu ülkedir. Bu durumda Türkiye açısından öğretmenler arasında kadın öğretmen oranı okul yöneticisi oranına kıyasla daha fazladır. Grafikte de görüldüğü üzere Türkiye'deki durum, diğer ülkelerle kıyaslandığında kadın öğretmen ve kadın yönetici oranı arasında ciddi farkı yansıtmaktadır.

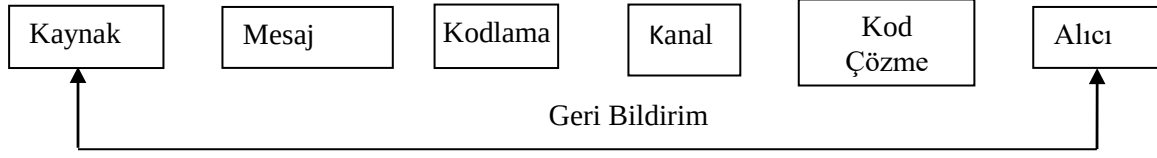
2.3. Örgütsel İletişim

Belli amaçlara ulaşmak için insan grubunun çabalarını düzenleyen belirli yapı, kural ve süreçlerin bütününe örgüt denir. Örgüt, işletme içerisindeki işler, iş görenler, mevkiler ve bu ögeler arasındaki haberleşme ve otorite ilişkilerini gösteren yapıdır (Solak, 2006). Örgütte çalışan kişiler hiyerarşik bir düzen içinde önceden tanımlanmış rollere girerek bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalışmaktadır. Süreklilik, belirli mekanla sınırlı kurumsal kültür, kurumsallaşmış karmaşık ilişkiler örgüt ortamının özellikleri arasındadır (Ertürk, 2012). Özetle örgüt: Bir grup insanın belirli amaçlar doğrultusunda iş birliğine dayanan toplumsal bir sistemdir. İki veya daha fazla insanı birleştiren ve etkileşime yönlendiren temel unsur ise ortak amaçlardır. Kişiler bu ortak amaçlara göre davranışların biçimsel formlarını oluştururlar. İnsanların gereksinimlerini karşılamalarında örgütsel yapılar bireysel çabalara göre daha güçlü bir etki oluşturduğu için ihtiyaçlara göre sayı ve tür anlamında örgütler artmış ve önemli boyutlara ulaşmıştır. Kâr amacı güden ya da kâr amacı gütmeyen büyüklü küçüklü aile, devlet, vakıflar gibi çeşitli örgütler oluşmuştur (Ertekin vd., 2018).

İnsanların toplu gruplar halinde yaşamaya başlamalarının ardından, birbirleri ile çeşitli semboliklerle haberleşme, etkileşimde bulunma ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyacın neticesinde de anlamları karşılıklı ulaştırma ve paylaşma ile birlikte iletişim kavramı ortaya çıkmıştır (Telman & Ünsal, 2005). İletişim vasıtasıyla iletilmek istenen mesaj aktarılır ve karşılık alınır. İki yönlü alışveriş söz konusudur, uyumlu ve doyumlu bir yaşantı amacı taşımaktadır (Talatus, 2007). Aziz ve Dicle (2017), iletişimi örgüt içerisindeki çeşitli birim ve ögeleri birbirine bağlayan ağ ya da sinir sistemi ve örgütteki devamlılık ve birliği sağlayan kan damarlarına benzetmiştir.

Kaynak, mesaj, kodlama, kanal, kod çözme, alıcı ve geri bildirim iletişimin elemanlarıdır (Robbins & Coulter, 2003). Buna göre iletişim kaynağı, mesajı gönderen kişi; mesaj, iletilmek istenen bilgi; kodlama, iletilmek istenen bilginin karşı tarafın anlayacağı şekilde hazırlanıp sunulması; kanal, mesajın iletildiği yol, araç; kod çözme, alıcının mesajı yorumlama biçimi; alıcı, mesaj iletmek istenilen kişi; geri bildirim, alıcı tarafından verilen

yanıt şeklinde tanımlanabilir.



Şekil 1. İletişimin ögeleri

Gruplar ve bireyler birbirlerine iletişim olgusu ile bağlanırlar. Örgütsel yapı iletişim vasıtasıyla oluşur. İletişim sayesinde örgütteki bireyler arasında paylaşılmış gerçeklik oluşur. Örgütler, sahip oldukları iletişim olgusunun özelliklerini yansıtır (Taylor, 2001). İletişime dayalı bu etkileşim biçimi örgütü ortaya koymaktadır (Brown, 2002).

Örgütteki bireyler ve gruplar arasında uygun etkileşimi sağlayan, olağan iletişim durumu örgütsel iletişimin kapsamındadır (Vural, 2003). Bir örgütün varlığını sürdürmesinde örgütsel iletişim önemli bir yere sahiptir. İletişimin bir türü olmakla beraber kişi ve grupların üstünde örgütün işleyiş ve amacının gerçekleşmesiyle ilgili bir kavramdır. Geniş anlamıyla örgütsel iletişimin kapsamına kamusal iletişim, kitlesel iletişim, grup içi ve gruplar arası iletişim, içsel, kişilerarası, kurum ve kuruluşların çalışma amacına bağlı olarak da kültürlerarası ve uluslararası iletişim girmektedir. Dar anlamda ise örgüt yapısı içindeki iletişim bu kapsamdadır. Örgütün dış ile iletişimini kapsamaz.

Örgütsel iletişim örgütlerin etkililik ve verimliliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Öneminin günden güne artıyor olmasının sebepleri şunlardır (Aziz & Dicle, 2017):

- Örgütlerin büyümesi ve büyümeye bağlı olarak hiyerarşi ve karmaşanın artması,
- Örgütlerde aşırı uzmanlaşma oluşması ve bu uzmanlaşmada eşgüdüm sağlama ihtiyacı,
- Topluma açık sistemler olarak örgütlerin toplumsal sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirebilmeleri,
- Teknolojik değişimler,
- İletişim yetersizliklerine etkili ve insancıl çözüm önerileri sunabilmektir.

2.3.1. Örgütsel İletişimin Felsefi Temelleri

Örgütsel iletişimin felsefi temelleri 4 boyuta dayanmaktadır. Bu 4 perspektif, örgütsel iletişim çalışmalarında en kapsamlı ve en etkili açıklamaları sunmaktadır (Jensen, 2003).

1. **Mekanistik Perspektif:** Mesajların belli bir kanal aracılığı ile alıcıya iletilmesi sürecidir. İletişimde kanallar önemli bir yere sahiptir. Mekanistik perspektif, iletişimi materyalist ele almaktadır. Mesajı somut bir madde olarak görmekte, sıklığı ya da süresi gibi fiziksel ve uzamsal niteliklendirmektedir. Bu perspektife göre mesajın alınmasında ve iletilmesinde ses ya da gürültü gibi herhangi bir engelle karşılaşıldığında iletişim süreci yavaşlar ve bu tür engeller sonunda ise iletişim bozulabilir ya da durabilir (Jensen, 2003).

2. **Psikolojik Perspektif:** İletişim kuran kişilerin çevre koşullarında pek çok uyaran ve süreç bulunabilir bu nedenle kişilerin bu mesajlarda neye dikkat ettikleri çevresel uyaranlar, kişilerin biliş ve tutumları mesaja yönelik algılarını etkileyebilmektedir. Bilgi, algı ve tutumlar bireylerin bilgi seçimi sürecinde filtre işlevi sağlamaktadır (Jensen, 2003).

3. **Yorumlayıcı-Sembolik Perspektif:** Örgütlerin oluşturulması ve sürdürülmesinde belirli kapasiteye sahip eşgüdümsele davranış örüntüleri örgütsel iletişimi oluşturmaktadır (Gizir, 2002). Bu perspektife göre bireyler kendi sosyal gerçekliklerini iletişim aracılığı ile sergilemektedirler (Jensen, 2003).

4. **Sistem Etkileşimi Perspektifi:** Bu perspektife göre, davranışın tekrar edilme sıklığı sosyal etkileşimi belirlemektedir. Tekrarlanan davranışın artış göstermesi ve sık sık tekrarlanması belirsizliği azaltmaktadır. Sistem etkileşimi perspektifinin psikolojik perspektiften farkı, eylemin ana ögesi birey değil, davranışsal rutinler ve modellerdir (Jensen, 2003).

Jensen'e (2003) göre, bu dört perspektif insanların iletişimi görme ve yorumlamalarını şekillendirmektedir. Bu 4 perspektifin hepsi de örgütsel iletişimi kapsamakta ve örgütsel iletişimin anlaşılmasına katkılar sunmaktadır. Herhangi birinin doğru ya da yanlış olarak nitelendirilmesi söz konusu değildir.

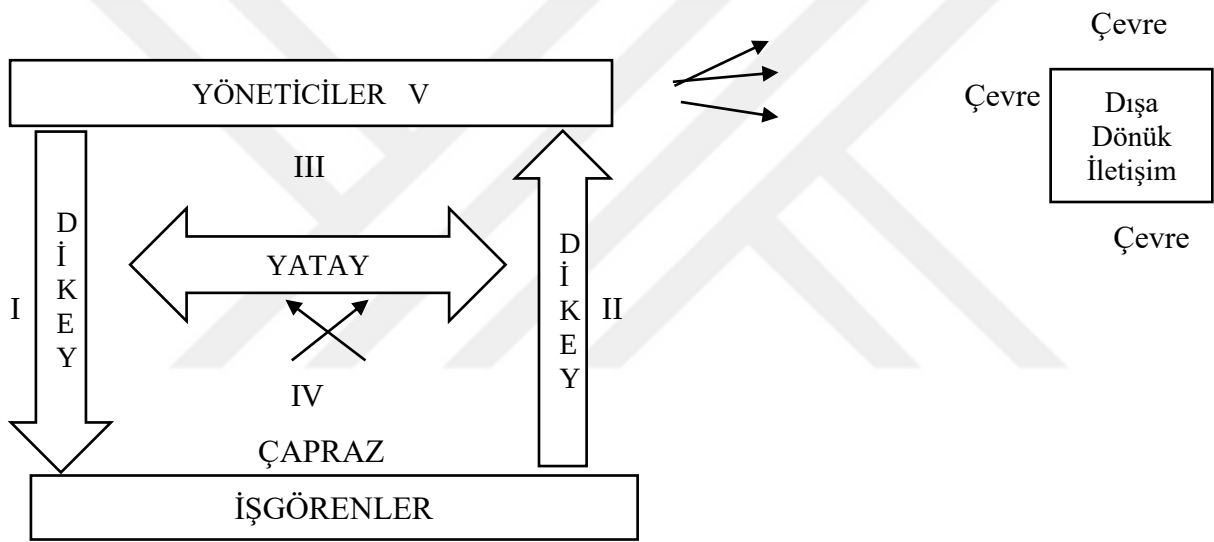
2.3.2. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütler iletişimin yoğun olarak yaşandığı yerlerdir bu sebeple de bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim sistemlerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu sistemler birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri formundadır. Bu karar merkezlerinde alınan kararlar faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu süreç gerçekleşirken iki iletişim formu vardır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim biçimleri olarak adlandırılabilir (Eroğlu, 2011).

2.3.2.1. Biçimsel (Formal) İletişim

Bir örgütün kurumsal yapısı içinde şekillenen iletişim biçimidir. Ast-üst, emir komuta vardır. Bültenler, toplantılar, yazılı notlar, e-mail ve haber panoları gibi yazılı ve sözlü çeşitli iletişim kanalları bulunur (Tyagi & Misra, 2010). Biçimsel iletişim, işlerin belli düzen dahilinde ilerlemesi, düzen sağlama, çalışanlarının yetki ve sorunlarını belirleme, alınan kararların daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlama gibi katkılar sağlar (Tosun, 2006). “Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde açık bir sisteme ihtiyaç vardır. Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde hareket eder. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru, yatay iletişim ve çapraz iletişimidir.” (Karcıoğlu vd., 2009).

Şekil 2. Örgütsel iletişim biçimleri



Kaynak: Şimşek, 2010.

1. Dikey İletişim: Hiyerarşik yapılaşma sonucunda astlarla üstler arasında aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya iki yönlü gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Üstler emir ve kararları aşağı doğru iletirken, astlar da kendilerine gönderilen kararların sonuçlarını, dilek, istek ve önerilerini yukarı bildirirler (Şimşek, 2010).

Örgütün amaçlarına en etkili ve en kısa yoldan ulaşması için hiyerarşik yapı içerisinde emir ve bilgi akışı sağlayan iletişim kanalları verimli bir şekilde işlemelidir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya doğru ya da aşağıdan yukarıya doğru iki türdür (Kurudayıoğlu & Deniz, 2001).

- a) Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim: Örgütün işleyişinde düzenin sağlanması için hiyerarşik bir biçimde üstlerden altlara iletilen mesajlardır. Emir niteliği taşımaktadır (Kurudayıoğlu & Deniz, 2001). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin dezavantajları

şunlardır (Şahin, 2007):

- Aşağı doğru olan bu iletişimde mesaj bir kişiden başka kişiye aktarılırken içeriğinde değişimler, azalmalar, eklemeler olabilir. Mesajın aktarıldığı ne kadar çok kişi varsa kaynak ve alıcılar arasında mesajın detayında o kadar değişiklikler olabilir. Bu durum yukarıdan aşağıya iletişimin dezavantajı olmaktadır.

- Kişisel duygular mesajların anlaşılıp yorumlanmasını etkileyebilir. Yöneticinin tutum ve davranışları ile astın yöneticiye güven ve saygısı aşağıya doğru iletişimde iletilmek istenen mesajın doğru iletilip iletilmemesini etkiler.

- Mesajlarda gereğinden çok bilgi ya da gereğinden az bilgi sunulması: Fazla bilgi anlam kargaşası yaratırken eksik bilgi sürekli üste danışmayı gerekli kılabilir. Bu durumda da zaman kaybı oluşabilir.

b) Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim: Örgüt hakkında duygu düşünceleri iletmek, örgütün işleyişi ve yapılan işlerle ilgili bilgilendirmek amacıyla astların üstlerle kurdukları iletişim türüdür. İletişim süreci açısından değerlendirildiğinde yöneticinin (kaynak), iletmek istediği mesaja astın (alıcının) dönüt vermesidir. Yöneticiler astlardan aldıkları bu dönütler sayesinde örgütteki olumlu ya da olumsuz işleyletten haberdar olurlar. Bu sebeple aşağıdan yukarıya iletişim önemlidir (Kurudayıoğlu & Deniz, 2001).

Aşağıdan yukarı doğru iletişimde hiyerarşik sıra atlatılarak kısa devre iletişim yaşanabilir. Bunun sebebi kişinin birinci derece yöneticisinin doğru iletişim kuramamasıdır. Her kademedeki baskıdan uzak doğru iletişim sağlandığında hiyerarşik sıra atlatılmadan belli silsile takip edilerek iletişim kurulabilir. Yukarıya doğru iletişimde yöneticiler astlarını tanıma fırsatı yakalarlar, astlar ise bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yönetimde karar verme mekanizmasına bu iletişim kanalıyla katılım gerçekleştirebilirler (Üstün, 2007).

Örgütlerde yukarıya doğru iletişim sayesinde çalışanlar kendilerini örgütün bir üyesi olarak hisseder ve duygu düşüncelerini rahat ifade edebilir. Ancak ast üst arasındaki mesafe, otorite, geleneksellik yönetimde iletişimin daha çok tek yönlü olmasına neden olur. Bu durumda da bilgi paylaşımı az, çalışan performansı düşük olur. Yönetim, yukarı doğru iletişimi geliştirmek adına çeşitli stratejiler uygulamalıdır. Bunlar (Üçok, 2006):

- Yöneticiler çeşitli sorular sorarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimi geliştirebilirler. Bu durum, çalışanlarda kendi fikirlerinin yönetim tarafından önemsendiği algısını oluşturur.

- Çalışanları hem aktif olarak dinlemeli hem de çalışan tarafından iletilen mesajlarda duygusal mesajı okuyarak dinlemelidir.

- Çalışanlarla toplantılar yaparak sorunlar, ihtiyaçlar ve yönetim uygulamaları hakkında çalışanları görüş bildirmeye teşvik etmelidir.

- Yönetici, çalışanların ortamını ziyaret ederek, dinleyerek açık kapı politikası uygulayabilmelidir

- Piknikler, spor faaliyetleri, kutlama törenleri gibi aktivitelerle sosyal grupları oluşturabilmelidir.

2. Yatay İletişim: Aynı düzeydeki çalışanlar ve aynı düzeydeki birimler arasındaki iletişim yatay iletişim kapsamına girmektedir. Hiyerarşik düzendeki gibi sıra takip edilmediği için daha pratik gerçekleşir. Örgüt içerisinde dikey iletişim her zaman etkili olmayabilir. Dikey organizasyon modelinin savunucularından H. Fayol yalnızca hiyerarşik ilişkilerin olduğu ortamda iletişim pürüzlerinin arttığını ve yatay ilişkilerin geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır (Gürgen vd., 2003).

Yatay iletişim hizmet kalitesi ve verimliliğini artırır, iş birliğini güçlendirir. Diğer iletişim biçimlerine göre dolaysız ve süratlidir. Örgütte belli birimdeki yöneticinin kendi üstündeki yöneticisine danışmadan diğer kişilerle doğrudan iletişime geçebiliyor olması zaman konusunda tasarruf sağlamaktadır (Gürel, 2012).

Yatay iletişim (Kurudayıoğlu & Deniz, 2001):

- Kaynakları verimli kullanma,
- Karar alma sürecinin hızlanması,
- Örgüt amaçlarının diğer amaçlara galip gelmesi,
- Hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını bilme gibi faydalarıyla örgüt içi iletişimde önemli bir konumda yer almaktadır.

Örgütlerde yatay iletişim anlamında olumsuzluk yaratan durum ise, uzmanlaşmaya bağlı olarak kişilerin kendilerini bağlı oldukları örgütten ziyade kendi ile aynı düzeyde yer alan gruba aidiyet hissederek farklı düşünce ve dil özellikleri ile örgütü olumsuz etkilemesidir. Ayrıca aynı düzey bölüm ve birimlerin kendi aralarında yarış durumu da örgütteki iletişimi olumsuz etkilemektedir (Elma & Demir, 2000).

3. Çapraz (Diyagonal) İletişim: Farklı birimlerde görevli farklı düzeydeki yönetici veya çalışanların herhangi bir hiyerarşi gözetmeksizin rastgele iletişim kurmasına çapraz iletişim denir. Üst düzey yöneticiler olağanüstü durumlarda ve kendi sorumluluğunda bulunmayan konularda bilgi alışverişi sağlamak amacıyla çapraz iletişimi tercih edebilmektedirler (Ada vd., 2008).

Çapraz iletişim, bilgi ve fikir alışverişi amacını taşımalıdır. Emir komuta zincirinde bir

çapraz iletişim söz konusu olduğunda hiyerarşik sırada düzensizlik yaşanır bu da örgütte karmaşaya neden olur (Arısoy, 2007).

2.3.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Önceden belirlenmiş iletişim kanalları ve kuralları dışında kendiliğinden oluşan iletişim biçimidir. Kendiliğinden oluşması nedeniyle doğal iletişim de denilmektedir. Kişiler arası ilişkiler sonucunda oluşur. Dinlenme saatleri, aynı servis aracını kullanma, aynı derneğe üye olma gibi durumlar sonucunda yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeksizin oluşurlar. Biçimsel olmayan iletişim örgüt içinde koordinasyon sağlama, sorunları çözme, çatışmaları önleme, bilgi paylaşımı gibi olumlu katkılar sağlayabilirken; dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, karalama gibi olumsuz durumlara da sebep olabilir.

İnsanlar psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla biçimsel olmayan iletişime yönelirler. Çünkü, biçimsel iletişim resmi, hiyerarşik, duygusallıktan uzak, soğuk ve insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan yetersizdir (Demirtaş, 2010).

Şekil 3. İletişimin Biçimsel Boyutu

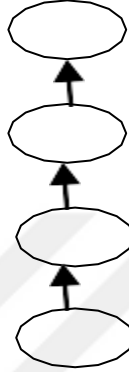


Kaynak: Kraut et al., 2002.

Biçimsel olmayan iletişim çeşitli kanallara ayrılmıştır. Bu kanalları çeşitli başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar (Gürüz vd., 1998):

1. Tek Hatlı Zincir: Bir mesajı kişi başka bir kişiye iletir, o kişi başka kişiye iletir derken zincirin halkaları gibi birbirine geçer. Mesaj ilk halinde değildir aktarılırken değişime

Şekil 4. Tek hatlı zincir modeli

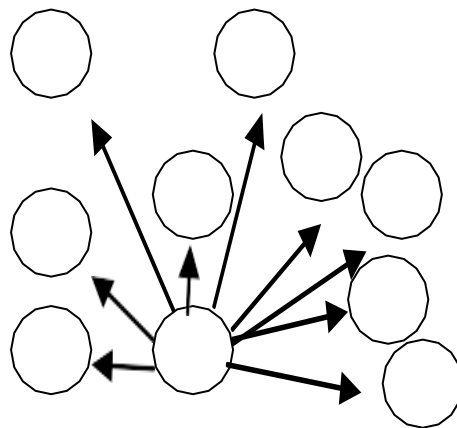


Kaynak: Gürüz vd. 1998.

uğramıştır.

2. Dedikodu Zinciri: Mesaj, kaynak tarafından ulaşılabilir herkeşe aktarılır.

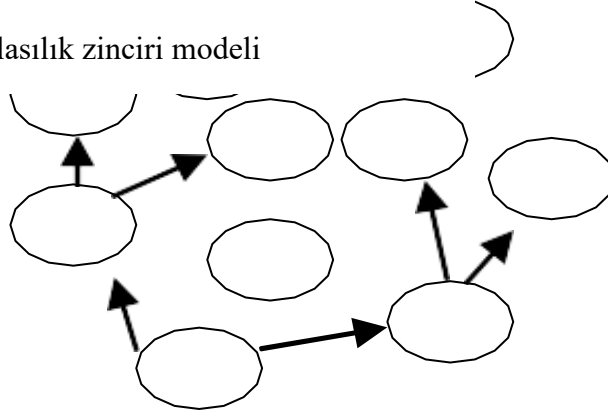
Şekil 5. Dedikodu zinciri modeli



Kaynak: Gürüz vd., 1998.

3. Olasılık Zinciri: Mesajlar, rastgele seçilen kişilere iletilir.

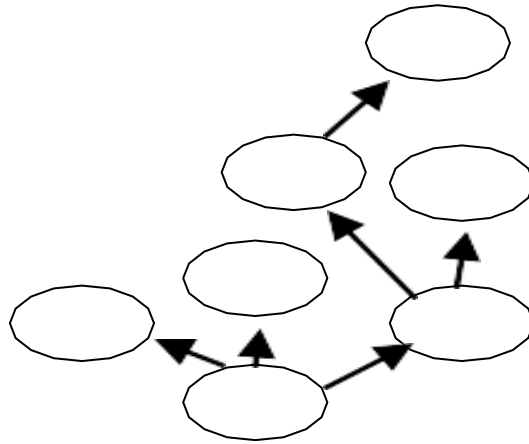
Şekil 6. Olasılık zinciri modeli



Kaynak: Gürüz vd., 1998

4. Küme Modeli: Kişi, mesajı ileteceği kişiyi seçer. Seçilen kişi mesajı diğer kişilere aktarır.

Şekil 7. Küme modeli



Kaynak: Gürüz vd., 1998.

2.3.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişim, örgüt içi koordinasyonu sağlar ve örgütün dış çevre ile uyum sürecinde etkin rol oynar (Arslan & Arslan, 2007).

Örgütlerde görevlerin iyi düzenlenmesi, görev tanımlarının net olması önemli olsa da çalışanlar arasındaki iletişim de ayrıca önem kazanmaktadır. Amaçlara yönelik etkileşim ve birliktelik iletişimle sağlanabilmektedir. Yöneticiler örgütlerde iyi bir iletişim ortamı sağlayabildikleri ölçüde örgütteki işleyişi anlamlandırıp karar mekanizmalarını sağlam ve geçerli bir şekilde yönetebilirler (Gürgen, 1997).

Yöneticinin mesajı iş görene anlatması, benimsetmesi, eyleme geçirme süreci ve iş görenin yapılan iş ve eylemlere yönelik geri bildirim süreci örgütsel iletişimi oluşturmaktadır. Bu durumda örgütsel iletişim, çift taraflı iletişim mekanizmasını gerçekleştirir (Gürgen, 1997).

Etkili örgütsel iletişim vasıtasıyla bilgiler paylaşıp, çaba ve gayretler birleştirilebilir, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı artırılabilir. Sade bir hiyerarşik düzenleme ve ast üst ilişkilerinde açık iletişimin benimsenmesi, yönetimin bilgilendire ve katılımcı yönetim tarzı çalışanlarda işi benimseyebilme duygusunu artıracaktır. Çalışanlar böyle bir iletişim ortamında daha güçlü bir performans sergileyeceklerdir (Argon & Kösterelioğlu, 2009).

2.3.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişimin Önemi

Eğitim örgütleri toplumda kritik bir öneme sahiptir. Toplum ve toplumdaki kurum ve kuruluşlara da duyarlı olmak durumundadır. Eğitim örgütleri, eğitim konusunda farklı beklentilere sahip gruplarla iletişim kurmaktadır. Eğitim örgütü içinde çevre ilişkileri ve bu ilişkilerin sonuçları toplum içinde önemli bir yere sahip olmuş, son yıllarda incelenen bir konu haline gelmiştir (Gürses, 2006).

Cumhuriyet öncesi dönem eğitimcilerimizden Satı Bey, İsmail Hakkı Baltacıoğlu ve Halil Fikret Kanat, eğitim kurumlarında örgütsel iletişimi öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi ve veli perspektiflerinden değerlendirmiştir (Karagöz, 2014).

Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi bireysel çaba ile gerçekleştirilemeyecek hedefleri kolektif çaba ile başarmak amacı üzerine örgütlenirler. Örgütsel unsurlar düzenlendikten sonra iletişim aracılığıyla hedefe yönelme gerçekleşir. Koordine sonuçlara ulaşmak için iyi bir iletişim olmazsa olmazdır. Tüm yönetim faaliyetleri için etkili iletişim önemlidir (Tutar, 2003).

