



T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

KADIN YÖNETİCİLER: ZORLUKLAR VE KOLAYLIKLAR

DİYAR AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ

OCAK - 2024
YOZGAT

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

KADIN YÖNETİCİLER: ZORLUKLAR VE KOLAYLIKLAR

DİYAR AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ

OCAK- 2024

YOZGAT



YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
LİSANSÜSTÜ TEZ ONAY FORMU

T.C.

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Diyar Ay'ın hazırladığı “**Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar**” başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 24/01/2024 Çarşamba günü saat 11:00 'da yapılmış, tezin onayına oy birliği ile karar verilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ

(Danışman)

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Barış ERİÇOK

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

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

Prof. Dr. Hasan Güner BERKANT

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan eder, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğini beyan ederim.

Diyar AY

24/01/2024

ÖN SÖZ

Yöneticilik ve yönetim mesleği, sistemin işleyişini sağlayan önemli unsurlardan biri ve belki de en önemlisidir. Yönetici; birlikteliğin, toplumsal hayatın, kültürün ve değerlerin inşasını biçimlendiren, yön veren, yönlendiren, umutlandıran bir kurumun, şirketin, organizasyonun en tepe yol göstericisidir. Yöneticilik bu özellikleriyle cinsiyetten bağımsızdır ve kadınlar için ikincil statüde kalmamalıdır. Araştırmada, kadın yöneticilerin yaşadıkları engelleri gerek hukuksal gerekse de bireysel mücadelelerle aşmak için geliştirdikleri stratejiler ele alınmıştır.

Bu tezin, hazırlık aşamasında emeğini esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ'a emeklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. İlk danışmanım olan ve üniversiteden ayrılması nedeniyle danışmanlığımı bırakmak zorunda kalan Doç. Dr. Ömer ÇALIŞKAN'a da teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmamda jüri üyesi olan Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK'e ve Dr. Öğr. Üyesi Barış ERİÇOK'a tezime yaptıkları katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim. Her zorlukta desteğini esirgemeyen arkadaşlarım Seda AÇIKPORTALI'ya ve Nilay AYYILDIZ'a teşekkür ederim.

Bu çalışmada, değerli görüşlerine başvurduğum kadın yöneticilere teşekkür ederim.

Çalışmamı, eğitim hayatımı her zaman destekleyen, kendi ayakları üzerinde duran bir birey olmam için emek veren babam İbrahim AY'a ve annem Aygün AY'a, kardeşim Melek Hilal ERDOĞAN'a ithaf ediyorum.

Diyar AY

24/01/2024

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KADIN YÖNETİCİLER: ZORLUKLAR VE KOLAYLIKLAR

DİYAR AY

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ BEHİYE DAĞDEVİREN ERTAŞ

Bu çalışma, İzmir ilinde eğitim yöneticiliği alanında görev yapmakta olan kadınların, yöneticilik süresince yaşadıkları zorluk ve kolaylıklara ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yönteminde ve olgu bilim (fenomonoloji) deseninde yürütülmüştür. Araştırma verileri ise görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan, “Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar” adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 20 kadın eğitim yöneticisi ile görüşmeler sağlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular, kayıt altına alınmıştır. Araştırmada, temel veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, kadın yöneticilerin bir kısmından yönetici olmayı kendilerinin seçtiğine, bir kısmından ise bulundukları konumu planladıklarına dair bilgiler kaydedilmiştir. Bunun yanı sıra, kadın yöneticiler, yükselme sürecinde en çok toplumsal roller nedeniyle engellendiklerini, erkek yöneticilerle toplumsal rolleri dolayımında eşit olmadıklarını da belirtmişlerdir. Kadın yöneticiler, rol model olarak, en çok meslek hayatlarında karşılaştıkları bir kadın yöneticiyi örnek aldıklarını, ancak üst düzey yöneticilik kademelerinde yeterince kadın olmadığını eklemişlerdir. Bunun sebebi olarak; çalışma saatlerinin yoğunluğu, cinsiyet ayrımı yapılması, MEB yükselme kriterleri, iş yükü gibi, birtakım olguları ileri sürmüşlerdir. Katılımcılara göre, kadın yönetici sayısını arttırmak için; aile, toplum yapısında değişiklik, pozitif ayrımcılık, üst düzey yönetici desteği ve maddi iyileştirmeler hayata geçirilmelidir.

2024, xi + 124 Sayfa

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, Yönetici, Zorluklar, Kolaylıklar, Nitel araştırma

ABSTRACT

MASTER THESIS

WOMEN MANAGERS: DIFFICULTIES AND STRATEGIES

DİYAR AY

**YOZGAT BOZOK UNIVERSITY
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES**

SUPERVISOR: ASST. PROF. DR. BEHİYE DAĞDEVİREN ERTAŞ

In this study, it was aimed to investigate the views of women education principals' difficulties and strategies who work in Izmir. The study was carried out phenomenologic method within the framework of qualitative research design. In the data collection process of the research, a semi-structured interview form prepared for the study was used. As a result of the interviews, descriptive analysis was made, codes were determined, themes and categories were created. As a result of the analyzed data, it is assumed that some part of the women managers chose to be administrators themselves, but some part of the women managers haven't planned their positions. Women managers reported that they were blocked mostly because of their social roles in the process of rising. Female managers stated that they are not equal with male managers due to social roles. Female managers expressed that they take the example of a women manager whom they encountered in their professional lives, as a role model and there are not enough women in senior management positions. They stated that; the intensity of working hours, gender discrimination, MEB promotion criteria and workload are the reasons for that. According to the participants, there should be changes in the family, changes in the community structure, positive discrimination, senior management support and tangible improvements.

2024, xi + 124 Pages

Keywords: Women Manager, Manager, Difficulties, Strategies, Qualitative Research

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
TEZ BEYANI.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
1.7. İlgili Araştırmalar	6
1.7.1. Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar.....	6
1.7.2. Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar.....	7
2. KURAMSAL TEMELLER.....	10
2.1. Eğitim Yönetimi	10
2.2. Eğitim Yöneticilerinin Görevleri	10
2.3. Kadın Yönetici.....	11
2.4. Kadın Liderliği ve Feminizm.....	11
2.5. Kadın ve İşgücü Kuramları.....	15

2.5.1. İkili Rol Yaklaşımı.....	15
2.5.2. Marksist Yaklaşım	15
2.5.3. Feminist Yaklaşım	16
2.6. Yöneticilik Kavramı	16
2.7. Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler	18
2.8. Kadın Yöneticilerin Özellikleri	18
2.9. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları	20
2.10. Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri.....	22
2.10.1. Bireysel Nedenlerden Kaynaklanan Engeller	24
2.10.2. Kadınlar Tarafından Konulan Engeller.....	25
2.10.3. Kişisel Tercihler	26
2.10.4. Çoklu Rol Üstlenme.....	26
2.10.5. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	27
2.10.6. Örgüt Kültürü	28
2.10.7. Örgüt Politikaları.....	29
2.10.8. Mentor (Rehber) Eksikliği	29
2.10.9. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	30
2.10.10. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	30
2.10.11. Mesleki Ayrım	31
2.10.12. Toplumsal Cinsiyet	32
2.10.13. Önyargı.....	33
2.11. Kadınların Çalışma Hayatlarında Karşılaştıkları Sorunlar	33
2.11.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Problemler	34
2.11.2. Eğitim Alanında Eşitsizlik	34
2.11.3. İş Bulma ve Yükselmede Eşitsizlik	35

2.11.4. Aile-İş Çatışması.....	36
2.11.5. Cinsiyet Ayrımcılığı.....	37
2.11.6. Cinsel Taciz.....	37
2.12. Kadın Liderliğinde Zorlukları Aşmaya Yönelik Stratejiler.....	38
2.13. Kolaylıklar/Kolaylaştırıcılar	39
2.13.1. Gönüllülük	39
2.13.2. Ağ Kurma.....	40
2.13.3. Mentorler.....	40
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırmanın Yöntemi, Deseni ve Gerekçesi	41
3.2. Çalışma Grubu	42
3.3. Verilerin Toplanması ve Görüşme Formu	43
3.4. Verilerin Analizi	44
3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği	45
4. BULGULAR	47
4.1. Kadın Yöneticilerin, Yönetici Olma Konusundaki Tercihlerine İlişkin Görüşleri	47
4.2. Kadınların Yöneticilik ve Üst Pozisyonlara Yükselmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşleri.....	60
4.3. Kadınların Yöneticilik ve Üst Düzey Pozisyonlara Yükselirken Karşılaştıkları Kolaylıklara İlişkin Görüşler	82
4.4. Kadınların Yöneticilik ve Üst Düzey Pozisyonlara Yükselmelerinin Önündeki Engellere Karşı Bulduğu Çözümlere İlişkin Görüşleri	88
4.5. Kadın Yöneticilerin Aldıkları Rol Modeller Hakkında Görüşleri	92
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	95
5.1. Sonuç ve Tartışma	95

Sayfa

5.2. Öneriler	98
6. KAYNAKLAR	101
EKLER	120
Ek-1 Etik Kurul Onayı/İzni.....	121
Ek-2 Veri Toplama Aracı (Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar Görüşme Formu).....	122
Ek-3 Kurum İzni	124



TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Çalışma grubunun demografik özellikleri	42
Tablo 3.2. Araştırmanın alt amaçları	43
Tablo 4.1. Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri	47
Tablo 4.2. Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri	60
Tablo 4.3. Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları kolaylıklara ilişkin görüşler	83
Tablo 4.4. Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere karşı bulduğu çözümlere ilişkin görüşleri	89
Tablo 4.5. Kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkında görüşleri	92

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar Açıklamalar

MEB : Millî Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

VB. : Ve Benzeri

VD. : Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Toplum, belli bir toprak parçası içerisinde hayatını idame ettiren ve aralarında tarihi, kültürel bağlar olan ve tüm bunları kendine özgü bir kimlikle inşa eden insanlardan oluşmaktadır. Ancak bu kültür örüntüsünde, toplumun bazı kesimleri; eğitim, sağlık, kültürel faaliyetler gibi karar alma süreçlerinin dışında tutulmakta, böylesi bir sorunsal da toplumsal dışlanmışlığı gündeme getirmektedir. Toplumsal dışlanmışlığa maruz kalan grupların başında ise kadınlar gelmektedir. Toplumsal dışlanmışlık, dünyanın hemen her yerinde ve her sektörde varlığını gösterirken, konuya Türkiye cephesinden bakıldığında, bunun daha belirgin bir biçimde varlığını hissettirdiği söylenebilmektedir (Çakır, 2008; Kızıloluk, 2007). Öyle ki yasalarda yer alan eşitlikçi hükümlere rağmen, kültürel, sosyal ve ekonomik engeller sebebiyle kadınların işgücüne katılım oranı erkeklere göre daha düşük kalmıştır (Çelikten, 2004; Kızıloluk, 2007). Bu orandaki düşüş, üst yönetim kademelerinde de kendini göstermektedir. Eğitim yönetiminde atama ve yükselmeyle ilgili hukuksal bir engel olmamasına rağmen, kadınların eğitim yönetiminde üst kademelere ulaşamadıkları görülmektedir (Çelikten, 2004). Şöyle ki gerek kamu gerek özel sektörde görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu kadınlardan oluşurken, eğitim yönetiminin her düzeyinde, liderlik pozisyonundaki kadın oranı düşük kalmaktadır (Campbell, 2010; Priola, 2007; Ryder, 1994; Tan, 2002; Zachary, 2009). Oysa, kadınların okul yönetiminde yer alması, 1871-72 yıllarına kadar uzanmasına rağmen, Türkiye’de ilk kadın ilçe milli eğitim müdürü atanması 1968, il milli eğitim müdürlüğüne atanması 1990 yılında gerçekleşmiştir (Aydın, 2009). 1996 yılına gelindiğinde ise Türkiye, on üç Avrupa ülkesi arasında İsviçre’den sonra, kadın eğitim yöneticisi oranının en düşük olduğu ülke konumuna gerilemiştir. Nisan 2002 verilerine göre de Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez teşkilatında müsteşar, müsteşar yardımcısı ve kurul başkanı düzeyinde görev alan kadın yöneticiye rastlanmamıştır. Türkiye geneline bakılacak olursa, Millî Eğitim müdür yardımcılığı düzeyinde 3, Millî Eğitim müdürlüğü düzeyinde ise 2 kadın yönetici olduğu söylenebilir (Tan, 2002). Dönemin Milli Eğitim Bakanı tarafından, 19 Nisan 2008 tarihinde yapılan açıklamada, 81 ilin Millî Eğitim

müdürlüğünde görev alan kadın olmamasına rağmen, 922 ilçe Millî Eğitim müdüründen yalnızca 5'inin kadının olduğu ileri sürülmüştür. Bakanlık müsteşar yardımcılarının tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Bakanlığa bağlı 422 şube müdüründen 69'u ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla 21. yüzyılın başında elde edilen bu veriler, kadınların eğitim yönetimi alanında yeteri kadar temsil edilemediklerini açıkça göstermektedir. Kadınlar, yalnızca %0,8'lik bir oran ile üst kademe yöneticiliğinde yer almaktadırlar (Ataklı vd. 2004; Duman, 2008). Türk eğitim sistemi içerisinde, ilkokullardan liselere ve gelişmiş bölgelerden, daha az gelişmiş bölgelere gidildikçe, kadın yöneticilerin oranının da düştüğü saptanmıştır (Akt: Çelikten, 2004). Bunun yanı sıra, 2002-2003 eğitim öğretim yılı verilerine göre, kadın ve erkek yönetici sayıları arasında belirgin farklılıklar da görülmektedir. Okullarda görev alan erkek müdür oranı %94,73 iken, kadın müdür oranı %5,27'lik bir oranda kalmıştır (Ergin ve Çinkır, 2005). Böylesi bir durum ise iş dünyasındaki erkek hâkimiyeti ve yükselme ölçütlerinin erkekler tarafından belirlenmesini beraberinde getirmiş ve dolayısıyla kadınların yönetim pozisyonlarında temsil edilme oranının düşmesine sebebiyet vermiştir (Gerni, 2001, Akt: Ergin ve Çinkır, 2005).

Okul yönetimine, kadınların katılmasını kısıtlayan birtakım inançlar bulunmaktadır. Bu inançlar; kadınların yöneticilik yapamayacak düzeyde duygusal olmaları, mesleğe bağlanmışlığın çocuk ve evlilik gibi sebeplerle sekteye uğraması şeklinde sıralanmakta ve kadın-erkek arasındaki eşitsizliğin meşrulaştırılmasına zemin hazırlamaktadır (Tan, 2002). Dolayısıyla bu kalıplaşmış ön yargı ve inançlar, kadınların yönetim kademesinde yükselme süreçlerine birçok engel getirmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012). Bu engeller ise çoğunlukla; bireysel, örgütsel ve toplumsal engellerden oluşmaktadır. Kadınların hedefledikleri kariyer yolunda, karşılıklarına açık bir biçimde çıkmayan bu engeller, daha çok toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve geleneksel bakış açısının doğal uygulamalarının arkasına gizlenmektedir. Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller arasında, kadınların eşi ve çocukları için istenilen zaman ve mekânda hazır olunmasına dair bir kanıksama, kadının kendi sınırları ve zamanını yeteri kadar farkına varamamasına ve tanımlayamamasına neden olmaktadır. Bu sebepten hareket eden kadınlar, yükselmenin getireceği sorumlulukları almamayı tercih edebilmektedirler (Barutçugil, 2012). Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller ise örgütlerde şartların eşitliğine rağmen, kadınların kendilerini kabul ettirmek için daha fazla çaba göstermek zorunda kalmalarıdır (Rosener, 2006). Erkek odaklı örgütler, kadınların kariyer yoluna engel teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller, cinsiyete dayalı toplumsallaşma nedeniyle, kadınlardan farklı roller üstlenmesini

beklemektedir (Eyüpoğlu, 1999). Bu engeller ve önyargılar, kadınların kariyerine devam etmemelerini ve yönetici olmaktan geri çekilip uzaklaşmalarını beraberinde getirmektedir (Deemer, 2006).

Bu araştırma kapsamında, kadın yöneticilerin iş hayatında yaşadıkları zorluk ve kolaylıklara ilişkin görüşler, kaynak kişilerden derlenen bilgiler ışında irdelenmiştir. Kadınların yönetim kademesine yükselmelerine dair engeller, bu engelleri ortaya çıkaran sebepler ve tüm bunların üstesinden gelebilen kadın yöneticilerin ne gibi zorluklar ya da kolaylıklarla karşılaştıkları araştırma sınırlarına dahil edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Kadınların yönetim kademelerinde erkeklerle aynı düzeyde temsil edilememeleri kadınların yönetici pozisyonu alanında çalışmalarında engeller olduğunu göstermektedir. Bu engelleri tespit etmek ve cinsiyet eşitsizliği sorununu çözmeye çalışmak, atılacak adımlardan biri sayılmaktadır. Bu araştırmada, kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri bağlamındaki engeller, yöneticilik kademesine yükselmeyi başarmış olan kadınların bakış açısıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu engelleri aşan kadın yöneticilerin bakış açıları, sorunun tespiti noktasında aydınlatıcı nitelikte görülmektedir. Dolayısıyla araştırma, kamu okullarında farklı kademelerde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetim kademelerine gelmeleri önündeki zorlukları ve kolaylıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu amaçla, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engeller nedir?
- Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları kolaylıklar nedir?
- Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere nasıl çözümler üretilebilir?
- Kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkında görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Kadınların yönetim kademelerinde düşük oranlara sahip olmalarının, farklı temellerde şekillenen birden fazla kariyer engelinden kaynaklandığı söylenebilmektedir (Dedeoğlu, 2009). Kadınlara karşı olumsuz bakış açısı, toplumsal rol ve normlar devam etmekle birlikte, kadınlara geleneksel olarak ‘ev, aile, çocuk’ döngüsü ve yaklaşımıyla da bakılmaktadır. Bu düşünce yapısı ve anlayış, kadınların hem iş hem toplumsal alanda yer edinme sürecini olumsuz yönde etkilemekte ve kadınların tepe yönetime gelmelerini, üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyerek, kadınların temsil gücünü azaltmaktadır (Koray, 1995). Kadınların yönetim kademelerinde eşit temsili, demokratiklik ve kalkınma açısından son derece önem arz etmektedir. Bu dolayında, cinsiyet eşitsizliğini kaldırmanın en önemli yolu, hızlı adımlar atmaktan geçmektedir (Kılıç, 2000). Doğru adımlar atmak için yapılması gerekenler ise sorunun temel kaynağına inmekle mümkündür. Bu bağlamda cinsiyet eşitsizliğini ölçme konusunda, Dünya Ekonomik Forumu tarafından geliştirilen Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu, cinsiyete dayalı farklılıklar ve bu farklılıkların zaman içerisindeki değişimini takip etmeyi amaçlayan rapor olması açısından önemli bir veri niteliğindedir (Durgun ve Oğuzgök, 2017). 2006 yılından bu yana değerlendirme kapsamında olan Türkiye, 2006 yılında, 115 ülke içerisinde 105. sırada yer alırken, 2021 yılında, 156 ülke içerisinde 133’üncü sırada yer almıştır. BM tarafından gerçekleşen tüm bu gelişmeler toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve kadınların siyasi, ekonomik ve kültürel boyutuyla uğradığı ayrımcılık konusunda bir farkındalık ortaya koyma açısından önemli olmuştur. Çalışmanın ortaya çıkardığı veriler ışığında, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kadın yöneticiler bağlamına odaklanılmasını gerekli kılmıştır. Bu konuda, daha önce yapılan araştırmalar eşitsizlik kaynağının birbirine geçmiş ve çok yönlü olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada, kadınların yönetim kademelerinde karşılaştıkları engeller sınıflandırılarak, sorunun çözülebilir boyutlara taşınması amaçlandığı için önem arz etmektedir.

Araştırmada, kadın yöneticilerin iş hayatında maruz kaldıkları zorluklar ve yönetici olmalarının önündeki engeller incelenmiştir. Dahası bu çalışma, katılımcılarla yüz yüze görüşmeyi esas alması ve böylelikle katılımcıların düşüncelerinin detaylı bir şekilde ortaya çıkarılması sebebiyle de alan yazına önemli girdiler sağlayacaktır. Kadınların yöneticilik süresince karşılaştıkları engellerle ilgili benzer çalışmalar bulunmakla birlikte, bu araştırmanın, farklı özellikleri olan katılımcı grubuyla irdelenmesi, nitel araştırma yönetiminin tercih edilmesi, araştırmanın özgünlüğünü gündeme getirmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırma kapsamında kullanılan çalışma soruları, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin içten, samimi ve doğru bir biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının araştırmanın sonucu için yeterli bilgileri verebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı ortam ve araştırmacının kimliğinin araştırmanın nesnelliğini etkilemediği varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İzmir ili ve ilçelerinde; anaokul, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan üst ve alt düzeydeki kadın yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, nitel araştırmanın doğasından kaynaklanan ve elde edilen sonuçların genellenebilirliği ile ilgili sınırlılıklar da bulunmaktadır. Araştırmanın, İzmir ili ve ilçeleriyle sınırlandırılması ise İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan kadın yönetici sayısının yetersiz olması dolayımında, kasıtlı bir tercihten ileri gelmektedir.

1.6. Tanımlar

Yönetici; TDK (2021), yönetim gücünü elinde bulunduran kişi, idareci. Yönetici, kurumlar tarafından görevlendirilerek kurumun hedeflerini gerçekleştiren, belirlenen hedefler doğrultusunda planlar yapan ve bu planları uygulamaya koyan, denetleyen ve örgütte birlikte çalıştığı personeli motive etme yeteneğine sahip kişiye verilen isimdir. Yöneticiler aynı zamanda yasal gücü de elinde bulundurmaktadır (Yeşilyurt, 2007). Ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelen insanları amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve işbirlikçi biçimde yönetme sorumluluğuna sahip olan kişi (Erdoğan, 2010).

Kadın Yönetici; iş hayatı, erkek egemenliği altında bir seyir izleyen kişidir. Kadınlar, toplam nüfusun yarısından fazlasını oluşturmalarına karşın, iş hayatında üst ve alt yönetim kademelerinde aynı oranda temsil gücüne sahip değillerdir (Barutçugil, 2012). Kadınların ev ve özel hayatlarında karşılaştıkları engeller, üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını sınırlamıştır (Aytaç, 1997).

1.7. İlgili Araştırmalar

1.7.1. Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar

Uluslararası alanda yapılan çalışmalar, dünyanın her bölgesinde kadın yöneticilerin, erkeklere oranla daha az maaş, ödül ve promosyonla çalıştığını göstermektedir. Masser ve Abrams (2004), yöneticilerin işe alım süreçlerinde, cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın olup olmadığını belirlemeye çalıştıkları yarı deneysel araştırmada, kadınların yönetici pozisyonunda yer alma girişimlerinin, erkeklerin yöneticilikteki egemen rollerini tehdit eder bir şekilde karşılık bulduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum, kadınların yöneticilikte karşılaştıkları engellerden sayılabilmektedir.

Sandhu ve Mehta (2008), Hindistan'da görev yapan kadın yöneticileri inceledikleri araştırmalarında, kadın yöneticilerin eşit şartlarda olsalar dahi, terfi alma sürelerinin erkek yöneticilere kıyasla daha uzun olduğu bilgisine erişmişlerdir.

Vinkenburt, Engen, Eagly, Schmidt (2011), liderlik türleri ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, kadınların etkili liderlik özelliklerini erkeklere göre daha fazla gösterdikleri, fakat terfi sürecinde gösterilen liderlik yaklaşımının erkekler açısından daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Shahtalebi ve Yarmohammadian (2012) ise, yükseköğretim kurumlarında çalışan kadınların sorunlarını ele aldıkları bir araştırmada, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşıp ulaşmadıkları da sayılarının istenen düzeyde olmadığı ve bu pozisyona ulaşma sürecinde birçok kariyer engeliyle karşılaştıklarını tespit etmişlerdir.

Ruderman ve arkadaşlarının (2002) yarısı evli ve çocuklu yarısı bekâr kadınlarla yaptığı araştırmada kadınların ev ve iş yaşamındaki dengeyi kurmada aslında zorlansalar da bu gibi zorlu rollerin onların yönetimlerinde üstün başarı sağladığını da belirtmiştir. Çünkü bu zorlu roller onları düşünmeye ve sıkıntılarla baş etmeye itmiştir. Rol zenginleşmesi kurumda denge sağlama konusunda uzmanlaştırır ve profesyonelliği artırır. Ayrıca kadınlarda liderlik özelliğini geliştirir, iş performansını artırır. Ayrıca katılımcılarında kendilerini iletişim becerisi, dayanıklılık ve mesleğe ilişkin ilgili beceriyi artırma çabası açısından etkili bulduklarını da belirttikleri bulgularına yer vermiştir.

Jogulu ve Franken (2023) farklı kültürlerde kadının karşılaştığı engeller ve ilerleme durumlarına engel olan şeyler üzerinde yaptığı araştırmada kadınların her ne kadar çaba gösterse de ancak 20. Yüzyıldan sonra kendilerine karşı bakışın biraz değişebildiğini ifade

etmiştir. Kadının çoğu yabancı kültürde benzer önyargılara maruz kaldığını ve ev sorumluluklarının onların liderlik pozisyonlarında önlerine geçtiğini ifade etmişlerdir.

Weinstein ve arkadaşları (2021) eğitim liderliğinde cinsiyet üzerine yaptıkları araştırmalarında güç pozisyonlarında kadınlara yeteri kadar önem verilmediğini ve ayrımcı bir bakış açısıyla hareket edildiğini belirtmiştir. Kadınların erkeklere göre daha duygusal davrandıklarını ancak iş arkadaşlarıyla daha işbirlikçi hareket ettiklerini, yönetim konusunda adil davranmaya çalıştıklarını fakat ev ve iş sorumluluklarının fazla olması sebebiyle yönetici olmayı daha az tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca kadınların daha yatay bir otorite sergileyip daha az hiyerarşik düzende hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

Abonyi ve arkadaşları (2022) yönetimde cinsiyet eşitliği araştırmasında kadınların kurumsal olarak yönetimde erkeklere nazaran büyük fark yarattıklarını benzersiz liderlik tarzlarından dolayı okullarda ılımlı iklim yarattıklarını ve kadın yöneticilerin yönettikleri okullara daha fazla ilgi ve bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Özellikle kız öğrenciler için kadın yöneticiler daha fazla motivasyon kaynağı olduğunu ve bu durumun onların öğrenmelerini de olumlu etkilediğini daha fazla sevgi ve bağ içerdiğini belirtmiştir.

Gaus (2011) yaptığı araştırmada her ne kadar kadının ev içindeki sorumlulukları onları yönetici olma yolunda geri plana atsa da, eğitim seviyesi yüksek eşlerde bu durumun az olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. İyi aile ilişkisinde bireylerin sorumluluğu ortak paylaştığı ve bu konuda bir ayrımın yapılmadığını bunun da kadının önünde engel teşkil etmediğini ifade etmiştir. Fakat kadının yönetici olması yönünde eğitimi, yaşı, medeni durumu gibi birçok faktörün de etkili olabileceğini aktarmıştır.

1.7.2. Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de, örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığına ilişkin yapılan araştırmada, kadınların iş hayatı dışında, ev ve aile yaşantısında da yükümlü oldukları ağır sorumlulukların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyerek, lider ve yönetici olmalarına engel teşkil ettiği vurgulanmaktadır (Tanyeli, 2008). Sefer (2006), kadın yöneticilerin kariyer engellerini ortaya çıkarmak amacıyla 20 kadın yöneticiyle yaptığı araştırmada, kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerini; toplumun feodal yapısı, eş engeli, kadın yönetici aday isteksizliği gibi, çeşitli faktörler dolayımında açıklamıştır.

Öztürk (2011), yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri ve bu engeller hakkında katılımcıların fikirlerini ortaya koymayı

amaçladığı araştırmada, 185 öğretim elemanından toplanan verilerle; kadınların yoğun bir biçimde kariyer engellerine maruz kaldıkları, erkeklerin baskın oldukları alana giremedikleri, kendilerine örnek teşkil edecek kadın yönetici sayısının azlığı, stereotip düşünceler nedeniyle kadınların yönetici pozisyonuna yeterli görülmediği, kadınlara üst yönetim kademeleri için yeteri kadar fırsat verilmediği şeklinde, birtakım engelleri sıralanmıştır.

Aslanargun (2012), Düzce’de faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda, 8 kadın çalışan üzerinde gerçekleştirdiği nitel araştırmada, kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin aile ve toplumsal roller bağlamında gerçekleştiğini ileri sürmüştür.

Aksu, Çek, Şenol (2013) ise, 4’ü kadın, 6’sı erkek okul müdürü katılımcılarla gerçekleştirdikleri araştırmada, okul müdürlerinin cinsiyet yargıları ve ayrımcılıklarının kadınların üst yönetici pozisyonuna gelmelerine engel teşkil etmesiyle sonuçlandığını, aktarmışlardır.

Liderlik rollerinin güçle ve iktidarla özdeşleştirilmiş olduğu düşünüldüğünde yönetici pozisyonlarının erkek erişimine daha açık olduğu yorumu yapılabilir. Örgütsel yapılar cinsiyetten arınmış ve herkesin eşit olduğu yapılar değildir. İçerisinde toplumsal yapı sebebiyle cinsiyet ayrımcılığı ortaya çıkmıştır. Eğitimde yönetim söz konusu olduğunda da aynı durum geçerlidir. Kadının eğitim düzeyi aynı olmasına karşın yönetim kadrolarında sayıları oldukça azdır. Kadın-erkek cinsiyet eşitliğini sağlamada Türkiye özelinde hazırlanan programlar, eylem planları ve eğitimler azımsanamayacak sayıda olmasına rağmen eril tabanlı kültür sebebiyle kadınların önündeki engeller bir türlü aşılamamaktadır (Terzi ve Deniz, 2022).

Soyutürk (2023) araştırmasında kadının yönetime geçmesinin önündeki en büyük engelinin evliliği ve çocukları olduğunu ifade etmiştir. Kadınların hem evlilikte hem de yönetim alanında başarılı olması için erkeklere göre çok daha fazla çaba göstermesi gerektiğini ancak bu durumun kadın için zor olduğunu bu sebeple de erkeklerin yönetim kadrolarında fazla olduğunu belirtmiştir. Toplumda kadını destekleyen çok fazla unsurun artık hayatımıza girdiğini belirten Soyutürk kadın liderlerin yine de öne çıkmasının çok uzun zaman alacağını ifade etmiştir. Kadının önündeki sayısız engellere bakıldığında kadına karşı toplumsal örgütsel ayrımcılık, evlilik ve çocuk, kadına yönelik önyargılar, kadının öğrenim durumu ve mesleki tercihi olarak sıralamıştır.

Babaoğlu (2017) ABD’de çalışan kadın okul bölgesi müdürleri ile yaptığı çalışmada, kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığı yaşadığını ve en sıklıkla ifade ettikleri sorunun erkeklerin müdür olarak tercih edilmesi, kadınların yöneticilik yapamayacağına inanılması ve kadınların kararlarının kabul edilmemesi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu sorunların nedenlerinden en sıklıkla ifade edilen ise toplumsal normlar ve toplumsal kültürdür.

Hoştut (2020) araştırmasında kadınların siyasal yaşamda eksik temsil edilmesine sebep olarak yetersiz istihdam, eğitim sorunları, toplumun yapısı, ücret politikaları, siyasi partilerin bakış açısı olarak değerlendirmiştir. Ekonomik fırsatların iyileştirilmesi kadınların yaşam kalitesinin ve eğitim seviyesinin artmasıyla yönetimdeki sayılarının artacağına vurgu yapmıştır.

2. KURAMSAL TEMELLER

2.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin hedeflerini planlanan boyutta gerçekleştirmek için gereken meslek alanıdır. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılama gayesinden hareketle, kurulan okulu amacına uygun biçimde geliştirme ve yaşatma sürecidir. Eğitim yönetimi, tüm okulları içine dahil edene sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu almaktadır. Eğitim sisteminin yapı, amaç ve görevlerini gözden geçirir. Eğitim sisteminin felsefesini ve bu felsefenin üzerinde durduğu değerleri konu alır ve inceler (Bursalıoğlu, 2012).

2.2. Eğitim Yöneticilerinin Görevleri

Yönetim, medeniyetlerin ilerlemesiyle birlikte, sistemleşmiş ve gelişmiştir (Dalay, 2001). Yönetim hem bilimsel hem de sanatsal yönü olan bir kavramdır. Bu nedenle, yöneticilik mesleği gerek doğuştan getirilen yetenekleri gerekse de sonradan öğrenilen beceriyi ve bilgiyi bir arada sunmayı gerektirir (Koçel, 2005). Yönetici, insanların belirli bir hedef için bir araya gelerek, kendilerini amaçladıkları hedefe ulaştırma konusunda süreci etkili ve verimli devam ettirecek biçimde yönetme sorumluluğuna sahip olan kişidir (Erdoğan, 2000).

Millî Eğitim Bakanlığı, 29026 sayılı yönetmeliğe göre, eğitim yöneticilerinin görevlerini ve görevlendirmede aranacak şartları şu şekilde belirlemiştir:

- *Müdür:* Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her tür ve derecede örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev olarak yürütenleri,
- *Müdür başyardımcısı:* Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her tür ve derecede örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev olarak yürütenleri,
- *Müdür yardımcısı:* Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her tür ve derecede örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev olarak yürütenleri,
- *Yönetici:* Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her tür ve derecede örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanuna göre, ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade etmektedir (mevzuat.gov.tr).

2.3. Kadın Yönetici

20. yüzyılda, iş hayatı erkek egemenliği altında yaşanmıştır (Can, 2008). Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturan kadınlar, iş hayatında ve ekonomik faaliyetlerde erkekler kadar temsil edilememişlerdir. Özellikle üst düzey yönetim kademelerine çıktıkça, kadınların sayısı erkeklere oranla düşük kalmıştır (Barutçugil, 2012). Kadınların, ailenin ekonomik yetersizliği sebebiyle iş gücüne katılmalarına neden olan birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit şartlarda ilerlemelerini ve tepe yönetim pozisyonlarına erişmelerini engellemiştir (Aytaç, 1997).

Kadın yöneticilerin özellikleri ve erkeklerden farklı yönlerinin belirlenmesi hedefiyle çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda yapılan ilk araştırma, 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel’a aittir. Yaş, eğitim ve organizasyon faktörleri dikkate alınmadan yapılan bu araştırmada, erkek yöneticilerin; gelir elde etme, uzun dönemli hedefler, örgüt geliştirme gibi unsurlara önem verdikleri, kadın yöneticilerin ise; çalışan ilişkileri, terfi fırsatları, uyumlu çalışılan bir ortam gibi unsurlara dikkat ettikleri tespit edilmiştir (Gülbay, 2012).

2.4. Kadın Liderliği ve Feminizm

Kadın liderliğinin anlaşılması, kadınların çalışma hayatında ve tarihsel süreç içerisinde edinilen tecrübelerin anlaşılması ile mümkündür. Bu anlamın, daha iyi kavranması için ise feminist bakış açısının bilinmesi gereklidir. Feminizm, birçok tarihsel süreci içerisinde barındıran ve geçmişten süregelen ataerkil toplum yapısından kurtulmak ve özgürleşmek adına başlatılan bir akımdır. Bu akım, 1960 yılından sonra yaşanan tarihsel olayların da etkisi ile üç ana parçaya bölünmüştür. Birinci akım, yerel boyutta ezilen kadınları içine almaktadır. İkinci akım; bu akımda, boyut oldukça genişleme göstererek bireysel sorunları (toplumsal cinsiyet, din, dil) ele alarak dönüşüm sürecine girmiştir (Yörük, 2009). Üçüncü akım ise, feministlerin ‘ezilmişlik’ kavramı üzerinde yoğunlaşarak, mücadeleci bir yaklaşım ve eylem odaklı hareket etmelerini gündeme getirmektedir. Bütün akımların üzerinde durduğu ana kavram ve ortak hedef; ırk, ulus, din, sınıf ve dil ayrımı olmaksızın, cinsiyetlerin eşitliğini savunan ve hem toplumsal hem de kamusal alanda eşitsizliğin giderilerek, kadınlara da benzer hakların verilmesini ön gören bir yaklaşımın benimsenmesidir. Feminizm kavramının, güncelde hâlâ üzerinde durulabilen bir kavram olmasında, yukarıda sıralanan üç ana dalga ve tarihsel sürecin etkisi vardır. Birinci Feminist dalga, local (yerel) bir hareket olarak İngiltere’de Mary Wollstonecraft (1992)’ın “Kadın Haklarının Savunusu”

adlı eserinde, çizilen genel hatlar üzerine inşa edilerek gelişim göstermiştir. Eser, sosyal alanda eşitlik ve haklar, oy hakkı ve ataerkil sisteme direnmeyi içeren bir muhteva üzerine kurgusu sağlanmıştır. Kadınlar, bu haklar ile kamusal alanda, sosyal ve toplumsal hayat içerisindeki konumlarında özgür ve erkeklerle eşit haklara sahip kişilerdir. Birinci dalga, hedeflediği sonuçlara nispeten de olsa ulaşarak, Avrupa ülkelerinin çoğunluğunda kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınmış ve kamusal alanda da birçok düzenleme yapılmıştır. Birinci dalga, eşitlikçi ve özgürlükçü yaklaşım ile akım için gerekli temeli atmıştır. İkinci feminist dalgada, 1960'lı yıllarda Batıda, güvenli doğum için yaşanan teknolojik gelişmelerden tüm kadınların eşit oranda yararlanma hakkının bulunduğu fikrinden yola çıkılarak, farklı öz geçmişlere sahip kadınların bir araya geldiği ve “kız kardeşlik” fikri etrafında birleştikleri “bilinç yükseltme” kavramına dair odaklanmalardan bahsedilebilmektedir. Üçüncü feminist dalga da ise kadınların problemlerinin artık daha evrensel boyutta ele alınması ve feminist teorisinin bireysel düzlemde çıkarak, evrensel bir bakış açısı kazanması gerekliliği üzerine odaklanılmıştır. Üçüncü dalgaya göre, her kadın farklı biçimlerde baskı, yıldırma ve ezilmişlikten etkilenmektedir ve bu sorunlara feminist teori açısından çözüm bulunarak, kadınların bağımsızlık kazanmaları, toplumsal ve sosyal hayatta erkeklere verilen hakların kadınlara da sağlanması gerekliliği, kadın haklarına dair sürekli çözüm arayışı içerisinde olan bir anlayışın benimsenmesi şarttır (Fidan, 2019). “*Kadınların tarihinin sadece nasıl ezildiklerinin değil, aynı zamanda bu baskıya nasıl direndiklerinin de tarihi*” olmasıdır (Kayhan, 1999). Kadınların amacı, kamusal alanda Rönesans’la birlikte getirilen eşitliklere, eşit haklarla katılabilmeyi elde etmektir (Yörük, 2009). Kadınların eş ve anne rolleriyle ev içi yaşama ait olduğu görüşü, yerini; kamusal alana katılım, medeni haklara ve doğal haklara sahip olma isteğine bırakmış ve tüm bu isteklerin gerçekleşmesinin de erkeklerle aynı eğitim ve donatılara sahip olmaktan geçtiği fikri ortaya çıkmıştır (Donovan, 1997; Watkins, 1996). Feminist teoride, özellikle ikinci dalgada, kadınların üzerinde durduğu “ezilmişlik” kavramı, Paulo Freire (1970)’nin dikkat çektiği *ezilenler kavramına* atıfta bulunmaktadır. “*Ezilenler, ta içlerinde oluşmuş olan ikiliğin acısını çekerler. Özgürlük olmaksızın sahici olamayacaklarını keşfeder*” (Freire, 1970, s.66). Bu bağlamda, kadınlar da ezilenlerin psikolojisini yansıtmaktadır. Ezenler “erkek egemen” toplum iken, “ezilenler” özgürlüğünü ve eşitliğini henüz tam anlamıyla kazanamamış kadınlardır. “*Baskının esaretinden kurtulmak için onun içinden ayağa kalkmak ve ona karşı çıkmak gereklidir*” (Freire, 1970, s.70). Bu dönüşüm ve ayağa kalkma, birinci feminist dalgayı başlatan ve ezenlerin psikolojisine boyun eğmemiş olan Mary Wollstonecraft (1792) ile tezahür etmiştir. Artık

ezilenlerin pedagojisi, dönüşüm içerisine girmiş ve özgürleşme sürecinde tüm insanların pedagojisi biçimini almıştır (Freire,1970). Üçüncü feminist dalganın evrensel boyutu ve tüm dünya kadınları ile tüm ırkları, etnik unsurları içine alacak şekilde kapsamı, bundan kaynaklanmaktadır (Fidan, 2019). Artık var olan düzenin korunması söz konusu olmamakta, eski düzenin karabasanlarının, erkek hegemonyasının, sosyal eşitsizliğin kovulması gerekmektedir. Tüm bu sebeplerin ve kadınların yıllar boyunca birey olarak verdikleri mücadelelerin yanı sıra, kadınlar, sosyal hayatta ve iş hayatında yer edinmek ve ezilen olmaktan çıkarak, kitleleri peşinde sürükleyebilecek kabiliyete, liderlik gücüne sahip olduklarını bilmekteydiler (Freire, 1970). Böylesi bir durumda, liderin ve liderlik kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir. Lider, örgütte ortak hedef doğrultusunda bir araya gelmiş insanları, hedefe uygun olarak etkili ve verimli şekilde yönlendiren ve yöneten kişidir (Fidan, 2019). İlham veren, karizmatik, tutarlı ve örgütteki bireylerde var olan potansiyeli ve enerjiyi ortaya çıkaran kişidir (Altınok,2000). Dolayısıyla liderlik vasfında, bahsi geçen potansiyel ve yapı, cinsiyete göre değişken değildir ve olmamalıdır. Bu özelliklerin erkeklerde baskın olduğu algısı, yöneticiliğin erkeklere ait bir iş olarak algılanmasına yol açmaktadır. Yönetim ve liderlik bazı temel değerler üzerine kurulmuş olmakla birlikte, bu temel değerlerin algılanması ve saptanması cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmaktadır. Bu değerler ise şu şekildedir:

- Toplumsal değerler
- Aile Yapısı
- Ahlaki Unsurlar/Değerler
- İnançlar ve Dini Değerler
- Eğitim Düzeyi
- Kişilik Yapısı (Nergiz ve Yemen,2011).