İletişimde kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim gibi iletişim kanallarının etkili bir

işleyiş içinde olması ve iletişimde açıklık, saygı, güven esasının olması gerekir. Bu şekilde gerçekleşen örgütsel iletişim olumlu yansımalar yapar. Bir örgütte yöneticilerle iyi iletişim kurabilen çalışanlar iş tatmini yaşarlar (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

Eğitim kurumlarının en önemli işlevi bilgiden yararlanabilme ve bilgi üretmektir. Eğitim kurumları için iletişim önemli bir yere sahiptir. İletişim olmadığında bilginin transferi için olması gereken planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme faaliyetleri sekteye uğramaktadır. Bu durumda örgütün işleyişinde aksilikler meydana gelmektedir. Yönetim sürecinin etkinliği için yüksek iletişim becerileri gerekmektedir. İletişim sayesinde çalışanlar motive olur (Tutar, 2006). Yönetim, iletişim aracılığıyla karar alırken gereksinim duyduğu bilgiyi elde eder. Çalışanlar da yöneticilerin aldığı kararları uygulamaya dönüştürür. Çalışanlar örgüte bağlılık geliştirir, motivasyon artar, iş tatmini gerçekleşir. İş ortamında baskı, sürtüşme gibi çatışmalı durumlar asgari düzeye iner. Çalışanlar arası paylaşım ve yardımlaşma duyguları yüksektir. Değişimden korkulmaz, yönetime karşı güven vardır ve bu güven duygusu değişim sürecine katkı sağlar (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

Bir örgütte yetersiz bir iletişim var ise yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne derece iyi yapılırsa yapılsın yine de örgütün amaçlarına ulaşabilmesi sekteye uğrar. Yanlış ve yetersiz iletişimden kaynaklı kişisel, toplumsal ve örgütsel pek çok sorun etkili iletişim yoluyla çözümlenebilir. Yönetim açısından karar verme mekanizması ne kadar önemli ise örgüt için de iletişim o denli önemli olmaktadır (Bursalıoğlu, 2005).

Çevre ile sürekli ilişki içinde olan çalışanların sorumluluk ve moral kazanma gibi örgütsel tutumlarının olumlu etkilenmesi, kurumu daha iyi tanıma ve iş devamlılığının sağlanması etkin kurum içi iletişimle mümkündür. Etkili bir örgüt içi iletişimle, çalışanların işi niçin yaptıklarını, örgütün kısa ve uzun vadeli hedeflerinin ne olduğunu anlaması, iş sürecinin işlerliğini öğrenmesi, yaptıkları işi bireysel mantık çerçevesinde ve örgütün bütünlüğü içinde kavrayabilip öğrenmeleri eğitim yöneticileri ile oluşturdukları iletişim sürecinde gerçekleşir (Ural, 2001).

2.4. Örgütsel Davranış Psikolojisinde Sendromlar

Örgütsel davranış psikolojisinde çalışanların iş hayatında gösterdiği pek çok davranış bulunmaktadır. Bu davranışlar birbiri ile aynı özellikleri gösterebilmektedir. Psikolojik bir rahatsızlık değil ancak sendrom olarak anılmış ve sorunlara değinmek ve mücadele edebilmek adına farkındalık amaçlanmıştır. Bu sendromlardan bazılarının isimleri şunlardır: “İşsiz Kalma Korkusu Sendromu”, “Geride Kalanlar Sendromu”, “İyi Asker Sendromu”,

“Behemot Sendromu”, “Midye Sendromu”, “Tükenmişlik Sendromu”, “Gözlük Sendromu”, “Tek Yol Sendromu”, “Peter Pan Sendromu”, “Kırık Cam Sendromu”, “Dinozor Sendromu”, “Aptal Puma Sendromu”, “Spagetti Yönetim Sendromu”, “Titanik Sendromu”, “Gözden Düşme Sendromu”, “Ayıışığı Sendromu”, “İkarus Sendromu”, “Kraliçe Arı Sendromu”, “Sindrella Sendromu” (Gündüz, 2017).

2.4.1. Sendromların Ortaya Çıkış Sebepleri

Psikolojik sendrom istem dışı gerçekleşen ve birbirini tekrarlayan davranışlar döngüsü olarak tanımlanabilir. Sendromlar çalışan kişilerin hem psikolojik hem de fizyolojik durumunu etkilemektedir. Sendromların çeşitleri kişiselilik göstermektedir. Sadece erkeklerde, sadece kadınlarda ya da her ikisinde birden görülen sendromlar bulunmaktadır. İş yaşamında karşılaşılan belli başlı sendrom çeşitleri şunlardır (Yenici, 2018):

- “1. Aptal Puma Sendromu
2. Ay Işığı Sendromu
3. Aile Şirketlerinde İkinci Kuşak Sendromu
4. Amatör Yönetici Sendromu
5. Apollo Sendromu
6. Başarı Korkusu Sendromu
7. Başarısızlığa Koşullanma Sendromu
8. Başarısızlık Korkusu Sendromu
9. Behemot Sendromu
10. Bore Out Sendromu
11. Boş Kulübe Sendromu
12. Cam Tavan Sendromu
13. Cassandra Sendromu
14. Çatışmadan Kaçınma Sendromu
15. Çalışan Emekliler Sendromu
16. Çift kariyerli Eşler Sendromu
17. Çift Kariyerlilik Sendromu
18. Çok Yöneticili Olma Sendromu
19. Dinazorlaşma Sendromu
20. Dunnig – Kruger Sendromu
21. Emeklilik Sendromu

22. Engellenme Sendromu
23. Geride Kalan Sendromu
24. Görünmez Kadın Sendromu
25. Gözden Düşme Sendromu
26. Gözlük Sendromu
27. Haşlanan Kurbağa Sendromu
28. Hasta Bina Sendromu
29. Helen Sendromu
30. Hubris Sendromu
31. İkarus Sendromu
32. İmpostor Sendromu (Aşıl Sendromu - Sahtekar Sendromu)
33. İşsiz Kalma Sendromu
34. İşletme Körlüğü ve Silo Sendromu
35. İyi Asker Sendromu
36. Kalabalık Sendromu
37. Kariyer Düzleşmesi Sendromu
38. Kariyer Şoku Sendromu
39. Kariyer Sendromu (Orta Yaş Krizi)
40. Kraliçe Arı Sendromu
41. Kronik Yorgunluk Sendromu
42. Kırık Cam Sendromu
43. Kurumsal Samimiyetsizlik Sendromu
44. Midye Sendromu
45. Mükemmelliyetçilik Sendromu
46. Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz – Yıldırma)
47. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu
48. Pareto Yasası
49. Parkinson Yasası
50. Pazartesi – Cuma Sendromu
51. Peter Pan Sendromu
52. Rastgele Dolanma Sendromu
53. Saray Soyтарыsı Sendromu
54. Süper Anne Sendromu
55. Sindirella Sendromu

56. Spagetti Yönetim Sendromu
57. Stockholm Sendromu
58. Tek Yol Sendromu
59. Testosteron Zehirlenmesi Sendromu
60. Titanik Sendromu
61. Tükenmişlik Sendromu
62. Ya Kazan Ya Kaybet Sendromu
63. Yönetim Kurulu Sendromu
64. Yöneticinin Kendini Aşırı Değerlendirmesi Sendromu
65. Yüksek Hedef Sendromu
66. Zaman Kapsülü Sendromu
67. Zeigarnik Etkisi (Yarım Kalmışlık) Sendromu.
68. Lima Sendromu.”

Yenici’ye (2018) göre sendromlar şu üç ana nedenden kaynaklanmaktadır:

1. Subjektif nedenlerden kaynaklanma durumu: Kişinin kendisi mücadele yeteneğine sahip değilse ve depresif özellikler gösteriyorsa kişi kaynaklı sendrom yaşanabilir.

2. İşten kaynaklanan nedenler: Bazı meslek gruplarında daha yaygın görülebilen bir sendromdur. Örneğin doktor ve hemşireler sürekli karşılarındaki kişilerin sağlık sorunları ile uğraşmaktadırlar.

3. İş yerinde örgüt yapısı, süreç ve sistemlerden kaynaklanan nedenler: Yükselme, kendini geliştirme gibi olanakların bulunmaması, kişilerden sadece isteneni yapmasının beklenmesi, kısıtlanma durumu gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

Ekonomik koşullar, içinde bulunulan ruhsal durum, geçmiş deneyimler, hırslar, kaygılar gibi çeşitli faktörler de bu sendromların altında yatan belli başlı sebeplerdir.

2.4.2. Mobbing

Çalışma yaşantısında mobbing terimini ilk kez İsviçreli endüstri psikoloğu Leymann 80’li yılların başında kullanmıştır. Leymann çalışanlar arasındaki uzun dönemli yıpratıcı davranışların varlığını saptamış ve bu kavramı kullanmayı tercih etmiştir. Leymann’ın görüşleri ve araştırmaları mobbing çalışmalarına temel oluşturmaktadır. Leymann sadece mobbingin varlığını belirtmemiş aynı zamanda sebepleri, etkilenen kişilerin psikolojik durumları, davranışa dair nitelik boyutlarını da ele almıştır (Tınaz, 2006).

Mobbingi doğru teşhis edebilmek için doğru tanımlamak gerekmektedir. Mobbing: İş

hayatında bir veya birden fazla kişinin bir kişiye ya da birden fazla kişiye karşı etik olmayan davranışlar sergilemeleri, karşısındakileri yıpratmaya yönelik giriştikleri sistematik bir şekilde yapılan faaliyetlerdir. Mobbinge maruz kalan kişi yardımsız ve savunmasız bırakılır (Tınaz, 2006).

Leymann, mobbingin örgütsel biçimini iş yeri terörü olarak nitelendirmektedir. Mobbing uygulayan kişiler ise yalnızca kendi güçlerini kullanmakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal gücü de kullanmaktadır. Böylece mağdur hem uygulayan kişiyle hem de kurumsal güç ile sınılanmaktadır. En sık kullanılan araç tacizdir. İş yerinde taciz, çalışanın verimliliğini düşüren psikolojik saldırganlık olgusudur. Mağdur yıpratılır, baskı altında tutulur, engellenir ve kendisini tehdit altında hisseder.

Hiyerarşik mobbingde, yönetici kaynaklı bir problem durumu söz konusudur bu sebeple yöneticilerin bilişsel zekalarının yanında duygusal zekalarının da baskın olması önem arz etmektedir. Bu dikey şiddet biçimi, yalnızca üst kademelerden alt kademelere yöneltlen bir mobbing türü olarak düşünülmemelidir. Yukardan aşağıya olabileceği gibi aşağıdan yukarıya da olabilmektedir. Yatay/fonksiyonel mobbing, aynı statüde bulunan kişiler arasındaki şiddet biçimidir. Kıskançlık, çekememezlik, rekabet gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Yatay mobbinge örgütte bulunan yönetim birimleri taraf olarak katıldığı vakit eşit statüdekilerle olan mücadele üstteki yönetim erkleriyle de mücadeleye dönüşmektedir (Tutar, 2004).

Mobbingin uygulandığı sektörlere bakıldığında tamamının hizmet sektöründe olduğu görülmektedir. Bu sektörlerden eğitim kurumları listenin başlarında yer almaktadır (Çobanoğlu, 2005). Hizmet sektöründe çalışanlar arası iletişim ve ilişkiler ön plana çıktığı için psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldığı sonucuna ulaşılabilir (Altınkurt, 2012).

Mobbing kişisel, kurumsal ve sosyal nedenlerden kaynaklanabilir.

- **Kişisel Nedenler:** Saldırganın psikolojisinden kaynaklanan nedenler arasında paranoid kişilik bozukluğu, obsesif kişilik bozukluğu, narsistik kişilik bozukluğu ve anti sosyal kişilik bozukluğu sayılabilir (Çobanoğlu, 2005). Mobbing uygulayan kişiler çalıştığı pozisyonu kullanarak bunu kendisine hak görebilir. Bencil ve narsistik olma gibi kötü kişilik özellikleri bu davranışı gösteriyor olmasına sebep olabilir. Ayrıca kötü bir çocukluk geçirme, toplum ve aile baskısından ötürü çeşitli olaylarla başa çıkamamış olma ilerleyen zamanlarda mobbing davranışları sergilemelerine sebep olmuş olabilir (Atman, 2012).
- **Kurumsal Nedenler:** Örgüt içinde aşırı hiyerarşik bir yapının olması, iletişim kanallarının yeterince aktif olmaması, çatışma yönetim mekanizmasının zayıf

işlemesi, zayıf liderlik davranışları, takım çalışmasının azlığı veya hiç olmaması, kötü yönetim, tek düzelik, iş yerinde yoğun stres, etik dışı uygulamalar, insan kaynakları yönetiminin yetersiz olması, işe personel seçiminde hatalı tercihlerde bulunma gibi durumlar mobbingin kurumsal sebeplerindendir (Shallcross, 2003; Tetik, 2010; Tınaz, 2006).

- Sosyal Nedenler: Kurumlarda mobbing vakalarının görülme sıklığı yaşanan toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki değerleri ile yakından ilişkilidir. Hemşericilik kültürü, bölgeler arası göç faaliyetleri, iş yerlerinde liyakate önem verilmeyişi, öz güven eksikliği vb. faktörler mobbingi besleyici bir zemin oluşturmaktadır. Örgütlerde değişim ve yenilikleri çalışanların aleyhine kullanma, kişilere kapasitesinin üzerinde iş yükleme, ortak çalışma kültürünün yok sayılması, zayıf olanı ezme gibi nedenler mobbinge sebep olmaktadır (Atman, 2012).

Mobbing, sonucu itibari ile mağduru, mağdurun ailesini ve örgütü etkiler.

Mağdur Açısından Etki ve Sonuçları: Mobbing, yavaş ve kademeli bir ilerleme süreci göstermektedir. Mağdurda ilk önce alınganlık, uyku ve konsantrasyon sorunları görülür. İlerleyen süreçte mobbing devam ederse mağdur çeşitli korku, kaygı durumları ve depresyon geliştirir ardından fiziksel sağlığı etkileyen tansiyon, mide bağırsak sorunları, alkol veya ilaç bağımlılığı geliştirebilir. Bu fiziksel ve psikolojik durumlar sonrasında mağdurda işe gitmeme, geç gitme, sık sık hastalık izni alma gibi davranışsal belirtiler görülmeye başlar. Son aşamalarda ise ağır depresyon durumları, panik atak, kalp krizi ve intihar gibi eylemler görülebilir (Davenport et al., 2003).

Mağdurda ortaya çıkan etkiler üç grupta açıklanabilir:

Fiziksel belirtiler: Güç kaybı, kronik yorgunluk durumları ve çeşitli ağrılar,

Depresif belirtiler: Öz değer kaybı, uykusuzluk, konsantrasyonda azalma,

Psikolojik belirtiler: Agresif duygular, öfke kontrolü sağlayamama, sosyal içe çekilme, bellek kaybı durumları (Minibaş & İdiğ, 2009).

Aileyi Etkileyen Etki ve Sonuçları: İş yerindeki mobbingden aileler dolaylı olarak etkilenseler dahi etkilenen kişiler sağlıklı iletişim kuramayabilir, sosyalleşmekten uzak davranabilir, sürekli yorgun bitkin hissedebilir. Bu durumda söz konusu gündem yine kişiye kayacak kişi suçlu ve dışlanmış hissedecektir. Hem ev ortamında hem iş yeri ortamında dışlanmışlık yaşayabilecektir. Kişi yaşadığı bu travma sonucu devam konusunda sıkıntı yaşayıp sık rapor ve izin kullanmaya meyledebilir bu durumda ailede maddi kayıplar meydana gelebilir, karşılıklı huzursuzluk yaşanabilir. Eşler arası iletişimde kopukluklar olabilir, birbirine karşı sevgi saygı azalması, tahammülsüzlük ve boşanmaların artması

sonucunu doğurabilir. Bireyler bu durumları aile ortamına taşıdıkça mutsuz birey sayısı artacak ve mutsuz aileler olacaktır (Akgün & Gürhan, 2020).

Örgütü Etkileyen Sonuçları: 1998 yılında İngiltere’de yapılan bir araştırmanın sonuçları mobbing nedeniyle işte yapılan devamsızlıklar 3.3 milyon iş saati kaybettirmiştir (Di Martino et al., 2003). Örgütlerde iş kaybı durumları bütçe açısından ek bir maliyet doğurmaktadır (Güngör, 2008). Mağdurlar işten çıkarıldıkları ya da istifaya zorlandıkları takdirde yasal süreçle hakkını aradığı vakit iş verene ekstra mali yük getirmesi de kaçınılmazdır (Tınaz, 2008). Hastalıklar sebebiyle ödenen sağlık harcamaları, işten çıkarılma durumlarındaki tazminatlar, işe devam etmeme sürecinde ödenen maaşlar örgüt için ekstra ekonomik gider oluşturmaktadır. Mobbing sonucunda personel değişikliği artar, kilit konumda çalışan personel kaybedilebilir, çalışan diğer personellerde motivasyon eksikliği yaşanabilir. Alan yazında bu durum kurum depresyonu olarak adlandırılır ve kurum depresyonu yaşanan örgütlerde umutsuzluk atmosferi hakim olur. Çalışanlarda birbirlerini suçlama eğilimi fazla görülür (Dökmen, 2005). Mobbing sonucunda örgüte güven konusunda sıkıntılar yaşanabilir. Örgütün saygınlığının zedelenmesi ile tercih edilebilirlik hem tercih eden müşteriler tarafından hem de yeni işe girecek olanlar tarafından düşecektir bu durum da örgütü etkileyen sosyal nedenler arasında sayılabilir. (Güngör, 2008).

2.5. Kadınların Yaşadığı Sendromlar

2.5.1. Süper Anne Sendromu

“Modern Anne Sendromu”, “Zorlanmış Anne Sendromu” gibi çeşitli adlarla da bilinmektedir. Kadınlar hem iş dünyasında hem de evde çeşitli durumları aksatmadan idare edebilme anlayışı sürdürmektedir. Annelik iç güdüsü ile sürekli çocukları üzerinde kafa yorma öte taraftan anne olsa dahi fit görünümü kaybetmeme konusundaki medya baskıları kadınları psikolojik olarak yıpratmaktadır. Bunun sonucunda ise çeşitli fizyolojik rahatsızlıklar gözlemlenmektedir: Çarpıntı, migren, depresyon vs. gibi. Bu sendrom bulgularına genellikle mükemmeliyetçi kişilerde rastlanmıştır. Tetikleyicileri ise anneliğin sosyal tanımı, akraba ve arkadaş ilişkilerinde beklentiler, modern şehir yaşamının zorlukları gibi durumlar olmuştur (Gündüz, 2017).

Süper anne sendromu yaşayan kadınlar iyi bir anne, iyi bir iş kadını olma, sağlıklı, güzel ve fit olma gibi çeşitli konularda kendilerini ispat çabası içerisindeyler.

2.5.2. Külkedisi Sendromu

İş dünyasında olması gerekenden fazla çalışıp didinmek ve karşılığında ödül beklemektir. Yapılması gerekenden fazlasını yapıp takdir edilmediğini düşünmek bu sendromun varlığının belirtisidir. Bu sendromdaki bireyler genelde arı gibi çalışırlar ve yöneticilerine kendileri göstermeden onlar tarafından görülmeyi beklerler. Bu görünmeyi bekleme kısmı yeterli gelmemektedir birey sadece çalışıp didinmekten ziyade giyim kuşamı ile de kendini ortaya koymalı, pasif davranışlardan uzak durarak gerekli atikliği gösterebilmelidir. Bu sendroma bağlı beklentileri karşılanmayan kadınlar güven problemi, anksiyete bozukluğu, zamanla kendisinden beklenenleri de yerine getirememe gibi durumlar yaşamaktadırlar (Gündüz, 2017).

2.5.3. Görünmez Kadın Sendromu

Hint asıllı üst düzey yöneticilerden Chitra Nayak tarafından öne atılmış bir sendromdur. Bu sendromda kadınlar kafalarını öne eğip, sessiz sedasız işini yapar ve çevreleri tarafından takdir edilmeyi bekler.

Toplumsal cinsiyet rollerinin kadınlara yüklediği kadınlar yüksek sesle konuşamaz, kadınlar yüksek sesle gülemez, oturmalarına kalkmalarına erkeklerden daha çok dikkat etmelidirler, isteklerini dile getirirken daha çekimser davranmalı gibi rollerin iş yaşamında da yansıması “Görünmez Kadın Sendromu” nu doğurmuştur. Bu sendromda ataerkillik, dominant davranışları erkeklerden bekleme, erkeğin yaptığı bir davranışı kadın yaptığında yakıştıramama, anormal karşılama durumları gözlemlenebilir (Gündüz, 2017).

2.5.4. Hassas Taban Teorisi

Kadınların ev ve çocuk gibi hususlarda kendilerini daha fazla sorumluluk sahibi hissetmesi ve dışarda daha az mesai harcamak istemesi durumuna hassas taban teorisi denmektedir (Uysal, 2020).

Kadınların iş yaşantısı dışında erkeklere nazaran daha fazla sorumluluk aldığının düşünülmesi ile kadın unvanlarının daha düşük seviyelerde tutulması ve üst düzey yönetici pozisyonlarında erkeklerin daha fazla temsil edilmesi durumu da hassas taban teorisi kapsamına girmektedir. Özellikle merkezi atama haricinde mülakat gibi süreçlerle alım yapılırken kadınların evlenme, evliyse çocuk sahibi olma, eşinin işi gibi pek çok durumu göz önünde bulundurularak erkek çalışan tercih edilmesi, bilgi birikimi ve deneyimi göz ardı ederek kadınları dezavantajlı duruma düşürmektedir (Tin, 2019).

2.5.5. Cam Tavan Sendromu

Çalışma yaşantısında kadının da yer alması topluma etkin katılımı sağlamış, ekonomik ve sosyal güvenceye katkı olmuştur. Ancak toplumsal cinsiyet rolleri kadının iş dünyasında temsiline yönelik gelişimleri engellemiştir (Aytaç, 2001). Kadınlar için mesleki başarı ve kariyer ikinci planda tutulmuş önce eş ve önce anne rolü beklentisi doğmuştur.

Cam tavan kavramı çeşitli sektörlerde ve pozisyonlarda üst düzey kademelere gelmeye çalışan kadınların karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir. Bu kavramı ilk kullanan kişiler Hymovitz ve Schellhard olmuştur. Wall Street Journal'ın "İş Yaşamında Kadın" konulu haberinde kullanmışlardır (Lockwood, 2004). Cam tavan, kadınlar ile üst düzey yöneticileri arasında bulunan görülmeyen ancak aşılması güç birtakım zorlukları ifade eder. Cam tavan kadınların yeterliliklerini görmezden gelerek ilerlemelerini engelleyen, hissedilen ancak açıklanamayan ve görülemeyen engellerdir (İnandı & Tunç, 2018). Aycan'a (2004) göre kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engel bulunmaktadır. Bunlar:

1. Erkek yöneticilerinin kadınlara karşı önyargılı olması: Erkeklerin gücü elinde bulundurmak istemesi, kadınlarla iletişimin zorluğunu düşünmesi ve kadınların üst düzey işleri yapamayacağına inanması.
2. Kadın yöneticilerinin kendini emsal alıcı tutumu: Ben bu noktaya gelebildiysem başkaları da gelebilir mantalitesi ile yaklaşılması. Bu noktada KAS da devreye girmektedir. Yani zirvede olan, tek kadın olma isteği, kadınların birbirini çekememe durumu gözlenmektedir.
3. Kişinin kendine koyduğu bariyerler: Toplumun kadına koyduğu misyonları sorgulamaksızın kabul etme. İş-aile çatışmasında suçluluk psikolojisi taşımak, kariyer yönelimli olmamak, kariyer fırsatlarını değerlendirmemek ve yükselmek için çekilecek zahmetleri göze alamamak kişinin kendine koyduğu engelleri göstermektedir.

Yönetim pozisyonları açısından ele alınacak olursa, bir örnekle ülkemizde mecliste bulunan kadın sayılarına bakıldığında, TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verileri kapsamında kadın milletvekili oranı 2020 yılında 584 milletvekili içerisinde toplam kadın sayısı 101; erkek sayısı 483 olmuştur. Oransal bazda %17.3'ü temsil etmektedir. Kadın büyükelçi oranı ise kadınlar %25.0 erkekler %75.0'dır (TÜİK, 2020).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlara gelememelerine neden olan unsurlar aşağıda tabloda sunulmuştur:

Tablo 1. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelememelerine neden olan unsurlar

Örgütsel Unsurlar	Toplumsal Unsurlar	Taraflar
-------------------	--------------------	----------

Örgüt Kültürü	Mesleki Ayrım	Yönetici olan erkekler tarafından konulan engeller
Örgüt Politikaları		
Örgüt İklimi		Bireyin kendi kendine koyduğu engeller
Mentor eksikliği	Kalıplaşmış Önyargılar	
İletişim ağlarına Katılamama		Yönetici olan kadınlar tarafından konulan engeller
Kaynak: Çetin, 2011.		

1. Örgütsel Unsurlar

• Örgüt Kültürü: Örgüt tarafından çalışanlara iletilen inanç, temel değerler ve simgeler bütünüdür (Güldal, 2006). Bir örgütte erkek yöneticilerin fazla olması örgüte erklik katar, bu örgüt kadın yöneticiler uygun görünmez ve daha pasif görülür (Barutçugil, 2002).

• Örgüt Politikaları: Cinsiyetçi önyargılar sebebiyle kadınların işe seçilme, yerleştirilme ve başlama aşamalarında çeşitli engellemelerle karşılaşmasıdır. Kadınların evlilik durumları, anne olma ihtimalleri, biyolojik sebeplerden ötürü çeşitli durumları göz önünde bulundurularak erkek adaylara göre az tercih edilmesi ya da farklı ücret politikaları ile çalıştırılması eşit davranılmaması durumu örgütsel politikalar kapsamına girmektedir (Karaca, 2007).

• Örgüt İklimi:

Tablo 2. Örgüt iklimi

Destekleyici	Yenilikçi	Bürokratik
Açık iletişim	Yaratıcılık	
Dostluk	Girişimcilik	Katı
İş birliği	Uyarıcılık	Hiyerarşik
Sosyal ilişkiler	Risk üstlenmek	
		Yenilikçi Olmayan
Güven	Sonuç odaklı olmak	

Kaynak: Çetin, 2011

Bürokratik örgüt iklimlerinde erkek hakimiyeti söz konusu olmaktadır. Kadınlar yönetim pozisyonlarında yer alamamaktadır. Kadınlar için destekleyici olan örgüt iklimleri, destekleyici ve yenilikçi örgütlerdir (Çetin, 2011).

- Mentor Eksikliği, deneyimli bir çalışan tarafından koçluk, öğretici olma, öneriler verme, yönlendirmeler yapma gibi birebir iletişim halinde yaşanan aksaklıktır (Ceylan, 2004). Jackson'a (2001) göre erkek ağırlıklı kurumlarda çalışmak kadınlar

için kendilerine mentor sağlamada dezavantaj oluşturmaktadır. Kadınlar birebir iletişim ağlarına katılmada güçlük yaşamaktadırlar.

- İletişim Ağlarına Katılamama: İletişim ağları sayesinde çalışanlar birbirlerinin motivasyon kaynaklarını öğrenmekte, sorunlara beraber çözüm üretmekte ve örgüt dengeleri üzerine iş birliği içerisinde bir kafa yorma süreci gerçekleştirmektedirler (Koçel, 2011). Ancak erkek çalışan ağırlıklı kurumlarda erkeklerin birbiriyle kurdukları iletişim pek çok şeyi kadınlardan önce öğrenmeleri imkanını kolaylaştırmakta ve kadınlar erkeklerin iletişim ağını bencil değerlendirmekte, samimi bulmamakta bu sebepten ötürü iletişim ağından yararlanamamaktadır (Deemer & Fredericks, 2006).

2. Toplumsal Unsurlar

- Mesleki Ayrım: Toplumsal cinsiyete dayanan mesleki kalıpları içerir. Kadınların büro, ev hizmetleri gibi işlerde çalışarak daha düşük ücretlerle daha vasıfsız istihdamını içermektedir (Demirel, 2011).
- Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler):

Tablo 3. Kadın ve erkeklere yönelik kalıplaşmış önyargılar

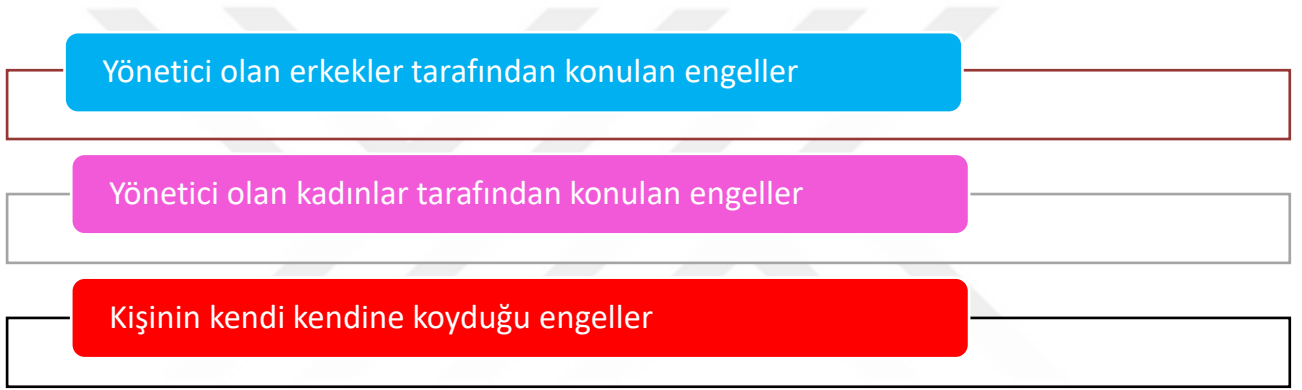
KADIN	ERKEK
Doğurabilir. Temel görev anneliktir	Zihinsel yaratıcılığı yüksektir
Sevecen ve fedakârdır	Sorumluluk duygusu yüksektir
Sessizdir	Yönetmeyi iyi bilir
Detaycıdır	Soyut düşünme yeteneği gelişkindir
Duygusaldır	Rasyoneldir
Tek eşliliğe yatkındır	“Bir çiçekle bahar olmaz” der
Dikkati insanlar ve ilişkilere yöneliktir	Duygular ve ilişkilerden çok, teknolojiye ve nesneler ilgi duyar
Dedikoducudur	Saldırgandır
Unutmayan bir beyin yapısına sahiptir	Olayları, kişileri silen bir beyin yapısına sahiptir
Konuşkandır	Az konuşur- daha fazla dinler
Depresyon riski yüksektir	Kadınlara göre daha az depresyona girmektedir
Bağımlıdır	Bağımsızdır
Kabullenicidir	Yargılayıcıdır
Uyum sağlayan yapıdadır	Hükmedendir
Yardımseverdir	Rekabetçidir
Duyarlılık	Bireycilik
Merhametlidir	Denetim altında tutmayı sever

Kaynak: Bacacı-Varoğlu, 2001; Bora, 2008; Navaro, 1996.

Yukardaki tabloda kadın ve erkeklere yönelik stereotipler sunulmuştur. Bu tip kalıp yargılar kadının çalışma yaşamı içerisindeki toplumsal yönlerine ket vururken üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesini de engellemektedir (Mardin & Tulun, 2000).

3. Taraflar:

Şekil 8. Kadınlara konulan engellerin tarafları



Kaynak: Sezen, 2008.

- **Yönetici Olan Erkekler Tarafından Konulan Engeller:** Kadınların başarılı olabileceklerine inanmamaları, gücü daima kendi ellerinde tutmak istemeleri, mesai saatlerinde meydana gelen bir aksaklıktan ötürü verimlilik sağlayamayacağı inancı, kadınların yeterince kararlı ilerleyemeyeceğini düşünme ve kendi iletişim ağlarında kadınlarla yeterince anlaşılamayacaklarını düşünmeleridir (Aycan, 2009).

- **Yönetici Olan Kadınlar Tarafından Konulan Engeller:** Üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınları görmek istememe, zirvedeki tek kadın olma arzusu, kadınlar arası çekememezlik, haset duygu durumlarıdır (Zel, 2002).

- **Kişinin Kendine Koyduğu Engeller:** Sorumluluklar arası dengeyi kuramama telaşı, toplumsal kalıp ve yargıları benimseme, mevcut bulunan iş koşullarını değiştirmeme isteği/inancı, destek sağlayacak herhangi bir idolün bulunmaması, tecrübe ve özgüven eksikliğidir. (Dreher, 2003).

2.5.6. Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların iş hayatına aktif katılımı çok yavaş da olsa daha önce elde edemedikleri pozisyonlara gelmelerine katkı sağlamış ve iş yaşantısında dinamizmi olumlu etkilemiştir. Fortune 1000’de yer alan 638 şirket üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları şirket üst düzey pozisyonlarında kadınların yer almasının şirketlere değer kattığını göstermiştir (Carter et al., 2003 as cited in Ellemers, 2014). Kadınlara karşı negatif ayrımcılık yapmayan şirketler yeni pazarlara daha kolay girebilmekte, alışılmışın dışındaki talepleri algılamakta ve çözüm odaklı daha inovatif bir işlerlik sağlamaktadır (Ellemers, 2014). 2011 ve 2015 yıllarında 90 ülkeden her seviyeden 55 bin çalışan üzerinde Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Envanteri (Emotional and Social Competency Inventory - ESCI) uygulanmış ve Hay Group tarafından incelenen araştırma sonuçları kadınların duygusal ve sosyal yetkinlikleri erkeklere oranla daha fazla çıkmıştır. Kadınlar güçlü iletişim, duyguları daha kolay manipüle edebilme, duygusallık yönü ile avantajlı görünmektedir. Ancak Avrupa Komisyonu raporlarına göre kadınlar üst düzey yönetici pozisyonlarında yeterince temsil edilememektedir (Derks et al. aktaran Baykal, 2018).

Alan yazın incelendiğinde kadınların iş ortamında özellikle de yönetici pozisyonlarında yeterince temsil edilemesinin nedeninin erkekler lehine gerçekleştirilen cinsiyet ayrımcılığı olduğu görülmektedir (Faniko et al., 2016). Bazı ülkelerde bu ayrımlar devlet eliyle kanuni yaptırımlarla düzeltilmeye çalışılmaktadır. Birçok kültürde erkek egemenliği devamını sürdürmekte ve kadınlar iş ortamında yeterince temsil edilememektedir. Hali hazırda böyle bir durum var iken kadının hemcinsine daha duyarlı yaklaşması gerektiği, dayanışma ortamını tesis edici destekleyici tutumlar sergilemesi gerektiği düşünülebilir ancak gerçek hayatta maalesef bu beklentinin karşılanmadığı görülebilmektedir. Birçok kadın çalışan kadın olan yöneticisi tarafından çeşitli mobbinglere maruz kaldığını belirtmektedir. Yani desteklemekten ziyade kadından kadına yıldırıcı davranışlar görülebilmektedir (Baykal, 2018).

Kadınlar dünya nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen iş dünyasında kendilerini yeterince temsil edebilme fırsatını elde edememişlerdir. Üst düzey yönetici pozisyonlarda sayıları erkeklerle oranlandığında oldukça az görünmektedir. Kadınların iş gücü ve eğitime katılımı günden güne artış göstermesine rağmen üst pozisyonlarda çalıştırılmasında engelle karşılaştıkları bildirilmektedir. Düşük statülü ve düşük gelir getirisi olan işlerde çalıştırılması toplumda kabul görünürlük sağlarken, yöneticilik pozisyonlarının uygun olmadığı öne sürülmektedir ve kadınların görevlerinde yükselmesinde engel teşkil etmektedir (İnandı vd., 2009). Kraliçe arı olgusu da bu noktada erkek hakimiyetinin güçlü olduğu iş ortamlarında bireysel başarıyı yakalamış kadınları anlatmada kullanılmaktadır. Kadınlar, arı kovanındaki

kraliçe arı gibi tek olmayı istemektedirler. Aynı ortamdaki diğer kadınları kendileri için tehdit unsuru olarak görmektedirler. Kadınlar sahip oldukları konuma gelebilmek için pek çok zorlu labirenti aştıkları için iş yerlerindeki olumsuz tutumları kendilerine hak görmekte ve astlarına kötü davranabilmektedir (Tanrısevdi, 2015).

Arı kovanlarındaki kraliçe arıların iktidar mücadelesi pek çok kişi tarafından bilinmektedir. İş yaşamında bazı kadınların kraliçe arılara benzeyen tutumları sergilediği görülmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmanın sonucu kadınların 3/2’sinin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Almanya’da yapılan bir araştırma sonucu ise kadın yönetici ile çalışan kadınların erkek yönetici ile çalışan kadınlara nazaran daha fazla sağlık sorunu yaşadığını göstermiştir. ABD Yöneticiler Birliğinde yapılan araştırma sonucunda ise kadınların %95’inin kariyerinin herhangi bir aşamasında başka bir kadın tarafından zarar gördüğü sonucuna ulaşılmıştır (Er & Adıgüzel, 2015).

Kraliçe arı sendromu erkek egemenliğinin hakimiyet sürdüğü iş ortamlarında belli bir başarıyı yakalamış kadın profesyonellerin, kendi hemcinslerinden bilinçli bir şekilde uzak durmasını ifade eder. Bu noktadan bakıldığında kadın yöneticilerde görülme sıklığı fazladır ve rakibi olarak gördüğü kadın çalışanlarını desteklemekten uzak durmaktadır. Kraliçe arı sendromunda Derks ve arkadaşlarının yaklaşımları ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımın üç boyutu vardır. İlkinde kadın yöneticiler daha çok eril özellikler göstermektedirler, ikincisi diğer kadınlara sınır koyarlar, resmi ve mesafelidirler, üçüncü olarak ise cinsiyetler hiyerarşisini desteklemektedirler (Baykal, 2018).

Kraliçe Arı kavramı literatüre ilk kez 1973’te Michigan Üniversitesi araştırmacılarından CTavris, Jayaratne ve Staines’in yaptığı araştırmalar ile girmiştir. 1974 yılında 20 binden fazla kadınla yapılan araştırma sonuçları Psychology Today’de yayımlanmış ve bu sendrom alan yazında yerini almıştır (Özülke, 2016). 19. yüzyıl başları itibariyle geleneksel cinsiyet formlarından farklı davranan kadınlar masallara da konu olmuş ve buzlar kraliçesi, demir leydi gibi isimlerle adlandırılmışlardır. Bu kadınlar genellikle üst pozisyonlarda bulunan ve diğerlerine kötü muamelelerde bulunan onları engelleyen kadın tipini tanımlamaktadır (Zhao & Foo, 2016). Sindirella masalında iki kız kardeş birleşerek başarılı olarak görünen diğer kardeşe karşı birlikte savaşırlar. Kraliçe arı sendromunda da kadınlar başarılı olmak adına bir diğer kadına zarar vermekten çekinmez (Groot, 2010).

Birçok kadın hayatında en az bir kere de olsa dedikodu, dışlanma gibi birtakım eylemlere maruz kalmıştır ve olaydan kısa süre sonra bu etkiden kurtulmayı başarmıştır. Ancak kraliçe arı sendromuna maruz kişiler tarafından zorba davranışlara rastlayan kadınlar uzun süreli duygusal ve psikolojik travma yaşayabilmektedirler (Dellasega, 2005). Kadınlar

en çok kendi hemcinsleri tarafından manipüle edilmekte, eleştirilere maruz kalmakta, kendisi tarafından başarılmış bir şeyi karşı tarafın da başardığını görmek istememekte ve zirvede olmayı tercih etmektedir (Altun, 2017).

Kraliçe Arı sendromu taşıyan kadınların özellikleri (Atay, 2015):

- Erkeksi davranış kalıpları sergileyerek diğer kadınlara karşı kullanmak,
- Rekabetçilik. Diğer kadınların çalışmalarını görmezden gelme ve üretkenliğini düşürme,
- Despot davranışları işbirlikçi ve dayanışmacı tutumlara tercih etme,
- Rakibi olarak gördüğü kadınları görmezden gelme,
- Astı olarak çalışan kadınların sevilmesini, kariyer gelişimini ve terfilerini engellemeye çalışma,
- Diğer kadınlara karşı mesafe koyma,
- Çalışanlarda aşırı stres yaratma,
- Kadın çalışanlarını önemsiz işlerle meşgul ederek, gelişimlerini engelleme,
- Kadın çalışanları kurum içinde geri planda bırakmaya çalışma,
- Sürekli hata arayan, eleştiren, memnun olmayan, aşırı mükemmelliyetçi, kontrolcü bir yaklaşım tarzı sergilemek şeklinde sıralanabilir.

2.6. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

2.6.1. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Zel (2002), “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu” araştırmasında ABD’de 123 kadın yöneticiye anket uygulamış ve bu araştırmanın sonucuna göre herhangi bir kraliçe arı sendromuna rastlanmamıştır.

Öztürk (2014), “Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz” isimli çalışmasında mobbing ve pembe taciz kavramlarına yer vermiştir. Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada eş değer statüdeki kadınların da birbirine ilişkin mobbingleri saptanmıştır. Kadın yöneticiler çeşitli egosal savaşlarla daha alt pozisyonundaki kadın çalışanlara karşı mobbing uygulamışlardır.

Cevher ve Öztürk (2015), " İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmasında kadından kadına mobbinge sebep olan davranışları kraliçe arı sendromu ile ilişkilendirerek ele almışlardır. Kadından kadına

gerçekleşen mobbinglerin başlıca sebepleri ise güzellik, çekememezlik, kıskançlık gibi nedenler olmuştur. Hatta kadın yöneticiler kendilerinden daha güzel bir astı olduğu vakit daha çok yüklenmişler ve aksi davranışlar sergilemişlerdir.

Er ve Adıgüzel (2015) “Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik” çalışmasında kraliçe arı sendromuna ilişkin bir bulguya rastlanmamış olup asıl üzerinde durulması gerekenin kadınların maruz kaldığı cam tavan sendromu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akman ve Akman (2016), “Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri” üzerine Ankara’da MEB’ e bağlı okullarda görev yapan 14 kadın öğretmen ve müdireleriyle araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre üç tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar destek teması, yapı (mizaç-karakter) teması ve yeterlilik temasıdır. Destek temasında, güç çatışmaları, rekabet ortamı ve herhangi bir kaynak tarafından yeterince desteklenememe gibi görüşler yer almıştır. Yapı (mizaç-karakter) temasında kadın çalışanlar yöneticilerine kıskançlık, çekememezlik, ön yargılı olmak, dedikodu yapmak gibi çeşitli olumsuz özelliklerle atıfta bulunmuşlardır. Yeterlilik temasında ise kadın yöneticilerin özgün bir yönetim tarzının olmadığı, yeterince iyi yönetemediği, duygusal süreçlerin hâkim olduğu tecrübesiz bir yönetim şeklinin olduğu vurgulanmıştır.

Narcıkara (2018), “Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu” adlı çalışmasında kraliçe arı sendromunun cinsiyet temelli toplum düzeninde kadınların ikinci planda kaldığı ve mesleki hedeflerine ulaşmak için kullandığı bir çeşit baş edebilme mekanizması olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdemir ve Üzüm (2019), “Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış” kitabında yengeç sendromuna değinmiş, yengeç sendromunun sonuçlarında kraliçe arı sendromunu alt başlık olarak incelemiştir. Kadınların kariyer basamaklarında yengeç sendromunun etkisinde kalarak ben sahip olmazsam sen de olamazsın tarzı zorba, rekabetçi ve kıskanç duyguları doğurduğunu belirtmiştir.

Baş (2020), Kraliçe Arı Sendromu ve Hemşirelik Mesleği üzerine çalışma yapmış ve mobbing temasına değinmiştir. Kadın yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri, olumsuz durumları yeri geldiğinde kabullenerek bir deneyim olarak değerlendirebileceklerini belirtmiştir. Kadın yöneticilerin yöneticilik vasıflarında eksik kalabildikleri, gerekli eğitimlerle bu yönlerinin güçlendirilebileceği, kadından kadına mobbinge yönelik adli düzenlemelerle bu sendromun önünün alınabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Özkan (2020), “Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu” adlı çalışmasında kadınların fiziksel faktörler dışında çeşitli toplumsal kalıplarla

oluşan rollere ilişkin cinsiyet eşitsizliği yaşamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların çeşitli pozisyonlara gelene kadar erkeklere nazaran çok farklı engellere (cam tavan) takıldığı fakat yönetici olduktan sonra aynı zorlukları kendi hemcinslerine daha da fazla uygulayarak yaptığı (kraliçe arı sendromu) sonucuna ulaşılmıştır. Toplumlarda cam tavan ve kraliçe arı sendromunun aşılmasıyla birlikte kadınların daha fazla üretime katılacağı belirtilmiştir.

Çelen ve Tuna (2021), “Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kraliçe Arı Sendromu Algılarının Ölçülmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli araştırmada Türkiye’nin Marmara Bölgesi Trakya Bölümünde faaliyetlerini sürdüren dört yıldızlı ve beş yıldızlı işletmelerde çalışan kadınların kraliçe arı sendromu düzeylerinin ve bu düzeyleri etkileyen değişkenlerin boyutları arasındaki farklılık saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda kraliçe arı sendromunun turizm sektöründe var olduğu ve kadın yöneticilerin kadın astlarını kendileri için bir tehdit unsuru olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Kobal (2021), “Kraliçe Arı Fenomeni Bağlamında Özel Sektörde Çalışan Kadınlara Yönelik Nitel Bir Araştırma” araştırmasında özel sektörden finans, ilaç, elektrik, iletişim, otomotiv, eğitim gibi farklı farklı sektörlerden 18’i yönetici toplam 33 kadınla çalışmıştır. Bu araştırmaya katılan kadın çalışanlar, kraliçe arı davranışıyla karşılaşmadıklarını yöneticilerinin anlayışlı ve empatik davrandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler de kadın çalışanlarını hem iş hem özel hayatları açısından desteklediklerini belirtmişlerdir. Bu araştırmaya göre, örgütlerde cinsiyet ön yargısı kalıplarının kırılması, kadınların statü iyileştirmeleri için adımlar atılması, kadının düşmanı yine kadındır mantalitesinden uzaklaşılması bu sendromun alt edilmesine fayda sağlayacaktır.

2.6.2. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Camussi ve Leccardi (2005), “Stereotypes of working women: the power of expectations” adlı çalışmasında kadınların kendilerine yönelik cinsiyet kalıplarını benimseme üzerine görüşme tekniği ile bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucuna göre kadınların cinsiyet kalıplarını benimsediği, üst düzey yönetici pozisyonlara yükseldikçe de daha erkeksi davranışlar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Mavin (2006), “Venus Envy: Problematizing Solidarity Behaviour and Queen Bees” adlı çalışmasında kraliçe arı sendromunun sebeplerine ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu sendroma maruz kalanların daha sonra kendilerinin de başkalarına karşı benzer davranışları yansıtacağını belirtmiştir.

Blau ve DeVaro (2007), “New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires” adlı çalışmalarında kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklere oranla daha az olduğunu övgü ve terfi beklentilerinin fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kadınlar kraliçe arı fenomenine ilişkin tutumu erkeksi işletme yapısından ötürü sergilemektedirler.

Baumgartner ve Schneider (2010), “Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling” adlı makalede 7 kadınla görüşerek nitel yöntemle veri toplamıştır. Cam tavanı kırmış kadınların, erkeksi davranışlar sergileyerek kadın astlarına otokratik davrandıkları ve kraliçe arı sendromuna yakalandıkları bulgusuna ulaşmışlardır.

Virick ve Greer (2012), “Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future” makalesinde yönetim kademesinde cinsiyet ayrımcılığından uzak durulması gerekliliğini savunmuştur.

Mavin ve Grandy (2012), “Doing gender well and differently in management” adlı çalışmada yöneticiliğin cinsiyet faktöründen ayrışması, kadınsı ve erkeksi özelliklere eşit mesafede durulması gerektiğini savunmuşlardır.

Ellemers vd. (2004), “The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?” isimli çalışmada 212 doktora öğrencisi ve 272 öğretim üyesi olmak üzere toplam 484 kişi ile anket yapmış ve bu anket sonuçlarına göre kadın yöneticilerin erkek egemen bir çalışma ortamında kendilerini kabul ettirmek amacıyla erkek gibi davrandığını, ayrıca kadın öğretim üyelerinin kadın doktora öğrencilerine karşı olumsuz tavırlar sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Kadın öğretim üyeleri kendilerini eril cinsiyet kimlikleri ile tanımlamış olup diğer kadınlardan farklı olduklarını vurgulamışlardır.

Derks vd. (2016), “The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women” adlı çalışmada kadın yöneticilerin erkeksi davranışlar sergileyerek, kendilerini beraber çalıştığı kadınlardan soyutladığı belirtilmiştir. Araştırmacılara göre kadın liderler, cinsiyet ayrımını meşrulaştırarak erkek egemen kuruluşlarda asimile olmuş, erkek egemen örgüt kültürüne uyum sağlayarak diğer kadınların kariyer gelişimlerinde destekleyici olmada isteksiz davranmışlardır. Bu araştırmaya göre kraliçe arı sendromu, cinsiyet ayrımcılığının sonucudur.

Rones ve Steder (2018), “The Queen Bees and the Women's Team - A contextual examination of enmity and friendship between military women” isimli çalışmasında Norveç Silahlı Kuvvetlerinde çalışan kadın personelleri; Derks vd. (2011) de, “Gender-bias primes

elicit queen-bee responses among senior policewomen” isimli çalışmasında kadın polisleri işlemiştir. Bu iki çalışmada da kraliçe arı sendromuna ilişkin bulgulara rastlanmıştır.



III. BÖLÜM

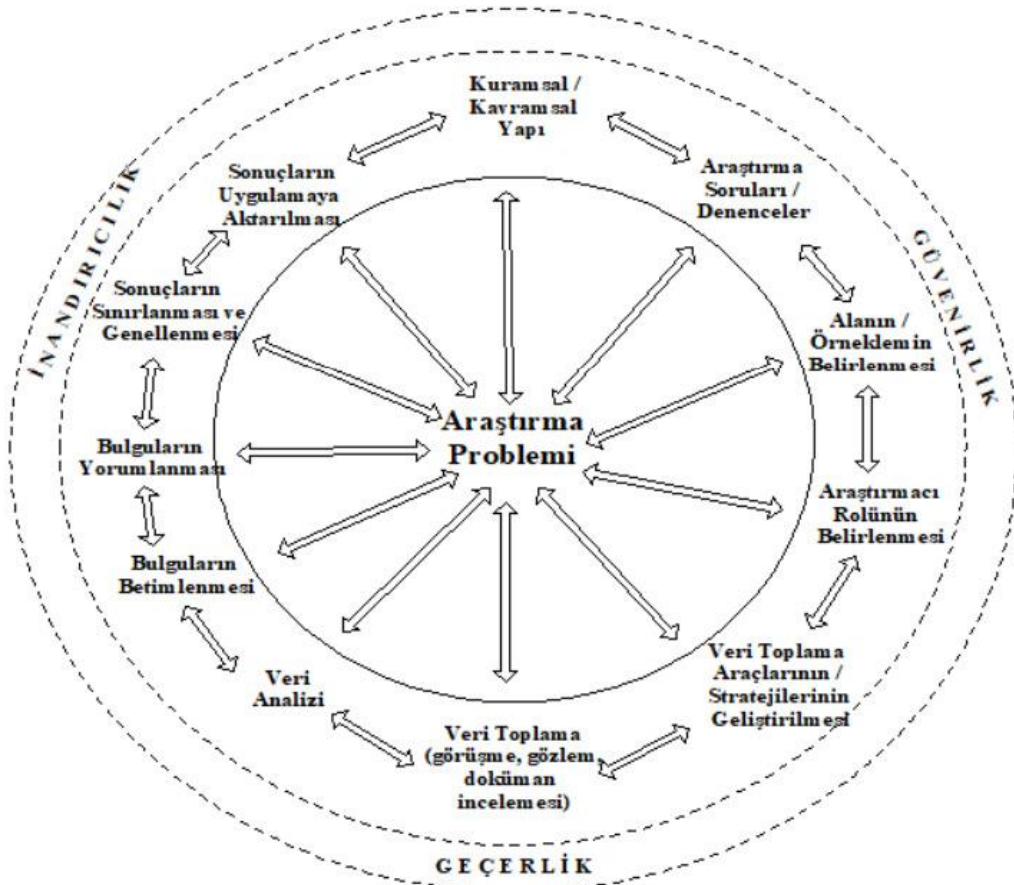
3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi gibi başlıklar incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin örgütsel iletişimlerinin kraliçe arı sendromu bağlamında incelenmesi ele alınmıştır. Bu sebeple iki ayrı katılımcı grup oluşturulmuş, iki gruba da aynı görüşme soruları yöneltilerek katılımcıların duygu ve düşünceleri karşılaştırmalı ve ayrıntılı bir şekilde işlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışma, nitel araştırma yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, sosyal olgu ve olayların geçmişteki durumlarını ve andaki pozisyonlarını doğal ortamında gerçekçi biçimde inceler. Nitel araştırma, olgu ve olaylara bireylerin öznel bakış açısıyla yükledikleri anlamları derinlemesine inceleme ve yorumlama sürecidir (Karataş, 2015; Özdemir, 2010). Veriler çoğunlukla yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formları aracılığı ile toplanmaktadır, bu sayede katılımcıların görüşleri derinlemesine incelenebilmektedir (Merriam, 2018). Patton'a (2002) göre, duygu ve düşüncelerin incelenmesinde en çok tercih edilen yöntemdir.