Tüm bu ortak değerler düşünüldüğünde, yöneticilik, günümüz toplumlarında ve gelişen olanaklara, küreselleşen dünyaya rağmen, erkeklere atfedilmiştir. Bu atıfta rol oynayan en önemli etmen ‘kültür’ kavramıdır. Kültür, tüm maddi ve manevi değerleri yaratmada ve bu değerlerin gelecek nesillere aktarılmasında kullanılan araçların bütünüdür (TDK, 2021). Kültür, bu özellikleri sayesinde, toplumun ayrılmaz ve bölünmez bir parçası hâline gelmiştir. Toplumlar incelendiğinde ise hem kadınların hem de erkeklerin aynı kültürü paylaşmakta olduğu görülmektedir. Fakat kültürün yüklediği birbirinden farklı cinsiyet rolleri ve farklı değer yargıları, kadınların ve erkeklerin yetişme sürecinden süregelen biçimde farklı kimlikler, arayışlar ve beklentiler geliştirmelerine ve bunları yansıtmalarına sebep

olmaktadır. Bu farklı yargılar, tutum ve beklentiler “cinsiyet kültürü” kavramının oluşmasına temel teşkil etmektedir. Cinsiyet kültürü çerçevesinde, kadın ve erkeklere biçilen roller ve bu doğrultuda toplum tarafından dayatılan ya da yaratılan baskı ortamı, her iki cinsiyete de belirlenen doğrultuda davranmayı ve kadın-erkek ayrımının var olduğunu benimsetir niteliktedir. Bu değişimin ve cinsiyet kültürünün yansımalarını, kız ve erkek çocuklarının oynadığı oyuncaklarda ve bu oyuncakların seçiminde, renginde görmek mümkündür. Dahası tüm bu seçim ve cinsiyete dair ayırım, ilerleyen dönemlerde mesleki seçimlere kadar gidebilmektedir. Öyle ki meslek seçiminde de tipik cinsiyet ayrımı mevcuttur. Kadınların daha çok, geleneksel ve annelik rolünün uzantısı olan öğretmenlik, doktorluk, hemşirelik gibi meslekleri seçmeleri beklenirken; erkeklerin, evin dışında ve güç gerektirecek meslek seçimlerine yöneldikleri gözlemlenmektedir (Ersöz,1997). Meslek seçimlerinde yaşanan iç-dış ikilemi, kamusal alana da yansiyarak, erkeklerin güç ve sosyal statü kazanmalarına ve varoluşlarını ispatlamalarına; kadınların ise eve bağlı ve statüden, güçten uzak bir biçimde yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu sürecin, her zaman bu şekilde ilerlemeyeceği ve devam edemeyeceği son derece açıktır. Üçüncü feminist dalganın global düzeyde etkileri, ezilenlerin psikolojik süreçlerinin anlaşılmasına çalışılması, değişimi de beraberinde getirmiştir (Freire,1970). 1970’li yıllardan itibaren kalıplaşan ve standart hâle gelen bu normların yerini, kariyer hedefleri olan ve bu doğrultuda planlamalar yapan, artık dış çevreyle de ilgilenen kadınlar almaya başlamıştır. Bu değişim, tüm düzeni kökten değiştirmese de başlangıç sürecini oluşturmuş ve karanlık kuyuya bir ışık tutmuştur. Bunun yanı sıra, cinsiyet eşitsizliği, tüm sektörlere yansıdığı gibi, eğitim yöneticiliğine de yansımıştır (Yörük, 2009). Erkekler daha rahat koşullar altında eğitim yöneticisi olabilirken, kadınları zorlu şartlar beklemektedir. Bu şartlara ek olarak, toplum nezdinde yöneticiliğin, erkeklerin yetenekli olduğu ve yapabileceği bir alan şeklinde görülmesi; risk almaya isteklilik, korkusuzluk, rekabet duygusuyla perçinlenmiştir (Yıldırım ve Çelikten, 2018). Birçok araştırmacı ve teorisyen, liderlik tanımlamaları ve genel özelliklerle ilgili yorum yaparken, bu kavramı cinsiyetler üzerinden ayırmadan genel bir değerlendirme yapmışlardır. Bu da liderlik kavramının herhangi bir cinsiyete atfedilemeyeceğinin kesin bir kanıtıdır. Aristoteles, liderliğin doğuştan geldiğini savunurken, Yukl (1991) ise tutarlı oluş, stresle başa çıkabilme, özgünlük kavramlarının bir toplamı ve bütünü olduğunu belirtmiştir ve araştırmacılar bu özelliklerin hem kadın hem erkeklerde var olduğunu, bu algının yalnızca toplumsal ön yargıdan kaynaklandığını savlamışlardır. Kadın yöneticiliği, böylesi bir toplumsal ön yargı sebebiyle gereken desteği alamamaktadır. Oysa, kadınlara, gereken fırsat verildiğinde ve toplumsal ön yargı kırıldığında, yöneticilikte başarılı bir performans

gösterecekleri ileri sürülmektedir (Dökmen, 2010). Kadınlara verilecek ve verilmesi gereken bu fırsatlar son derece önemlidir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderlik stilleri ve profesyonellik perspektifinde, kadınlar ve erkekler arasında bir farklılık bulunamamıştır (Öğüt, 2006). Bu da kadınların yönetici olmalarının önünde herhangi bir engel olmadığını kanıtlar niteliktedir. Kadınların yöneticilik yapamayacağı yönündeki ön yargılı tutum, baskın ataerkil toplumsal yapıdan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilik seçiminde vurgulanması gereken temel nokta “farklılaştırılmamış cinsiyet rolleri” olmalıdır (Şener, Karabay ve Tezergil, 2018). Yöneticilik ve özellikle de kadın yöneticiliğine bakış açısı ise cinsiyetsiz bir seyir izlemelidir. Konuya, okul yöneticiliği temelinde bakılacak olursa, üstünde durulması gereken şartlar şu şekilde tasnif edilebilir:

- İş birlikçi profesyonel yaklaşım,
- İnsana ve çalışana değer,
- Öğrenme topluluğuna eşsiz destek,
- Bilgiyi temel kaynak olarak görmek,
- Örgütte ve okul toplumunda ki tüm bireylerin katkılarına saygı durmaktır (Can, 2008).

Hukuksal bağlamda ise kadınların yönetici olmaları açısından herhangi bir engel bulunmamaktadır (Yılmaz ve Karaçelebi, 2020). Şöyle ki kadın ve erkeklerin yönetici olmaları eşitlikçi hükümlere bağlanmıştır. Ne var ki eşitlikçi hükümlere rağmen, kadınlar yönetici olmaktan kaçınmakta veya bu seçime zorunda bırakılmaktadırlar.

2.5. Kadın ve İşgücü Kuramları

2.5.1. İkili Rol Yaklaşımı

İkili rol yaklaşımı, Piore ve Doeringer (1985) tarafından geliştirilen bir kuramdır. Kadınların dış dünyayla bağ kurması ve iş yaşamında aktif bir rol almasıyla başlayan, yeni üstlendiği bu rolün ev ve aile hayatına zarar vermeden nasıl bağdaşacağı sorusuna yanıt aranmaktadır. Kadının çalışması, aile bütçesine katkı olarak görülürse ve kadın iş hayatına ev hayatından daha az önem verirse, sorun çözülebilir bir boyuta ulaşacaktır (Eyüboğlu vd., 2000).

2.5.2. Marksist Yaklaşım

Marksist yaklaşıma göre kapitalist sistemin devamlılığı için yedek işgücü meydana getirmesi gerekmektedir (Cam, 2003). Bu yaklaşıma göre kadınların iş ilişkilerinin kesilmesi ataerkil

baskın aile yapısı nedeniyle olumsuz tepki görmemektedir. Marksist yaklaşıma göre kadınların tek çıkar ve kurtuluş yolu ‘üretimde aktif olarak yer aldıkları ve ev sorumluluklarının ikinci plana atıldığı durumda olanaklıdır’ (Carter ve McGoldrick, 1999).

2.5.3. Feminist Yaklaşım

Feminizm, cinsiyet ayrımcılığını sorgulayan yapısı ile kadınların ikincil planda ve iş yaşamında, liderlikte göz ardı edilmesine, toplumsal cinsiyet perspektifini eleştirerek, kadınların gerçek kimlik arayışlarını, çalışma hayatını ve sosyal hayatın içerisinde var oluşunu bulmalarını amaçlamaktadır (Sargın, 1992). Feministlere göre, kadınlar, tarihsel süreç içerisinde kamusal alandaki çalışma hayatından dışlanmış ve bu dışlanma, hukuksal boyutlara da dayandırılarak, kadını eve hapseden uygulamaların ve düzenlemelerin kaldırılmasını hedeflemiştir (Nalbant ve Korkmaz, 2019).

2.6. Yöneticilik Kavramı

Yönetici, bir işi yöneten, yönlendiren ve bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanları ve örgütü ortak bağlı hedefe etkili ve verimli bir biçimde sorumluluğuna sahip olan kişidir. Yöneticiler, örgütün tüm unsurlarını etkili kullanmak durumundadırlar. Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birisi de “karar alma”dır. Karar alma; var olan seçenekler ve alternatifler arasından en uygun olanın seçilme sürecini ifade etmektedir. Kadınların yönetici olup olamayacağı sorusu, 1970’li yıllardan itibaren araştırma konusu olmaya başlamıştır. Bu dönem, erkeklerin iş ve çalışma hayatında yönetici konumunda oldukları, kadınların ise “itaatkâr” yapılarından dolayı; sekreterlik, öğretmenlik, hemşirelik gibi “kadınlara uygun görülen” meslekleri yaptıkları bir dönemi ihtiva etmektedir (Kütükçü, 2017). 1970’li yıllarda akıllara gelen bu soru, 1980’li yıllarda evrimleşerek “kadınların neden yönetici olamadıkları” sorusuna doğru yön değiştirmiştir (Kütükçü, 2017). Kadınların yönetici pozisyonlarındaki temsil gücü noksanlığı, detaylı bir biçimde araştırılarak, soruya yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Bu soruya yanıt aranırken, gerçekler gün yüzüne çıkmıştır. Bunlar; toplumsal cinsiyet, cinsiyet esaslı önyargılar, cinsiyet temelli ayrımcılık, ev içi sorumluluklarla yoğun bir biçimde kuşatılmışlıktır. Toplumsal cinsiyet temelli iş rolleri, bakım hizmetleri, strotipleşme, mobbing, içselleştirme ve mentor eksikliği gibi engeller, kadınları edilgen, bağımlı ve boyun eğici duruma getirmiştir. Kadınlar, bu engellerin yanı sıra, kendi kendine yarattıkları engellerle de yöneticilik vasfı olmayan kişiler biçiminde

birtakım yargıların gündeme gelmesine neden olmuşlardır (Karatepe ve Arıbaş, 2015). Bu gerçekler ortaya çıktıkça, bunlara çözüm yolları aranmaya başlanmıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Temel çözüm yollarından biri ise daha fazla demokratikleşme ve sürdürülebilir bir kalkınma süreci için; iş hayatında bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda oluşturulacak olan yasal, sosyal ve ekonomik düzenlemelerle kadın- erkek eşitliğine dayalı bir iş ortamı sağlanmasıdır. Her şeyden önce, temel hedef, insan haklarına saygılı bir işgücü oluşturulması adına, yönetimde kadınların da erkekler kadar söz sahibi olmasıdır (Karatepe ve Arıbaş, 2015).

İlerleme fırsatı dahi olmayan alanlara yönlendirilen kadınların, yöneticilik kariyerleri başlamadan bitmektedir. Bu engellerin kaldırılması da kadınların hak ve sorumluluklarının farkında olmaları ve bu yönde değişime yönelmeleriyle mümkündür. Ne yazık ki ortaya çıkan gerçekler, kadınların yöneticilik kariyerinin başlamadan bittiğini doğrular niteliktedir. 20. ve 21. yüzyıl, iş hayatı ve yönetim kademelerinde erkeklerin egemen olduğu dönemler olmuştur. Kadınların, dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını oluşturmalarına karşın, yönetsel kademelerde temsili son derece kısıtlı kalmıştır (Kartal ve Çoban, 2018). Bu kısıtlı ve düşük temsil düzeyi, kadınlarda ekonomik yetersizliği beraberinde getirmiştir. Tüm bu sebepler, kadınların tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına engel teşkil etmektedir (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

Ancak, değişen sosyo-kültürel yapı, sosyal adalet algısı, teknolojik ve global düzeydeki değişim ve dönüşümler, yönetim algısında değişiklikler yaratmıştır. Gecikmiş bir oluşum olsa da yönetim pozisyonlarında kadınların temsil gücü, son yıllarda hız kazanmıştır. Kadınlar, artık erkeğin arkasındaki güç olarak değil, erkeklerle aynı seviyede, cinsiyetsiz değerlendirmelere tabi tutularak, temsil edilmek istemektedirler (Durbin ve Tomlinson, 2010). Ev, iş, çocuk bakımı ve ailevi sorumluluklar döngüsü içinde kadınlar, bu zinciri kırmak istemekte, kendilerine yer edinmeye ve kendilerine konulan somut veya soyut tüm engelleri aşmaya çabalamaktadırlar (Mızrahi ve Aracı, 2010).

Kadınların tüm bu çabalarına ve yönetsel pozisyonlardaki temsil gücü artışlarına rağmen, bu oran oldukça yavaş seyretmektedir (Curtis ve Cassar, 2005). Kadınlar, karşılarına çıkan ya da çıkarılan engelleri aşmaya çabalasalar da cesaretleri kırılmakta ve iş hayatında yükselmeleri sekteye uğramaktadır.

2.7. Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler

Kadınlara ve erkeklere yönetici olma konusunda eşit haklar verilmesine karşın, kadın yönetici sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Kadınların örgüt içerisindeki sayısal yoğunluğuyla orantılı bir şekilde üst yönetim kademelerinde temsil edilemedikleri, örgütsel kararlarda erkekler kadar söz sahibi olamadıkları ve kararlara etkilerinin az olduğu görülmektedir (Kabasakal, 1991). Kadınların kamu kesimlerinde yoğunlaşmalarına karşın, kamuda üst düzey karar alma mekanizmalarında kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir (Acuner ve Sallan, 1993).

2.8. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Liderler için belirlenen özelliklerden olan birleştiricilik ve kitleleri etkileme, yönetici olmanın da ön koşulları arasındadır. Farklı grup ve alt yapıya sahip insanları, ortak bir amaç etrafında toparlayabilmek, iyi bir yönetici olmanın başat unsuru sayılmaktadır. Yöneticilik davranışsal olan ve olamayan unsurlara ilişkin bir süreçtir (Arıkan, 2003). Ancak yöneticilik gerek Türkiye’de gerekse diğer ülkelerde erkek işi olarak görülmektedir. Yöneticilik bağlamında gerekli özellikler olarak görülen risk alma, rekabete yatkın oluş, harekete geçirme gibi nitelikler kadınlardan ziyade, erkeklere uygun nitelikler şeklinde görülmüş ve kadınların yöneticilik yapmaya uygun olmadığı kanısına varılmıştır (Arıkan, 2003). Yönetimde kadınlara ilişkin konular, 1970’li yıllardan itibaren araştırma konusu olmuş ve ilk araştırmalar “*kadınlar yönetici olabilir mi*” sorusuna yanıt ararken, 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren karşılaştırmalı bir tutum sergilenerek “*kadın ve erkek yöneticiler liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi*” sorusu gündeme getirilmiştir. 1980’li yıllardan itibaren ise araştırmalar “*kadınların neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememişti*” sorunsalı üzerine odaklanmış ve engeller tanımlanmıştır (Arıkan, 1997).

Konuya, zekâ kavramıyla ayrı bir parantez açıldığında ise kadınlarda empati oranının ve duygusal zekânın, erkeklere kıyasla daha ağır bastığı söylenebilmektedir. Öyle ki kadınlar; daha yaratıcı, eğitime açık, işbirlikçi ve uysal yapıdadırlar ve bu yapıları, kalabalık örgütlere kolayca adapte olmalarına ve başarılı işler sürdürmelerine motivasyon sağlamaktadır. Bu bağlamda, kadınların yöneticilik yapmalarına engel somut unsurlar görülmemektedir. Ancak, kadın liderliğinin önünde soyut ve toplumsal birtakım engeller bulunmaktadır (Arıkan,2003). Burada odaklanılan esas nokta, kadınların zihinlerde yaratılan ‘ideal’ yönetici özelliklerine sahip olup olmadıklarıdır. Diğer bir deyişle, kadınların tepe yönetim

pozisyonlarına yükselecek oranda güçlü, dominant ve rekabetçi olup olmadıklarıdır (Kutanis ve Alparıslan, 2006). Kadın yöneticiler, uysal ve beceri gerektiren işlerde sabırlı davranmalarından dolayı, iş yaşamında işverenler tarafından tercih edilen kişiler konumuna gelmektedirler (Olaş, 2006).

Kadın ve erkek yöneticiler üzerinde, liderlik farklılıkları ve tarzlarını inceleme açısından yapılan araştırmalarda, kadın ve erkek yöneticiler arasında cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığı, kadın yöneticilerin tüm engellerin aksine; aktif, insan ihtiyaçlarına odaklı, yaratıcı, insancıl ve başarılı bir yönetici profili çizdikleri görölmektedir (Ersöz, 1997). Eagly ve Johnson'ın (1991), 162 çalışmayı incelediği meta analiz araştırmasında, kadın yöneticilerin daha katılımcı, işbirlikçi, demokratik ve kişilerarası ilişki merkezli liderlik stilini benimsedikleri tespit edilmiştir. Liderlik stili bağlamında ise kadınların karar alma sürecine bireyleri de dahil ettikleri, araştırma bulgularından ortaya çıkan diğer sonuçlardandır. Ancak toplumsal cinsiyet yargıları, yöneticilik kavramını otokratik özellikler göstermekle ilişkilendirdiğinden, kadınların demokratik ve insani özelliklere önem veren liderlik stili, kadınların iyi liderler olamayacakları algısını oluşturmaktadır. Kadın yöneticiler, katı ve kalıplaşmış, otoriter liderlik algısı ve rollerinin zihinlerde var oluşuna rağmen, daha samimi ve esnek iletişim kurabilen, karar verme sürecinde “tek yumruk” olma kavramının önemine hâkim yöneticiler şeklinde tanımlanmaktadır. Kadın yöneticiler bu yaklaşımlarından dolayı da daha işbirlikçi ve birleştirici, katılımcılığı teşvik eden, enerji düzeyi yüksek, katılımcılığa önem veren, değişim odaklı özellikler göstermektedirler (Arıkan, 2003).

2000'li yıllardan itibaren yöneticilik pozisyonunda yer almaya başlayan kadınlar, yöneticilik stillerine de yeni boyut ve tanımlamalar getirmişlerdir. Geleneksel yönetim anlayışında yer alan; hiyerarşik sistem, emir-komuta zinciri, ceza, kontrol, görev odaklılık, insanlara az zaman tanıma gibi özelliklere dayanan yönetim stili yerine, amacı değişim olan, yaratıcılık, birliktelik, motivasyon, insana önem, ortak çalışma gibi özelliklere dayalı bir liderlik stili kadın yöneticiler tarafından benimsenmektedir. İnsancıl olmayı, temel odak noktası hâline getirmiş, hiyerarşik ve katı-ast üst ilişkilerinin olduğu bir sistem yerine, merkeze lideri alan bir ağ modeli geliştiren, çalışanlara model olma eğiliminde, cezanın yerine ödüle önem veren ve en önemlisi de yöneticilerin insan unsuruna değer vererek zaman ayırdığı ilişki duyarlılığı, yüksek bir liderlik modeli kadın yöneticiler tarafından önemsenmektedir (Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011). Kadın yöneticiler iş ilişkilerine, örgütü geliştirmeye ve uyuma önem vermektedirler. Başarılı olabilmek için kadın yöneticiler; dikkatli çalışmaya, özveriye, astlarına kendini kabul ettirme çabasına ve duygusal zekâya sahiptirler (Akoğlan, 1997).

Yöneticiliğe uygun tüm bu vasıflara rağmen, kadın yöneticiliğinin olumsuz yanları da bu baskı ve çatışma ortamı nedeniyle oluşmuştur. Bunlar, şu şekilde sıralanabilmektedir (Barutçugil, 2012):

- Duygusallık,
- Kraliçe arı sendromu.

Kraliçe arı sendromu, kraliçe arının kovandaki hükümdarlığını sürdürürken yaşadığı mücadeleye benzemektedir. Bickford (2011), bu konu hakkında “bir kadın yönetici ile çalışmaktaysanız ve yöneticiniz sizi sebepsiz yere zorluyorsa, bu yöneticinin kraliçe arı sendromuna kapıldığı”nı ileri sürmektedir. Kraliçe arı sendromunu yaşayan kadın yönetici, diğer kadınlar tarafından kendisini bir tehdit altında hissederek, hemcinslerinin gelişimini, yükselme ve gücünü engellemeye çalışmaktadır. Kadınların, kadınlara uyguladığı bu muamelenin sebebi ise erkek egemen iş ve çalışma hayatında, birçok tehdide maruz kalmaları, adaptasyon sürecini bu şekilde yansıtmaları ve bu durumu kendilerine bir savunma mekanizması olarak geliştirmelerinden ileri gelmektedir (Bickford, 2011). Bu nedenlere ek olarak, rol model alabilecekleri kadın sayısının eksikliği, çalışma saatleri gibi sebepler de gündeme getirilebilir. Özellikler genellendiğinde ise kadınların daha hümanist olmaları, dost canlısı tavırlar sergilemeleri, eşitlikçi olmaları sıralanabilir (Kabasakal, 1998).

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engelleri, temelde benimsedikleri liderlik stiline de bağlıdır. Toplumsal yapı ve algı; otoriter, rekabetçi ve duygusallık seviyesi düşük bir liderlik stilini, liderlik olarak algılamakta ve bu özellikleri erkeklerle ilişkilendirmektedir. Bunun aksine, kadın yöneticilerin göstermiş olduğu destekleyici ve duyarlı yaklaşım, kadınların yöneticilikle uyuşmayan özellikler gösterdikleri biçiminde bir algı meydana getirerek, kariyerlerine engel oluşturmaktadır (Karakılıç, Alay ve Koçak, 2008).

2.9. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları

Liderlik kavramı, genellikle erkeklerle ve maskülen kelimelerle ifade edilen bir kavram hâline gelmiştir. Bunlar; sinir, kararlılık ve güç gibi kavramlardır. Ancak liderlik kavramının, bu gibi çağrışımlarla ilgisi yoktur. Liderliğin esas ve temel özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmacılar, liderliğin cinsiyetle herhangi bir bağı ve ilgisi olmadığını ortaya koymuşlardır (Hyde, 2014). Kadın liderler, geleneksel liderlik anlayışı ve kalıplarından sıyrılarak; cesaret veren, bilginin değerini bilen ve paylaşılması için teşvik eden, insancıl bir yaklaşım benimsemektedirler (Judge, 2003). Kadın yöneticiler, katı ve

kalıplaşmış, eril özellikler gösteren liderlik tarzının dışında, daha samimi ve daha esnek iletişim kurabilen liderlik özelliklerini gösteren bireyler olarak tanımlanmıştır. Karar verme sürecinde ise ‘tek yumruk olma’ kavramı üzerinde durulmuştur (Sümer, 2006).

Benimsenen liderlik anlayışının amacı, değişimdir ve bu nedenle, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderliğe olan yatkınlığı erkeklere oranla daha yüksektir (Davidson, 2003). Kadın liderlerin benimsediği liderlik anlayışında model olma, motive etme ve ödüllendirme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Rowe, 1990). Bilginin paylaşıldığı, kişilerarası ilişkilere önem veren liderlik tarzı benimsenmektedir. Kadın liderlerin yansıttığı bu nitelikler, dönüşümsel liderliğe yatkın olduklarını göstermektedir. Dönüşümsel liderler, bireysel çıkarları, grup çıkarlarına dönüştürmek, amaçlarını ve isteklerini gerçekleştirmek için iletişim yeteneklerini ve karizmalarını kullanmaktadırlar (Barutçugil, 2012). Judy Rossener (2006), kadın liderlerin dönüşümcü liderliğe yatkın olduklarını gösteren şu verileri gündeme getirmiştir:

- Katılımcılığa önem
- Güç ve bilgi paylaşımı
- Özsaygı arttırımı
- Enerji katmak.

Kadın liderler, daha destekleyici ve duyarlı, iş birliğine önem veren, birleştirici nitelikler taşımaktadırlar. Bunun yanı sıra kadın liderler, kendilerini ön plana koymayı sevmeyen bir tavır da sergilemektedirler.

Hayat Kabasakal’ın “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili” adlı araştırmasının sonuçlarına göre, Türkiye’de kadın yöneticilerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Özkaya, 2003):

- Ön plana çıkmamak: Kabasakal’a göre, kadın yöneticiler kadınlık kültürünün evrensel bir özelliği olarak ön plana çıkmaktan kaçınmaktadırlar. Kadın değerleri, ilişkilere ve bağlılığa odaklıyken, erkek değerleri kontrole ve bağımsızlığa önem vermektedir.
- Kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak: Kadın yöneticiler sade saç stilleri ve uzun olmayan tırnakları tercih etmektedirler. Hafif ve sade bir makyaj, dikkat çekmeyen aksesuarlar da diğer tercihler arasındadır.
- Sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak: Türkiye’deki üst ve orta düzeydeki kadın yöneticiler, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelere mensupturlar. Babaları,

toplumda saygınlık kazanmış mesleklere sahiptir, kendileri iyi okullarda eğitim görmüş ve büyük şehirlerde yaşamışlardır.

- Güçlü kişilik özellikleri.
- Yüksek başarı motivasyonuna sahip olmak.
- Evli ve çocuklu bir hayat sürmek: Gelişmekte olan ülkelerde, kadınlar bakıcı ve temizlik çalışanı temin edebildikleri düzeyde, kendi mesleklerini daha rahat devam ettirebilmek olanağına sahiptirler.

2.10. Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri

Kadınların, alt ya da üst yönetim kademelerinde çalışmalarına bakılmaksızın, sistemli bir biçimde baskıya ve birtakım engellere maruz kaldıkları görülmektedir (Alberlar, 2015). Bununla birlikte, yönetici olmalarının önünde pek çok engel yer alan kadınların, yöneticilik vasfına eriştiklerinde dahi, ataerkil toplumun kendilerine ödül olarak bahşettiği yöneticilik görevlerinde kendilerini topluma ve çevreye kanıtlamaları gerekmektedir (Bayrak ve Yücel, 2000). Engellerin, zincirleme bir şekilde karşılına çıktığı ve adeta günah keçisi ilan edilen kadınlar, daha fazla yükü hayatı omuzlamakta ve “kadınlar yönetici olamaz” sloganıyla toplumsal bellekte stratejik algı sağlamlaştırlmaktadır. Bu algının temelinde, kadınların aktarıcı (ev ve çocuk bakımı), erkeklerin ise gerçekleştirici (karar sürecinde ana konumda) konumda olmaları yatmaktadır. Woolf (1929)’un vurguladığı gibi, “*bütün yüzyıllar boyunca kadınlar, erkekleri olduğundan iki kat daha büyük gösteren bir ayna görevi üstlendiler, bu büyüklük aynanın müthiş bir yansıtma gücü vardı*”. Öyle ki bu aynanın gücü ve etkisi o kadar büyüktü ki engeller de o oranda büyümüştür. Kadınların karşılaştığı engeller, öğretmenlik gibi, erkeklere oranla kadınların çoğunlukta yer aldığı bir grubu etkileyerek, oldukça azınlıkta bir nüfusla kadınların yöneticilik görevini sürdürmelerine sebep olmuştur (Altınışik, 1995; Çelikten, 2004; Shum ve Cheng, 1997).

Toplumsal birtakım faktörler, kadınların geleneksel rollere bürünerek çocuk ve evle ilgilenmelerine, anne ve eş gibi bazı rollerinin ön plana çıkmasını ve dolayısıyla belirli makamlara ulaşmada ve kariyer basamaklarını tırmanmada birtakım engellerle karşılaşmalarına temel oluşturmaktadır (Giligan, 1979). Kadınların kariyer engellerini açıklamanın ise ortak bir dayanak noktası bulunmaktadır. Kişiler, yapabilecekleri işi, kabiliyetleri ve eğitim düzeylerine göre seçmektedirler. Kadınlar için genel kabul gören mesleklerin ücret düşüklüğü, kötü çalışma koşulları ve yükselme şansına elverişli olmaması birincil sebeplerdendir. Toplumsal cinsiyet rollerinin, kadına; bebek doğurmak, onunla

ilgilenmek gibi, annelere özgü bir figür yüklenmesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan engellerdendir. Bu yaklaşıma göre, kadınların yalnızca kadınsı olarak, kadınlara uygun olarak görülen mesleklerde çalışması esastır (Mert ve Levent, 2020).

Kadın yöneticilerin kariyer engelleri; ev içi sorumluluklarla yoğun bir biçimde kuşatılmışlık, geleneksel rollerin daha öncelikli görülmesi, işe alma ve terfi süreçlerinde cinsiyete bağlı ayırım, kadınların liderlik özelliklerinin sınırlı düzeyde olduğu yönündeki toplumsal algı, kadınların iş gücüne aralıklı katılımı, erkekler tarafından konulan engeller, kadınlar tarafından konulan engeller, kişinin kendine koyduğu engeller, kadınların yöneticiliğe ilişkin olumsuz görüşleri, toplumsal direnç, yöneticiliğin erkek mesleği olarak algılanması, eş ve aileden yeterli desteğin görülememesi, eğitim düzeyi, geleneksel yapıdan kaynaklı bakış açısı gibi nedenlerdir (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Kadınların yönetsel pozisyonlarda yer alırken karşılaştığı engeller genellendiğinde ise şu tasnif yapılabilir (Nergiz ve Yemen, 2011):

- Ataerkil toplum yapısı ve roller: Kadının toplum içerisinde öncelikli rolünün eş ve anne olması,
- Cinsiyete dayalı ayırım: Kadının cinsiyetinden dolayı kimi durumlarda kendi özgür iradesiyle, kimi durumlarda ise toplumsal baskı unsurları ile yönetici pozisyonlarına ulaşamaması,
- Ekonomik özgürlüğü elde etmenin yararına inanmamak: Ekonomik özgürlüğü elde etmenin kendisine ve çevresine yeterli faydası olmayacağını düşünmek,
- Düşük özgüven; Yönetsel pozisyonlara ulaşma konusunda kendini yeterli ve yetkin görmeme,
- Yalnızlık korkusu; Yönetsel pozisyonlarda en üst düzeyde ve başarılı olmanın aile ve iş hayatında kadınların kendini yalnızlaştıracağı fikri,
- Cam tavan sendromu; Kadınların belirli bir yönetsel seviyeye ilerledikten sonra, daha fazla ilerleyemeyeceğinin gözle görülmeyen şekilde engellenmesi,
- Özgüven düşüklüğü; Kadınların, erkeklere kıyasla daha düşük bir özgüven seviyesine sahip olduğu düşüncesi,
- Stereotipleme; Erkekler, bağımsız olma, başarı ve özgüven gibi özelliklerle tanımlanırken, kadınların ise kibar, anlayışlı ve insana önem veren özellikleriyle tanımlanmaları gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

Tüm bu algılanan ve dışsal kaynaklı engellere rağmen, yasalar dolayımında kadınların profesyonel okul yöneticisi olmasına dair eşitlikçi hükümler bulunmaktadır. Bu sorunun en temelinde ise cinsiyete göre kalıp yargılarına direnç yer alır. Hukuksal alanda tanınan hükümler, toplumsal alana yansımamakta ve kadınların yönetici olmalarının önünde engel oluşturmaktadır. Bu problemin en temelinde, kadın yönetici algısının belirginleştirilememiş olması yer almaktadır. Bu imajı zedeleyen en önemli faktörler; çevreden destek görememe, rekabetçi iş ortamı, iş-aile dengesini kurmada zorluk, kadınların düşük liderlik vasıflarına sahip olduğunun düşünülmesidir (Özan, 2009). Schmuck (1975), kadınların yönetici olmalarını engelleyen temel sebepleri; rol model eksikliği, ailevi sorunlar, kadınların kendini engellemesi şeklinde sıralamaktadır. Kadınların yönetici olamama ve üst kademelerde daha az yer almalarının başlıca nedenleri; kişisel, örgütsel ve toplumsal nedenlerdir. Kişisel nedenler; kadınların aile ve ev içi sorunlarla kuşatılmışlığıdır (Wright, Baxter ve Brikelund, 1995). Örgütsel nedenler ise; örgüt kültürü (Eagly, 2002), örgüt politikaları (Powell ve Butterfield, 1994; Still, 1997; Ryan ve Haslam, 2005) ve informal iletişim ağlarına katılamama olarak sıralanabilir. Toplumsal nedenler; mesleki ayrım ve toplumsal cinsiyet gibi faktörlerden ileri gelmektedir (Uyguç, 2003).

2.10.1. Bireysel Nedenlerden Kaynaklanan Engeller

Bireysel faktörlere örnek olarak toplumdaki cinsiyet rolleri, öğrenilmiş çaresizlik ve toplum tarafından dayatılan ikinci sınıf meslek grupları gösterilebilir. Erkek egemen toplumlardaki bu baskı unsurları, öğrenilmiş çaresizliğe neden olmaktadır. Kadınlar, tüm bu baskılar çerçevesinde kendileri bir adım geride bırakmayı ve kendilerine yöneticiliğin uygun olmadığını düşünmektedirler (Hymowitz ve Schellhard, 1986).

İş-aile-ben üçgeni arasına sıkışmış olan kadınlar, böylesi bir yaşam ve iş temposu sürdürmek zorundadırlar. Bu da kadınların ev içinde anne, ev dışında ise çalışma hayatındaki kimliği gibi, çoklu ve zorlu rolleri üstlenmelerini beraberinde getirmiştir. Kadınların bu çoklu rol karmaşası içinde, ev içi sorumluluk ve rolleri ağır basmakta ve yöneticilik gibi yoğun bir çalışma temposu ve sorumluluğu olan işleri tercih etmekten kaçınmaları gündeme gelmektedir. Çoklu rol, kadınlarda baskı ve karmaşa yaratmakta ve ortaya çıkan gerilim sonucu terfi imkânları ve kariyer olanaklarının kaçırılmasına neden olmaktadır. Ailevi rolleri baskın olarak hem toplum hem sosyal çevresinden alan kadınlar, çok yüksek kariyer hedeflerine veya yöneticilik ideallerine bağlı olsalar dahi, düşük standartları tercih etmek

zorunda bırakılmaktadırlar (Yılmaz, 2013). Dolayısıyla kadınlar, yönetici pozisyonunun getirdiği katı taleplerle iş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanmakta ve yönetici olmayı tercih etmemektedirler. Kadınların, yöneticilik bağlamında, erkeklerle benzer özellikleri olsa da üstlendikleri ailevi sorumluluklar neticesinde, yönetici pozisyonlarına yükselme istekleri zayıflamaktadır (Wright, Baxter ve Birkelund, 1995).

Bireysel nedenlerden kaynaklanan engeller dolayımında, kadınların karşısına çıkan ilk engel “çalışma koşulları”dır. Çalışma koşullarının önemli bir belirleyici olduğu düşünüldüğünde, çalışma saatleri ve izin süreleri açısından en uygun mesleğin öğretmenlik olduğu görülmektedir. Öğretmenlik, Türkiye şartlarında “kadın mesleği” olarak algılanmakta ve çoğunlukla kadınlar tarafından tercih edilmektedir (Özbek, 2007; Çermik, Doğan ve Şahin, 2010). Kadınlar bu mesleği seçerken, ataerkil toplum yapısı içerisinde, bir nevi öğrenilmiş çaresizlikle tercihte bulunmakta ve yönetici olmayı düşünmemektedirler. Dahası kadınların içinde bulundukları bu algı, geride durmayı veya alt pozisyondaki yöneticilikleri tercih etmelerini de beraberinde getirmektedir (Yılmaz, 2013).

2.10.2. Kadınlar Tarafından Konulan Engeller

Kadınların, biyolojik ya da dürtüsel açıdan incelenmesi, onların annelik görevini birinci plana koymalarını, fazla mesai yapmamalarını, evde daha çok kalma isteklerini doğurmakta ve çoğu kariyer fırsatını yakalayamamalarına neden olmaktadır. Yöneticilik açısından ise kendilerini yöneticiliğe uygun görmedikleri ve kendi kariyer engellerini kendilerinin yarattığı söylenebilmektedir. Kadınların, bizzat kendileri tarafından sistematik bir biçimde yarattığı engeller, öyle boyutlara ulaşmıştır ki, kadınlar kendileriyle birlikte, hemcinslerine de engeller koymaya başlamaktadırlar. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan bu durum, kadınların hemcinslerini dahi bir engel olarak görerek, cinsiyetçi yaklaşımlar sergilemeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu engeller şu şekilde tasnif edilebilir (Bickford, 2011):

- Toplumsal değer yargılarını sorgulamadan benimsemek,
- Cinsiyet rollerine ilişkin çocukluktan süregelen tutum ve algılar,
- Öz güven eksikliği ve hedefler konusunda kararsızlık,
- Yükselmeyi/yönetici pozisyonuna gelmeyi tercih etmemek,
- Yükselmenin getirdiği fazladan sorumlulukları göze alamamak.

2.10.3. Kişisel Tercihler

Kişisel tercihler bağlamındaki engellerin temelinde, toplumsal cinsiyet algısı ve cinsiyete dayalı roller yer almaktadır. Bu rollere göre kadınlar, kendilerini öncelikle anne ve eş olarak tanımlamakta, yöneticilik ve kariyer hedeflerinin getirdiği sorumlulukların bu role zarar vereceğini düşünerek de ikinci plana atmaktadırlar. Kadınlar eğer kariyerlerinde yükselme şansı elde eder ve yönetici pozisyonuna gelirlerse, bulunduğu konumun içinde yer alan hırs ve çatışmaların kendisini ve dolayısıyla da ev ve aile yaşamı döngüsünü etkileyeceğini düşünmekte, yöneticilik yapmaktan kişisel olarak geri kaçınmaktadırlar. Bunun yanı sıra kadınlar, kendi kabiliyet ve eğitimlerini bulundukları veya erişmek istedikleri pozisyona yeterli ve uygun görememektedirler (Hymowitz ve Schellhard, 1986).

Kadınların, kendi cinsiyetlerini; duygusal, güçsüz, uygarlık tarihi boyunca ezilen, baskılara direnen, toplumsal dışlanmışlıkla mücadele eden ve tüm bunların etkisinde ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlikle yönetmeye değil, yönlendirmeye muktedir bir yönde tavır almaları, yöneticilik hedeflerini başlamadan bitirmektedir. Başarılı oldukları durumlarda dahi, toplumun “erkek gibi kadın” sıfatına maruz kalmaktan kaçınan ve bulundukları pozisyonlarda iş tatmini düşük kadın yöneticiler vardır. Tüm bu engeller, kadınların cinsiyete özgü kalıpların varlığı ile yaşamlarını sürdürmelerine sirayet etmiş ve değişime direnç gösteren duruma gelmelerini tetiklemiştir.

2.10.4. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınlar hem ev içi hem ev dışı sorumluluklardan dolayı, çoklu roller üstlenmekte ve birçok farklı alanda sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu rollerden, en baskını olan annelik rolü, ataerkil toplumun dayatma ve baskılarıyla çoklu rol karmaşasına sürüklenen kadınlarda, kariyerlerini yarıda bırakmaları veya sonlandırmaları beraberinde getirmektedir (Onay, 2014). Kadınlara yüklenen bunun gibi roller ve fazla sorumluluklar, kariyer engelini oluşturmaktadır. Ev içi yaşam örüntüsünde; eşinin, çocuklarının ve evin sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan kadınlar, çalışma hayatındaki fırsatların yakalanmasına ve ilerleme olanaklarına erişememektedirler (Üstün ve Bahçıvan, 2021). Çoklu rol çıkmazının içinde bulunan kadınlar, üst yönetim pozisyonlarına yükselmekten kaçınmakta ve geri durmaktadırlar. Üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadınların bekâr, çocuk sahibi olmayan veya tek çocuk sahibi oldukları gözlemlenmektedir (Pur,1993). Kadın yöneticilerin, yönetici pozisyonuna ulaşma istemleri, ev ve aile yaşantısından fedakârlık

yapmayı zorunlu kılarken, erkek yöneticiler kariyer hedefleri söz konusu olduğunda böylesi bir fedakârlıkta bulunmamaktadırlar.

Kadınlar, ev ve aile içindeki işleri yapmak zorundayken, rekabetçi iş dünyasında da başarılı ve istikrarlı olmak zorundadırlar. Bu dengeyi kurmaya çalışırken ise problemlerin açığa çıkması kaçınılmazdır (Rob ve Nigel, 1994). Hafta sonu iş yükü olmadan, evde dinlenerek zaman geçiren bir erkek yöneticiye kıyasla, tüm hafta sonunu ev işlerinin yüküyle geçiren bir kadın yöneticinin, haftaya aynı motivasyon ve moralle başlaması oldukça zordur. Modern toplum yapısı içerisinde işgücü bağlamında kadına ihtiyaç duyulurken, aynı zamanda ev, iş ve aile döngüsünü sürdürmesi beklenmektedir (Yüksel, 2005). Kadın işgücüne duyulan ihtiyaç ve kadının evde üstlendiği roller, birbiriyle çatışmakta ve çelişmektedir (Savaşkan, 2019). Kadınlar, bu iki rolü de üstlenmek zorunda kalmaktadır. Bazı kadınlar, bu anlamda yaşadıkları zorluklara, bir bakıcı veya yardımcı aracısıyla çözüm bulabilirken ve bu sayede kariyerlerine devam edebilirken, orta sınıf ve bu imkâna sahip olamayan kadınlar, kariyer hedeflerine ara vermek zorunda kalmakta ve vicdan azabı duymaktadırlar (Kirel,1998). Dolayısıyla kadınların, onlara yardım eden biri olmadan, kariyer basamaklarında ilerlemeleri son derece zordur.