Şekil 9. Nitel araştırma döngüsü



Kaynak: Yıldırım & Şimşek, 2005.

Şekil 9’da da görüldüğü üzere, nitel araştırmanın merkezinde araştırmanın problemi yer almaktadır. Araştırma probleminin belirlenmesinde, çalışılmak istenen kuram, alan yazın, araştırmacının konuya ilişkin yaşantı ve tecrübeleri önemli olmaktadır. Kuramsal çerçeve, nitel araştırma sürecinin işleyişinde, problemin genişçe tanımlanmasında, verilerin temalara ayrılmasında ve analiz edilmesinde araştırmacı için belirli bir planlama sunar. Ancak her problemin bir kuramsal çerçevesi olmayabilir bu durumda da nitel araştırmalar esnek ve tüme varımcı yaklaşımla araştırmacıya kuramsal çerçeve oluşturma kolaylığı sunar (Yıldırım & Şimşek, 2005). Araştırma soruları, araştırmanın yapılmasına temel olan problemlerin soru olarak ifade edilmiş halidir. Araştırma soruları araştırmanın tüm aşamalarını derinden etkiler. Araştırma sorularının yazımında araştırma probleminin niteliği ve bu problemlerle ilgili literatür önemli bir yere sahiptir. Araştırma sorularının yazımı ve literatür taraması eş zamanlı işler ve birbirini etkiler. Bazı durumlarda ise esnek bir yaklaşımla araştırma soruları, veri toplama sürecinin bir kısmı tamamlandıktan sonra yazılabilir. Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırılan olayla ilgili tecrübeye sahip, araştırmaya katılan bireylerle yakın iletişim kurabilen, katılımcı roldedir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

3.2.Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Olgu bilim (fenomenoloji), varlığını bildiğimiz ancak yeterince açıklayamadığımız olgu ve olayları detaylandırma imkânı veren bir araştırma desendir. Olgu bilim deseninde araştırma grubunun içinde incelenen konuyu tarif ve tasvir edebilecek bireyler yer almalıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Anlatı desenlerinde bir veya birden fazla kişinin tecrübesi söz konusu iken, olgubilim (fenomenoloji) deseninde bir veya birden fazla kişinin yaşamışlıkları incelenmektedir (Creswell, 2018).

3.3.Çalışma Grubu

Nitel araştırmada katılımcılar seçilirken incelenen konuya ilişkin durumları detaylı yansıtabilecek bireyler ve olaylar ele alınır (Karataş, 2015). Araştırmacının incelemeyi ve araştırmayı yapacağı insan toplulukları, sosyal olgular ve olaylar çalışmanın evrenini ifade eder (Baltacı, 2018). Buna göre bu araştırmanın evreni farklı okullarda kamu ya da özel sektörde çalışan kadın yönetici ve kadın öğretmenlerdir. Örneklem ise evreni temsil eden daha küçük ögeler ve unsurlardır (Neuman, 2014). Buna göre çalışmanın örnekleme, İstanbul

ilinde görev yapan Meb'e bağı 15 kadın öğretmen ve 15 kadın yöneticiden oluş 30 kişilik gruptur.

Nitel araştırma geleneğı içinde ortaya çıkmış olan amaçlı örneklem yöntemiyle, zengin bilgiye sahip olduğı düşünölen olgu ve olaylarla zengin verilere ulaşmak amaçlanır. Bu çalışmada, amaçlı örneklem yönteminin alt yöntemlerinden olan ölçüt örneklem ile katılımcılar seçilmiştir. Ölçüt örnekleme ölçüt veya ölçütler, araştırmacı tarafından belirlenebilir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Böylece bu araştırmada İstanbul ilinde görev yapan, çalıştığı kurumda cinsiyet dağılımının %50'sinden fazlası kadın olan, kadın öğretmen ve kadın yöneticiler seçilmiştir. Gönüllü katılım gösterecek 15 öğretmen ve 15 yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) ile görüşme formları aracılığıyla yüz yüze ve telefon aracılığıyla görüşmeler kayda alınmak şartıyla gerçekleştirilmiştir. Kayıtlar ses kayıt uygulamaları ile alınmıştır. Katılımda gönüllölük esası dikkate alınmıştır.

3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, görüşme tekniğı ile toplanmıştır. Sosyal bilimler alanında görüşme tekniğı etkili bir veri toplama aracı olmuştur. Bu çalışmada bu yöntemin tercih edilme sebebi ise, bu yöntemle kişilerin duygu durumlarına ilişkin bilgiye rahat ulaşma, kişisel anlamda rahatsızlık duyduğı olgu ve olayları tespit edebilme, betimlemelerine yer verebilme gibi durumlara ulaşabilmektir. Toplanan verilerin geçerli ve güvenilir olması için veri toplama aracının niteliğı önemlidir. Buna göre görüşme sorularının hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken bazı durumlar söz konusudur. Bunlar (Yıldırım & Şimşek, 2018):

- Görüşme soruları açık ve anlaşılır olmalı, soruların dilinde akademik ve teknik bir üsluptan ziyade görüşölen bireye uygunluk esas alınmalı,
- Genellik ve soyutluktan uzak, bireylerin deneyimine dayanan odaklı sorular yer almalı,
- Görüşölen kişiyi evet, hayır şeklinde kısa cevaplara yöneltecek sorulardan uzak durulmalı, konuşmaya teşvik edici, ayrıntılı yanıtlar içerecek sorular yer almalı,
- Araştırmacı öznelliğini yansıtmadan, yönlendirmelerde bulunmadan görüşölen kişinin kendini daha rahat ifade etmesine olanak sağlayıcı sorulara yer vermeli,
- Sorular mantıksal çerçeve dahilinde olmalı ve belirli sıralamaya uygun yazılmalı,
- Konu için ayrıntılı bilgi sunacak, nitelikli sorulara yer verilmelidir.

Konuya ilişkin literatür taramasından sonra, yarı yapılandırılmış görüşme formu

oluşturulmuştur. Alanında uzman kişilerden de görüş alınarak karşılaştırmayı doğru yapabilmek adına iki ayrı katılımcı grup için de aynı görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcı görüşlerini analiz etmeyi sağlayacak sorular şunlardır: “Cinsiyet rolü nedir?”, “Cinsiyet rolleri içerisinde kadınları öğretmen, müdür yardımcısı, müdür statüsünde başarılı buluyor musunuz? Buluyor veya bulmuyorsanız lütfen sebeplerini belirtir misiniz?”, “Hemcinsiniz olan bir öğretmen veya yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?”, “Örgütsel iletişim denilince aklınıza neler gelir?”, “Örgütsel iletişimde hemcinsleriniz olan (kadınlarla) meslektaş ve yöneticilerinizle iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz? (Güven, adalet, etik, bağlılık vs. hususları doğrultusunda yanıtlayabilirsiniz.)”, “Çalıştığınız kurumda cinsiyet dağılımını tercih etme hakkınız olsaydı nasıl tercih ederdingiz? a) Kadın ağırlıklı olmalı, çünkü... b) Erkek ağırlıklı olmalı, çünkü... c) Dağılım hemen hemen eşit olabilmeli, çünkü...”, “İş ortamlarında kraliçe arı sendromu ne demektir bir fikriniz var mı? Eğer yoksa tahmini bir açıklama yapabilir misiniz?”, “Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın meslektaşlarınızla ve yöneticilerinizle sorunlar yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız birkaç örnek verebilir misiniz?”, “Kraliçe arı sendromunun kurumlara getirdiği olumsuzluklara ilişkin herhangi bir çözüm öneriniz var mıdır?”, “Kraliçe arı sendromu şeklinde tabir edilen kadından kadına gerçekleşen mobbinge sebep olan değişkenler sizce nelerdir?”, “Kraliçe arı sendromunda yalnızlaşma ya da yalnızlaştırma politikası anlamında bir kasıt düşünüyor musunuz? Veya sizin aklınıza gelen başka herhangi bir kasıt olabilir mi?”, “Kadın ağırlıklı çalışma ortamı bulunan kurumlarda çalışma ortamındaki iletişim ve rekabet ağını nasıl değerlendirebilirsiniz? Çalışılan kurumda kadınların fazla olması eğitim örgütünün iletişim ve bağlılığını nasıl etkilemektedir?”, “Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?”

Bu soruların sorulmasında asıl amaç eğitim örgütlerinde öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel iletişimlerinde kraliçe arı sendromu gibi psikolojik baş edebilme sendromlarının, iletişime yansıyan, kişileri ve kurumları olumsuz etkileyen durumların yaşanıp yaşanmadığını tespit etmektir.

Gönüllü katılımcılara görüşme soruları önceden gönderilerek görüşme günü ve saati randevulaşmış, katılımcılara özel hayatını ifşa edici, kimlik bilgilerini açıklayıcı hiçbir soruya yer verilmemiştir. Yönetici olan katılımcılar Y1, Y2, Y3.....Y15 ile, öğretmen olan katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3.....Ö15 gibi kod isimlerle kodlanmıştır. Elde edilen verilerin yalnızca bilimsel çalışmada kullanılacağı, referans amaçlı alıntı bir cümle kullanılacağı vakit kod adın kullanılacağı hususunda katılımcılar bilgilendirilip rahatlatıldıktan sonra görüşmeler rahat bir ortamda, kendilerini rahat ifade edebilecekleri şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden

sonra ses kaydı Microsoft Wordda düz metin haline getirilmiş, en çok değinilen temalar tespit edilmiş, temalar alt temalara ayrılarak ayrı başlıklar halinde değerlendirilmiş, tablo gerektiğinde tablo ile veriler sunulmuştur.

Bilimsel araştırmalarda elde edilen bulguların en önemli kriterlerinden biri çalışmanın inandırıcılığıdır. Bu sebeple geçerlilik ve güvenilirlik en önemli kriterlerdendir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmacının ve araştırmaya ilişkin bulguların kendi içinde tutarlı sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak ifade edilir (Arastaman vd., 2018). Bu çalışmada güvenilirliğin sağlanması amacıyla araştırmanın yöntem ve aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır, araştırmanın soruları anlaşılır bir dille ifade edilmiştir, araştırma esnasında uygulanan yöntem ve teknik ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, görüşme ile ilgili kayıtlara ilişkin ayrıntılar yansıtılmıştır, veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamında yazıya dönüştürülmüş, temalara ayrıştırılmış ve alanında uzman bir kişiden yardım alınarak çözümlenmiştir. Nitel araştırmaların etiğine uygun bir şekilde katılımcılara kod isimler verilmiştir ve ihtiyaç duyulması halinde incelenmek üzere veriler depoloma yöntemiyle saklanmıştır.

Araştırılan konuya ilişkin yöntem ve tekniklerin araştırmacı ve okuyucular için anlaşılır, objektif ve pragmatik olması geçerlilik koşullarıdır (Thomas & Magilvy, 2011). Geçerlilik, iç geçerlilik ve dış geçerlilik diye ikiye ayrılır. İç geçerlilik (inandırıcılık), katılımcıların yaşantı ve tecrübelerinin araştırmacı tarafından ne kadarının doğru bir şekilde yansıtılabildiğini ifade eder (Thomas & Magilvy, 2011). Bu araştırmada iç geçerliliğin sağlanması için elde edilen bulgular doğal ortama bağlı kalarak açıklanmıştır, görüşmelerde karşı tarafın da izni alınarak görüşmelerin kayıt altına alınmasına dikkat edilmiştir, araştırmada elde edilen bulguların literatürle uyumu, tahmin ve genellemelerde bulgular doğrultusunda tutarlı olma, araştırmacının verilerin toplanma ve analiz sürecinde bütüncül ve eleştirel yaklaşımı olmasına dikkat edilmiştir. Dış geçerlilik (aktarılabirlik), araştırma bulgularının geçmiş zamanlarda yapılmış benzer çalışmalardan elde edilen bulgulara ne kadar benzediği, uyarlanabilirlik ve genellenebilirliktir (Arastaman vd., 2018). Bu araştırmada dış geçerliliğin sağlanması amacıyla, araştırma sorusu ile kuramlarla tutarlı olunmasına ve araştırma boyunca örneklem, yöntem ve tekniklerle ilgili detaylı bilgilerin aktarılmasına özen gösterilmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin birbirleri ile örgütsel iletişimleri ve kraliçe arı sendromu tutumuna ilişkin davranışları görüşme tekniğiyle veriler elde edilerek sunulmuştur.

Yöneticilere ve öğretmenlere aynı görüşme formu, aynı sorular yöneltilmiş olup, alınan cevaplara göre veriler analiz edilirken ortak fikirlerin çoğunlukta olduğu kısımlarda birleştirilmiş şekilde aynı tabloda; fikir ayrılıklarının olduğu kısımlarda öğretmen cevapları ve yönetici cevapları şeklinde ayrı ayrı tablolarda yansıtılmıştır.

4.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bilgiler

Bu başlıkta katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Yönetici olan katılımcılar Y1, Y2, Y3...Y15; öğretmen katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3....Ö15 şeklinde kodlamalarla yansıtılmıştır.

Tablo 4. Katılımcı yöneticilere ait demografik bilgiler

	Yaş	Branş	Çalışılan Kurum	Mezuniyet Durumu	Mesleki Kıdem
Y1	49	Kimya	Meslek lisesi	Doktora	20 yıl ve üzeri
Y2	32	Okul Öncesi	Anaokulu	Lisans	6-10 yıl
Y3	46	İngilizce	Meslek lisesi	Yüksek lisans	16-20 yıl
Y4	36	Muhasebe/Finansman	Meslek Lisesi	Yüksek lisans	11-15 yıl
Y5	44	Sınıf	İlkokul	Yüksek lisans	16-20 yıl
Y6	36	Sınıf	İlkokul	Lisans	11-15 yıl
Y7	44	Sınıf	İlkokul	Yüksek lisans	20 yıl ve üzeri
Y8	37	Sınıf	İlkokul	Lisans	11-15 yıl
Y9	51	Almanca/Sınıf	İlkokul	Yüksek lisans	20 yıl ve üzeri
Y10	33	Sınıf	İlkokul	Lisans	11-15 yıl
Y11	49	Rehberlik	Ortaokul	Yüksek lisans	20 yıl ve üzeri
Y12	32	Din kültürü	Ortaokul	Yüksek lisans	6-10 yıl
Y13	35	Okul Öncesi	İlkokul	Yüksek lisans	11-15 yıl
Y14	35	Okul öncesi	Anaokulu	Lisans	11-15 yıl
Y15	45	Sağlık hizmetleri	Meslek lisesi	Lisans	20 yıl ve üzeri

Katılımcılara ait demografik veriler şöyledir: Y1 ve Y11 okul müdürü diğer katılımcılar müdür yardımcısıdır. Katılımcılardan Y1, Y3, Y5, Y8 ve Y13 çocuk sahibi değiller; Y7, 3 çocuk sahibi diğer katılımcılar ise 1 veya 2 çocuğa sahiplerdir. Ancak katılımcıların evli ya da çocuk sahibi olması ile, örgütsel iletişimi, kraliçe arı sendromuna maruz kalması ya da kariyerinde çeşitli engellere takılması durumları arasında anlamlı bir ilişkiye, bu araştırmada rastlanmamıştır.

Tablo 5. Katılımcı öğretmenlere ait demografik bilgiler

	Yaş	Branş	Çalışılan Kurum	Mezuniyet Durumu	Mesleki Kıdem	Çocuk Sayısı
Ö 1	38	Okul öncesi	İlkokul	Lisans	11-15 yıl	Çocuk yok
Ö 2	40	İngilizce	Meslek lisesi	Lisans	11-15 yıl	1
Ö 3	41	İngilizce	Ortaokul	Lisans	16-20 yıl	2
Ö 4	41	Matematik	Meslek Lisesi	Lisans	16-20 yıl	2
Ö 5	41	Türkçe	Ortaokul	Lisans	16-20 yıl	2
Ö 6	43	Sınıf	İlkokul	Lisans	20 yıl ve üzeri	2
Ö 7	47	Sınıf	İlkokul	Lisans	20 yıl ve üzeri	1
Ö 8	47	Okul öncesi	Anaokulu	Lisans	20 yıl ve üzeri	3
Ö 9	32	Okul öncesi	Anaokulu	Lisans	6-10 yıl	Çocuk yok
Ö 10	26	Din Kültürü	Meslek lisesi	Lisans	0-5 yıl	Çocuk yok
Ö 11	44	Sınıf	İlkokul	Lisans	20 yıl ve üzeri	2
Ö 12	30	Matematik	Ortaokul	Lisans	6-10 yıl	2
Ö 13	28	Okul Öncesi	Anaokulu	Yüksek lisans	0-5 yıl	Çocuk yok
Ö 14	24	Özel eğitim	İlkokul	Lisans	0-5 yıl	Çocuk yok
Ö 15	28	Okul öncesi	Anaokulu	Lisans	0-5 yıl	Çocuk yok

Tablo 5’te de görüldüğü üzere, Ö1, Ö9, Ö10, Ö13, Ö14 ve Ö15 çocuk sahibi değildir. Okul yöneticisi katılımcılardan 5 kişi, öğretmen katılımcılardan 6 kişinin çocuk sahibi olmadığı görülmüştür. Bu durumda bu araştırmanın katılımcılarından elde edilen veriler incelendiğinde, buradaki yönetici ve öğretmen grubunda mezuniyet durumu ve kariyere yön verme noktasında, demografik özellikler açısından çocuk sahibi olmanın ya da olmamanın anlamlı bir etki yaratmadığı yorumu yapılabilir.

Okul yöneticisi katılımcılardan sadece 5 kişi lisans mezunu, geri kalan 10 kişi lisansüstü eğitime sahip iken; öğretmen katılımcılardan sadece 1 kişi lisansüstü, geri kalan 14 kişi de lisans mezunudur. Okul yöneticisi katılımcılar arasında 1 kişi doktora mezunudur ve yüksek lisans mezunu katılımcılar fazlaca mevcuttur. Öğretmen katılımcılardan doktora mezunu hiç yokken, yüksek lisans mezunu yalnızca 1 kişi vardır. Mezuniyet durumlarına bakıldığında okul yöneticisi katılımcıların kariyerlerine daha çok yön verdikleri söylenebilir.

4.2. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Cinsiyet Rolü Kavramına

İlişkin Bulgular

Araştırma doğrultusunda demografik verilere ilişkin soruların ardından araştırma sorusu olarak katılımcılara yöneltilen ilk soru “Cinsiyet rolü nedir?” olmuştur. Bu soruya ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki tabloda yansıtılmıştır.

Tablo 6. Cinsiyet rolüne ilişkin katılımcı görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Toplumun cinsiyet rol beklentisi	15	50	İçinde yaşanılan toplum ve toplumun nitelikleri nelerse bu niteliklere uygun bir şekilde kadın veya erkekten beklenen davranış kalıplarıdır (Ö13). Toplum tarafından empoze edilen erkekler şunu yapar kadınlar bunu yapar şeklindeki yargılardır (Y3).
2.	Kendi cinsiyetine uygun davranışlar sergilemek.	11	36	Bağlı bulunduğu cinsiyete uygun davranışları yapmaktır (Ö12). Toplumdaki bireylerin doğumundan ölümüne kadar kadın ya da erkek olarak hangi cinsde yer alıyorsa o cinsiyetin gerektirdiği rolleri davranışa dökme biçimidir (Y14).
3.	Hem kişinin benimsediği hem toplumun beklediği davranış özelliklerini gösterebilme.	2	7	Kadın ve erkek diye adlandırılan iki cinsiyetin takınmaları gereken ya da toplum tarafından öyle olacağı yönünde şekillenen davranışlardır (Y4). Toplumsal normların oluşturduğu yargıları kişilerin kadın ya da erkek olma durumuna göre sergileyebilmeleri (Y10).
4.	Günümüzde anlamını yitiren sözcük grubu	2	7	Girilen her ortamda ve yapılan her işte anlamını yitirmiş bir kavramdır. Ne olursa olsun öze odaklanılmalı. Cinsiyet önemsiz bir şey. Kadın da erkek de olsa önemli olan niteliktir (Y11).
Toplam		30	100	Cinsiyet rolü kavramının günümüzde ortadan kalktığını düşünüyorum (Ö15).

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcıların %50’si cinsiyet rollerini toplumun cinsiyet rolü beklentisi, %36’sı kişinin kendisinin girdiği roller, %7’si hem toplumdan hem de kişinin kendisinden yansıyan roller olarak tanımlamıştır. Geri kalan %7’si ise günümüzde cinsiyet rolü sözcük grubunun artık bir anlam ifade etmediğini belirtmiştir.

4.3. Cinsiyet Rollerİ İçerisinde Kadınların Öğretmen, Müdür Yardımcısı, Müdür Rollerinde Başarı Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara ikinci soruda “Cinsiyet rolleri içerisinde kadınları öğretmen, müdür yardımcısı, müdür statüsünde başarılı buluyor musunuz? Buluyor veya bulmuyorsanız lütfen sebeplerini belirtir misiniz?” sorusu yöneltilmiş ve aynı soruya yönetici ve öğretmenlerden gelen cevaplara iki ayrı tablo hazırlanmış ve tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7. Başarı durumlarına ilişkin katılımcı öğretmenlerin görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Başarılı buluyorum.	8	53	Evet başarılı buluyorum. Kadın eli, kadın gücü başka bir şey. Kadınlar birbirini desteklediği sürece başarı da peşinden gelir. Ben hem meslektaş olarak öğretmen arkadaşlarımı hem de idareci olarak arkadaşlarımı başarılı buluyorum. Ev, temizlik, iş, çocuk hepsini beraber yürütüyorlar bir tek pelerinleri eksik diyebilirim (Ö10). Evet başarılı buluyorum. Öğretmenliği seçmemdeki temel amaç da kadınlara uygun bir meslek olarak görmemden kaynaklanıyordu. Müdür, müdür yardımcısı olarak da başarılı buluyorum çünkü ne kadar da olsa onlar bir öğretmenlik sürecinden geçtiler ve öğretmenleri anlamakta zorlanmıyorlar bence. Karşıma şükürler olsun hep iyi insanlar çıktı. Ailemden ayrı iki çocuk büyüttüm kimsemiz yoktu yeri geldi hastalandılar rapor almak zorunda kaldım ancak hiçbir şekilde suratlarını ekşiten bir idarecilerim olmadı (Ö4).
2.	Başarısız buluyorum.	4	27	Öğretmen olarak belki bir miktar evet ancak müdür, müdür yardımcısı rolünderken öğretmenin işine gereksiz müdahale ve karışma öğretmene yeniden öğretmenlik öğretmeye çalışma gibi durumlar olabiliyor maalesef. Ne tesadüf okul yöneticisi olmak için can atıp olduktan sonra öğretmenliği özlüyorlar. Öğretmenlikle ilgili işler yapıp bize kendilerini ispat etmeye çalışıyorlar komik buluyorum bazen (Ö6). Yönetici statüsünde başarılı olarak değerlendirmiyorum. Kendim açısından da bir kadın olarak ileriye yönelik idareci olma gibi bir düşüncem de yok. Yeterince atik, girişimci bir ruhlarının olmadığını, finansörlük yapma açısından okul kaynaklarını iyi yönetemediklerini düşünüyorum (Ö9).
3.	Başka kriterlere de bağlı olarak başarı durumu değişebilir.	3	20	Değişmekte bence. Kadın erkek ayrımından ziyade işini severek yapma, özen gösterme, işiyle ilgili kendini geliştirmekle bağlı. Örneğin ben bir proje okulundan bu okula tayin oldum. Hem geldiğim muhit hem okul öğrencileri hem öğretmenler hem idareciler oldukça başarılıydı bunun cinsiyetlerle alakalı olmadığı kanaatindeyim (Ö3). Öğretmen olarak başarılı buluyorum. Özellikle bizim branşımız açısından kesinlikle kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha başarılı diyebilirim. İstisnaları elbette vardır ancak istisnalar kaideyi bozmuyor. Müdür, müdür yardımcısı olarak baktığımda da şunu söyleyebilirim daha önce ilk atama olduğum okul doğu illerinden biriydi oralarda idareci olmak için liyakate ekstra bir şeylere gerek kalmıyor, gönüllülük esasıyla dilekçeyi veren vekaleten idarecilik yapabiliyordu. Çok fazla idarecim değişti hem kadın hem erkek olarak pek çok kişi ile çalıştım. Şu anki

okulumda ise hem müdürüm hem de müdür yardımcım kadın. Başarısız bulmak demeyelim de ben liderlik özelliklerini sanki bir miktar daha maskülen buluyor olabilirim. Bir önceki soruda cinsiyet rolünde belirttiğiniz gibi sanki erkekler cinsiyet rolü anlamında daha iyi gidiyor idareci olmak. Daha hızlı karar alabiliyorlar süreci yönetmede hızlı ve pratik kararlar almak da önemli. Öte taraftan da şu an ki okulum ve geçmişteki okulumu kadın idareciler yönüyle kıyaslarsam kesinlikle en önemli şey liyakat olur. Bu okulumda işi bilen idarecilerimle ekstra bir stres yükü yaşamıyorum. Diğer tarafta tepeden inme öğretmenliğe başlamış birinin direkt okul yöneticiliği yapması egoya kabartma tozu katmak tabirini kullansam yanlış olmaz herhalde onun gibi bir şey oluyordu. Hata bulmak ve karşıdaki öğretmeni ezmek için kılı kırk yaranlar vardı. Yani cinsiyet bazında erkekler daha rahat yönetiyor görünse de cinsiyet dışında en önemli şey yöneticinin liyakatidir (Ö15).

Toplam	15	100
--------	----	-----

Tablo 7’de görüldüğü üzere katılım sağlayan öğretmenlerin %53’ü kadın meslektaş ve yöneticilerini başarılı bulmaktadır. %27’si özellikle yönetici pozisyonunun altını çizerek başarılı bulmadıklarını ifade etmişlerdir. %20’si ise işini severek yapma, özen gösterme, sevecenlik, liyakat gibi başka kriterlere değinmişlerdir.

Tablo 8. Başarı durumlarına ilişkin katılımcı yöneticilerin görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
	Başarılı buluyorum.	13	87	16 yıldır idarecilik yapıyorum. İşimde daima yükselmeyi hedef aldım. İdealistlik her zaman benimleydi ve çalıştığım süre boyunca çeşitli bakımlardan ön planda olmayı tercih ettim. Görev yaptığım okulları bir üst mertebeye taşıma gayretim oldu. Bu sebepten başarılı buluyorum (Y1). Öğretmen olarak 13 yıl çalıştım, idareci olarak 6 yıldır çalışıyorum. Kadınları her sektörde her kurumda başarılı buluyorum ve her daim temsil edilmelerinden yanayım. İşlerine karşı gereken özeni gösteriyorlar (Y3).
	2. Duygusal olarak zorlayıcı görüyorum.	2	13	Öğretmen olarak başarılı buluyorum fakat idari konumda başarılı başarısız demeyelim de erkeklere göre daha kişisel duygular ön plana çıkıyor diyebiliriz. Tabi herkes için geçerli bir durum değil. Erkeklere oranla daha fazla duygusallıkla karşılaşıldığını görüyorum (Y10). Çalışan kadınlar aile içerisindeki görevleri çoğunlukla tek başlarına yaptıklarından ev işleri, çocuk bakımı bununla birlikte de eklenen iş hayatıyla kadın fazlaca bölünüyor ve duygu durumunu ve bölünmüşlük halini iş hayatına yansıtıyor hepsi eksik yarım kalmışlık hissi ve yetersizlik duygusuna sebep oluyor (Y12).
Toplam		15	100	

Tablo 8’de görüldüğü üzere, katılımcı yöneticilerden %87’si hem öğretmen olarak hem yönetici olarak hemcinslerini başarılı bulmuşlardır. %13’ü ise duygusallık ile gelişen kişisel duyguları harekete geçirmeye engel olamama, evdeki sorumluluklar ile işteki sorumluluklar arasında fazlaca bölünme ve buna bağlı gelişen yetersizlik hissini dile getirmiş ve duygusal olarak zorlayıcı görmüşlerdir.

Tablo 7 ve tablo 8’e bakıldığında hem yöneticilerden hem de öğretmenlerden gelen başarılı buluyorum cevabı, toplam katılımcı sayısına oranlandığında katılımcıların, kadın hemcinslerini öğretmen ve yönetici rollerinde başarılı bulduğu görülmektedir.

4.4. Kadın Öğretmen ve Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara üçüncü olarak “Hemcinsiniz olan bir öğretmen veya yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar avantajları ve dezavantajları şeklinde iki ayrı tabloda aşağıda tabloda yansıtılmıştır.

Tablo 8. Kadınlarla çalışmanın avantajlarına ilişkin görüşler

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Rahat iletişim	11	44	Birbirini karşılıklı olarak anlayabiliyorsun, paylaşımında bulunabiliyorsun bence avantajlı oluyor (Ö6). Yaşanan problemlerde daha empatik düşünce ve davranışlar oluyor. Öfke ve kavga, zorbalık olmuyor. Gülümsemek zor değil, iltifat etmek daha kolay ve yanlış anlaşılmıyor (Y11). Avantaj ve dezavantajlarını cinsiyete bağlamıyorum fakat yine de bu durumun kişiler arası daha rahat iletişim kurma gibi bir avantajı olduğunu da yadsıyamam (Ö14). Özellikle bizim branşımız açısından kadın öğretmenlerle çalışmak çocukla iletişim aile ile iletişim okula bağlılık noktasında avantajlı olabilir diye düşünüyorum (Y2).
2.	Organize olabilme, sosyal aktivitelerde hareketlilik	9	36	Bazı durumlarda duygusal hareket edilebilmeli, beraber bir şeyler halledilebilmeli, birlik olunabilmeli bu bakımlardan kadınlar daha organize olabiliyorlar. Kurulan duygusal bağ genişledikçe kadın öğretmen ve idarecilerle okul dışı da birlikteliği sürdürebiliyor ve ait hissediyorsunuz (Ö3).
3.	Dayanışma	5	20	Kadın dayanışması içinde çok çabuk örgütlenip iş birliğine girişebiliyorsunuz. Örneğin pano hazırlanacak, okuma bayramı yapılacak ya da bir program hazırlanacak diyelim o detay ve yüksek sorumluluk bilinci, örgütlenme kapasitesi hemen kendisini gösteriyor (Y6).
Toplam		25	100	

Tabloda 9’da görüldüğü üzere, avantajlarına ilişkin bulguların %44’ü rahat iletişim, %36’sı organize olabilme, sosyal hareketlilik, %20’si ise dayanışma, yardımlaşabilme üzerine olmuştur.

Tablo 9. Kadınlarla çalışmanın dezavantajlarına ilişkin görüşler

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Kıskançlık, dedikodu, gereksiz rekabet gibi karmaşık duygu durumları	10	63	Kadınlar fitratları gereği daha duygusal kararlar verebiliyor ve subjektif tavır sergileyebiliyorlar. Hatta olaylara karşı tutumları zaman zaman gereksiz bir rekabet savaşına dönülebiliyor ve vereceği kararları güç gösterisine çevirme potansiyelleri daha yüksek olabiliyor. Çok fazla detay düşünceleri de karşısındaki insan ile ilişkisinde yorucu bir hal alabiliyor; söylenen ya da yapılanın dışında anlam çıkarma, art niyet arama, vb. Ben istedim olmalı ben sizin üstünüzüm tavrı erkeklerden daha çok kadınlarda rastlanabilecek tavırlar içerisinde olduğunu düşünüyorum (Ö1). Rekabet duygusu ile hareket etme ve duygu durumu işine fazlaca yansıttığını gözlemliyorum (Y12).
2.	Gereksiz detaylara takılma durumu	6	37	Bazen bazı durumlarda çabuk karar verebilmeli, pratik olunabilmeli, çözüm odaklı olunabilmeli, gereksiz yere kılı kırk yarmak her iş için zaman ve verimlilik çalıcı bir tutum bu bakımdan dezavantajları vardır diyebilirim (Ö3). Ayrıntılı düşünebilme kadınlarda daha baskın olduğu için bazen umulmadık durumlardan umulmadık problemler çıkabiliyor (Y5).
Toplam		16	100	

Dezavantajlarına ilişkin görüşlerin yansıtıldığı tablo 10'da katılımcıların %63'ü kıskançlık, rekabet, dedikodu gibi duygu durumlara dikkat çekmiş, %37'si ise kadınların detaylara fazla önem vermesinin olumsuz etkilerine değinmiştir.

4.5. Örgütsel İletişim Kavramına İlişkin Bulgular

Katılımcılara dördüncü soruda “Örgütsel iletişim denilince aklınıza neler gelir?” sorusu yöneltilmiş ve her iki katılımcı gruptan alınan cevaplar şu şekilde tablolastırılmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların örgütsel iletişim kavramını tanımlamaları

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Kurumdaki iş birliği ve takım çalışması, kitle halinde planlanmış iletişim biçimi	26	87	Aynı amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların planlı hareket etmesine yönelik yapılan toplantı ya da tüm iletişim türleri (Ö1). Kurum içi tüm çalışanların, yatay ve dikey olarak iş/işlemlerin tamamlanmasında açık, net sözlü ve sözsüz iletişimdir (Y4).
2.	İnformal ya da formal yolla gerçekleşen iletişim biçimi	3	10	Aynı kurumda çalışan insanların birbiri ile formal ve informal yoldan haberleşme, bağlılık biçimleri gelir (Ö10). Aynı kurumda çalışan yardımcı personel, stajyer, bütün öğretmenler, müdür ve müdür yardımcılar, okul dışından sivil toplum örgütleri, veliler, servisçiler, kantinciler okul bünyesinde birbiri ile irtibatla bulunması gereken bütün unsurların birbirine karşı takındıkları olumlu veya olumsuz, formal ya da informal gerçekleşen iletişim şeklidir (Ö13).
3.	Rekabet	1	3	Grup dinamiği geliyor. Zümrelerin birlikteliği ya da yarışı (Y14).
Toplam		30	100	

Tablo 11’de görüldüğü üzere örgütsel iletişim kavramına yönelik tanımlara katılımcıların %87’si kurumsal yaşantı içindeki iletişimi tanımlamıştır, %10’u kurum ve kurum dışı iletişimi, yatay ve dikey iletişimin her ikisini vurgulamış, %3’ ü temsil eden 1 kişi ise örgütsel iletişimi rekabet olarak tanımlamıştır.

4.6. Kadınların Birbirlerine Yönelik Örgütsel İletişimlerine İlişkin

Bulgular

Araştırmanın 5. sorusunda katılımcılara “Örgütsel iletişimde hemcinsleriniz olan (kadınlarla) meslektaş ve yöneticilerinizle iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz? (Güven, adalet, etik, bağlılık vs. hususları doğrultusunda yanıtlayabilirsiniz.)” sorulmuştur. Katılımcı cevapları öğretmenler ve yöneticiler için ayrı tablolar oluşturularak yansıtılmıştır. Tablolar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 11. Katılımcı öğretmenlerin kadınlar arası örgütsel iletişime yönelik görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Rahat, güvende hissediyorum	6	40	Bağlılık geliştirebildiğimizi ve her konuda birbirimizle paylaşımda bulunabildiğimizi bu sebeple iyi bir iletişim kurabildiğimizi düşünüyorum (Ö4). Güven duyuyorsun duygusal yakınlık hissediyorsun bence güzel bir süreç oluyor (Ö5). Kendi adıma genel iletişiminde ciddi sıkıntılar yaşamadığını söyleyebilirim. Hemcinslerimin fazla olduğu çalışma ortamlarında kişilerin çok fazla ön plana çıkmaya çalıştığını düşünüyorum. Ya da yapılan ekstra etkinliklerde, başarılı çalışmalarda mutluluğu paylaşmak yerine kıskançlık yaşayan meslektaşlarımızın olduğunu görmek beni üzüyor açıkçası. Şu an çalıştığım okulda bir yıldır çalışıyorum en ufak çalışmayı bile arkadaşlarıma tavsiye etmeme, onlarla paylaşmama rağmen aynı karşılığı görmediğim gibi hırslı ve sinsî bir rekabet hissetmekten kendimi alamıyorum. Bu arkadaşlarıma güvenimi sarstığı gibi bazende hevesimin kaçmasına neden oluyor. Birlik içinde çalışmak şöyle dursun "Birileri yapsın bizlerde faydalanalım." düşüncesi içinde olduklarını hissetmek benim için arkadaşlarıma olan bağlılığımı olumsuz etkiliyor (Ö1). Karmaşık değerlendiriyorum netlik yok sistemsizlik düzensizlik var herkes kendi kafasına göre bir şey yapmaya çalışıyor. Dolayısıyla ait hissedememe, etik olamama var bence (Ö9).
2.	Kıskançlık, karmaşa, tedirginlik ve tehlikeli hissediyorum.	6	40	Ben ortam, koşul, şartlar ne olursa olsun işimi yapma taraftarıyım ortamdaki durumlardan etkilenmemeye çalışırım ve kendi alanımı korurum başkaları ile iletişimim olması gereken nasılsa öyledir ne uzak ne de yakındır. Bu sebeple herhangi bir problem yaşamıyorum normal diyebilirim hem hemcinslerimle hem de karşı cins meslektaşlarımla orta karar olması gereken düzlemde bana ve kimseye zarar vermeyen bir iletişimimiz var (Ö3). İlk görev yaptığım yer güneydoğuda bir ildi ve öğretmenler bekardı ayrıca yapılacak tek aktivite birbirine konuk olmaktı evlere toplasrdık birbirimize çoğu şeyimizi anlatırdık aile gibiydik çok yakından tanışırdık hatta aile bireylerimizle bile tanışma imkânımız olurdu haliyle her konuda herkes birbirinin davranışını bilir nabza göre şerbet ilerlerdik, hafta sonu okulu da boyardık, dönem başlarında büyük temizlikleri de yapardık, toplanıp veli ziyaretleri de yapardık vs. vs. Ancak şu an İstanbul da çoğu kişi evli ben de evliyim hatta 2-3 çocuğu olanlar var. İnsanların okul dışı meşgaleleri fazla, böyle olunca okulda tanıdığın kadarı ile muhatapsın dolayısıyla daha resmi iletişim var ancak resmiyet işlerimizi yapmaya engel değil sadece aidiyet eksik kalıyor bu durumda. Yeterince ait değilsin tanışamıyorsun sadece iş arkadaşısın. Resmi sınırlar dahilinde kağıt üzerinde adil olma güven ve bağlılık var (Ö13).
3.	Mesafeyi koruyorum	2	13	

4. Nötr hissediyorum.	1	7	Normal buluyorum bazen yardımlaşma olabiliyor fikir alışverişleri olabiliyor güzel oluyor ancak çok iyi veya çok kötü diyebileceğim bir durum yok normal işleyen bir süreç (Ö6).
Toplam	15	100	

Tablo 12’de görüldüğü üzere öğretmenlerden %40’ı kadın ağırlıklı çalışma ortamında kendini güvende hissettiğini belirtse de %40’ı da kıskançlık, rekabet, tehlike, kargaşa gibi olumsuz duygu durumların tedirginliğini yaşadığını ifade etmiştir. %13’ü mesafeyi koruduğunu, %7’si ise bu konuda nötr hissettiğini belirtmiştir.

Yöneticilerin bu konudaki düşüncelerini içeren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 12. Katılımcı yöneticilerin kadınlararası örgütsel iletişime yönelik görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Güven telkin ediyor	6	40	Bir işi verdiğim zaman gözümü kapayabilirim. Güveniyorum. Sosyal hayatımda da vakit geçiriyorum. İnfomal iletişimimin de olması beni daha rahat yapıyor. Titiz davrandıklarını işlerini güzel yapabildiklerini söyleyebilirim (Y1). Başarılı, güven temelli, iş birlikli etik değerlere sahip buluyorum. Adalet konusunda bazen bazı durumlarda kendi aralarında sıkıntı yaşadıkları ve bu sıkıntıları bizlere taşıyarak çözüm üretmeye çalıştıkları kısım oluyor ancak bu ikircikli durumlarda taraf olmamayı tercih ederek adaleti tesis etmeye çalışıyoruz. Çünkü iki taraftan da bakınca her iki tarafta da haklılık payı olabiliyor bu durumda bizim araya karışıp taraf tutmamız ve tek taraflı çözmemiz sorun yaratıyor. Örneğin üst sınıflarda branş dersleri olduğu için ders programı ayarlanacak iki öğretmen de uzlaşmıyor ve bizim yanımıza geliyor bu durumda biz ilk önce kendi aralarında uzlaşıp sadece düzenleme kısmı için gelinmesini tavsiye ediyoruz. Öbür türlü tek tarafı mutlu edecek bir uygulama bizdeki adalet ilkesini zedeler ve işimizi her geçen gün bir kat daha zorlaştırarak yapmamıza neden olur (Y6).
2.	Mesafeler, resmiyet söz konusudur.	5	33	Mesleki etik noktasında kadınlar ayrımcı oldukları için her şeyi düşünüp usulüne uygun olması anlamında oldukça başarılıdır diyebilirim. Güven duygusunu da insanların yıldızları barışmalı, birbirlerine hoşgörü ile yaklaşabilmeliler. Adalet noktasında duygusal davrandıklarını düşünüyorum kadınlar duyguları ile hareket ettikleri için örneğin yeni anne olmuş bir kadının ders saati planlamasına onun isteği göz önünde bulundurularak planlama yapılırken henüz bekar olan ya da çocuğu olmayan bir öğretmene bütün işi yükleme meyilleri olabiliyor. Bu konuda ben adalet duygularımı eksik buluyorum. Bağlılık noktasında öğretmenler birbiri ile daha iyi iletişim kurabiliyor olabilirler. İdare olarak ya bizler o yaklaşımı vermiyoruz ya da öğretmenler bizimle çok samimi olmak istemiyor ancak iletişimi sınırlı buluyorum (Y13).
3.	Hem olumlu hem olumsuz	2	13	Problem çözme detaylarla ilgilenme ara bulucu olma birbirine güven duyma konularında bazen iyidir ama bazen de kadınlar arası dedikodu mekanizması çok hâkim işlemekte öyle bir şey olduğunda dedikodu asılsız bir şey varsa iş yerindeki etiğe zarar verir. Kurumun vizyon ve misyonunda temellerinde idareciler bunu önleyici olabilmeliler (Y9). Yeterince mesafeli olduğumu gerekli durumlarda iletişimi olması gereken

tarafları vardır.			üslupla kurduğumu düşünüyorum. Fazla yumuşaklık ya da fazla sertliğin kurum içerisinde fazla aksaklıklara yol açtığı kanaatindeyim bu sebeple resmi olmak işleri daha kolay yürütüyor hissi yaşıyorum ve ona göre hareket ediyorum (Y2).
4. Eleştiri, detay.	1	7	Bazen fazla eleştirel fazla detaycı olabiliyorlar. Beklenmedik durumlarda beklenmedik sıkıntılar çıkabiliyor gibi hissettirebiliyorlar. Bazen erkekler daha düz mantık olabildikleri için sanki onlarla iletişimde daha çok rahat ediyormuşum hissi yaşıyorum (Y5).
5. Cinsiyet önemli değildir.	1	7	Cinsiyet fark etmiyor benim için amir amirdir (Y14).
Toplam	15	100	

Tablo 13 incelendiğinde, katılım sağlayan yöneticilerden %40'ı kendileri için hemcinsleri ile çalışmanın güven telkin ettiğini belirtmiş, %33'ü meslek etiği, hoşgörülü olma ve herkese adil olma yönünden özellikle okul yöneticilerinin resmi sınırlar dahilinde hareket etmesinin önemli olacağından bahsetmiş, %13'ü hem avantajlı hem dezavantajlı yönlerine vurgu yapmış, %7'si direkt olumsuz bir yorum getirmiş olup getirilen yorum, eleştiri ve detaycılık yönlerine vurgu şeklinde olmuştur. %7'si ise, cinsiyetin önemli olmadığını vurgulamıştır.

Tablo 12 ve tablo 13 incelendiğinde, her iki katılımcı grupta da hemcinsleri ile çalışmaya yönelik olumlu görüşteki cevapların katılımcı yüzdelere göre yarıdan daha azı oluşturduğu görülmektedir. Katılımcılar tamamen olumsuz düşünmese de iletişimin farklı boyutlarına da vurguda bulunmuşlardır.

4.7. Çalışılan Kurumda Cinsiyet Dağılımı Tercihine İlişkin Bulgular

Katılımcılara 6. olarak “Çalıştığınız kurumda cinsiyet dağılımını tercih etme hakkınız olsaydı nasıl tercih ederiniz?

- Kadın ağırlıklı olmalı, çünkü ...
- Erkek ağırlıklı olmalı, çünkü ...
- Dağılım hemen hemen eşit olabilmeli, çünkü...” sorusu sorulmuş ve yanıtlar

aşağıda tablolarda yansıtılmıştır.

Tablo 13. Katılımcı öğretmenlerin kurumlarda cinsiyet dağılımı tercihi

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Eşit, eşite yakın, dengeli	8	54	Buna bir kadın olarak kadın ağırlıklı demek isterdim ancak her kadın aynı değil ki kadının kadına yaptığını yeri geliyor başkası yapmıyor bazen bol kaprisliler de olabiliyor. Erkek ağırlıklı demek de istemiyorum yeri geliyor kadın kadına olmanın rahatlığını da hissedebiliyorsun ancak bence eşit olması dengeleme yapabiliirdi güzel olabilirdi (Ö8). Ben keşke eşit dağılımın olduğu bir kurumda çalışma imkânım olsa diyorum. Ancak anaokulu öğretmeni olarak bağımsız okullarda böyle bir imkânım ne yazık ki olmuyor ilkokula da geçsem öğretmenler odasına uğrama imkânı yok tam aksi bu kez hiç kimse ile iletişimin olmuyor. Ben üniversitede kadın ağırlıklı bir sınıftan geliyorum 70 kişiden yalnızca 7 kişisi erkekti ve sınıfta irili ufaklı küçük küçük gruplar vardı takım ruhu yoktu, Türkçe öğretmenliği sınıfı vardı mesela hemen hemen kadın erkek sayısı eşit sayılırdı herkes hep birlikte bir aktivite yapardı, bir etkinlik olduğu vakit tüm sınıf katılım gösterirdi bizimki gibi toplanamama sorunu yoktu. Şimdi o kıyaslamayı yapınca o birliği daha rahat sağlar daha dengeli olurmuş gibi geliyor. Tek düzelik değil çeşitlilik her zaman güzeldir (Ö15).
2.	Kadın ağırlıklı	5	33	Kadın olmasını isterdim. Çünkü örnek vermem gerekirse ilk gebeliğimi biraz sıkıntılı geçirmiştım rapor almak zorunda kalıyordum birkaç rapor üst üste gelince erkek olan idarecim bu ne böyle sürekli sürekli gibisinden cümlelerle hayıflanmıştı hem geçirdiğim süreç hem de isteyerek rapor alıyormuşum gibi ekstra işittiğim cümle beni ikisi de ayrı bir strese sokuyordu ancak kadın olan geçmiş olsun dileklerini iletip dua ediyordu (Ö5). Kesinlikle kadın ağırlıklı olmalı. Kadın kadını daha iyi anlar çünkü daha çok birbirine hak verebilir, psikolojik olarak herhangi bir şeye nasıl ne şekilde tepki vereceğinizi anlamlandırabilir (Ö12).
3.	Cinsiyet fark etmez	2	13	Fark etmez önemli olan eğitim verme amacımız var bunun için gidiyoruz cinsiyet ağırlığının ne durumda olabileceği ile ilgili düşünmeye yorum yapmaya gerek yok (Ö3). Ben bu soruda da cinsiyetten ziyade işlerini yapan kişilerin performanslarına yönelik konuşmak istiyorum çünkü dediğim gibi bu olay işe karşı hassasiyetle ilgilidir. Herkes önüne bakıp işini yapabilmeli (Ö11).
Toplam		15	100	

Tablo 14’de görüldüğü üzere, katılımcı öğretmenlerin %54’ü çalıştığı ortamda cinsiyet

dağılımının eşit olmasını tercih etmiştir. Kadın ağırlıklı olmasını isteyen %33 iken, cinsiyetten ziyade başka kıstasları ileri süren, cinsiyetin önemsiz olduğunu vurgulayanlar %13 olmuştur.

Katılımcı yöneticilerden bu soruya gelen yanıtlar aşağıda tabloda örneklendirilmiştir.

Tablo 14. Kadın yöneticilerin çalışılan kurumda cinsiyet dağılımına ilişkin görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Kadın ağırlıklı	6	40	Kadın ağırlıklı olmalı çünkü kız meslek lisesinde de çalışıyor olmanın ve okulumuzdaki branşların da kız çocuklarına yönelik olması bir avantajı olarak kadın ağırlıklı bir okul öğrenciler için de avantaj sağlıyor. Öğrenci/öğretmen/ idareci bütün herkes birbirini daha iyi anlıyor daha ahenkli çalışabiliyor (Y1). Cinsiyetçilik olarak düşünülmesini istemem ancak kadın ağırlıklı olmasını seçerdim kendimi daha rahat hissediyorum okul dışında da paylaşım yaşayabileceğim meslektaşlarım oluyor daha sosyal oluyorum (Y4).
2.	Cinsiyet fark etmez.	6	40	İşini güzel yapması önemli cinsiyetle olabilecek bir durum değil (Y6). Çalışırken erkek-kadın yoktur benim için, unisex anlayışa sahibim önemli olan adil ve liyakatli olması (Y11).
3.	Eşit, eşite yakın dengeli	3	20	Eşit olması mümkün değil ufak tefek sayısal farklılıklar olur olabildiğince eşit olması tercihimdir. İki cinsiyetle de farklı boyutta iletişim iş ve işleyiş olabiliyor. Her ikisine de ihtiyaç duyabiliyor insan (Y3). Hemen hemen eşit olmasını sağlardım elimde olan bir durum olsaydı. Kadın ağırlıklı ortamlarda huzursuzluk bir kadın olarak belirtmeliyim ki daha fazla. Ortak paydayı yakalayabilmek birleştirici olabilmek daha zor. Erkek arkadaşlarla homojen bir karışım oluşturup bu dengeyi daha kolay sağlayabileceğimize inanıyorum (Y10).
Toplam		15	100	

Tablo 15'e bakıldığında, katılımcı yöneticilerden %40'ı, kadın ağırlıklı olmasını tercih etmiş, %40'ı kişilerin işine hassasiyeti, çalışırken gösterdiği performansı gibi başka değişkenler üzerinde durmuş, %20'si ise eşite yakın dengeli bir dağılım olabileceğini belirtmiştir.

Tablo 14 ve tablo 15 incelendiğinde, her iki katılımcı grubun da kadın ağırlıklı bir kurum ortamını isteme tercihi, diğer seçeneklere göre oransal açıdan yarıdan daha az olduğu için bu tercihin güçsüz kaldığı söylenebilir. Öğretmen katılımcılardan yarıdan daha fazlası cinsiyetlerin eşite yakın, dengeli bir dağılımın olduğu örgüt ortamını daha çok tercih etmiştir.