2.10.5. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınlar, erkeklerle aynı düzeyde bir kariyer elde etme fırsatını yakalasalar da örgütsel kültür açısından iki cinsiyet arasında bir ayrım yaşanmaktadır (Powell ve Butterfield, 1994). Eril örgütsel kültürün özellikleri olan; otonom olma, dikey iletişim ve hiyerarşik otorite, kadınların yönetici pozisyonuna gelmeleri önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004). Böylesi bir atmosferde kadın yöneticilerin, erkeklerin yoğunlukta olduğu bir örgütte zorluklarla karşılaşmaları da kaçınılmazdır. Eril örgütsel yapı, kadınların kendilerini rahat ifade etmesini, otorite kurmasını ve faydalı ilişkiler kurmasını engellemektedir (Eagly, 2002). Kadınlar girdikleri örgütlerde kendini bir birey olarak kabul ettirebilmek için yoğun çaba göstermektedir. Erkek egemen örgütlerde görev yapan kadınlar, yöneticilikte ve bireysel kariyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadır. O hâlde, örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerin yıkılması için örgüt kültürü değişimi şarttır (Hymowitz ve Schellhard, 1986).

2.10.6. Örgüt Kültürü

Kadınların kariyer olanaklarından eşit biçimde yararlanabilmesi örgüt kültürüne bağlıdır. Bazı örgütlerde şartlar eşitken, bazı örgütlerde ise kadınlar kendilerini ispatlamak ve kabul ettirmek için üst düzey çaba göstermektedirler. Eğer örgüt, erkek odaklı bir yaklaşım sergiliyor ise bu durum, kadınların kariyer yolculuğunda engel oluşturmaktadır. Buna karşın, örgüt, cinsiyet eşitliğine önem veren bir yaklaşım sergiliyorsa, kadınların şanslı olduğunu da söylemek mümkündür. Fırsat elde etme derecesi açısından kadınlar, üst yönetim kademelerine gelmekte ve yöneticilikte baskın olan erkek egemen örgüt kültürü kadınların ikinci plana atılmasına ve önemli görevler söz konusu olduğunda göz ardı edilmelerine sebep olmaktadır. Örgüt kültürü algısında, toplumsal düzeyde bir iyileştirmeye gidilmeli ve liyakate önem veren, insana odaklı, cinsiyet eşitliğini temel alan bir örgüt kültürü politikası benimsenmelidir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Örgüt kültürü bağlamında söz konusu olan engellerden bir diğeri ise kadınların örgüt içerisindeki tutum ve algılamalarının, erkekler tarafından bastırılan ve yönetilen örgütlerin çıkar ve hedefleriyle çatışmasıdır (Schwartz,1986). Bu çatışma sebebiyle kadınlar, erkekler tarafından domine edilen, bu informal grupların içine girmekte zorlanan bir figürde, ortak bir iletişim tarzı geliştirmeye çalışırken, kendi liderlik stillerini erkeklerin liderlik stillerine uygun biçime getirmeye de çabalamaktadırlar. Tüm bunlar, kadınların kendilerini rahat hissetmelerine engel olarak, kendi liderlik stillerini özgün bir biçimde yansıtamamalarını da beraberinde getirmektedir. Knutson ve Schmidgal, örgüt kültürü içerisinde kadınların yükselmelerini engelleyen bazı koşulların varlığını şu şekilde açıklamışlardır (Knutson ve Schmidgal, 1999) :

- Erkekler, kadınları mesleki açıdan önemsemez ve ciddiye almazlar.
- Erkekler, kadınlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışmaktadır.
- Erkekler, kadınlarla birlikte çalışmaktan huzursuz ve rahatsız olmaktadır.
- Kadınlar, erkekler tarafından kurulan informal ağlardan dışlanmaktadır.
- Kadınlar, kendileri için yol gösterecek bir mentorden yoksundur.
- Kadınlar, yöneticilik için yeterince tecrübeli değildir.
- Kadınlar, tarafından sunulan fikirlere örgüt kültürü hoşgörülü ve açık değildir.
- Kuruma gelen diğer kişiler kadınlarla görüşme yapmaktan rahatsızlık duymaktadır .

2.10.7. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, kadınların yöneticilik ve kariyer gelişimini doğrudan etkileyebilme gücüne sahiptir. Politikalar, fırsatlar yaratabildiği gibi, birtakım engeller de ortaya koyabilir (Rose ve Larwood, 1988). Bazı örgütlerde, kadınların yöneticilik için yeterli nitelikleri göz ardı edilerek, yönetim pozisyonlarına ulaşmalarında engeller ve zorluklar yaşanmaktadır. Bu sebeple, yöneticilik pozisyonunda kadınların sayısı düşük bir seyir izlemektedir (Johnsson, Long ve Faught, 2014). Örgütte kadınlara yönelik eşit olmayan uygulamalar, örgüt içerisinde ayrımcılık politikasına işaret etmektedir. Böylesi bir bakış açısına sahip örgüt politikaları, kadınların yöneticilik kademelerine ulaşmalarını engellemektedir (Cortis ve Cassar, 2005). Aynı performansı gösteren ve aynı seviyede üreten bir erkeğin başarısı, onun nitelikleriyle ilişkilendirebilirken, örgütlerin performans değerlendirme politikası nedeniyle, kadınların başarısı şans ve diğer faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Tam tersi durumda ise erkeğin başarısız olduğu durum şanssızlıkken, kadının başarısızlığı beceri eksikliğiyle ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla bu politikalar, kadınların yöneticilik için uygun olmadığı algısını oluşturmaktadır (KSSGM Yayınları, 1999). Bunun yanı sıra, bazı örgütlerde benimsenen ücret politikaları farklılık göstermektedir. Çoğu ülkede, kadın yöneticiler erkek yöneticilerden düşük maaş almaktadır (Atay, 1998). Örgütte çalışanlara terfi ve yükselme imkânı sağlamayan bir örgüt politikası da kadınların yönetici pozisyonuna gelmesini engellemektedir. Kurumlar belirledikleri örgüt politikaları ile kadınlara ve kariyerlerine ilişkin ön yargıları yansıtmakta, kadınlar da işe alım ve tedarik sürecinde dahi birtakım engellerle karşılaşarak, erkek adaylardan farklı değerlendirme kriterlerine tabi tutulmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden, pozitif ayrımcılık yapılarak mahrum bırakılan kadınlarda, liderlik ve yöneticilik için hazırbulunuşluk seviyesi düşmekte ve yöneticilik kariyerine ve hedeflerine engeller ortaya çıkmaktadır.

2.10.8. Mentor (Rehber) Eksikliği

Mentorler, tecrübeleriyle yol gösterici görevler üstlenmektedirler. Çalışma hayatının içerisinde aktif olan kadınlar, kendilerine rehber olabilecek kişilerden yoksundurlar. Bu sorun, kadınlar cephesinde, çalışmaya ve hedeflerine nereden başlayacakları konusunda birtakım soru işaretleri ve yanılgılar oluşturmaktadır. Mentorlerin varlığı, yönetici olmak isteyen kadınlara ilham verecek ve cesaret düzeylerini arttırmaya yardımcı olacaktır (Atay, 1998). Mentor eksikliği nedeniyle, kadınlar yönetici pozisyonda yer almak isteseler bile,

nerden ve nasıl başlayacaklarını, hangi adımları takip etmeleri gerektiğini bilememekte ve cesaretleri kırılmaktadır. Kadın mentorler sadece örnek olmakla kalmayarak, kadın yöneticilere faydalar da sağlamaktadır. İletişim ağını güçlendirebilecek güce sahip kadın mentorler, yöneticilik pozisyonlarına teşvik ve cesaret açısından kilit noktadadırlar (Strachan, 1999).

Mentorluk ya da koçluk adı verilen bu hizmetlerin varlığı, kadınları cesaretlendirmekte ve karşılıklı iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Kadın rehberler, astlarına yardım edebileceği gibi, potansiyel faydalar da sağlamaktadır. Bu fayda, kadınların daha üst kademelere ulaşmasında çift yönlü bir katkı sağlamaktadır. Ne var ki kadın çalışanlar, bu noktada rehber eksikliği yaşamaktadır. Yönetici pozisyonunda rehber olarak görülebilecek kadın yöneticilerin sayıca az olmaları, kadınların kariyerini ve motivasyon seviyelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Atay, 1998).

Öztürk tarafından, 2011 yılında “Kadın Öğretim Elemanları” adıyla kaleme alınan çalışmada, katılımcılar; mentorluktan faydalanamadıklarını, üst yönetim kademelerine gelmek istedikleri zaman ise eşit imkânlarla sahip olamadıklarını ifade etmişlerdir (Öztürk, 2011).

2.10.9. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

İnfomal ağlar, örgüt içi bağlılığı artırma potansiyeline sahiptir ve bu ağlar, tedarik ve işe yerleştirme sürecinde, boş pozisyon bildiriminde kurum içerisinde bir akış oluşturmaktadır. Bu ağın dışında tutulan kadınlar ise bu fırsatlardan yararlanamamaktadır. Kadınlar, erkeklerin aralarında kurdukları ağlara katılamamaktadır. Bu nedenle, kadınlar, örgütü ilgilendiren haber akışı ve bilgilerden haberdar olamamakta ve ağın dışında kalmaktadır (Karaca, 2007).

2.10.10. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplumsal faktörler; cinsiyete dair ayrımcı yapısı, farklı cinsiyetçi roller yüklenmesi, kadınlara yüklenen roller, kadınların liderlik rolünü üstlenemeyeceğine ilişkin algıları ve bu algıların toplumdan kaynaklanan engeller şeklinde görülmesini ifade etmektedir. Bu rollerin kadın ve erkeklere yüklenmesi, çocukluk çağlarından itibaren başlamaktadır. Çocukluk çağlarında, evcilik, ev ve çocuk bakımıyla ilgili oyunlar oynamaya itilen kız

çocuklarının, yönlendiren ve yöneten pozisyonda olmaktan kaçınması gerektiğine dair geliştirdikleri düşünce yapısı, erkek çocuklarının ise dışarıda ve gücünü dışa vurarak gösterebileceği oyunların içinde yer alması, toplumun cinsiyete göre biçtiği rollerin kariyer seçimine kadar yansıyan engellerine örnek olarak gösterilebilir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002). Kadınlarla ilgili basmakalıp önyargılar (stereotiplerin), kadınların iş ve meslek hayatını önemli ölçüde etkileyerek, kadınların bu role uygun meslek seçimi ve davranışlar sergilemesini beraberinde getirmektedir (Deemer ve Nancy, 2006). Risk almaya isteklilik, rekabete eğilim, cesaret gibi davranışların, erkeklerde kadınlara oranla daha fazla olması gerektiğine yönelik tutum ve algı, yöneticiliğin de erkeklere uygun bir meslek olarak görülmesine neden olmaktadır (Bakır, Uğurlu, Köybaşı ve Özyazıcı, 2017). Yöneticiliğin erkeklere uygun meslek olarak algılanması ve görülmesi, kadın yöneticiler için Türkiye’de eğitim sektöründe bir engel olarak belirtilmektedir (Can, 2010). Kadınların yönetici olmaları yakın çevre ve toplum tarafından tercih edilen bir durum değildir (İleri, 2016). Türk toplumu ataerkil bir yapıya sahiptir ve bu durum, kadın yöneticiler için sorun oluşturmaktadır. Ataerkil toplum yapısında, kadının eş ve anne olarak üstlendiği figüre karşın, erkeğin üstlendiği rol, güç ve otoritenin kaynağına dönüşmekte ve evi geçindirmekten sorumlu kişi olarak tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple, kadınların çalışmaması ve çalışmak istediği durumlarda dahi düşük sorumluluk gerektiren ve az zaman alan meslekleri tercih etmesi beklenmektedir (Arat, 1996). Erkeğin, baskın cinsiyet olarak evin kontrolünü ve geçimini sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Erkeğin rolü otoriteyken, kadının rolü bağlı olma, koruma ve gözetmedir. Pek çok ataerkil toplum yapısında olduğu gibi, Türk toplumunda da tezahür eden bu ataerkil özellikler, kadınların öğretmenlikten, yönetici pozisyonuna geçmelerini olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmektedir.

2.10.11. Mesleki Ayrım

Toplumsal faktörler ve kadınlara uygun meslekler olarak görülen meslek grupları, kadınların bilgi ve becerilerini istekleri doğrultusunda olan mesleklere yöneltememelerine ve içlerinde var olan yöneticilik güdüsünü motive edememelerine neden olmaktadır. Bu da kadınların kendilerine uygun gördükleri öğretmenlik veya hemşirelik gibi mesleklere yönelmelerine, erkeklerden daha düşük iş alanlarında kalmalarına temel oluşturmaktadır (Deemer, 2006). Bu doğrultuda, kadınların seçtiği iş ve mesleki roller incelendiğinde, aile içindeki rollerine yakın mesleklere eğilim gösterdikleri veya bu meslekleri tercih etmek durumunda bırakıldıkları gündeme getirilebilir. Kadınların tercih ettiği bu iş kolları, genelde beden gücü ve

dayanaklılığı gerektirmeyen, temiz ve nispeten diğer meslek gruplarına göre daha rahat işlerden oluşmaktadır (Tepeli ve Arıcı, 2012). Öğretmenlik mesleği de bu bağlamda dikkate alınan ve kadınlar tarafından seçilen bir meslektir.

Yönetmel açıdan incelendiğinde, erkekler üst kademedede ve yönetmel pozisyonlarda yer alırken, kadınlar alt kademedede yönetmel pozisyonlarda yer almaktadır. Şunu belirtmek gerekir ki kadınlar tarafından seçilen meslek gruplarında dahi, erkekler üst yönetim pozisyonlarında ve kademelerinde yer almaktadır (Wirth, 2004). Bu atmosfer ise uzunca bir süre yöneticilik bağlamında “tek cinsiyetli” yönetim anlayışına sebep olmuştur (Barutçugil, 2012).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, liderin kişisel ve fiziksel özelliklerini tanımlamaya çalışmaktadır. Fiziksel özellikler; sağlık durumu, kilo, boy ve güçlülük gibi özellikler olarak belirtilmiş, ancak kadın liderlerin sahip olduğu güzellik ve sempatiklik gibi özellikler belirtilmemiştir. Bunun yanı sıra, kişisel özellikler; güvenilir olma, iletişim kabiliyeti, risk alma, zekâ gibi özellikler olarak belirtilirken, bu özelliklerin çoğunun erkek liderlere atfedildiği, kadın liderlere ise atfedilmediği dikkat çekmektedir (Eren, 2001).

2.10.12. Toplumsal Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet algısı, bir toplumda erkek ve kadınların cinsiyetlerine uygun olarak sergilemesi beklenen özellikler ve davranışların bütünüdür. Bu özellikler, her toplumun kendi yapısı ve ideolojisine göre değişmesine rağmen, genellikle kalıplaşmış belli kuralların ve normların ortaya çıkmasına da sebebiyet vermektedir. Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve erkeklerden sergilenmesi beklenen roller, birbirinden farklılık göstermektedir. Erkeklerden; maskülinite, hâkimiyet ve liderlik gibi özellikler, kadınlardan ise zayıf, pasif ve evcimen rolleri icra etmeleri beklenmektedir (Sertkaya, Onay ve Ekmekçi, 2013). Bu beklentiler, erkeklerin işe gitmesi, kadınların evde kalması gibi rolleri ve eylemleri ortaya çıkartmaktadır. Burada dikkat çeken nokta, erkeklerin üstün tutulup yüceltilirken, kadınların ikinci sınıf bir yaklaşıma maruz kalmasıdır. Toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanmalı ve kadınların liderlik yapıp yapamayacağı kavramı sorgulanmayarak, toplum bu değerleri ve yaklaşımı benimsemelidir (Uyguç, 2003).

2.10.13. Önyargı

Kadınların yönetici olarak yeterlilikleri, önyargılara maruz durumdadır (Eagly ve Carli, 2002). Önyargı, “*gruptaki insanların, bireysel üyelerinin davranışlarını özelliklerinden ziyade, grupta oluşan basmakalıp yargılara göre değerlendirmesidir*” (Eagly ve Carli, 2002, s. 818). Bu önyargıların temelinde ise cinsiyet kalıp yargıları yatmaktadır. Bu yargılar, kadınların hem kariyer performanslarını hem de yönetici olma fırsatlarını sekteye uğratmaktadır. Kadınlara atfedilen; duygusal olma, her koşulda rasyonel olamama, çok yönlü düşünmeden yoksun olma, pasiflik gibi niteliklerin, yöneticilikte sorun teşkil edeceği fikri, kadınların yükselmelerine engel olmaktadır (Bedük, 2005). Çoğu toplumda soğukkanlılık, çok yönlü düşünebilme, verimlilik gibi niteliklerin, erkeklerde olduğu şeklinde bir önyargı mevcuttur (Güler, 2005). Kadınların, daha duygusal görülmesi ve bu özellikle yaftalanmaları, kadınlara karşı bir ön yargıdır. Bu nedenle de üst düzey pozisyonlardan ve iş hayatından dışlanmaktadır. Diğer bir negatif önyargı ise “kadınlarla iletişim oldukça zordur” yanılgısıdır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2008). Kadınlar tüm bu engelleri aşp, tepe noktaya ulaşırsalar dahi, erkek iş arkadaşları tarafından oluşturulan informal ağın içerisine girememektedir.

Yöneticilik, toplum tarafından genellikle erkeklere yakıştırılmaktadır. Toplumda var olan bu önyargı nedeniyle, kadınlar hem bu ön yargıyı kırmak zorunda kalmakta hem de cinsel kimliklerini yok saymaktadırlar (Arat, 1986). Kadınlar kariyerlerinde yükselirken, yöneticilik özelliklerini ispatlamaya çalışmakla kalmamakta, aynı zamanda diğer insanları da bu özelliklere sahip olduklarını ikna etmeye çabalamaktadırlar. Çünkü kadınlar, kendilerine atfedilen tüm bu önyargıları kırmak ve aksini ispat etmek zorunda kaldıkları bir iş hayatı sürmektedirler.

2.11. Kadınların Çalışma Hayatlarında Karşılaştıkları Sorunlar

Günümüz toplum yapısında, kadınların; iş, kariyer, yükselme, yöneticilik gibi alanlarda fırsatlar yakalaması, olumsuz ve olumlu birtakım durumların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bahsi geçen sorunlardan en çok ve olumsuz yönde etkileneni ise kadınların ev yaşamında karşılaştıkları sorunlardır. Kadınlar, cinsiyet faktörü nedeniyle, iş ve aile yaşamlarında engellerle karşılaşabilmektedir. Bu nedenle de iş, eğitim, ücret gibi, birçok alanda yeterli ve eşit fırsatları görememektedirler (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

2.11.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Problemler

İş yaşamında karşılaşılan problemlerin temelinde, toplumdaki cinsiyet eşitsizlikleri ve toplumsal cinsiyet ayrımı yatmaktadır (Arat, 1996). Toplum, erkeklerden çalışmasını, kamusal bağlamda bir varlık göstermesini beklerken, kadınlardan ev ve aile yaşamına hâkim olmalarını, duygusal ve zayıf olmalarını, bu ve benzeri işlerle ilgilenmelerini beklemektedir (Bedük, 2005). Kadınlar, kariyer yapmak istediklerinde ise hem ev hem de iş yükünü tek başlarına idare etmek zorunda kalmakta ve toplum tarafından her iki işi de sağlıklı ve başarılı bir biçimde yürütmeleri beklenmektedir (Bible ve Hill, 2007). Kadınlara yüklenen bu gibi roller ve ataerkil toplum ideolojisi, bu eşitsizliğin yaratılmasına neden olmaktadır.

Tüm bu eşitsizliklerin üstesinden gelerek, çalışma hayatına atılan kadınlar, toplumsal açıdan değerlerini ve bağımsızlıklarını arttırma fırsatı yakalamış olsalar dahi, çalışma hayatlarında da eşitsizliklerle karşılaşmaktadırlar (Tanrıöver ve Eyüboğlu, 2000). Bunun sonucunda, postmodern iş hayatında; işe karşı motivasyon düşüklüğü, istifalar, iş yerine bağlılıkta azalma, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlar gündeme gelmektedir. O hâlde, toplumsal duyarlılık arttırılmalı ve eşitsizliklerin giderilmesi yönündeki stratejilere odaklanılmalıdır (Zel, 2002).