Yönetici katılımcılarda ise, cinsiyet tercihinin önemsiz olduğu ve kadın ağırlığının tercih edilme durumu oransal olarak %40 ile aynı miktara denk düşmüştür. Yani her iki katılımcı grupta da kadın ağırlıklı bir iş ortamını tercih etme durumu geri planda kalmış, özellikle kadın ağırlıklı bir kurumu tercih etme bulgusuna ulaşamamıştır.

4.8. Kraliçe Arı Sendromu Kavramına İlişkin Bulgular

Katılımcılara 7. soruda “İş ortamlarında kraliçe arı sendromu ne demektir bir fikriniz var mı? Eğer yoksa tahmini bir açıklama yapabilir misiniz?” sorulmuştur. Bu soruya öğretmen ve yönetici cevapları aşağıda tabloda sunulmuştur.

Tablo 15. Öğretmenlerin kraliçe arı sendromuna ilişkin tanımlamaları

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Fikrim yok, ilk kez duydum.	8	54	Bu kavramı ilk defa duydum herhangi bir fikrim yok (Ö4).
2.	Biliyorum.	6	40	Evet biliyorum kadınlar arası kıskançlık gibi bir şey. Ancak her kadında ya da her kurumda bu tarz şeyler oluyor her zaman bu sendromla karşılaşırsınız gibi bir durum yok bence (Ö10).
3.	Nispeten/ tahmini çıkarımda bulunabilirim.	1	6	Evet nispeten biliyorum. Kraliçe arının diğer arılara kendi birinciliğini vermek istememesi ve hep güzide olarak tek kişi olarak olduğu yerde devam etme isteğini anlatır diye tahmin ediyorum (Ö5).
Toplam		15	100	

Tablo 16’da görüldüğü üzere öğretmenlerin %54’ü böyle bir sözcük grubu ile ilk defa karşılaşmaktadır ve anlamını bilmemektedir.

Tablo 16. Yöneticilerin kraliçe arı sendromu kavramına ilişkin açıklamaları

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Biliyorum	10	67	Evet yüksek lisans eğitimimden biliyorum bu kavramın ne demek olduğunu. Kadınların birbiri arasında rekabet ederek ilk sırayı almak adına verdikleri başarı mücadelesidir (Y3).
2.	Tahmini/nispeten/çıkarımda bulunabilirim	4	27	Fikir yürüterek bir çıkarımda bulunabilirim kadınlar arası yarışma durumu olduğunu düşünüyorum (Y6).
3.	İlk kez duydum	1	6	Böyle bir kavramı ilk defa duyuyorum ancak sorulardan çıkarım yaparsam iş yerlerinde kadınlar için kullanılan bir kavramdır diyebilirim (Y15).
Toplam		15	100	

Tablo 17'ye bakıldığında, katılımcı yöneticilerden %67'si bu kavramın ne olduğunu bilmektedir. %27'si çıkarımda bulunabileceğini belirtirken, yalnızca %6'sı ilk defa duyduğunu ifade etmiştir.

Tablo 16 ve tablo 17 göz önünde bulundurularak katılımcı öğretmenler ve katılımcı yöneticiler arasında bu kavrama tanıdık olma durumu kıyaslandığında, katılımcılar arasında kavramın fark edilebilirliği açısından yönetici katılımcılar lehine belirgin bir farkın olduğu söylenebilir.

4.9. Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadınların Birbirleri ile İletişimine İlişkin Bulgular

Katılımcılara 8. soruda KAS hakkında kısa bilgilendirme yapılmış ardından “Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın meslektaşlarınızla ve yöneticilerinizle sorunlar yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız birkaç örnek verebilir misiniz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcılardan 15 öğretmenden yalnızca 3 tanesi yaşamadığını belirtmiş; katılımcı 15 yöneticiden de yalnızca 5 tanesi yaşamadığını belirtmiştir. Her iki katılımcı grupta da yaşayan kişi sayısı açık ara önde olmuştur. Katılımcı cevapları aşağıda tablolarda sunulmuştur. Ayrıca bazı katılımcıların görüşleri tablo dışında da alıntılanarak yansıtılmıştır:

Tablo 17. Öğretmen katılımcıların kraliçe arı sendromuna ilişkin deneyimleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Evet yaşadım.	12	80	Bir kadın idarecimizin zamanında mobbing yaptığının farkına bile varmadan yaptığı mobbinge maruz kaldığımı düşünüyorum. Sözleşmeli öğretmenlik uygulaması ile atanan o zamana göre 12 yıllık öğretmen olmama rağmen bana ve diğer arkadaşlarıma stajyer öğretmen muamelesi yaparak görevimiz dışında da çalışmalar yaptırmaya çalışıyor ve bizim iyiliğimiz için yaptığını, söylediği şeyleri lütuf gibi sunuyordu. Ciddi bir kadrolu sözleşmeli ayrımlına sürüklüyordu ikinci sınıf öğretmen hissini sonuna kadar yaşattığını düşünüyorum. (Ö1). Mesleğimin ilk yıllarında, ilk görev yaptığım yerde bir idarecimle yaşamıştım erkek arkadaşlar rahattı ancak kadınların hepsinin korkulu rüyasıydı denebilir. Her bakımdan aşırı mükemmeliyetçiydi, temizlik personeli yoktu okulu biz temizlerdik ders arasında bile temizliğin mükemmel olmasını isterdi öğretmeni her işte kullanmaya çalışırdı bir kere beni kendisi davet edildiği bir kermese yollamıştı ben gidemeyeceğim git alışveriş yap ve selamlaş benim de selamlarımı ilet diye. Şahsi veya kurumsal hiç fark etmez her işi yaptırmaya çalışırdı. Öğretmenlerle ilgili de şu anki okulunda bir öğretmen kendi çocuğunu başka bir sınıftan aldı benim sınıfıma kaydettirdi ve ilginç bir şekilde benim üzerimde otorite kurmaya çalışıyor bu duruma çok şaşırdım aynı kurumda çalışan iki öğretmeniz ve kızı sonradan çok isteyerek bana kaydettirdi kafası sürekli benim sınıfımda bizi gözetliyor akıl veriyor rahatsız edici, ilginç tavırlar içerisinde. Hem meslektaşız hem velim oluyor ancak ilginç bir diyalog ve kontrolçülük mevcut. (Ö13).
2.	Hayır bu zamana dek herhangi bir sorun yaşamadım.	3	20	Pek yaşamadım gibi aklıma gelmiyor herhangi bir sorun (Ö4). Hayır yaşamadım ufak tefek bazı sorunlar elbetteki oluyor her yerde her şeyde olabileceği gibi ancak kraliçe arı sendromu bağlamında değildi (Ö10).
Toplam		15	100	

Bazı katılımcı öğretmen görüşleri de ayrıca aşağıda sunulmuştur:

Ara ara yaşıyor olabilirim yöneticiler değil de öğretmenlerle olabilir. Ben ücretli öğretmenim ve özellikle benim branşımda başka bir ücretli öğretmenle beraber çalıştığımda aramızda gizli bir yarış durumu olabiliyor diğer döneme kalmak için iyi

olmamız gerekiyor. Ya da bizim diğer kadrolu öğretmenlerle farkımız olmamalı bazı okullarda bazı öğretmenler bu farklılığı hissettirebiliyorlar bizi geçici görüp dostane ilişkiler geliştirmeyebiliyorlar biz de arada herhangi bir ücret veya özlük farkı bulunmamasını isteriz ancak günümüz şartlarında bu pek de mümkün olmuyor. Çalışmak zorundayız ve çalışma şartlarımızın hali ortada (Ö2).

Bazen en iyisi ben olayım çabası olabiliyor. Kendi kendini aşırı yoruyor sürekli aktif bir şeyler yaparsa ekstra ekstralara girerse veli kıyaslama yapabiliyor, okul idaresi kıyaslama yapabiliyor haliyle sende de bunun baskısı oluşuyor bunu hissedebiliyorsun. Yapan kişi okul dışı yaşamında da müsaitliği olan bir birey olabiliyor, evli değil, çocuklu değil fakat bizde eve gidince de çok aktif bir hayatımız var eve gidip de okul için bir pano hazırlamak her zaman mümkün olmayabiliyor bu açıdan bazen beklentiler yorabiliyor. Rekabet fazla oluyor. (Ö6).

“Mükemmelliyetçilik ve kontrolcülük çok fazla yorucu ve rahatsız edici bir durum.”

(Ö7).

Yaşadım ara ara yaşamaya devam ediyorum. Dayanışma nedir bilmeyenler yeri geliyor sizden her şeyi saklıyorlar. Örneğin bazen zümrede kurulda karar alıyoruz okulla ilgili bir şeyde veliye şirin görünmek için yeri geliyor o öğretmen o kararı deliyor ya da aynı sınıfı kullanıyoruz bir sorun var diyelim benimle bir şeyi konuşacakken beni atlayıp ortak kullanım hususunu çarptırarak direkt idareye gidip anlatıyor kendisi iyi öğretmen oluyor. İdarecilerde de var aynı durum var okulun reklamını yapmak için kendini parçalıyor öğretmene olur olmadık her işi yaptırmaya çalışıyor sürekli görkemli gösterişli şeyler beklentisi ile eğitimi göz ardı edebiliyor. (Ö8).

Bazen olabiliyor okul içi de okul dışı da mesela çok garip olabilir ancak aynı sınıfa giren iki öğretmensiniz çocuklar çocuk aklıyla öğretmen dedikodusu yapabiliyor bazı arkadaşların bunun önünü almadığını düşünüyorum. Altan alta dedikoduyu dinlemek istiyor önünü kesmiyor hiç şık bir davranış değil ben daha çok seviliyorum modunda olmaya da gerek yok. (Ö12).

Yaşamaz olur muyum elbette ki yaşadım. İlk atandığımda bir kadın müdür yardımcım vardı tam bir kraliçe arı idi. Evet çok çalışkan bir hanımefendi idi o bölgeye göre de 6 yıllık mesleki tecrübe ooo bayadır çalışıyor demekti çünkü maksimum 2 yıldır çalışan öğretmenler vardı. Ancak biraz fazla üstüne gitmeyi severdi insanların özellikle de kadınların. Okulda iki tane de erkek öğretmen vardı onlardan pek bir beklentisi yoktu karışmazdı ancak kadın öğretmenlerin konu ne olursa olsun yakasına yapıştırdı. Mesela evrakta aşırı titizdi her şeyi ama her şeyi evraklaştırmak isterdi. Bir gün bir evrağı teslim ettim bir yerinde virgül koymamışım, çıktı alıp kırmızı kalemle eklemiş yanına da not düşmüş virgül ekleyiniz, yazım imlaya uyunuz tarzı uyarı yazmış. Halbuki yazım yanlış da yoktu sadece virgül eksikti. Tabii sınıflarda akıllı tahta vs. teknolojik alet olmayınca her gün her öğretmen okula kişisel bilgisayarıyla gelir giderdi. O an düzelttim ve çıktı alıp yenisi verdim bu defa da yazı stiline taktı üstteki Arial gibi alttaki Times New Roman gibi dedi. Ben de hayır dedim flashbellekle belgeyi teslim ettim inandı tamam dedi tekrar çıktı aldık ve bu kez de yanlara yaslı olup olmadığını kafaya taktı o gün iş çıkışına kadar sadece o belgeyle uğraşmışım ve daha 10 günlük bile öğretmen değildim nasıl terleyip huzursuz olmuştum eve gidip ağlamıştım bilemezsiniz. Eksiklik yok ancak bulmaya çalışıyor yani öyle diyeyim. Tabii bu kadın daha ilerleyen süreçlerde bana karşı biraz daha iyi davrandı iki arkadaşına çok takmıştı. Her hafta toplantı yapardı hafta sonları okula çağırırdı iş çıkışı geç gönderirdi bir iş bulurdu falan sonra o iki arkadaşına takınca o iki arkadaş da bu kadına taktılar sonrasında o iki arkadaş diğer öğretmenlere iyi davranıyor diye diğer öğretmenlere cephe aldılar ve

iş çığ gibi büyüdü herkes herkese düşman oldu ilk yılım zehir zemheri bir şeydi çok huzursuz bir ortamda geçirmiştım. (Ö15).

Tablo 18. Yönetici katılımcıların kraliçe arı sendromuna ilişkin deneyimleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Evet yaşadım.	10	67	Kadınlarla çalışmak güzel olsa da bazen bazı zorlukları da var. Bizde öğretmen tercih etmek diye bir durum çok fazla. Veliye karşı aktif çalışma, sürekli bir şeyler yapma, bir öğretmen yaparken bir başka öğretmenin o şeyi yapmaması, velilerin öğretmen kıyaslaması yapması gibi mevzular zaman zaman öğretmenler arasında gerginlik yaratıyor. Biz idari kadro olarak öğretmenlerin hepsine eşit mesafedeyiz ancak veliler kanadında ön plana çıkartılan öğretmen olabiliyor bu öğretmenin ön planda olması ise diğer mesai arkadaşlarında huzursuzluk yaratıyor gibi durumlar olabiliyor. Böyle durumlar olunca sene başında sınıf verirken bile anlaşılamayan öğretmenleri bazen farkında olmadan sabahçı öğleci ayarlarken ortak sınıfı veriyoruz sabah biri öğle biri kullansın diye. Ancak sonradan bu öğretmenler bizimle iletişime geçiyor sil baştan yeni düzen oluşturuyoruz. Sabahçılık öğleciilik durumlarında sabahçılık çok tercih ediliyor. Kimi öğretmen ekstra bir şeyler okuyor okul durumundan ötürü sabahçı yapıyoruz, kimisi çocuğu oluyor öyle yapıyoruz derken bazı öğretmenler üst üste sabahçı olmak istiyor bazı öğretmenler üst üste öğleci olunca haksızlığa uğradığını düşünüyor. Çok arada kalıyoruz mazereti olan öğretmen de haklı oluyor üst üste katlanmış öğretmen de haklı oluyor bazen bu açılardan zorlanıyoruz. (Y2). Ara ara oluyor ancak bunu kraliçe arı ya da kadın meslektaş şeklinde düşünmek istemesem de yaşanan problemler de genelde kadınların ağırlıklı olduğunu görüyorum örneğin çocuğun durumu üzerinden program ayarlatmaya çalışma başka şekillerde ders programlarını ayarlatmaya çalışma bu sebeple bizim kapımıza gelme gibi durumlar oluyor mümkün olduğunca adaletli olmaya taraf tutmamaya çalışıyoruz ancak bu konuda ilgisiz olarak algılanıyoruz sanırım yanlış anlaşıldığımızı düşünüyorum ve üzülüyorum. (Y6).
2.	Hayır bu zamana dek herhangi bir sorun yaşamadım.	5	33	Bizim okulumuz için böyle bir durum söz konusu değildir. Daha önce yaşadığım ufak tefek durumlar oldu ancak işini yapan herkeste bir rahatlık var kraliçe arı sendromu denen bu durumun bütün kadınlar için geçerli olduğunu düşünmüyorum (Y1). Ben kendi açımdan öğretmenken meslektaşlarımla, okul yöneticilerimle de önemsiz birkaç bir şey elbette yaşadım ancak kraliçe arı sendromu bağlamında sorunlar değil ufak tefek aşılması mümkün şeylerdi. Şu anki okulum açısından idari kadroya bakıyorum ve bizim öğretmenlerimizin katıyen böyle bir şey yaşadığını düşünmüyorum. Elimizden geldiğince yardımcı olmak için can atıyoruz. (Y3).

Toplam	15	100
--------	----	-----

Katılımcı yöneticilerden bazılarının görüşleri de tablo dışında aşağıda ayrıca sunulmuştur:

“Geçmişte yaşadım ara ara yaşıyorum hissediyorum da ancak şu an detay da vermek istemem lütfen beni maruz görünüz. Ben kadın ağırlıklı ortamlarda bu tür sıkıntıların yaşanabileceğini düşünüyorum.” (Y5).

“Öğretmenlik ve müdür yardımcılığı deneyimlerin geçmiş yıllara dayanıyor farklı

coğrafyalarda farklı şekillerde birtakım durumlara maruz kaldık ancak zamanla insan her şeyin aşılabildiğini küçük küçük meseleler olduğunun farkına varıyor.” (Y8).

Yaşadım tabii ki öğretmenlikte de yaşadım okul yönetim sürecimde de yaşadım. Öğretmenlikte yaşadıklarımı bir kenara koyayım yöneticilikte bazen bazı konularda art niyet aranması, gerekli olan bir şeyi istediğimizde sanki ekstra bir iş yükü yaratıyormuşuz gereksiz bir iş istemişiz gibi hissiyatlar alabiliyoruz. Biz neden durduk yere öğretmene iş verelim ki yapılması gereken bir şey gelmişse yapılması gerekiyordur ve bu durum kadın öğretmenleri ya da tek bir kişiyi ilgilendiren bir durum değildir bunu kişiselleştirmeye ve bizim de boş yere o işi istiyormuşuz gibi bir algı yaratılmasına gönlüm razı gelmiyor. (Y9).

“Şahsen ben yaşadım yaşanmaması temennimle idarecilik görevimi hassasiyetle icra ettiğimi düşünüyorum.” (Y13).

Tablo 18 ve tablo 19 incelendiğinde ve ardından yansıtılan bazı katılımcı görüşlerine bakıldığında: Her iki katılımcı grubun da gerek çalıştığı iş arkadaşlarından, gerek yöneticilerden kaynaklı kraliçe arı sendromuna maruz kaldıkları görülmektedir. Hem yöneticiler astları tarafından bu duruma maruz kalmışlar hem de öğretmenler kendileri ile aynı pozisyonu paylaşan meslektaşları ve üst yöneticileri tarafından bu durumu yaşamışlardır.

4.10. Kraliçe Arı Sendromunun Kurumlara Olumsuz Etkilerinin

Giderilmesine İlişkin Çözüm Önerileri Bulguları

Katılımcılara 9. soruda kraliçe arı sendromunun kurumlara getirdiği olumsuzluklara ilişkin çözüm önerilerine ilişkin “Kraliçe arı sendromunun kurumlara getirdiği olumsuzluklara ilişkin herhangi bir çözüm öneriniz var mıdır?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcı cevapları aşağıda tabloda sunulmuştur.

Tablo 19. Kraliçe arı sendromunun olumsuz etkilerine ilişkin çözüm önerileri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
----	------	---	---	--------------

1. Adalet, etik, yardımlaşma, iş birliği, güler yüzlü, hoşgörülü ve anlayışlı bireyler olmalı.	19	63	En başta sistem bütün öğretmenlere adil olmalı, en başta uygulanan sistem düzenlenmeli ikircikler kaldırılmalı daha sonra okul yöneticileri ve aynı kurumdaki kişiler adaleti ve hoşgörüyü benimseyebilmeli (Ö2). Yardımlaşma, iş birliği, güler yüzlülük etik ve adaletli davranma hem öğretmenlerin hem de idarecilerin benimsediği değerler olmalıdır bu şekilde aşılabilir (Y3).
2. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler	4	13	Mesleki gelişim her daim devam etmeli, sadece öğretmenlikle ilgili eğitimler de değil örneğin bizim ilçe millî eğitim müdürlüğümüz öğretmenlere yönelik vizyoner öğretmen akademileri adı altında öğretmenlere binlerce faaliyeti ücretsiz sunuyor bir şekilde insanlar faydalı uğraşlarla meşgul oluyorlar kafaları dağılıyor bu tarz faaliyetlerin bütün millî eğitimlere örnek olması gerekir (Ö8). Bu tarz konularda öğretmen ve yöneticiler çeşitli hizmet içi faaliyetler vasıtasıyla bilinçlendirilmeli (Y12).
3. İşlerin standardize edilmesi,	4	13	Standardize edilmiş, olması gereken iş yapılmalı bence (Ö6). Görevler açıkça bakanlık tarafından belirlenir ve net yazılırsa problemlerin çoğu ortadan kalkar (Y14).
4. Liyakatli yöneticiler	2	8	Evet kesinlikle huzursuz bir ortam getiriyor konuyla dolaylı ilgisi bulunanlar dahi bir şekilde doğrudan dahil olmuş oluyorlar. Yöneticiler liyakat esaslı seçilmeli ve yine yöneticiler yönetim süreçlerinde adaletli olmalı, yeni atanan öğretmenlere kurumsal etik değerler konusunda bilgilendirme amaçlı eğitimler yapılmalı (Ö15).
5. Uzak durulmalı	1	3	Bu tip kişiler yöneticilik yapmasın, zarar vericiler. Uzak dururum ve kendi gelir bulaşır ise yalnız bırakırım. Desteğimi alamaz Y11).
Toplam	30	100	

Tablo 18'e bakıldığında katılımcılardan %63'ü bu sendromu yaşamamak için adalet ilkesi gereği hareket eden, güler yüzlü, anlayışlı, etik değerleri olan, hoşgörülü, yardımlaşabilen bu tip değerleri benimseyebilen kişilerle çalışmanın ortamı daha iyi kılacağını savunmuştur. Katılımcılardan %13'ü mesleki gelişimi sadece meslek öncesi ile sınırlamadan mesleğe devam ederken de bu faaliyetlerin devam etmesi gerektiğini belirtmiş, %13'ü ucu açık hiçbir şey olmaksızın yapılacak her işin belli şekilde standardize edilmesinin böyle bir sıkıntı oluşturmayacağını ifade etmiş, %8'i liyakatli yöneticilerle çalışmanın önemini vurgulamış, geri kalan %3'ü temsil eden 1 kişi ise uzak durmaya çalışacağını

belirtmiştir.

4.11. Kraliçe Arı Sendromunun Sebeplerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara 10. soruda “Kraliçe arı sendromu şeklinde tabir edilen kadından kadına gerçekleşen mobbinge sebep olan değişkenler sizce nelerdir?” sorulmuştur. Katılımcı cevapları aşağıda örnek cümlelerle yansıtılmıştır.

Tablo 20. Kraliçe arı sendromunun sebeplerine ilişkin katılımcı görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Kişisel Nedenler	17	57	Bencillik, yeterince yetkinlik sağlayamama, olgunluk düzeyinin hem kişisel gelişim anlamında hem de mesleki gelişim alanında düşük olması gibi sebepler olabilir (Ö8). Empati yoksunluğundan kaynaklanmaktadır. Kadınlar birbirini anladığı vakit birlikte hareket ettikleri vakit kadının fendi her şeyi yener bence (Y2).
2.	Örgüt ortamından kaynaklı nedenler	13	43	Aradaki rekabet yani yarış durumu ve kişilerin iletişim ve nezaket yoksunluğunun ortama yansması (Ö2). Yöneticilerin yanlış davranışları olabilir öğretmenler arası kişisel problemler olabilir ders programı olabilir ikili öğretimde aynı sınıfı kullanan iki öğretmen arasında yaşanan tatsızlık olabilir, kulüp faaliyetlerindeki program konusunda anlaşılamamış öğretmenler olabilir. Okul içerisinde her konuda anlaşabilmek meziyet ister. İletişim ve hakkaniyet konusunda bütün yönetici ve öğretmenler farkındalıklı olmalı (Y8).
Toplam		30	100	

Kraliçe arı sendromunun sebeplerine ilişkin katılımcı cevaplarından bazıları da tablo dışında aşağıda ayrıca sunulmuştur:

Okul içerisinde belki öğrencilerin öğretmen kıyaslamaları yapmaları mesleki açıdan ispat etme dürtüsü yaratıyor olabilir ancak ben daha çok kişisel sebeplerden kaynaklandığını düşünüyorum. Öğretmenlerin teneffüslerde birbirleri ile geçirdikleri vakitler birbirleri arasında pek çok paylaşım imkânı veriyor bu paylaşımlardan ötürü bir yarış hali, kendi kendilerini, eşlerini, çocuklarını, sahip olduklarını kıyaslama meyli olabilir. Kişisel, habis düşünceler bu rekabeti sendroma dönüştürebilir. İdareci tarafından değil de birbirlerine karşı bir sendrom geliştirme ihtimalleri olasılıkları var. (Y1).

Sadece kurum içi davranışlar değil bence kurum dışı değişkenlerle alakalı bile kadınlar arası rekabet var. Şık giyinme, en çok ben gezeceğim algısı, en çok ben ön planda olmalıyım düşüncesi, sürekli sosyal medyada kendisini göstermeye çalışma gibi şahsi şeyler dahi kurum içi iletişime yansıyor. (Ö9).

“İdarenin adaletsiz tutumu olabilir, kişisel hırs ve ego olabilir, Veli baskısı olabilir, kişinin ev içi sorunları yetiştirme tarzı olabilir.” (Y10).

Ego durumu olabilir. İnsanlar nefislerini yönetebilmeliler. Toplumumuzda bir dil cimriliği var kimse kimseyi takdir etmek istemiyor. Eleştiri olursa mangalda kül kalmaz ama takdir etmeye gelince bir kusur arayışı olur. Beraber yükselebiliriz mantalitesi olmalı bir insan başka bir insanı yüceltirken takdir ederken kendisinden bir şey eksilmez ve bence gerçek kraliçeler birbirlerinin taçlarını düzeltereklerdir. (Ö13).

“Bencilik ve kibir diyebilirim. Burnu kaf dağında soluyan koltuk sevdalısı insanların yaşadığı bir duygu durum bozukluğu olarak niteliyorum ve bu durum kurumları psikolojik buhrana götürerek personeller üzerinde hızla tükenmişlik sendromu yaşatabilir.” (Y13).

Ben her şeyin en iyisini bilirim, benim dediğim yapılacak, burada ağa da paşa da benim ben nasıl istersem öyle olur inancı. Kurumda incir çekirdeğini doldurmayan bir meseleyle başlayan süreç kurum içi her faaliyeti hatta sosyal yaşantıyı dahi etkilemektedir. Okul içinde de okul dışında da bu durumlar her ortamda konuşularak her daim tat kaçırmaya devam eder. İş, insan için en önemli şeylerden biri insan vaktinin ve enerjisinin büyük çoğunluğunu iş ortamında harcıyor haliyle bu durumlar gereksiz israf yaratıyor bence. (Ö15).

“Yöneticinin yaşamış olduğu sıkıntılar ve ailevi nedenleri yansıtmaları.” (Y14).