Türkiye’de, kadın yöneticilerin kariyerlerini engelleyen en önemli etmen ise “eğitim”dir. Kadınların eğitimin düzeyi arttıkça, ekonomik ve sosyal hayata katılım düzeyleri de aynı oranda artmaktadır (Soyşekerci ve Yılmaz, 2007). Böylesi bir orantı, kadınlar yöneticilik yapmak istedikleri zaman, kariyer engelleri olarak karşılarına çıkmakta ve toplumsal kaynaklı bakış açısından dolayı da engellere maruz kalmaktadır.

2.11.2. Eğitim Alanında Eşitsizlik

Kadın liderliğinin, kariyer engelleri ve eşitsizlik bağlamında en çok göze çarpan unsuru eğitimde yaşanan eşitsizliktir. Kızların eğitimi, erkeklerle eşit şartlar altına alınmıştır (Bulut ve Bakan, 2005). Özellikle bazı bölgelerde, kız çocuklarının okullaşma oranında çeşitli ve ciddi engeller bulunmaktadır. Eğitim düzeyini, yöneticiliğe erişecek konumda ve oranda yeteri kadar alamamış kadınlar, var olan toplumsal cinsiyet ayrımı ve baskılarla birlikte, iş ve liderlik hayatından gittikçe uzaklaşmaktadırlar (Ayoğul ve Baraz, 2020). Bu engellerin aşılması, kız çocuklarının okur yazarlık düzeyinin arttırılmasına, eğitime katılımlarına ve kazandırılmalarına bağlıdır. Dahası tüm bunlar, cinsiyet eşitliği sağlanarak, kız çocuklarının

ileride kariyer ve liderlik yaşantılarında kendilerine güvenmelerine ve çağdaş bir toplum anlayışının kazanılmasına da katkı sağlayacaktır (Eyüpoğu, 1999).

Eğitim alanında, birtakım eşitsizliklerle karşı karşıya kalan kadınlar, kariyer gelişimlerini takip edememekte ve kariyer basamaklarında sağlam adımlarla ilerleyememektedirler (Conner ve Sharp, 1992). Kariyer geliştirme ise kişilerin ilgi ve yetenekleri çerçevesinde geliştirilebilmektedir. Kadınlar da bu bağlamda, kariyer ve yükselmeye önem vermektedirler. Ancak kadınların bu yükselme isteği/arzusunu, toplum ve diğer insanlar tarafından risk faktörü olarak görülmektedir. Tüm bu engellere rağmen, Wood (2000) kadınların erkeklere göre daha iyi bir yönetici profili sergilediklerini ortaya koymuştur. Kariyer ve yükselme engelleri;

- Kadınların doğum yapması,
- Seyahat kısıtlılıkları,
- Toplum tarafından belirlenen yazılı olmayan kurallar,
- Cinsiyet temelli negatif ayrımcılık,
- Çalışmayı yük olarak hissetme,
- Mentor eksikliğinden gibi, çeşitli kaynaklardan ileri gelebilmektedir.

2.11.3. İş Bulma ve Yükselmede Eşitsizlik

Şunu belirtmek gerekir ki kadınlarda işsizlik oranı, erkeklere göre daha fazladır. Dahası kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi, işsizlik oranını da azaltmamaktadır.

Kadınların iş hayatında yükselmelerine engel olan nedenler ise şu şekilde tasnif edilebilir (Eyüboğlu, 1999):

- Aile ve iş hayatındaki rolleri dengelemede yaşanan belirsizlik.
- Kadınların, çocuklarını yetiştirme konusunda ortaya koyduğu özveri, liderlik konusundaki basamakları tırmanma noktasındaki fikirlerini ikinci plana atmalarına neden olmaktadır.
- Kadınların yüksek duygusal zekâları, yönetim ve liderlik bağlamlarında zayıflık olarak görülmektedir.
- Yöneticilik için gerekli zamanları yoktur.
- Aile yaşamları, tüm konsantrasyonlarını işe vermelerine engel olmaktadır.
- Kadınlarda, yöneticilik ve liderlik için yeterli otorite bulunmamaktadır.

Firmalar ve şirketler, işe alım süreçlerinde kadınlara bu ön yargılarla yaklaşmakta ve kadın adayı işe alsalar dahi, liderlik ve yöneticilik önünde bu engellerin olduğunu sürekli vurgulamaktadırlar. Kadınların ev ve aile içi sorumlulukları, terfi ve yükselme konusunda kadınlara engel olarak sunulmakta, iş ve çalışma hayatında eşitsizlik yaratmaktadır (Alaçam ve Altuntaş, 2015).

2.11.4. Aile-İş Çatışması

Toplumsal ve ailevi rolleri yerine getirmesi beklenen kadınlar, kariyer ve iş hayatlarını ikinci ve hatta üçüncü plana atmaktadırlar. Çalışan kadınlar ve kadın yöneticiler, toplumsal olarak atfedilen ailevi rolleri yerine getirirken, eksik veya ihmalkâr davranışları da kendisini toplumsal ve ailevi olarak ikinci planda görmelerine neden olmaktadır (Jerrim ve Sims, 2019). Kadınların ev içi hayatları ve işsel olarak yaşadıkları bu sıkıntılar, profesyonel yaşamlarına da yansımakta ve işe kendilerini, konsantrasyonlarını tam olarak verememelerine, işgücüne ve işe olan inançlarının zayıflamasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, kadından beklenen roller farklılaşmalıdır ve iş-yaşam dengesinin kurulması gerekmektedir (Parasuraman ve Simmers, 2001). Çıkmaz (2019), okul yöneticilerinin günlük mesailerini bitirip, eve dönme vakti geldiğinde okulun; onarım, bakım, program gibi sorunlarını da kendileriyle beraber eve götürdüklerine, iş yaşamının özel ve aile hayatlarına yansıdığına vurgu yapmaktadır. Bu sebeple okuldaki işler, sadece yasal boyutla sınırlı kalmamaktadır (Taymaz, 1986). Dolayısıyla okulla ilgili problemlerin çözümünde, mesai saatleri dışında da zaman ayırmanın zorunlu olduğu görülmektedir. Bu durum, aile içinde toplumsal açıdan baskın olması gereken kadınları zorlayarak, aile ve iş hayatı arasında çatışma yaşamalarına ve seçim yapmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

Kadınların maruz kaldıkları bu rol çatışması, kadınların iş yaşamına ilişkin görüşlerinin bağlılığının azalmasına hem iş yerinde hem aile yaşantısında yaşadıkları problemler motivasyon düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda yaşanan problemler psikolojik sorunlar olarak yansımaktadır (Karatepe ve Arıbaş, 2017).

Kadınların bu alandaki çatışma sorunlarını en aza indirmek için çeşitli yasal düzenlemeler gerekmektedir. Çocuk bakım hizmetleri, esnek çalışma, ücretsiz izin gibi uygulamalar ve düzenlemelerle kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller en aza indirgenerek, kadınların yönetim ve üst düzey kademelerde yer almaları kolaylaşacaktır (Kuzgun ve Sevim, 2004). “Aile dostu” politikalar oluşturularak, bireylere çeşitli alanlarda esneklik

sağlanmalı ve iş-aile hayatı dengesinin kurulmasına zemin oluşturulmalıdır (Gammie, Gammie, Matson ve Duncan, 2007). Böylelikle, okul yöneticiliğinde iş, özel ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışan kadınlar açısından, özendirici çözümler geliştirilebilmektedir.

2.11.5. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet ayrımcılığı, salt cinsiyet sebebiyle kadın ve erkeğe farklı muameleler yapılması şeklinde tanımlanmaktadır (Onay ve Heptazeler, 2014). Kadınlara, cinsiyeti nedeniyle daha olumlu veya daha olumsuz davranışlar sergilenmesi durumudur. Ayrımcılığın iki türü bulunmaktadır; pozitif ve negatif ayrımcılık (Doğramacı, 1997). Negatif ayrımcılıkta, grup aleyhine davranışlar sergilenirken, pozitif ayrımcılıkta grubun lehine davranışlar sergilenmektedir (Bell, McLaughlin ve Segueria, 2002). Bu bağlamda, kadınların yöneticilik alanında yetersiz görülmesi, cinsiyet ayrımcılığının varlığını göstermektedir. Kadınlar çalışma ortamlarında, cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını belirtmektedir (Ngo, Tang ve Au, 2002; Walker ve Smith, 2002). Cinsiyet ayrımcılığında; ayrım, istisna ve kısıtlama söz konusudur (Cottingham, Fonn, Garcia-Moreno, Gruskin, Klugman ve Mwau, 2001). Örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı, kadınların yönetici olarak ilerlemelerinde en sık karşılaştıkları engeldir (Metz ve Tharenou, 2001).

2.11.6. Cinsel Taciz

Kadınlar, iş yerinde yaşadıkları cinsel taciz olaylarını bertaraf etmekte veya yaşanan cinsel tacizi kabul ya da ifade etmekte zorluklar yaşamaktadırlar (Gündüz, 2010). Bu durumu engellemek, yasal düzenlemelerin uygulamaya konulmasıyla mümkündür. 4857 sayılı İş Kanununda, iş yerlerinde karşılaşılan cinsel tacizle ilgili bir maddeye yer verilmemiş, iş yerlerinde cinsel tacizin tanımından ve ayrımcılığa sebep olabileceğinden bahsedilmemiştir. Bununla birlikte, Mohd'un belirttiğine göre, yasalarla cinsel taciz belirlenmiş ve beş türe ayrılmıştır (Omonijo, 2013);

- Sözlü biçimde yapılan taciz (yakışsız sözler),
- Sözlü olmayan veya el hareketiyle taciz (İma etme, alay etme),
- Görsel taciz,
- Psikolojik taciz,

- Fiziksel taciz.

2.12. Kadın Liderliğinde Zorlukları Aşmaya Yönelik Stratejiler

Kadın yöneticilerin, yöneticilik süresince karşılaştıkları engelleri aşmaları için kişisel ve örgütsel bağlamda strateji ve yöntemler geliştirilmiştir (Şener, Karabay ve Tezergil, 2018). Kişisel stratejiler; üniversite eğitimi almak, mesleki geliştirme faaliyetlerine katılmak, rehberlerden destek ve yardım almak, kişisel hayattan fedakârlık, sosyal ilişkiler geliştirmek şeklinde sıralanırken, örgütsel stratejiler; cinsiyetçi ve erkek egemen kültürü değiştirmek ve dönüştürmek, kadın girişimini destekleyen kararlar alarak, kadınların birlikte ve bir arada dayanışmasını sağlamak, kadınların oluşturduğu sosyal ağlara destek vererek, sosyal ağların gelişimini sağlamak gibi stratejilerden oluşmaktadır (Tepeli ve Arıcı, 2012).

Bireysel ve örgütsel stratejileri, şu şekilde tasnif etmek mümkündür (Kocacık ve Gökkaya, 2015):

- Kadınların kendini güvende ve konforda hissedebilecekleri bir yaklaşım geliştirmek,
- Kadınlara geliştirici iş deneyimleri edinme şansı ve dikkat çekici görevler vermek,
- Mentordan yardım alma stratejisi geliştirmek,
- Sosyal ilişki ve sosyal ağları sağlamlaştırmak,
- Rol çatışmasını çözüme stratejisi geliştirmek,
- Erkek egemen toplum ve örgüt kültürü yapısından vazgeçmek ve etkilerini elimine etmek,
- Çalışma saatlerini, kadınların aile ve ev yaşantısını engellemeyecek şekilde düzenlemek,
- Sosyalleşmenin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmek.

Tüm bu strateji ve yöntemlerin yanında, kadınların da birtakım bireysel sorumluluklar alması gerekmektedir. Kadınlar ev ve iş hayatını birbirine karıştırmamalı ve profesyonelliğe önem vermelidir. Böylesi bir dikkat ve özveri, cinsiyetçi ayrımcılığı önlemek adına önemlidir (Yaman, Mermer ve Mutlugil, 2009). Kadınlar, kariyer planlamalarında kendi kararlarını kendi verebilen, otonom, hedef odaklı bir yapı göstermeli ve yöneticilik boyutunda da birlikte çalıştıkları hemcinslerini destekleyen, yönlendiren ve model olan bir yapı sergilemelidirler (Kurtsan, 2000). Kadın yönetici, *kraliçe arı sendromu*ndan kaçınmalı, cinsiyet ayrımcılığına düşmeden liyakatı desteklemelidir. Eğitim düzeyinin artmasına önem vermeli ve eğitim düzeyini artırarak, iş yaşamındaki pozisyonunu ve yöneticiliğini olumlu seviyede değiştirmeye önem vermelidir.

Ne var ki tüm bu zorluklar, sadece kadın yöneticilere eğitim verilerek aşılamamaktadır. Tüm yöneticiler, liderlik ve kendi özel alanlarıyla ilgili eğitimler almalı, eğitim ortamları bu doğrultuda planlanmalı ve düzeltilmelidir (Karabıyık, 2012). Planlama basamağında ise rol modeller görünür kılınarak, sayısı arttırılmalı, deneyimli bir yönetici veya öğretmen mentorluğu sağlanmalı, kadın yönetici ve çalışanların kendi içlerinde oluşturduğu informal ve biçimsel olmayan gruplar ile iletişim ağları oluşturmaları, kendilerine fırsatlar ve örgüt desteği yaratmaları gerekmektedir (Appelbaum, Audet ve Miller, 2003). Yasal düzenlemeler, her ne kadar kadın ve erkek yöneticilere eşit şartlar sunsa da iş hayatında bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda oluşturulacak olan yasal, sosyal ve ekonomik düzenlemelerle kadın-erkek eşitliğine dayalı çalışma ortamlarının yaratılması gereklidir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Bu gereklilikler, insan haklarına saygılı bir işgücü ortamının oluşturulması için kadınların da yönetsel anlamda erkekler kadar söz sahibi olmasını son derece önemli kılmaktadır. En önemli noktalardan biri ise, yönetici seçiminde cinsiyet ayrımcılığına düşmeyerek, liyakate ve yeteneğe uygun bir şekilde seçim yapılmasıdır. Bu bağlamda, eğitim düzeyi artan ve önündeki engeller en aza indirgenmiş olan kadınlar, kendi güven seviyelerini tazeleyerek hem topluma hem kendilerine yararlı olmaya çalışacaklardır. Böylelikle kadın-erkek eşitsizliği büyük ölçüde azaltılacak ve kadınlar yöneticilik alanında istedikleri yeri elde edebileceklerdir (Buluç, 2007).

2.13. Kolaylıklar/Kolaylaştırıcılar

Bütün engellere rağmen, kadınların yönetici olmalarında kolaylaştırıcı etmenler de bulunmaktadır. Bu doğrultuda, kadın yöneticilerin gereken şey, engeller kadar belirgin olmayan bu fırsatları bularak kendilerine yarar sağlamaktır (İnandı, Tunç ve Uslu, 2013).

2.13.1. Gönüllülük

Kadın yöneticiler kendilerine görünür veya görünür olmayan biçimde sunulan fırsatların bilincinde olmalıdır (Barnett ve Hyde, 2001). Araştırmacılara göre, gönüllük esasına dayalı işleri yapmak, yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesi bağlamında olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışma alanının dışında, bir yönetici olarak gönüllü çalışmalara katılmak, liderliğin daha belirgin hâle getirilmesi ve örgütün diğer üyelerini etkileyebilmesi bakımından yöneticilik yeterliliğini beslemektedir (Biswass ve Cassel, 1996). Dahası

gönüllük, yöneticilikte önemli özelliklerden biri olan yaratıcılığı da destekler niteliğe sahiptir.

2.13.2. Ağ Kurma

Kadın yöneticilerin, yönetici olma yönündeki en büyük engellerden biri, formal ve informal ağların yetersiz veya düşük düzeyde olmasıdır (Cooper, 1997). Toplum ve sosyal çevresi tarafından desteklenemeyen veya destek bulamayan kadınlar, erkek yöneticilerin kurdukları güçlü ağın dışında kalarak, yöneticiliği düşünmemektedirler. Kadın yöneticilerin çalıştıkları ortamda ve iş yerlerinde görmek istedikleri ağ, örgüt içinden veya dışından sağlanırsa kadınlar kendini daha güçlü ve yeterli hissederek, yöneticilik kariyerine eğilim göstereceklerdir (Eller, 1990). Bu ağ kurmanın en önemli yolu ise; araştırmak, soru sormak, gönüllülük, geri dönüşte bulunmak ve örgütün hem içindeki hem dışındaki insanlarla sürekli bir iletişim hâlinde olmaktır (Gini, 2001).

2.13.3. Mentorler

Mentorler gerek kadınların gerekse erkeklerin yöneticilik kariyeri gelişiminde son derece önemlidir. Mentorler, bir kişiye zaman ve enerji harcayarak, kişiyi kariyerinde üst konuma getirmeyi hedefleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Karakuş, 2014). Mentorler, kişilerin örgütsel yapı, kültür ve değerler bağlamında daha derin bir anlayış oluşturmalarını sağlamakta, motivasyon, öğrenme süreci, iş tatmini ve kendine güven geliştirme konularında yöneticilere yarar sağlamaktadır (Kinnaird ve Hall, 1996). Etkili mentorlere sahip kadınlar, diğer kadın yöneticilerle iletişim ve bütünlük kurmada, fikir paylaşımı ve fırsatları paylaşmada daha fazla ön plana çıkmaktadır (Patton, 2014). Kadın yöneticiler, kendileriyle aynı süreçlerden ve zorluklardan geçen, benzer deneyimleri yaşayan mentorlere ihtiyaç duymakta, bu mentorlerin varlığı ile olumlu etki yaratılarak da kadınların yönetici olma yolundaki hedefleri kolaylaşmaktadır (Tekin ve Gençer, 2016).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, ilk olarak çalışmanın yöntemi, deseni ve gerekçesinden bahsedilmiştir. Daha sonra; çalışma grubu, veri toplanması ve görüşme formu açıklanarak, verilerin analiz sürecine nasıl hazır hâle getirildiği ifade edilmiştir. Son olarak da veri analizinin nasıl gerçekleştirildiği açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi, Deseni ve Gerekçesi

İnsan davranışları bütüncül ve esnek bir yaklaşım biçimiyle araştırma konusu olabilir ve araştırmaya katılan bireylerin deneyim ve görüşleri önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bakımdan, çalışmanın yöntemini oluşturan **nitel araştırma yöntemi**, gözlem, doküman analizi ve görüşme gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların ve algıların bütüncül ve doğal ortamında gündeme getirildiği bir araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada, nitel yöntemin tercih edilmesinin başlıca nedeni, kadın yöneticilerin, yöneticilik pozisyonuna yükselirken karşılaştıkları engellerin derinlemesine irdelenmesi ve bu engeller belirlenirken, kadın yöneticilerin algı, duygu ve tecrübelerinden yararlanılmasından ileri gelmektedir.

Bu araştırmada ve nitel araştırma yönteminde sıklık tercih edilen **fenomenoloji (olgubilim)**; birey olarak farkında olduğumuz, ancak derinlemesine ve detaylı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Araştırmacı, bir veya daha fazla kişinin yaşadığı olayları araştırmaktadır. Fenomenler ise; durumlar, tecrübeler, olaylar ve kavramlar şeklinde, çeşitlilik göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Olgu bilim araştırmalarında, yarı-yapılandırılmış görüşmeler, derinlemesine bir ilerlemeyle ele alınmalıdır. Kişinin, gerçek yaşamda karşılaştığı deneyimlerden yola çıkılarak yapılan veri çözümlemesi, araştırmanın niteliğinin artmasına olanak sağlamaktadır (Baş ve Akturan, 2013). Olgu bilim araştırmalarında katılımcılar da son derece önemlidir. Çünkü, araştırmanın odak noktası katılımcıların kendi deneyimlerini esas alacağı için, araştırma bağlamında seçilecek kişilerin de bu tecrübeleri, geçmişte deneyimlemiş veya günümüzde tecrübe etmekte olan kişilerden seçilmesi önem arz etmektedir. Bu deneyime sahip olan kişi sayısına ne kadar çok ulaşırsa, hedeflenen olgu ile ilgili o oranda da veri toplanıp sunulması mümkün olacaktır. Birincil kaynaklar vasıtasıyla elde edilen bilgilerin, nesnel bir biçimde ortaya konması amaçlanmaktadır (Baş ve Akturan, 2013). Kadınların yönetim kademelerine gelirken

engellerle karşılaşması ise sıklıkla karşılaşılan bir olgudur. Bu olgunun sebeplerinin derinlemesine incelenmesi amacıyla bu çalışma yürütülmüştür.

3.2. Çalışma Grubu

Nitel araştırmanın, yapısı dolayımında örneklem oluşturulurken, birden fazla örneklem yönetimi aynı anda kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın çalışma grubunu, İzmir ilinin farklı ilçelerinde ve MEB'e bağlı kamu okullarında görev yapan 20 kadın yönetici oluşturmaktadır. Çalışma grubunda bulunan kadın yöneticilerin seçiminde ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden "ölçüt örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemi, belli ölçütleri sağlayan durumları belirlemek için seçilen bir yöntemdir (Marshall ve Rossman, 2014). Bu kapsamda, çalışma grubu belirlenirken, kadın yöneticilerin kamu eğitim kurumları içerisindeki eğitim kademelerinde okul müdürü veya müdür yardımcısı olarak fiilen görev yapıyor olmaları ölçüt olarak alınmıştır. Tüm katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, katılımcıların kişisel bilgilerinin araştırma içerisinde yer almayacağı ve kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacağı iletilmiştir. Verilerin yazım aşamasında ise katılımcıların gerçek adlarına yer verilmeden, kodlama yapılarak, araştırma raporuna ekleneceği aktarılmıştır.

Tablo 3.1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Kod	Yaş	Medeni durum	Çocuk sayısı	Eğitim durumu	Görev unvanı	Branşı	Kıdem	İdarecilik deneyimi
K1	30	Bekar	0	Lisans	Müdür	Fen bilimleri	5	1
K2	38	Evli	1	Lisans	Müdür	Okulöncesi	15	8
K3	39	Bekar	0	Lisans	Müdür Y.	İngilizce	17	5
K4	42	Evli	1	Y.Lisans	Müdür	Fen Bilimleri	21	3
K5	47	Evli	2	Lisans	Müdür Y.	Coğrafya	25	14
K6	30	Bekar	0	Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	9	6
K7	54	Evli	1	Lisans	Müdür	İngilizce	20	16
K8	43	Bekar	0	Y.Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	21	10
K9	50	Evli	1	Y.Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	30	14
K10	47	Evli	2	Y.Lisans	Müdür Y.	Almanca	20	15
K11	39	Bekar	1	Önlisans	Müdür Y.	Müzik	19	6
K12	37	Evli	2	Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	16	5
K13	44	Bekar	1	Y.lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	20	6
K14	46	Bekar	2	Ön Lisans	Müdür	Tarih	25	7
K15	52	Evli	1	Y.Lisans	Müdür	Sağlık hizmetleri	29	12
K16	34	Bekar	0	Y.Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	12	5
K17	45	Evli	2	Y.Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	23	13
K18	46	Bekar	1	Lisans	Müdür Y.	İngilizce	25	2
K19	38	Evli	3	Y.Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	15	10
K20	40	Bekar	8	Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	13	8

Araştırma kapsamında oluşturulan beş amaç doğrultusunda, 17 araştırma sorusu aşağıda yer aldığı gibi kategorilendirilerek tablolar hâline getirilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmanın alt amaçları

	Amaç	Soru No
1	Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri nelerdir?	1, 2, 3, 6
2	Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engeller nedir?	4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12
3	Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları kolaylıklar nedir?	13, 15, 16
4	Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere nasıl çözümler üretilebilir?	17
5	Kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkında görüşleri nelerdir?	14

3.3. Verilerin Toplanması ve Görüşme Formu

Araştırma kapsamında toplanan veriler, “Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar” **yarı yapılandırılmış görüşme formu** aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları, ek soru sormaya fırsat tanıyan ve araştırma yapılan konuya dair belirli düzeyde standartlara sahip formlardan meydana gelmektedir. Oluşturulan form, Yozgat Bozok Üniversitesi’nde görev yapan alan uzmanlar, kamuya bağlı okullarda görev yapan okul müdürleri tarafından incelenmiş ve görüşme formuna son hâli verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile araştırmacı, önceden hazırladığı soruları karşı tarafa yöneltmektedir. Araştırmacı, incelemeye aldığı konunun sınırlarını aşmadan, fikrini ifade ederken daha derine inmek için ek sorular sorabilir (Türnüklü, 2000). Bu nedenle, yazma ve doldurmaya dayalı testlerin sınırlılığını ortadan kaldırarak, belirli konularda derinlemesine bilgi edinmeye fırsat tanıyan ölçme araçları olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma içerisinde, verilerin toplanma aşamasında **görüşme tekniğinden** yararlanılmıştır. Görüşme, ciddi bir amaç doğrultusunda ve önceden belirlenmiş, etkileşimli, soru sorma ve cevap verme tarzını esas alan karşılıklı bir iletişim sürecini (Stewart ve Cash, 1985) ifade etmektedir. Araştırmada görüşme tekniğinin tercih edilmesi, kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukları ve kolaylıkları ortaya çıkarmada, katılımcıların gerçek düşüncelerini iletmeyi sağlamada ve görüşme boyunca meydana gelen farklı sorunlar hakkında görüşlerini ifade etmelerine imkân vermesi dolayımında tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında, tercih edilen görüşme yöntemlerinden **standart açık uçlu görüşme yaklaşımına** göre ise belirli bir sıraya konulan sorular, görüşmecilere aynı sıra ve

tarzda sorulmaktadır (Patton, 1987). Görüşme, kadın yöneticilerin yönetim kademelerine yükselirken karşılaştıkları engelleri, ilgili alan yazın tarandıktan ve bilimsel esaslar gözetilerek, uzman görüşü alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir. Uzman görüşüne dayalı geçerlilik çalışması, bu alanda uzman akademisyen tarafından incelenmiştir.

Tüm bu süreçlerin sonunda, toplam 18 görüşme sorusu hazırlanmıştır. İlk aşamada, katılımcılara yönelik kişisel sorular yer almaktadır. Görüşmeler, daha öncesinde e-mail veya telefon vasıtasıyla randevu yoluyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların bilgisi ve onayı ile ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. 30-60 dakika arası süren görüşmelerde, katılımcıların samimi ve objektif yanıtlar verebilmesi için uygun ve elverişli bir ortamın sağlanmasına önem verilmiştir. Ses kayıt cihazının kullanım amacı, araştırma analizinde oluşabilecek veri kaybını minimum seviyeye indirmekten ileri gelmektedir. Görüşmeler sonunda kayıtlar transkript edilerek yazıya aktarılmıştır.

Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyon Kurulunun 19.01.2022 tarihli ve 29/28 sayılı kararı ile İzmir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 05.04.2022 tarihli ve 47239365 sayılı onayı kapsamında uygulamaya yönelik araştırma izinleri tamamlanmıştır. Gerekli izin süreci tamamlandıktan sonra, araştırmanın amacı, katılımcılara açıklanmış ve gönüllü katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, 25-30 dakika sürmüştür. Ses kayıt cihazı vasıtasıyla görüşmeleri kayıt altına almak için katılımcılardan gerekli izinler alınmış, görüşmelerin kayıt altına alınmasına izin vermeyen katılımcılarla da ses kayıt cihazı kullanılmadan görüşme yapılmasına dikkat edilmiştir. Yapılan görüşmeler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden alınan notlar ve ses kayıt cihazındaki kayıtlar, detaylı bir biçimde deşifre edilerek, Word programında yazıya aktarılmıştır, böylelikle analize elverişli hâle getirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucu ortaya çıkan verilerin analizinde, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Veriler betimsel yolla analiz edilerek, doğal seyri içerisinde incelenen olayların anlamlandırılması sağlanmıştır. Her bir görüşme, kodlara göre ayrılıp gruplandırılmıştır. Betimsel analiz yoluyla, gerçekleşen eylemler, ilgili kişiler, eylemlerin gerçekleştiği ortam gibi detaylar hakkında tanımlamalar yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu şekilde

temalar ve alt temalar aracılığıyla, kadın yöneticiler konusuyla ilgili olarak toplanan veriler birbiriyle ilişkili biçimde sunulmuştur.

- Veri analizi aşamasında, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin gerçek ismi kullanılmamış, etik kurallara uygun davranabilmek ve gizliliği sağlamak için kodlar verilmiştir. Bu bağlamda, kadın yöneticilere “K1”, “K2” şeklinde kodlar verilmiştir.
- Katılımcıların izin verdiği ve ses kayıt cihazı ile kayda alınan görüşmeler ve görüşme sırasında alınan notlar, bir bütün hâline getirilerek yazılı metne dönüştürülmüş, temalar elde edilmiştir.
- Görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında, benzer ifadeler değerlendirilmiş ve temalar kategorilere ayrılmıştır.
- Frekans analizi kullanılarak tablolar oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın niteliği ve uygunluğunu değerlendirmek adına; Creswell (2007), Miles ve Huberman (1994) ile Şimşek ve Yıldırım (2011) gibi araştırmacılar tarafından önerilen geçerlik ve güvenirlilik ölçütleri esas alınmıştır.

Araştırmanın iç geçerliği kapsamında, yarı-yapılandırılmış görüşme ile olay ve olguların değişkenliği kabul edilerek, bu değişkenlik araştırmaya tutarlı bir şekilde yansıtılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı, esnekliğe ve katılımcılarla güvene dayalı bir ilişki kurmaya özen göstermiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan sorularda, gizlilik taahhüdü ve etik prensiplere somut olarak yapılan vurgu ile güven duygusu pekiştirilmiştir. Araştırmacı bu süreçte, öznel yargılarını sürece dahil etmemeye ve yönlendirici olmamaya özen göstermiştir. Veri analiz aşamasında, elde edilen ana ve alt temaların birbiriyle ilişkisi titizlikle incelenmiş ve bütünlük sağlamıştır.

Araştırmanın aktarılabilirliğini gösteren dış geçerlilik bağlamında ise amaçlı örnekleme tercih edilerek, gönüllülük ve uygunluk temelinde ve esaslarında bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu sayede, incelenen olguya ilişkin zengin veriye sahip katılımcılarla derinlemesine bir araştırma gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Araştırmanın tutarlılığını yansıtan iç güvenirliliği sağlayabilmek için verilerin doğasına sadık kalınması amaçlanmıştır. Bu amaçla, katılımcıların verileri, kendi ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır.

Araştırmanın teyit edilebilirliğini yansıtan dış güvenirlik bağlamında ise araştırmacı tarafsız konumunu korumuştur. Araştırmacı, yaşadığı zorluk ve kolaylıklara ilişkin bireysel deneyimlerini, araştırma sürecinden kasıtlı bir tercihle uzak tutmuştur. Araştırmacı kendi kişisel deneyim ve algılarını verilerden ayrı olarak not etmiştir. Böylelikle, araştırma kapsamında edinilen sonuçların bireysel yargılardan etkilenmeden, yalnızca toplanan verilere bağlı olması olanaklı hâle gelmiştir. Güvenirliğin sağlanabilmesi adına, bir görüşme yapıldıktan hemen sonra bir diğer görüşmeye geçilmemiş, yapılan görüşme analizinin bitiminde yeni bir görüşme gerçekleştirilmesi esas alınmıştır. Şimşek ve Yıldırım (2005), görüşme süresinin ilerlemesiyle geçen zamanın, bir güven ortamı oluşturacağı ve görüşme yapılan kişilerin bu sayede verecekleri yanıtlarda daha samimi olabileceği kanısındadırlar. Dolayısıyla bu araştırmanın da benzer bir atmosferde yürütüldüğü, görüşmeler esnasında katılımcıların başlangıçta yaşadıkları tedirginliğin zamanla azaldığı gündeme getirilebilir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, kadın yöneticilerin yöneticilik süresince karşılaştığı zorlukları ve kolaylıkları ortaya çıkarmaya ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1. Kadın Yöneticilerin, Yönetici Olma Konusundaki Tercihlerine İlişkin Görüşleri

Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri kapsamında, görüşme formunda bulunan S1, S2, S3 ve S6. sorular, temalar ve alt kodlar hâlinde Tablo 4.1’de gösterilmiştir:

Tablo 4.1. Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri	Yönetici olmaya karar verme süreci (s1)	<i>Bilgi ve tecrübe edinmek amacıyla</i>	15
		<i>Atanmak amacıyla</i>	9
		<i>Çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla</i>	7
		<i>Terfi etmek amacıyla</i>	3
	Yöneticilik Deneyimi (s2)	<i>Yoğun çalışma temposundan kaynaklı zorluklar</i>	11
		<i>İş arkadaşlarından kaynaklı zorluklar</i>	9
		<i>Cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı zorluklar</i>	7
		<i>Bilgi ve tecrübe yetersizliğinden kaynaklı zorluklar</i>	6
		<i>Salgının etkilerinden kaynaklı zorluklar</i>	3
		<i>Ekonomiden kaynaklı zorluklar</i>	2
			5
		<i>Uyumlu çalışma süreci</i>	
			4
		<i>Bilgi ve tecrübe kazanma</i>	
	Kadın yönetici olma hakkında düşünceler (s3)	<i>Geri plana atılma</i>	14
		<i>Önyargı</i>	9
		<i>Azınlık olunması</i>	7
		<i>Olumsuz yaklaşım</i>	5
		<i>Kadınların yöneticiliğe yatkınlığı</i>	3
		<i>Sorumlulukların artması</i>	3
		<i>Mesleki hazzı ve verimliliği artırması</i>	9
	Kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine yükselmeleri hakkındaki düşünceler (s6)	<i>Sistemde düzenleyici rol oynaması</i>	5
		<i>Tabuların yıkılması</i>	4
		<i>Gururlandırması</i>	2

Katılımcılara yöneltilen “(S1): Yönetici olmaya nasıl karar verdiniz?” sorusu neticesinde, yönetici olmaya karar verme süreci teması altında; *bilgi ve tecrübe edinmek amacıyla* (f: 15), *atanmak amacıyla* (f: 9), *çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla* (f: 7) ve *terfi etmek amacıyla* (f: 3) kodları oluşmuştur.

Yönetici olmaya karar verme süreci teması altında en sık tekrar eden kod, bilgi ve tecrübe edinmek amacıyla (f: 15) kodu olmuştur. Bu koda ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

4 yıl öğretmen olarak çalıştıktan sonra eğitim-öğretimde kendimi daha iyi geliştirmek daha iyi tecrübeler ve deneyimler kazanmak amacıyla yöneticiliği seçtim. Bir kadın yönetici olarak bilginin bu meslekte ne kadar önemli olduğunu ve bu sayede itibar ve güven kazanabildiğimi biliyordum. Ancak mevzuatı ve yasaları iyi biliyorsanız ve bu anlamda bilginiz tatmin edici düzeyde ise dikkate alınmıyorsunuz. Bu alandaki altyapı ve bilgimin ilerde de bana kadın yönetici olarak tecrübe ve altyapı kazandıracağını düşünerek yönetici olmaya karar verdim. (K1)

Yeni şeyler öğrenmeye açık olduğum için farklı bir şeyler yapmak ve denemek istedim. Ben yapı olarak araştırmayı ve bilgi edinmeyi seviyorum. Bilgi edindikçe kendimi ve mesleğimi daha da sevdiğimi fark ettim. Yöneticilikte de bu bilgiye açıklık çok önemli çünkü sürekli gündemi takip etmek, değişen koşullara ve kanun yönetmeliklere ayak uydurarak kendinizi güncellemek durumundasınız. Bu da araştırmak ve okumaktan geçen bir yol. Bu yüzden yönetici olmaya karar verdim, bu yönleri bana oldukça uygun ve benimle eşleşiyordu. (K3)

Öğretmenlikte her yılın birbirinin tekrarı olduğunu görünce yeni şeyler öğrenmek istedim, müdür yardımcılığı teklif edilince kabul ettim. Öğretmenlik yaparken her ne kadar yeni öğretim yöntem ve tekniklerini takip etsem de belirli bir süre sonra aynı konuyu sürekli anlatmanın beni yordüğünü hissetmeye başlamıştım. Ben hep yeni bilgiler almaya ve öğrenmeye açık biriydim bu yüzden hem farklı bir kademe olması dolayısıyla hem de öğretmenlikte bildiğim şeyleri kullanıp entegre etmek amacıyla yöneticilik teklifini geri çevirmedim. (K7)

Öğretmenlik sürecinde işimi keyifle ve layıkıyla yaptığımı düşünerek farklı bir alanda deneyim kazanmaya karar verdim. Öğretmenlik de beni mutlu ediyordu ama kendimi başka bir alanda da geliştirmeliyim farklı bir alanda da mesleki olarak tecrübe kazanmalıyım diye düşündüm. Farklı bakış açısı ve alanın bana katkısı olacağına inandım. Çünkü yöneticilik başlı başına yeni bir dünyanın kapısını aralamak, yeni tecrübelerle açılma yoluydu benim için, bu şekilde yönetici olmaya karar verdim. (K13)

Mesleğimde hep daha iyiye gitmek ve kendimi geliştirmek gibi bir idealim vardı. Öğretmenliğe başladığım ilk yıllarda da bu idealimi yerine getirebilip, mesleki tatmin sağlayabiliyordum ancak belirli bir süre sonra öğretmenlik bana bir şeyler katmamaya ve tekrar etmeye başladı. Bende daha farklı bir alan olan yöneticiliğe yöneldim. Bana bilgi ve tecrübe açısından çok yönlü bakış açısı katacağına inanıyordum. Veli, öğretmenler ve ast-üst ilişkileri de yöneticiliğin parçasıydı. Bu yüzden her kanaldan yeni bir şey öğreneceğimden emindim ve bu şekilde de yönetici olmaya karar verdim. (K17)

Mesleğe başladığım zaman ben bundan 10 yıl sonra müfettiş olacağım dedim, hep bilgiye ve öğrenmeye açkıttım. Müfettişliğe de başvurduğum ve yedeğe kaldım. Bu durum beni yıldırmadı, daha farklı tecrübeler nasıl edinirim ve kendimi nasıl geliştiririm diye düşünürken yöneticiliğin bana uygun olabileceğine inandım.’ (K5)

Bilgi ve tecrübe yöneticilikte esas noktalardandır. Bilgi, bir yönetici için önemli bir güç ve başlangıç kaynağıdır. Kadın yöneticiler, yönetici olma kararlarında, bilgi ve tecrübe edinmenin yöneticiliğe başlama kararını önemli ölçüde etkilediğine vurgu yapmışlardır. Değişen yönetmelikler, yeni eklenen etkinlikler ve kurallar, yöneticiliğe başlama kararında bilgiyi ve tecrübe edinmeyi önemli kılmıştır. Kendini geliştirmek ve hedefler koymak, bilgi ve tecrübe edinme sürecini hızlandırmaktadır.

Bu kodun ardından, en sık tekrar eden kodlar; *atanmak amacıyla* (f: 9), *çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla* (f: 7) ve *terfi etmek amacıyla* (f: 3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Çalıştığım okul, evimden çok uzaktı ve 3 yıl tayin hakkım olmadığından yöneticilik atamasını denemek istedim. İdareciliğe de bu atamayla başladım. İdareciliğe atanırsam bu alanda kendi adıma iyileştirme yapabileceğimi düşündüm. Bu anlamda başarılı da olduğumu düşünüyorum. Bu sayede çalışma koşullarım ve yerim daha iyi hale geldi. Yakın ve daha seçkin sayılabilecek bir okula geçerek kendi şartlarımı bu sayede iyileştirebildiğimi söyleyebilirim. Bu şekilde yönetici olmaya karar verdim. (K2)

Her zaman istiyordum yönetici olmayı çünkü yönetimin bana daha çok hitap ettiğini düşünüyordum. Bulduğum yerin çalışma koşullarının kötü olması hızlı yönetici olmam konusunda bana hızlı hareket etmeyi sağladı. Bulduğum okuldan kurtulmak için çareler aramaya başlamıştım. Çalıştığım yerin şartlarına tahammül edemez duruma gelmiştim. Hem de bana hitap eden bir alanı neden denemeyeyim düşüncesi sınava girmemi sağladı. Bu şekilde de atandım. Atamamın yapılacağı ve yönetici olacağım okulu düşünürken koşullarını, mesafeyi, veli, öğretmen ve öğrenci profillerini çok iyi araştırdım. (K6)

Yöneticiliğin teorik eğitimini aldıktan sonra alanda çalışmayı tercih ettim. Öğretmenlik döneminde gördüğüm eksikliklerden dolayı eksik bulduğum yönleri tamamlama gücüne sahip olabileceğimden yönetici olamaya karar verdim. Buna da örnek verecek olursam aktif öğrenmeyi uygularken vizyon olarak okul yöneticileri öğretmenlerin bir adım ilerisinde olmalı, öğretmenken küme elemanlarını anlatırken bile yapılandırmacı yaklaşım tercih ederdim, okul müdürü bana kızardı, grupla işbirlikçi öğrenmeyi savunurdum. Müdür bu konuda da bana kızardı. Bildiğimi okurdum. Dört tane müdür yardımcım ve okul müdürüm asla destek olmazlardı. Benim sıkıntımı hiçbir zaman anlamadılar, bu yüzden yönetici olmaya karar verdim. Sınıfın fiziki şartları yetersiz değildi, eğitim ve destek, fiziksel imkanlar dahilinde beni anlamadılar. Bu anlaşmazlıklar, sorunlar ve kendimi tam olarak yansıtmama isteği beni yönetici olmaya itti. (K9)

Okul idaresinden gelen teklifi değerlendirdim zaten karakter olarak da yönetim becerisine sahip olduğum için karar vermekte zorlanmadım. Bu alanda atanmayı hep istiyordum öğretmen olarak çalışırken de. Teklif gelince de bu becerimi pratiğe dönüştürebileceğime inandım. (K8)

İlk görev yerimde zorunlu görevime başlamıştım ve çalıştığım bölge ve ortam beni tatmin edebilecek düzeyde değildi. Hep bir çıkış yolu arıyordum. Resmi olarak elimdeki imkanlar tayin durumuydu ama bu da istediğim yer için olanaksızdı ve yıllarca beklemem gerekiyordu. Bu yüzden yönetici olursam belki şartlarımı ve bulunduğum çevreyi iyileştirebilirim diye düşündüm. (K15)