Yansıtılan tablo ve örnek cümlelerden toplanan verilere göre bu duruma sebep olan değişkenlerde kendini üstün görme, iletişimdeki aksaklıklar, nezaket yoksunluğu, sınırları koruyamama ve başkalarının sınırlarını ihlal etme, gereksiz yargılama, anlayışsızlık, hoşgörü yoksunluğu, karşıdaki insana değer verememe, empati eksikliği, ön plana çıkma arzusu, bencilik, yeterince yetkinlik sağlayamama, olgunluk düzeyinin düşüklüğü, kurum dışı değişkenler, kıskançlık, karpis, takdir edememe, üstünlük sağlama isteği, eleştiri gibi kavramlar bu duruma sebep olan kişisel değişkenler olarak ön plana çıkmıştır. Katılımcılardan Y1, öğrencilerin öğretmenleri kıyas yapması sonucu bir rekabet ortamı oluşması; Y8 idarenin yanlış davranışları sonucu öğretmenler arası rekabet; Y10, idarenin yanlış tutumu ve kişisel hayatındaki gündelik sorunları yansıtabilmesi sonucu böyle bir problemin doğabileceği; Y14, yöneticilerin iş ortamında kendi sorunlarını yansıtabileceğinin sonucu olarak bu durumların doğabileceğini ve kişisellikten ziyade örgütsel iletişimden kaynaklanabileceğini vurgulamıştır. Kurumsal nedenlerde yarış ve rekabet kelimeleri de ön plana çıkmıştır.

4.12. Kraliçe Arı Sendromunun Kasıtlı veya Kasıtsız Davranış

Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara 11. soruda “Kraliçe arı sendromunda yalnızlaşma ya da yalnızlaştırma politikası anlamında bir kasıt düşünüyor musunuz? Veya sizin aklınıza gelen başka herhangi

bir kasıt olabilir mi?” sorusu yönlendirilmiş ve katılımcı cevapları aşağıda tabloda sunulmuştur:

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Yalnızlaştırma kası vardır.	14	47	Olabilir kendini en üste koyup kendisine destekçiler sağlama ve rakibi gördüğü kişiyi yalnız bırakarak psikolojik baskı uygulama olabilir (Ö8). Olabilir tabii ki. Bir kasıt durumu var ne de olsa. Kişinin inadına bir şeyler yapmak amaç olunca çeşitli çatışmalı durumlar taraf çekme olayları olacaktır (Y8).
2.	Egoyu besleme, güç gösterisi, karşıdakini ezmeye çalışma, popülerite arzusu gibi kasıtlar olabilir.	11	36	Yalnızlaştırma politikası değil yalnızlaşmaya çalışma ulaşılama olabilir. En iyi benim kimse bana yetişemez cinsinden bir durum (Ö9). Yalnızlaştırma kalabalıklaşma değil de başka kasıtların olabileceğini düşünüyorum. Herkesin kendisine hak vermesini ve her işte yolunun açılmasını sürekli kendisinin desteklenmesini ister kişi (Y6).
3.	Herhangi bir kasıt yoktur.	5	17	Hayır herhangi bir kasıt düşünmüyorum anlayışsızlıkla başlayıp uzayıp giden süreçtir (Ö4). Hayır düşünmüyorum. Yani aslında yalnızlaşma olabilir ben zirvelerdeyim tekim vs. gibi durumlarla kendileri sosyal yalnızlığı seçebilirler ancak yalnızlaştırma anlamında bir kasıt sanmıyorum ki olsun. Bu kasıt bir hesap kitap gerektirir bu kadar hesap kitap yapacak biri de bence zaten böyle bir mobbing de yapmaz (Y13).
Toplam		30	100	

Tablo 21. Kraliçe arı sendromunda kasıtlı veya kasıtsız davranışlara ilişkin katılımcı görüşleri

Tablo 22 incelendiğinde, katılımcıların %47’si yalnızlaştırma kastına vurgu yapmış, %36’sı yalnızlaştırmadan ziyade ego, güç gösterisi ve popülerite algısı kastının daha yüksek olabileceğini belirtirken, %17’si herhangi bir kasıtlı davranışın olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

4.13. Kadın Ağırlıklı Bir Kurum Ortamının İletişim ve Rekabet Ağına Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara son olarak “Kadın ağırlıklı çalışma ortamı bulunan kurumlarda çalışma ortamındaki iletişim ve rekabet ağını nasıl değerlendirebilirsiniz? Çalışılan kurumda kadınların fazla olması eğitim örgütünün iletişim ve bağlılığını nasıl etkilemektedir?” sorusu

yöneltirilmiş ve katılımcılardan alınan cevaplar iki ayrı tablo olarak yansıtılmıştır:

Tablo 22. İletişim ve rekabet ortamına ilişkin katılımcı öğretmenlerin görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Olumsuz etkiler.	6	40	Bazen gereksiz kağıt, malzeme, enerji israfı doğabiliyor. Ortamda ön plana çıkmak isteyen bir kişi varsa o ortam için tehdit unsuru olabiliyor. Herkesin ılımlı mütevazî olması bence ortama ılımlılık katar (Ö6). Kadınlar daha fazla görselliğe sunuma etkinliğe önem veriyor. Bazen işleri abartmaları bize yeni görevler ekliyor. Mesela zilden sonra öğrenciyi veli gelene kadar beklemek. Veda programı gibi (Ö7).
2.	Olumlu etkiler.	5	33	Olumlu etkilendiğini düşünüyorum. Kadın ağırlıklı olması kuruma özenilmiş birçok ürün katar. Duvarlar panolar dolu olur sınıflar temiz olur öğrenciler arası bağ farklı olur diye düşünüyorum (Ö2). Karşılıklı bir nezaket söz konusu olduğunu düşünüyorum. Fıtraten kadınlar nazik varlıklar dolayısıyla zarif bir iletişimleri ve zarif bir bağlılıkları olabilir (Ö5).
3.	Başka değişkenler söz konusudur.	4	27	Negatif veya pozitif bir etkinin olmasının cinsiyetle değil çalışma potansiyeli ile bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Her bakımdan sistemli ve çalışanların işini severek yaptıkları bir okulda her türlü iletişim ve bağlılık güven temeli ile işler (Ö3). Güzellikleri olsa da ben dengelilik taraftarıyım sadece kadın ya da sadece erkek olması olumsuzluk getirir bence bir güzellik merkezinde ya da bir futbol maçında değilsiniz. Hayatın içinde gelecek nesillere yön veren bireysiniz dengeli dağılım ve her şeyi denge ile yorumlamak kişilerin dengeli, liyakatli, aklıselim bireyler olması kurumlara marka katar. (Ö13).
Toplam		15	100	

Tablo 23'e bakıldığında, öğretmen katılımcılardan %40'ı olumsuz etkileyeceğini belirtmiş; %33'ü kadın ağırlıklı bir kurumun iletişim ve rekabet ağını olumlu değerlendirirken; %27'si cinsiyet dışı değişkenlerin önemini vurgulamıştır.

Yöneticilerden gelen cevaplar ise aşağıda tabloda sunulmuştur:

Tablo 23. İletişim ve rekabet ortamına ilişkin yönetici katılımcıların görüşleri

No	Tema	f	%	Örnek Alıntı
1.	Başka değişkenler söz konusudur.	6	40	Bence cinsiyet kurumdaki iletişime herhangi bir artı veya eksi durum katmıyor. Önemli olan okuldaki genel iklim. Okulda bütün çalışanlar işini severek yapıyorsa, yöneticiler çalışanların mutlu hissetmesi için daha çok çalışıyorsa, herkesteki ortak amaç işini en güzel şekilde yapmak faydalı olmaksız, kurumun erkek veya kadın ağırlıklı olması pek bir etki yaratmaz. (Y7). Liyakat odaklı olduğu sürece cinsiyetin pek bir önemi bulunmamaktadır. Kişilerin cinsiyetlerinden ziyade insani ilişkilerindeki tutumu daha önemlidir (Y15).
2.	Olumlu etkiler	5	33	İletişim ağı benim açımdan aksamadan yürümekte, okulda güzel bir örgütlenme iş birliği atmosferi hâkim, herkes kendi işini titizlikle yürütmekte, öğrenci ve öğretmen kadrosunun bu kadar kalabalık olduğu bir okulda işlerin başka türlü yürümesi imkânsız. Bizim okulumuz açısından ekstra avantaj sağlamakta ve iletişim rekabet ağıımız oldukça başarılıdır. (Y1). Sorumlulukların hemen yerine getirilmesi, hemen harekete geçebilme birbirleri arasında iş planlaması yapabilmede bence kadın ağırlıklı kurumlar avantajlıdır (Y2).
3.	Olumsuz etkiler.	4	27	İletişimin de rekabetin de çeşitli engellere takılabildiğini düşünüyorum yani şöyle ki çok fazla detayların savaşı var bu işte. Tek taraflı görme, düz yorumlama yok. Etrafıca düşünme, önünü arkasını berisini düşünme, nedenini sonucunu düşünme, her davranışı ve her şeyi anlamlandırma çabası bazen kurum atmosferine yorucu hava katmakta. Biz idareciler olarak herkesin idarecisiyiz adaletli davranıp bu durumu nötrlemeye çalışıyoruz (Y6). Erkek arkadaşlar kapalı kutu gibiler ancak kadın arkadaşlar her konuda paylaşım durumlarını çok seviyorlar bu paylaşım durumları bazen aşırıya kaçtığında mesai arkadaşı bilmesi gerekenden fazla şey bilmiş olabiliyor aradaki sınırlar perdeler kalkıyor oradaki sınırı koruyamadıkça karşı tarafa karşı daha savunmasız oluyor insan. İş durumu ya da kişisel nedenler sebebiyle birbirleri ile yarış hali geliştirebiliyorlar ne bileyim çocuklarını yarıştırebiliyorlar derken işin içinden çıkılmaz meseleler olabiliyor zaman zaman. İletişim bence birbirini üzmeyecek kadar uzak ve yakın olabilmeli orta karar ve her konuda dengeli dağılım her daim iyidir. (Y8).
Toplam		15	100	

Tablo 24’te görüldüğü üzere, katılımcıların %40’ı ise işini severek yapma, yöneticilerin mutlu olması, kişilerin insani ilişkileri gibi farklı değişkenlerin önemine dikkat çekmiştir. %33’ü kadın ağırlıklı olmasının iletişim ve rekabet ağına pozitif noktalarına yönelik fikrini öne sürerken; %27’si olumsuz taraflarına da değinmiştir.



V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Araştırmada hem öğretmenlerin hem yöneticilerin cinsiyet rolüne ilişkin algıları incelenerek, iş ortamında cinsiyet faktörünün avantaj ve dezavantajları belirlenmiş, kadınların birbirleriyle örgütsel iletişimleri kraliçe arı sendromu bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kadın öğretmenlerin ve kadın yöneticilerin örgütsel iletişimlerinde kraliçe arı sendromuna rastladıkları tespit edilmiş, araştırmanın bu bölümünde literatürle gerekli karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici ve öğretmenler cinsiyet rolünü toplumun kadın ve erkeğe dair rol beklentisi olarak açıklamışlardır. Fulcher ve Scott'a (2003) göre toplumsal cinsiyet, her iki cinsin de kendilerinden beklenen davranışlara yönelik beklentileri sergilemesidir. Erkekler erkeksi, kadınlar kadınsı davranır görüşünü ileri sürmüşlerdir ve bu davranışların temelinde toplum beklentisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma bulguları ile literatürdeki bilgiler karşılaştırıldığında toplumsal cinsiyet rolüne ilişkin bu tanımlamaların araştırma bulguları ile örtüşmekte olduğu görülür.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici ve öğretmenler kadınları öğretmen, müdür ve müdür yardımcısı rollerinde başarılı bulmuşlardır. Literatüre bakıldığında, Altınışık'a (1995) göre kadın öğretmen sayıları ile kadın yönetici sayıları oranlandığında kadın öğretmen sayısına göre kadın yöneticilerin sayısı eksik kalmaktadır. Katılımcı cevaplarına göre bu durumun sebepleri, kadınların yönetim kademeleri için istekli olmaması, atama yetkililerinin atamalarındaki cinsiyet tercihleri, kadınların yönetim için yeterli zamanının olmaması, toplumsal faktörler açısından kadınların yönetim için uygun görülmemesidir. Altınışık (1995), istekli olmama durumunu ele almış ancak eğitim yöneticiliğine istek hususunda kadınların ve erkeklerin aynı oranda isteklilik gösterdiklerini belirtmiştir. Bu isteksizlik durumunun atamaya yetkili idari amirlerce savunmaya yönelik ileri atılan bir görüş olduğunun ve literatürde yöneticilik görevindeki kadınların başarısız olduklarına ilişkin hiçbir bulgunun olmadığına altını çizmiştir. Altınışık'ın (1995) bu bulguları ile bu araştırmadaki katılımcı cevaplarından varılan sonuç birbiriyle uyum sağlamaktadır. Yani, eğitim yönetiminde kadınlar yönetici pozisyonlarında da başarılı olabilmektedir.

Örgütsel iletişim bağlamında ise katılımcılar, örgütsel iletişimi aynı kurumda çalışan insanların yatay ve dikey, formal ve informal yollu gerçekleştirdikleri etkileşim olarak tanımlamışlardır. Kadınların birbirleriyle örgütsel iletişimi, duygusal olmaları yönünden

birbirlerine yönelik psikolojik destekleri, birbirlerini daha iyi anlayarak empatik yaklaşımda bulunmaları, rahat iletişim kurabilme, paylaşım, güvende hissetme, işlerde daha çabuk organize olabilme, sosyalliğin yalnızca kurum içinde kısıtlı kalmayıp informal iletişimin gerçekleşmesi gibi durumlardan ötürü kurum yaşantısına olumlu olarak yansımıştır. Bu olumlu durumlara karşın katılımcılar, kıskançlık, egoyu besleme, güç gösterisi yapma, popülerlik algısı, yalnızlaştırmaya ya da yalnızlaşmaya çalışma gibi kasıt davranışlar, dedikodu, gereksiz detaylara takılma, rekabet, mobbing uygulayabilme gibi çeşitli olumsuzlukların olduğunu da vurgulamışlardır. Bu sebeplerden ötürü, katılımcıların yarından fazlası örgütlerde kadın ağırlıklı çalışma ortamını tercih etmemişlerdir. Yine araştırma bulgularına göre öğretmen ve yönetici katılımcıların yarından fazlası kraliçe arı sendromuna maruz kalmıştır. Literatüre bakıldığında ise, kadınlara geleneksel roller biçilmiştir. Kadına biçilen aile olma, annelik gibi görevler cam tavan sendromuna yol açmıştır. Cinsiyet ayrımcılıkları ve ataerkil bir toplum yapısıyla kadına yönelik mobbing süreci hızlanmıştır. Bu durumda da kadın iki seçenekli tercihte karar verecektir ya toplumun beklentisi doğrultusunda mobbing mağduru olacak ya da erkekleşerek kendini temsil edecektir. Erkekleşerek kendini temsil etmeye çalışan kadın, aynı kurumdaki diğer kadınlara karşı mobbing uygulayabilme ve tehdit unsuru oluşturabilme potansiyeli taşımaktadır. İnsan kaynakları danışmanlık firması Randstad tarafından 29 ülkede tam zamanlı çalışan yüzde 50'si kadın yüzde 50'si erkek 88.851 kişiyle araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kadınların %54'ü erkeklerle %29'u kendi hemcinsleri ile çalışmak istemektedirler. %17'si ise bu konuda tarafsız kalmıştır. Kadınların %45'i üstlerinin erkek, %25'i kadın olmasını istemektedirler. Türkiye'deki başka bir araştırma da bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmaya katılım sağlayan kadınların %60'ı erkeklerle, %28'i kadınlarla çalışmak istemiş %12'si de tarafsız kalmıştır. Hem küresel çaptaki hem de Türkiye'deki araştırma sonuçlarına göre, kadınlar da erkekler de erkek yönetici ile çalışmayı istemişlerdir hatta erkekler kadın yöneticilere kadınlardan daha sıcak bakabilmişlerdir. Mobbing.com adlı sitede bir araştırma yapılmış ve bu araştırmaya göre kadınlar kendi hemcinsleriyle pek de anlaşıyor sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre iş yerinde mobbingi %85 erkekler kadınlara yapıyor olsa da %69 oranında da kadından kadına gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadından kadına mobbing daha şiddetli olmuş ve literatürde pembe taciz, kraliçe arı sendromu adıyla yerini almıştır. Kendini ispatlama, zirveyi paylaşamama, erkeksi yönetim hevesi gibi durumlar yaşayan kadınlar, kadınlarla ve çalışanlarla daha çok sorun yaşamışlardır (Cevher & Öztürk, 2015). Hem literatüre hem bu araştırma bulgularına göre iş yerlerinde örgütsel iletişimde kadından kadına

mobbing yaşanabilmektedir. Literatür ve bu araştırmanın sonucunda kadınların, KAS'a maruz kalması ve kadın çalışan sayısının fazla olduğu bir kurum ortamını tercih etmeme isteği birbiriyle örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmen ve yönetici katılımcılar KAS'ı, kadınların kıskançlığı, başarı mücadelesi, zirvedeki tek kişi olarak varlığını devam ettirme gibi sözcük grupları ile tanımlamışlardır. Biernat ve Fuegen (2001), yönetici pozisyonundaki kadınların diğer kadınları rakip olarak görmesi ve onlara karşı yıldırıcı politika izlemesi olarak tanımlamıştır. Ellemers vd. (2012), kadınların elde ettikleri başarı ve bu başarı neticesinde kendi konumlarını geliştirmek için kullandıkları stratejilerdir şeklinde tanımlamıştır. Er ve Adıgüzel (2015), kraliçe arıların arı kovanlarındaki iktidarlarını sürdürme çabası gibi iş hayatında da kendi iktidarını devam ettirmeye çalışan kadınlar için KAS tanımlamasını kullanmışlardır. Literatürdeki tanımlamalar ve araştırmanın katılımcıları tarafından yapılan tanımlamaların birbirleri ile paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın katılımcılarına göre KAS'da egoyu besleme, güç gösterisi, karşısındaki kişiye karşı üstün gelme mücadelesi, karşıdaki kişiyi yalnız hissettirme gibi kasıtlı durumlar söz konusu olabilmektedir. Literatüre bakıldığında KAS, bünyesinde çeşitli zorba davranışları barındıran kasıtlı ve kasıtsız davranışları içermektedir bilgisine ulaşılabilir (Cevher & Öztürk, 2015). Bu kavram özellikle ataerkil toplumlarda üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan kadınların zirveyi paylaşamama işçi arılara karşı güç mücadelesini içeren bir kavramdır. Erkekleri kadınlardan daha üstün gören toplumlarda kadınların kendini ispat çabası olarak kavramlaşmıştır. Buna göre KAS, aslında cinsiyet ayrımcılığının nedeni olmaktan ziyade bu ayrımcılığın sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Sandberg, 2013; Vachon, 2014). Ataerkil toplumlarda yönetici olmayan kadınlar kendileri de yönetici pozisyonuna gelene dek hemcinslerinden benzer anlayışsızlıkları gördükleri halde, yöneticiliğe geldikleri vakit daha anlayışlı olmak yerine astlarının da aynı sorunları yaşayıp bu problemleri kendi kendilerine alt etmelerini istemektedirler (Özkan, 2020). KAS gösteren kadın yöneticiler, kendi alanlarını koruyarak diğer kadınların yükselebilmeye engel olmaya çalışırlar (Ellemers & Barreto, 2009). Kadınlar arasındaki kariyer yarışları kıskançlık ve çekememezliklere sebep olmakta ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ilerlemelerinde kariyer engeli olarak yer almaktadır (Örücü vd., 2007). Yönetici pozisyonundaki bazı kadınların kendi hemcinslerine destekleri de olabilmektedir ancak çalışmalarda çoğu kadının desteklemek yerine engel olmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır (Derks et al., 2011). Kadınların ataerkil düzene meydan okuyup yönetim pozisyonlarında daha çok kadının temsili için mücadele etmesi beklenirken kendini ayrı tutarak diğer kadınların yükselmesini engellemeye çalışmak tezatlık

yaratmaktadır. Siyasetin etkili yüzlerinden olan Margaret Thatcher da, İngiltere’de başbakanlık yaptığı dönemlerde kendisine inatçılığı ve sert tavırları sebebiyle demir leydi yakıştırması yapılmış ve kendi başbakanlığı döneminde kabinede kadınlara hiç yer vermemiştir. Kadınlara yönelik bu tutumu sert tepkilere sebep olmuştur (Kızıldağ, 2018). Literatürde belirtilen KAS sergileyen kadınların tutumu ve araştırmanın katılımcılarının deneyimlediği KAS davranışlarının benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Literatürdeki bu bulgularla, araştırmanın bulguları karşılaştırıldığında kadınlar örgütsel iletişimlerinde KAS’a maruz kalarak, kendi hemcinsleri tarafından çeşitli mobbingler yaşamaktadırlar. Kadından kadına gerçekleşen bu mobbing, hem sosyal hayatta hem de kişisel açıdan sorunlar doğurmaktadır. Dolayısıyla kişilerin de, kurumların da, toplumun tüm fertlerinin de bu mobbing sonrası maddi manevi yıpranarak enerji kaybı yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır.

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim, geçmişten günümüze her türlü amacı gerçekleştirmek üzere kullanılan etkili bir araç olmuştur. Maddi veya manevi herhangi bir amaç üzere bir araya gelmiş insanlar için de iletişim son derece önemli olmaktadır. İnsan, sosyal bir varlıktır bu sebeple de diğerleriyle birlikte yaşar ve gruplara dahil olur. Dahil olduğu gruplarda gerek kendi içinde, gerekse diğer gruplar arasında karşılıklı bir iletişim ve etkileşim söz konusudur. Kişinin iş yaşamında, dahil olduğu örgütte de yatay ve dikey; kişi, kurum veya birimler arasında; resmi ve gayri resmi şekilde gerçekleşen her türlü nitelikli bir iletişim şekli şarttır. Bu iletişimin nitelikten yoksun olması, söylentiler, iş yeri ve iş dışı sosyalleşmedeki dedikodular, KAS gibi, mobbing gibi kurumsal sendromları başlatabilmektedir. Bu tarz kurumsal sendromlar ise kişiyi sadece iş yerinde değil iş dışı yaşantısında, aile ilişkilerinde, diğer insanlarla olan sosyal ilişkilerinde de zarara uğratmaktadır. Hatta bu psikolojik buhran süreci kişiyi işe devam konusunda istikrarsızlığa sürüklemekte devlet ve dolayısıyla toplum da manevi yıpranmışlıkların yanında ekonomik anlamda da zarara uğramaktadır. Bu sebeple bu çalışmada eğitim örgütlerindeki kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin örgütsel iletişimine ve kraliçe arı sendromuna dikkat çekilerek, nitelikli bir örgütsel iletişim için çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları sonucunda, hem yönetici hem öğretmen grubundan katılımcıların, örgüt ortamında başka kadınlar tarafından çeşitli zorbalıklarla karşılaştığı görülmüştür. Katılımcılardan alınan cevaplar ego, zirvede tek başına olma isteği, rekabet, kıskançlık, dedikodu gibi durumların yaşandığını ve eğitim örgütlerinde kadınlar arasında KAS'a rastlandığını göstermektedir. Ayrıca KAS, sadece yöneticilerden astlarına yönelik yaşanıyormuş gibi görünse de araştırma bulgularına göre aynı pozisyonu paylaşan kişiler arasında da daha fazla ön plana çıkma isteği ile kendisini göstermiştir.

Örgütsel iletişim bağlamında, katılımcıların çoğu kadın ağırlıklı kurum ortamını güven telkin edici görmüşler, bu ortamda kendilerini rahat hissettiklerini belirtmişler ancak buna rağmen, çalıştıkları kurumun cinsiyet açısından kadın ağırlıklı olmasını istememişler ve kadınlar tarafından KAS'a maruz kalmışlardır. Bu durum, araştırmanın sonuçları açısından çelişkiler yaratmaktadır. Katılımcılar, kadınların sayıca daha fazla olduğu örgütlerin kıskançlık, gereksiz rekabet, detaylara fazla takılma, dedikodu mekanizmasının çok aktif olması gibi olumsuzlukları da sıklıkla vurgulamıştır. Bunların sonucunda ise yalnızlaştırılma,

egoyu besleme, güç gösterisi, karşıdakini ezmeye çalışma, popülerite arzusu gibi kadından kadına gerçekleşen kasıtlı narsistik davranışlar yaşanmıştır.

Görüşmelerde kadın öğretmenlerden bazıları, geçmiş zamanlarda veya şuan çalıştıkları kurumda yöneticilerinin okul temizliği, öğretmeni okul saatleri dışında okula çağırma, öğretmeni şahsi işlerinde kullanma, öğretmenler arası kadrolu öğretmen, sözleşmeli öğretmen gibi ayrımlar yaparak psikolojik taciz uygulama, adaletsiz davranışlar sergileme vb. tutumlarının olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen katılımcılar yatay iletişim boyutuna da değinmiş, KAS tutumunu gösteren meslektaşlarının, eşin işi ve maddi geliri, çocukların başarılarını kıyaslama, marka kullanmakla öne çıkmaya çalışma, tüketim yarışına girme, sosyal medyada kendini göstererek gündemde olmaya çalışma gibi davranışları sergilediğini belirtmektedirler. Katılımcılardan, yönetici grubundan bazı yöneticiler de kadın öğretmenler tarafından baskı hissettikleri durumları şöyle ifade etmişlerdir: Öğretmenlere yapılması gereken bir durumu belirttiklerinde, öğretmenlerin onlara sanki gereksiz iş yükü yaratılıyor algısını hissettirdiklerini söylemişlerdir, ders programlarını istedikleri gibi ayarlatmaya çalışmalarından rahatsızlık duymuşlardır ve öğretmenlerin meslektaşları ile şahsi olarak yaşadığı huzursuzluğu okul idaresine taşımaya çalışıp bu konuda idareden taraf olunmasını beklemeleri gibi kuruma örgütsel stres yaratacak bazı durumlar yaşattığını gözlemlemişlerdir. Araştırmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda, KAS'ın hem literatürde hem de bu araştırma bulgularında mobbing ve cam tavan sendromu ile yakından ilişkisi olduğu görülmektedir. Cam tavan sendromunda engeller başlığı altında kadınların kadınlara koyduğu engeller olarak ele alınmıştır. Mobbing araştırmalarında da kadından kadına mobbing, pembe taciz olarak aktarılmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde toplumun değer yargılarından zorla sıyrılabilmiş, kendini kamusal alanda bin bir güçlüğü aşarak var edebilmiş bir kadının hemcinslerine daha duyarlı davranması, desteklemesi, iş birliğine önem vermesi beklenmektedir. Kadının egodan, güç gösterisinden, popülerlikten arınık şekilde birlikte var olabilme bilinciyle hareket etmesi, var olmak isteyen diğer kadını psikolojik açıdan motive edecektir. Motive olan kadın da verimliliğini her alanda göstererek mutlu bir toplum düzenine katkı sağlayacaktır. Kadın, kadının kurdu olmaktan ziyade birbirinin en güçlü destekçisi olabilmeyi başarabilmelidir. "...bence gerçek kraliçeler birbirlerinin taçlarını düzelterlerdir (Ö13)." şeklindeki katılımcı cümlesi de bu görüşü desteklemektedir.

Kurumlarda kraliçe arı sendromunu engellemek ve nitelikli örgütsel iletişimi desteklemek için şu önerilerde bulunulabilir.

6.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Milli eğitim müdürlükleri ve okul yöneticileri, kurumsal işleyişte ucu açık bir şey bırakmaksızın belli standartlar belirleyebilir ve herkesin bu standartlar dahilinde sorumluluklarını yerine getirmesi sağlanabilir.
2. MEB, öğretmen ve yönetici seçiminde objektif kriterler belirleyebilir.
3. Kadın yöneticilerin olası keyfi uygulama ve taleplerinin, Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından denetlenmesi sağlanabilir.
4. MEB, yönetim pozisyonlarında daha çok kadının yer almasını destekleyecek çözüm önerileri getirebilir.
5. MEB, öğretmen ve yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sıklığını artırılabilir.
6. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde mesleki etik, örgütsel liderlik ve dayanışma, öğretmenlerde psikolojik sağlamlık gibi içeriklere yer verilebilir.
7. Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından, öğretmen ve yöneticilerin psikomotor, estetik ve sanat becerilerini geliştirecek vizyoner eğitim akademileri kurularak bireysel gelişimlerine katkı sağlanabilir.

6.2. Araştırmacılara Öneriler

1. KAS'na yönelik çalışmaların artırılması ve bu konuya dikkat çekilmesi sağlanabilir.
2. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel iletişimleri ve kraliçe arı sendromuna ilişkin deneyimleri farklı ölçekler geliştirilerek ve örneklem grubu genişletilerek de araştırılabilir.
3. Araştırma, demografik veriler (mesleki kıdem, lisansüstü eğitim durumu, medeni durum vs.) yönüyle de incelenerek derinleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, I., & Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Academic Review*, 8(2), 487-518.
- Akgül Gök, F. & İl, S. (2017). Evli kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili algılarının aile işlevlerine yansımaları. *Journal of International Social Research*, 10 (54), 523- 533. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20175434616>.
- Akgün, İ., & Gürhan, N. (2020). Mobbingin aileye etkisi ve çözüm önerileri. *MEYAD Akademi*, 1(1), 12-24.
- Akın, A. (2007). Toplumsal cinsiyet (gender) ayrımcılığı ve sağlık. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(2), 1-9.
- Akman, G. İ., & Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(3), 748-763. Doi: 10.14686/buefad.v5i3.5000195251.
- Aldan, A. & Öztürk, S. (2020). Kadın işgücüne katılımında artışın belirleyicileri: kuşak etkisinin ayrıştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(2), 141-156.
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 333-334.
- Altinkurt, Y. K. (2012). *Üniversite Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma Algıları ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altun, F. (2017). *Kadının fenni*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Arastaman, G., Fidan İ. & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(1), 37-75. <http://dx.doi.org/10.23891/efdyu.2018.61>
- Arat, Y. (1998). *Türkiye'de modernleşme projesi ve kadınlar*. S. Bozdoğan & R. Kasaba (derl.). Türkiye'de Modernleşme ve Ulusal Kimlik. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları .
- Argon, T. & Kösterelioğlu, M. A. (2009). Akademisyenlerin akademik iletişim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 43-61.

- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkiler*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Arslan, D. A., & Arslan, G. (2015). Kırsal Türkiye’de, geçmişten geleceğe kadın, evlilik ve aile. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 1(37), 629-684.
- Arslan, E & Arslan B. (2007). *Örgütsel İletişim*. Uğur Demiray (Ed.), Genel İletişim içinde (141-182). Ankara: Pegem.
- Aslan, O. E. (2005). *Kamu personel rejimi: Statü hukukundan esnekliğe*. TODAİE.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Aytaç, S. (2001). *Çift kariyerli eşler ve çalışma yaşamındaki yeri*. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S., Sevüktekin M., Işığışok, Ö., Bayram, N., Yıldız, S., Eryiğit, K.Y. (2002). Çağdaş sanayi merkezlerinde kadın işgücünün konumu: Bursa örneği. [Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu].
- Aziz, A., & Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..
- Bacacı Varoğlu, D. (2001). *Örgütsel yaşamda toplumsal cinsiyet rolleri*. (Der. S. Güney). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Navaro L. (1996). *Tapınağın öbür yüzü: Kadınlar ve erkekler üzerine*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması*, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 4-12.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *BEÜ SBE Dergisi*. 7(1): 231-274.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayınevi.
- Baş, T. M. (2020). Kraliçe arı sendromu ve hemşirelik mesleği. *Turkish Studies Social Sciences*, 15(1), 807-815.
- Batur, Z. (2011). Atasözü ve deyimlerde kadın ve kadının sosyopsikolojik özellikleri. *Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6(3), 577-584.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576. <https://doi.org/10.1177/0894845309352242>
- Bayer, A. (2013). Değişen toplumsal yapıda aile. *Şırnak Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4(8), 101-129.

- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi. 8(16): 159-175.
- Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00237>
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye'de kadınlık. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 108-114.
- Blau, F. D., & DeVaro, J. (2007). New evidence on gender differences in promotion rates: An empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(3), 511-550. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00479.x>
- Bora, A. (2008). *Sivil toplum kuruluşları için toplumsal cinsiyet rehberi*. Odak Ofset Matbaacılık.
- Brown, R. H. (2002). *Retorik, tekstüalite ve sosyolojik teoride postmodern dönüş içinde* Arslan, H. (Edt.). *Retorik, hermeneutik ve sosyal bilimler: İnsan bilimlerinde retoriğe dönüş*, 369-380.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Camussi, E., & Leccardi, C. (2005). Stereotypes of working women: the power of expectations. *Social science information*, 44(1), 113-140. <https://doi.org/10.1177/0539018405050463>
- Canatan, K. & Yıldırım E. (2016). *Aile sosyolojisi* (5. Baskı). Açılım Kitap.
- Cevher, E., & Öztürk, U. C. (2015). İş yaşamında kadınların kadınlara yaptığı mobbing üzerine bir araştırma. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 4(4), 860-876.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk ilişkilerine farklı bir yaklaşım: Kariyere uyarlı mentorluk. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (1), 0-0. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/isguc/issue/25510/268986>.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal kitabevi.
- Çakır, S. (2013). *Osmanlı kadın hareketi* (4. Baskı). Metis Yayınevi.
- Çapçioğlu, İ. (2018). Sekülerleşen toplumda bireyselleşen aile. *Turkish Studies*, 13(2), 19-34. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13343>
- Çelen, O., & Tuna, M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması (queen bee

- syndrome perceptions of female employees in hospitality businesses a scale development study to measure). *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148. Doi Numarası: 10.26677/tr1010.2021.838.
- Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Ruth, Elliot, G. P. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz*. (Çev: Osman Cem Öner toy, 2018). Sistem Yayıncılık.
- Deemer, C. & Fredericks, N. (2006). *Cam tavan üstünde dans*. Optimist.
- Dellasega, C. (2005). *Mean girls grown up*. Wiley.
- Demirdijian, Z.S. (2007). Gender mainstreaming goals: Shattering the glass ceiling syndrome. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 1-3.
- Demirel, M. (2011). Lifelong Learning and its reflections on turkish elementary education curricula. *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*. 1(1), 87-105.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1).
- Derks, B., Laar, C. V., Ellemers, N. & Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249. <https://doi.org/10.1177/0956797611417258>.
- Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496. <https://doi.org/10.1111/josi.12124>.
- 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>
- Di Martino V., Hoel H., Cooper C.L. (2003). Preventing Violence and Harrassment in the Workplace (report).
- DİE (1993), *DİE boşanma istatistikleri*. DİE Yayınları.
- Dingeç, E. (2010). Osmanlı toplumunda kadınların üretime katkıları, *History Studies Volume* 2 (1).

- Dobson, R. & Iredale, W. (2006). Office queen bees hold back women's careers. *The Sunday Times*.
- Dökmen, Ü. (2005). *Küçük şeyler* (4. baskı.). Sistem Yayıncılık.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human relations*, 56(5), 541-562. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005002>
- Ekiz, D. (2003). Teacher professionalism and curriculum change: Primary school teachers' views of the new science curriculum. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 47-61.
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65(1), 749–768. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01621.x>
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Work and Organizations*, 1(1) 46-54. DOI: 10.1177/2372732214549327.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in organizational behavior*, 32, 163-187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Elma, C. & Demir, K., (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Anı Yayıncılık, Ankara
- Er, O. & Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *HAYEF Journal of Education*, 3(1), 103-118.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kurumsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 110-122.
- Ersöz, A. G. (2010). Türk atasözleri ve deyimlerinde kadına yönelik toplumsal cinsiyet rolleri. *Gazi Türkiyat Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 1(6), 167-182.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., & Yengin, D. A. (2018). Örgütsel iletişim kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 297-311.

- Ertürk, D.E. (2012). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Kutup Yıldızı.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are succesul women more competitive than succesul men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Fulcher, J. & Scott, J. (2003). *Sociology*. (4nd ed.). Oxford University Press.
- Gelegen, D. (2001). Çalışma yaşamında kadın olmak. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 2(5), 27-30.
- Gizir, S. (2002). Üniversite ve iletişim: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30 (30), 219-244.
- Groot, G. (2010). Queen be behaviour: A women's fight, under which conditions does it appear and how can it be reduced? [Master Thesis]. Holland: University of Groningen Faculty of Economics and Business.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, G., & Bener, Ö. (2011). Kadınların toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde aile içi yaşamı algılama biçimleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 153(153).
- Gündüz, Ş. (2017). Kariyer basamaklarında kadının düşmanı olarak kendisi: süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu ve külkedisi sendromu. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (35), 84-94.
- Günindi Ersöz A. (1997). *Kamu yönetiminde yönetici olarak çalışan kadınların geleneksel ve çalışan kadın rollerine ilişkin beklentileri*. [20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı]. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, 19-21 Kasım 1997, s.255-264.
- Gürel, S., (2012). *Stratejik yönelim bağlamında etkin iletişim: Bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der.
- Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ, F., & Orhon, N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Eskişehir.
- Gürses, Y. (2006). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Kütahya merkez ilçe örneği). [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gürüz, D., Güneri, B. F., Ker, M., Özdemir Yaylacı, G., Karpas, I. (1998). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- İlkkaracan, İ., & İlkkaracan, P. (1998). *Kuldan yurttışa: Kadınlar neresinde? Türkiye*

Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.

- İnandi, Y. (2009). The barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1143-1152. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1143>.
- İnandı Y. & Tunç, B. (2018). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Uluslararası E-Dergi, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/137938-20130521133556-2-2---13.pdf>
- Jackson, C. J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in management review*, 16(1), 30-41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- Jensen, M. T. (2003). Organizational communication a review: Research and development report. <http://www.agderforskning.no/rapporter/82002046.pdf>.
- Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-55. <https://hdl.handle.net/10520/EJC22426>
- Kalaycı, N. & Hayırsever, F. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında vatandaşlık ve demokrasi eğitimi ders kitabına yönelik bir inceleme ve bu konuya ilişkin öğrenci algılarının belirlenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(3), 1049-1074.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engeller: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, S. (2014). Çağdaş pedagojik anlayışa uygun üç düşünür ve üç yazı (1910-1919): (Sâti Bey, İsmail Hakkı (Baltacıoğlu), Halil Fikret (Kanat)). *OPUS- Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4(7) , 83-99.
- Karataş, K. (2001). Toplumsal değişme ve aile. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 12(2), 89-98.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 62-80.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M.K., & Çınar, O. (2009), Örgütsel iletişim ve iş Tatmini ilişkisi- Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (63), 59-76.
- Kaypak, Ş. (2014). Toplumsal cinsiyet bakış açısından kente bakmak. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 344.
- Kılıç, D., & Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve

- çözüm yolları: bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2), 48-69.
- Kobal, H. Y. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 53-77.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kraut, R. E. Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (2002). Informal communication in organizations: Form, function and technology. citeseer.ist.psu.edu/.
- Güngör, M. (2008). Çalışma hayatında psikolojik taciz. Derin Yayınevi, İstanbul.
- Kurudayıoğlu, M. & Deniz, K., (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkçe Eğitimi Bölümü Doktora Programı, Ankara.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and international perspectives*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Mardin, B & Tulun, A. (2000). *Sağlık sektöründe kadın*. KSSGM Yayınları.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264-276.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2012). Doing gender well and differently in management. *Gender in management: an International Journal*, 27(4): 218-231.
- Merriam, S. B. (2018). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. (3. Baskı). Selahattin Turan (Çev.). San Fransisko: Jossey-Bass.
- Minibaş, T. (1998). Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Kadın İşgücü, Aydınlanmanın Kadınları. İstanbul: Cumhuriyet Kitapları.
- Minibaş J. & İdiğ M. (2009). *Psikolojik taciz iş yerindeki kâbus*. Ankara: Nobel Yayın.
- Narcıkara, E. B. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson Education Limited.
- Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(2), 117-135.
- Özaydınlık, K. (2014). Toplumsal cinsiyet temelinde Türkiye'de kadın ve eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(33), 93-112. <https://doi.org/10.21560/spcd.03093>

- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, Y., & Üzüm, B. (2019). Yengeç sendromu. *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, 125-138. Eğitim Yayınevi.
- Özen, Ş. (1998). *Türkiye’de kadın ve erkek kamu yöneticilerinin yönetim tarzı açısından farklılaşması ve eril erkek- dişil kadın varsayımının geçerliliği. 20. yüzyılın sonunda kadınlar ve gelecek içinde* (der. Oya Çitci) Ankara: TODAİE.
- Özer, M. & Biçerli, K. (2003). Türkiye’ de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003-2004. Eskişehir.
- Özkan, B., & Gündoğdu, A. E., (2011). Toplumsal cinsiyet bağlamında Türkçe’de atasözleri ve deyimler. *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6(3), 1133-1147.
- Özkan, E. (2020). Cinsiyet dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Sosyolojik Düşün* 5(2), 127-138. <https://doi.org/10.37991/sosdus.826813>.
- Özkan, E. (2004). Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ve olumlu ayrımcılık. *Ankara üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 203-235.
- Öztürk, H. K. (2014). Kraliçe arı sendromu-pembe taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(1), 334-356.
- Özülke, F. (2016). İş Yaşamında Kadın Savaşları: Kraliçe Arı Sendromu.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3rd ed.). Sage Publications.
- Place, K. R. (2011). Power and gender at the crossroads: A qualitative examination of the nexus of power and gender in public relations. *PRism*, 8(1), 1-13.
- Pur, N. , Savran, C. , Kuşin, İ. & Balcı, Z. (1998). Türkiye’ de Çeşitli Sosyal, Kültürel Faktörler Açısından Ev Kadınlığı Tutum Özelliğinin İncelenmesi [20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek]. TODAİ, Yayın No: 285, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Ankara.
- Ragins, B. R. & Doan E. W. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review* 21(4), 377-393.
- Robbins, P.S. & Coulter M. (2003). *Updates management 2003*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rones, N., & Steder, F. B. (2018). The Queen Bees and the Women's Team-A contextual examination of enmity and friendship between military women.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. LeanIn Foundation
- Sarıkamış, Ç. (2006), *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve*

- iş tatminine etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de bir uygulama.* [Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Sayın, Ö. (1990). *Aile sosyolojisi*. İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi. Erdentuğ A. (1991). *Çeşitli insan topluluklarında aile tipleri, aile yazıları I, temel kavramsal yapı ve tarihi süreç, bilim serisi 5/1*, 321. Ankara, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları.
- Sezen, B. (2008). Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: Orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shallcross, L. Z. (2003). *The pecking order: Workplace mobbing in the public sector, unpublished* [Master of public sector management thesis]. Griffith University, Brisbane, 1-116.
- Solak, A. (2006). *İnsan ilişkileri ve iletişim*. İstanbul: Hegem.
- Soy, H. (2017). *Toplumsal cinsiyet: kadının sosyal ve hukuki konumu*. [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152(6), 40-50.
- Şahin, H. (2006). Türk Atasözlerinde Kadın. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 29, 155-166.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim ve Akademi Yayınları, Konya.
- Şişman, M. & Acat, M. B. (2003). Öğretmenlik uygulaması çalışmalarının öğretmenlik mesleğinin algılanmasındaki etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 235-250.
- Şişman, M. (2014). *Eğitim bilimine giriş*. (13. Baskı). Pegem Akademi.
- Talatus, A. (2007). *İşletmelerde motivasyon*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Tanrısevdi, F. (2015). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu* [Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın. <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/handle/11607/3034>.
- Tanrısevdi, F., Sarpkaya, P. Y., & Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1590-1617.
- Tarhan, N. (2002). *Psikolojik savaş: gri propaganda*. Timaş Yayını.
- Tatlıdıl E. (2000). *Globalleşme sürecinde insan kaynaklarının değişimi: Türkiye örneği, Eyüp Kemerlioğlu'na armağan*. Önder Matbaacılık.
- Taylor, J. R. (2001). The 'rational' organization reconsidered: An exploration of some of the organizational implications of self-organizing. *Communication Theory*, 11(2), 137-177.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2001.tb00237.x>

- Telman, N. & Ünsal, P. (2005). *İnsan ilişkilerinde iletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (18), 81-89.
- Thomas, E. & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative rigor or research validity in qualitative research. *Journal for specialists in pediatric nursing*. 16 (2), 151-155.
- Tınaz, P. (2006). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Beta Yayınları.
- Tin, S. (2019). Kadın kariyerinde hassas taban teorisi: Kastamonu ilinde bir uygulama. *The International New Issues in Social Sciences*, 7(2), 161-180.
- Tonus, H. Z. & Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi*. 5 (10), 149-181.
- Tosun, C. (2006). *Kamu kurumlarındaki örgütsel iletişim biçimlerinin verimliliğe etkisi*. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Tuskan, A. A. (2012). Toplumsal cinsiyet toplumda kadına biçilen roller ve çözümleri.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 85-108.
- Tutar, H. (2006). Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim: Teorik bir çerçeve, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 20-28.
- Türer, A. (2009). Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme ve Sorunlar-I. public.cumhuriyet.edu.tr/aturer/ogretmenyetistirme.html.
- Türkkahraman, M., & Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-78.
- Tyagi, K., & Misra, P. (2010). *Professional communication*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Ural, E. G. (2001). Kurum içi iletişim sürecinde etkin iletişim aracı olarak intranet. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 105-113.
- Uysal, D. (2020). Algılanan örgütsel destek ile kadın kariyerinde hassas taban teorisinin ilişkisi. *The International New Issues in Social Sciences*, 8 (2) , 305-328 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tinisos/issue/55803/764069>.
- Üçok, T. (2006). Liderlik ve yöneticilik davranışı geliştirme: Testler ve alıştırmalar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Üstün, M. (2007). *Emniyet Teşkilatı’nda iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisi İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nde bir uygulama*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Vachon, J. C. (2014). Tiaras, Queen Bees, Imposters and the Board Room: Lean In & Women in Corporate Governance. *Journal of Business & Technology Law*, 9(2), 279-292.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (35), 29-56.
- Virick, M. & Greer, C. R. (2012). Gender Diversity in Leadership Succession: Preparing for the Future. *Human Resource Management*, 51(4), 575-600.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wiegand, T. (2015). Helping Hand or Queen Bee? The Impact of Senior-Level Women on Junior-Level Women Within Organizations [Doctoral dissertation].
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Geneva Switzerland ILO.
- Yenici, H. (2018). *Yöneticilik sendromları ve cam tavan sendromunun örgütlerde uygulanmasına (İstanbul vakıf üniversiteleri kadın akademik personeline) yönelik bir uygulama* [Master's thesis]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.
- Yıldız, M. (2012), *Türkiye’de Kadın Haklarının Siyasi Gelişimi (1923-1950)*. T.C. Atatürk Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü Müdürlüğü. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Erzurum.
- Yılmaz, A. (2004). Türk Kültüründe Kadın. *Milli Folklor*, 16 (61), 111-123.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. & İzici, F. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın iş görenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 89-111.
- Yılmaz, H., & Kaymaz, A. (2014). Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). *Denetim*, (14), 73-81.
- Yılmaz, M., & Zoğal, Y. (2015). Kadının işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa Örneği. [Uluslararası Ekonomi Kongresi-EconWorld]. 2015-Torino.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi* 35(2), 39-49.
- Zhao, S., & Foo, M. (2016). Queen bee syndrome: The real reason women do not promote

women [White paper]. *Center for Creative Leadership*.
<https://doi.org/10.35613/ccl.2016.1066>

Zorba, H. Ş. (2009). *Türkiye'deki kadın örgütleri ve bu örgütlerin çalışmaları üzerine bir inceleme*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Siyaset ve Sosyal Bilimler Dalı, Ankara.

İnternet Kaynakları

Aycan, Z. (2004), Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim,Kime, Neden Engel Oluyor?, www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 .

Atay, N. (2015). Kraliçe Arı Sendromu. <http://nigaratay.blogspot.com.tr/2015/03/kralice-ar-bal-ars-kolonilerinde.html>. (31.03.2018).

Aycan, Z. (2009). Kadınların Kariyer Gelişimine Kim, Neden Engel Oluyor?. <http://gelincikleroldumu.blogspot.com/2009/08/kadnlarn-kariyergelisimine-kim-neden.html>. (02.07.2018)

TDK, (2023). Türk Dil Kurumu sözlük. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.

Url 1: http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf,

Url 2: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2020-37210>

Url 3: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2020-37221>

Url 4: https://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2010/01/Egitim-%C4%B0zleme-Raporu-2019_Ogretmenler_.pdf



EKLER

Ek 1. Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-38283482
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Nurten ÖZBEK)

06/12/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Amasya Üniversitesinin bilinmeyen tarihli ve 44231 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 02.12.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Bayan Yönetici ve Bayan Öğretmenlerin Örgütsel İletişimlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : Tüm Eğitim Kurumlarında Görevli Kadın Yöneticiler
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
06/12/2021
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İbrahim Ökten Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejiselitim@meb.gov.tr Unvan : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@isb01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İmza bilgileri: 2147-034h-3fc2-8cfe-7b8e



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-38378757
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Nurten ÖZBEK)

06.12.2021

AMASYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 06.12.2021 tarihli ve 38283482 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Birbirdirek Mah. İmran Ökten Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@is01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys> 2f27-0d18-3b63-0836-3b30



Ek 2. Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu

KADIN YÖNETİCİ VE KADIN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLERİNİN KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Ek-5 GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışmanın amacı kadın yönetici ve kadın öğretmenlerin örgütsel iletişimlerinin kraliçe arı sendromu bağlamında incelenerek, örgütsel iletişimin iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri sunmaktır. Bu amaçla "Kadın Yönetici ve Kadın Öğretmenlerin Örgütsel İletişimlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi." başlıklı çalışma için bu form oluşturulmuştur. Sizlerden alınan cevaplar araştırmanın bulgular kısmında kullanılacak olup, kimliğiniz ifşa edilmeksizin K1, K2..... K30 gibi kod isimler kullanılacaktır. Elde edilen veriler sadece bilimsel araştırma çerçevesinde kullanılacaktır.

Katkılarınız ve gönüllülüğünüz için teşekkür ederiz.

SORULAR

Demografik Sorular

1. Çalıştığınız okulda pozisyonunuz: Okul Müdürü/Müdür Yardımcısı/Öğretmen
2. Mesleki Kıdem: 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl ve üzeri ()
3. Branş:
4. Çalışılan Okul Türü:
5. Yaş:
6. Eğitim Seviyesi: Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
7. Çocuğunuz var mı? Varsa kaç tane ?

GÖRÜŞME SORULARI

1. Cinsiyet rolü nedir?
2. Cinsiyet rolleri içerisinde kadınları öğretmen, müdür yardımcısı, müdür statüsünde başarılı buluyor musunuz? Buluyor veya bulmuyorsanız lütfen sebeplerini belirtir misiniz?
3. Hemcinsiniz olan bir öğretmen veya yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?
4. Örgütsel iletişim denilince aklınıza neler gelir?
5. Örgütsel iletişimde hemcinsleriniz olan (kadın) meslektaş ve yöneticilerinizle iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz? (Güven, adalet, etik, bağlılık vs. hususları doğrultusunda yanıtlayabilirsiniz.)
6. Çalıştığınız kurumda cinsiyet dağılımını tercih etme hakkınız olsaydı nasıl tercih ederdingiz?
 - a) Kadın ağırlıklı olmalı, çünkü
 - b) Erkek ağırlıklı olmalı, çünkü
 - c) Dağılım hemen hemen eşit olabilmeli, çünkü
7. İş ortamlarında kraliçe arı sendromu ne demektir bir fikriniz var mı? Eğer yoksa tahmini bir açıklama yapabilir misiniz?
8. Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın meslektaşlarınızla ve yöneticilerinizle sorunlar yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız birkaç örnek verebilir misiniz?
9. Kraliçe arı sendromunun kurumlara getirdiği olumsuzluklara ilişkin herhangi bir çözüm öneriniz var mıdır?
10. Kraliçe arı sendromu şeklinde tabir edilen kadından kadına gerçekleşen mobbinge sebep olan değişkenler sizce nelerdir?
11. Kraliçe arı sendromunda yalnızlaşma ya da yalnızlaştırma politikası anlamında bir kasıt düşünüyor musunuz? Veya sizin aklınıza gelen başka herhangi bir kasıt olabilir mi?
12. Kadın ağırlıklı çalışma ortamı bulunan kurumlarda çalışma ortamındaki iletişim ve rekabet ağımlı nasıl değerlendirebilirsiniz? Çalışılan kurumda kadınların fazla olması eğitim örgütünün iletişim ve bağlılığını nasıl etkilemektedir?
13. Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?