Ben aslında yüksek lisans yapmayı çok istiyordum. Bundan hariç olarak ilerleyen süreçlerde de belediye başkanı veya siyaset de istiyordum. Bu benim hep hayalimdi ancak atandığım köy buna elverişli bir ortam sağlamıyordu ben de yönetici olarak atanarak ilçe merkezine gelmeyi ve çalışmalarımı özellikle eğitim alanındaki ideallerimi gerçekleştirmek istedim. (K10)

Branşım müzik, Buca da görev yapmaktaydım. Evim Narlıdere'deydi ve yeni boşanmıştım oğluma yakın olmak istiyordum o dönem bulunduğum okulda ki müdürüm evimin ilçesinde bir okula müdür yardımcısı aradıklarını istedi ben de başvurdum ve böylece bu göreve başladım. Şartlarım ve bu şartlarımı daha iyiye dönüştürme isteğim beni yönetici olmaya sevk etti. Bu sayede oğluma yakın bir yerde çalışabildim ve eski çalıştığım okula göre daha iyi çevre şartları, fiziki yapı gibi olumlu koşullarda başladım. (K11)

Bir köy okulunda görev yapıyordum. Geliş-gidişlerimiz sıkıntılı oluyordu. Branşım sınıf öğretmenliği olduğu için yer değişikliği yapmamda zordu. Bende yöneticilik sınavlarına girdim. Deneyim olur diye düşündüm. Böyle başladım. Sınıf öğretmeni olmamdan dolayı yer değişikliği benim için çok zordu. İl içi ve il dışında hizmet puanı olarak çok yüksek meslektaşlarım vardı ve tayin olarak gitmek benim için imkansıza yakındı, ben de bu şekilde yönetici olarak atanırsam bu sorundan da kurtulmuş olurum diye düşündüm. (K16)

Yöneticilik, başlangıç noktasını farklı etmenlerden alabilir. Öğretmenlerin atandığı yerde sahip olduğu koşulları iyileştirmek ve özel nedenlerinden dolayı merkezi okullarda ve bölgelerde çalışmayı tercih etmek, yöneticiliğe başlama kararını almada etkili olabilirken, yükselmeyi istemek, sınavla ve liyakatla hedef olarak belirlenen noktaya gelmek için de yönetici olma kararını etkilemektedir

Katılımcılara yöneltilen “(S2): Nasıl bir yöneticilik deneyimi yaşamaktasınız?” sorusuna ilişkin, **yöneticilik deneyimi** teması altında “olumlu deneyimler ve olumsuz deneyimler” olmak üzere iki kod altında incelenmiştir. **Olumsuz deneyimler** başlığı altında; *yoğun çalışma temposundan kaynaklı zorluklar* (f: 11), *iş arkadaşlarından kaynaklı zorluklar* (f: 9), *cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı zorluklar* (f: 7), *bilgi ve tecrübe yetersizliğinden kaynaklı zorluklar* (f: 6), *salgının etkilerinden kaynaklı zorluklar* (f: 3) ve *ekonomiden kaynaklı zorluklar* (f: 2) kodları bulunurken, **olumlu deneyimler** başlığı altında; *uyumlu çalışma süreci* (f: 5) ve *bilgi ve tecrübe kazanma* (f: 4) kodları yer almaktadır.

Yöneticilik deneyimi teması, *olumsuz deneyimler* başlığı altında en sık tekrar eden kod, yoğun çalışma temposundan kaynaklı zorluklar (f: 11) kodudur. Bu koda ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Şartlar zor olsa bile çok yoğun çalışılsa bile akşam olduğunda eve giderken güne dönüp baktığımda neler yaptığımı gözden geçirdiğimde içinin huzurla evinin yolunu tuttuğum muhteşem bir deneyim yaşamaktayım. Bazen mesai saatlerinden sonra da okulda kalmamız gerekiyor. Mesai saatleri içerisinde tamamlayamadığımız o kadar çok iş oluyor ki, ekstra mesai ve çaba harcamamız gereken durumlar oluyor. Örneğin bir veli geliyor ve bize çözülmesini istediği bir sorunu anlatıyor, hassasiyetle ve konunun önemine göre oldukça özenle yaklaştığımız için iletişim kurarken geçirdiğimiz vakit bir bakıyoruz ki okulda olmamız gereken saati bile geçmiş. Bazen de okulun ürün temin süreçlerinde bizzat yer alıyorum ve ihalesi yapılacak ürünün okula uygunluğuna ve kalitesine dikkat ederek seçerken zamanınızın nasıl yoğun geçtiğinin farkına varamıyorsunuz. (K11)

İlçede çalışıyorum. Okulum ilçenin en büyük okulu. Bu yüzden öğrenci, veli, öğretmen sayısı bakımından yoğun bir okul. En çok velilerin istekleri ve öğrenciler oldukça yoruyor. Öğrenciler açısından en çok yoran unsur kişisel uyumsuzlukları ve disiplin problemleri oluyor, velilerde sınıf değişiklikleri, öğretmenlere ilişkin şikayetler gibi unsurlarla bize danışıyor ve talepte bulunuyorlar. Eve döndüğümde ise belli bir süre bir şey yapabilecek durumda bile olmuyorum. İş temposu ve yoğunluk eve döndüğümde mental olarak dinlenmemi gerektiriyor. (K16)

Kendine göre zorlukları var, idarecilik 7/24 çalışmak demek, yoğunluk, değişim gibi süreçlere adapte olarak devam ettiğim bir yöneticilik deneyimi sürdürmekteyim. 7/24 çalışmak demek çünkü her an ulaşılabilir olmalısınız, bazen okulun bir sorunu tüm gününüzü ekarte edebiliyor. İşimiz insanla birebir temas bu yüzden de ikna süreçleri, kişiler arası problemler formal mesai saatlerinin de dışında arka planda da çalışmayı ve özveriyi gerektiriyor. (K19)

Zaman sıkıntısı yaşadığım en büyük problem diyebilirim. Her gün 8-5 çalışmak zorlayıcı. Bu mesleğe öğretmen kökenli başladığımız için o zamanlarda mesai gözetmiyorduk. Şimdi ise uzun çalışma saatleri okulda bulunmak zorundayız. Sadece 8-5 mesai ile bitse yine iyi. Bunun yanı sıra okulda çıkabilecek tüm sorun veya aksaklıklar, denetimler gibi unsurlar bu saatlerin dışında da okulda bulunmayı gerektiriyor. Bu açıdan oldukça yoğun bir deneyim. (K13)

Aslında oldukça yorucu diyebilirim. Okuldaki mesaim bitip eve döndükten sonra bile telefonlarım susmuyor. Hatta bazen okula tekrar gitmem gereken durumlar bile olabiliyor. Bu da dengemi sağlayamama neden oluyor. Yöneticiyseniz stabil bir çalışma hayatınız olamıyor. Örneğin devlet dairelerindeki memurlar mesai bitiminde işle ilgilenmezken, bizler hem okulda koşturmak hem de evde de okulun tamamlanamayan işlerine zaman ayırmak zorundayız. Mesela okulda geçen gelen velimizin bir öğretmenimizle yaşadığı sorunu çözmek o kadar çok zamanımızı aldı ki o gün dys de ki işlerimi tamamlayamadım ve ekstra olarak okulda kalmam gerekti. Bu tarz şeylere yöneticiyseniz hazır olmanız gerekiyor. (K10)

Kadın yöneticiler, yöneticilik sürecinde sıklıkla yoğun çalışma temposundan kaynaklı zorlukları tecrübe ettiklerini ifade etmişlerdir. 8-5 mesai saatleri, uzun saatler okulda olmak, yıllık izinle çalışıyor olmak ve boş gün kavramının olmaması belirtilen noktalardır. Yöneticilik, ilgi alanının genişliği ve dahil olan unsurların çeşitliliği nedeniyle, yoğun çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerde mental ve fiziksel yorgunluk gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Bu kodun ardından en sık tekrar eden kodlar; bilgi ve tecrübe yetersizliğinden kaynaklı zorluklar (f: 9), iş arkadaşlarından kaynaklı zorluklar (f: 7), cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı zorluklar (f: 6), salgının etkilerinden kaynaklı zorluklar (f: 3) ve ekonomiden kaynaklı zorluklar (f: 2) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Öğrenilecek çok şey olduğunu öğretmenlik bilgisinin yöneticilikte yetersiz olduğunu fark ettim. İnsan farklı bakış açısına sahip olmalı. Okulda yaşanan problemlere karşı dengeyi kurmanın yöneticinin görevi diye düşünüyorum. Bunu başarmak içinde zaman ve objektiflik gerekli. Her ne kadar sınavla atanmış olsak da bazı konularda eksiklerimiz olabiliyor. Öğretmenlikte sahip olduğumuz bakış açısını kırmak zor oluyor. Yeni bir kimliğe sahip oluyorsunuz, bu da yeni bir pencereden bakmayı gerektiriyor. Bunun en önemli yolu ise bu alanda altyapı ve bilgi edinmek. Tecrübe ise bilginin sağlamlığı ve geçen süre ile pekişmiş oluyor. (K1)

Zorlandığım zamanlar çok oldu ama bu genelde işten ziyade beraber çalıştığım arkadaşlar ve öğretmenlerden kaynaklandı. Yeni bir yönetici olarak atandığım için beni benimsemeleri çok zor oldu. Verdiğim görevler veya işler zaman zaman ihmal edildi veya yapılmadı, kasıtlı olarak kötü niyetli davranış sergileyenler bile oldu diyebilirim. Derse zamanında girmeyi geciktirme, benimle hiç iletişim kurmama gibi sorunlar yaşadım. Bunlar zaten yeni olduğum bir alanda daha da zorlanmama neden oldu. (K3)

Başlarda o kadar zorlandım ki bir ara bırakabilirim diye bile düşündüm. Sabah okula gittiğimde adeta geri geri gidiyordum. Benim bir kadın yönetici olarak okuldaki varlığımdan memnun değillerdi. Bunu sessiz tavırları veya verdiğim işleri yapmayarak da net bir biçimde gösteriyorlardı. Temel seviyede bile iletişimimiz yoktu. Şimdi biraz daha iyi olsa da halen zorlandığımı itiraf edebilirim. (K2)

Kendimi donanım ve bilgi konusunda yetersiz hissettiğim bir deneyim yaşamaktayım. Her gün yeni bir sorunla baş etme kabiliyeti benim profesyonel kimliğimi zorluyor. Yönetici olduğunuzda yazı işlerinden tutun da iletişim yollarına kadar hâkim olmanız gerek o kadar çok alt başlık oluyor ki bu da o yetersizlik duygusunu tetikliyor sanırım. Daha öğrenmem gereken çok şey var. (K15)

Kadrolu olarak atandığım okul sosyo ekonomik açıdan çok düşük bir okuldu. Gerek öğrenci gerekse veli profili çok zorlayıcıydı. 1 Ekim'den itibaren Balçova Bilim Sanat Merkezine kurucu müdür olarak görevlendirildim. Şu anda kuruluş işlemleri ile uğraşmaktayım. Bu da farklı bir

deneyim benim için. Bilim Sanat Merkezlerinde farklı yapıdaki ve algılama düzeyindeki öğrencilerle çalışmak ve seçilen oraya KPSS'den sonra pek çok süreçten geçerek gelen hocaların varlığı benimde yeni ve farklı deneyimler kazanmamı sağlıyor. (K4)

Kendimi geçen her süre içerisinde daha yetkin hissediyorum. Deneyimlerim arttıkça farklı durumlar yaşadıkça kendimi bu alanda daha çok geliştirmeye çalışıyorum. Her yeni günde karşılaştığımız farklı olaylar ve farklı insan profilleri benim de bilgi anlamında kendimi güncellememe ve yeni bilgiler öğrenmeme neden oluyor. (K6)

Çevremdekiler iletişimimin güçlü olduğunu söyler, idarecilikte de en önemli şart iletişim ve mevzuata hâkim olmaktır. Son üç yıldır kadın yöneticilerin başarılarının görmezden gelindiği, görünürde olmasa da satır aralarında ciddi bir ayrımcılığın yaşandığı bir ilçede görev yapıyorum. Kadın olarak yok sayıldığımı hissediyorum. Her ne kadar bizi dinliyorlar gibi görünseler de görmezden gelindiğimiz bir gerçek (K7)

Pandemiyle birlikte bambaşka bir süreç oldu, fark var şu an daha zorlanıyoruz, veliler tedirgin, daha hırçınlar, velilerin müdahalelerini engellemeye çalışıyoruz, talepler, olumludan olumsuz evrildi, hastalık kaygısıyla herkes daha kaygılı, önceden büyük çoğunlukla okulla ilgili işler vardı, şimdi velilerle ilişkiler ve onların çözümleri mevcut. (K12)

Yöneticilik deneyimi teması *olumlu deneyimler* başlığı altında, en sık tekrar eden kodlar; *uyumlu çalışma süreci* (f: 5) ve *bilgi ve tecrübe kazanma* (f: 4) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Farklı kurumlarda çalışma şansım oldu çalıştığım ortamlar ve idareci arkadaşlarla uyumlu şekilde çalışmaktayım. Farklı yerlerde çalışmış olmak size vizyon katıyor. En azından benim için durum böyle. Yöneticilik deneyiminiz ancak ekibinizle, buradan ekip kelimesinin altını çizmek istiyorum. Ekibinizle uyumlu çalıştığınız sürece ve onları karar verme süreçlerine dahil ettiğinizde mümkün olur. (K5)

Zaman zaman engellerle karşılaşsam da genel anlamda, her günü ayrı bir tecrübeyle pekişen hem öğreten hem öğrenen pozisyonda olduğum oldukça keyifli bir deneyim. Hem öğreten hem öğrenen konumundasınız çünkü yönetici olarak etkilemeniz gereken ve kararlarınızı uygulayan bir kitleye sahipsiniz. Öğrenen konumundasınız çünkü yöneticilik ben her şeyi biliyorum, işte oldum, tamam denilen bir kademe değil. Her zaman yeni yollar aramalısınız. Yöneticiyseniz okulun en alt kademesinden en alt kademesine kadar herkes size bir şeyler katıyor ve hepsinden yeni şeyler öğrenebiliyorsunuz. (K8)

Olumlu, çalıştığım müdür çok iyi olunca deneyimi olumlu olarak yorumluyorsunuz, idarecilik bir ekip işi olduğu için ve ekibimizle özellikle de müdürle ilişkim iyi olduğundan oldukça olumlu deneyim yaşamaktayım. Öğretmenken bu durumu çok umursamazdım sadece sınıfımdan sorumlu olduğumu bilirdim ancak yöneticiyseniz ekiple bir olmak önemli. Bu yüzden ilişkiler bu işin temel yapı taşı ve sizin de deneyiminizi artırma yolunda büyük etken. (K18)

Kadın yöneticiler, sürecin en başında zorluklar yaşadıklarını ve bu zorlukları idareciliğin ilk yıllarında bilgi ve tecrübe eksikliği olarak deneyimlediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilik bir ekip işidir. Çalışılan ekibinin verimli olması, karşılıklı bir iletişime sahip olmaları yöneticilik deneyimini etkilemektedir. Kadın yöneticilerin bu süreçte en çok tecrübe ettikleri durum ise cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı zorluklardır. Kadınlar, cinsiyetlerinden ötürü ayrımcılığa maruz kalmakta ve yönetici olmak için cinsiyetleri nedeniyle yeterli bulunmamaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “(S3): MEB’de, erkek yöneticilerle karşılaştırdığınızda, kadın yönetici olmak hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu üzerine, **kadın yöneticiler hakkında düşünceler** teması altında *geri plana atılma* (f: 14), *önyargı* (f: 9), *azınlık olunması* (f: 7), *olumsuz yaklaşım* (f: 5), *kadınların yöneticiliğe yatkınlığı* (f: 3) ve *sorumlulukların artması* (f: 3) kodlarından oluşmaktadır.

Kadın yönetici olma hakkında düşünce teması altında en sık tekrar eden kod, *geri plana atılma* (f: 14) kodudur. Bu koda ilişkin katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

Kadın yöneticiler erkeklere göre daha geri planda kalıyor, çoğunluğun erkek olması birçok ortamda hareketlerimizi kısıtlıyor. Tam olarak kısıtlanmış hissediyorum kendimi çünkü bir seminere veya resmi bir toplantıya katıldığımızda bile kendi aralarındaki yakınlıktan ötürü o kadar ön plana çıkma çabası içindeler ki. Siz bir katkı da bulunmak istesenez veya söz hakkı alsanız bile konu başka bir alana evrilerek geri plana atılıyorsunuz ve fikirleriniz geri plana atılıyor. (K5)

Kadın yönetici, idari yöneticiler, gözlemlediğim şu oldu ayak işi angarya, kimsenin yapmak istemediği işler kadın yöneticilere veriliyor. Bana verilen dosyalar önemsizken, çok önemli dosyalar erkek yöneticilere veriliyor. Örneğin X müdür bana geldi ve nerden başlayacağını bilmiyor. Aralarında kadınlar yöneticilik bağlamında erkeklerin ya gerisinde ya uzağında kalmakta. Erkek yöneticilerin kendilerine verilen önemli dosyaları tamamlayabileceklerine inanç tamken kadın yöneticilerin bu durumların üstesinden gelemeyeceklerine inanılıyor. Bize verilmeyen önemli görevler onlara verildiği için de erkek yöneticilerin yıldızı parlarken, kadın yöneticiler izleyici durumunda kalıyorlar. (K9)

Erkek yöneticiler amirler tarafından daha çok tercih ediliyor ve ön plana çıkarılıyor diye düşünüyorum. Ancak işini seven bir kadın yönetici çok daha titiz ve yönetsel becerilere hâkim olabilir. Erkek yöneticilerle iletişim daha rahattır, her şeyin üstesinden gelebilirler ve doğuştan yönetici olarak doğmuşlardır gibi bir algı var. Halbuki kadın yöneticiler fırsat verildiği ve ikinci plana atılmadıkları takdirde her zaman ön planda olacaklardır. Ben buna inanıyorum. Bizler fırsatları değerlendirebilme gücü olan ve öğrenilmiş çaresizliği reddederek, bir gün kendi hak ettiğimiz konuma ulaşmayı bekleyen güçlü kadın yöneticileriz. (K10)

Toplumsal bakış açısı hâlâ erkek egemen yani erkek şu okulun kurumun başına geçerse o yapar mantığı maalesef hâlâ günümüzde hâkim. Ben erkekler yönetici olmasın diye tabi ki

düşünmüyorum ama bir kadın yöneticini okuluna girdiğiniz anda anlarsınız o okulu güçlü bir kadın yönetiyor daha girişte başlar farklılıklar yani. Bu durumu okula girdiğinizde temizlikten ve düzenden anlamanız bile mümkün. Kadın yöneticiler aslında elinin değdiği yeri güzelleştirme yeteneğine sahipler. Sadece kendimizi yansıtmaya ve özgür biçimde hissetmeye ihtiyacımız var. (K11)

Kadın yönetici olmak eşitlik açısından oldukça farklılıklar içeriyor. Şunu kastediyorum ki bir veli bile okula girdiğinde muhatap olarak erkek bir yöneticinin varlığını istiyor. Çoğu zaman yönetici olarak karşılamama ve sorunlarını dinlememe rağmen benim yönetici olduğumu bile anlamıyorlar ve şu şekilde tepki veriyorlar ki bu durum oldukça gurur kırıcı olabiliyor. ‘Şimdi müdür beyle görüşebilir miyim?’ Müdür ve bey kelimesi eşleşmiş durumda. O okulda bir kadın yöneticinin varlığı olabileceğine bile ihtimal vermiyorlar. Bu da eşitliği zedeliyor çünkü hep gözlerinde kadın yönetici olarak ikinci ve hatta üçüncü sırada geliyorsunuz. (K17)

Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerin gölgesinde kalıyor diyebilirim. Bunu müdür yardımcısı olarak çalışırken tecrübe ettim. Bir gün okula bir hayırsever kitap dağıtmaya geldiğinde müdürle bir resmi yazı için aynı alanda bulunuyorduk ve hayırsever direkt müdürle selamlaştı, tokalaştı ve oturdu. Beni müdür tanıtmaya rağmen görmezden geldi ve şu cümleleri kullanarak kitapları dağıtmamı istedi ‘*kızım, bu kitapları sınıflara uygun bir biçimde bölüştür.*’ Bu olay bile en ufak olayda bile ne kadar görmezden gelindiğimizi kanıtlar nitelikte aslında. (K3)

Bence erkek yöneticiler hep parlatılmaya ihtiyaç duyuyorlar ve ön plana atılıyorlar. Bunun örneğini şu şekilde net bir biçimde hissedebiliyorum ki benim de ziyarette bulunduğum veya çevremden tanıdığım çoğu arkadaşım aslında müdür yardımcısı. Müdür yardımcısı olarak çoğunlukta biz kadınlar sanki. Müdürlerin veya şube müdürlerinin çoğu erkek. Bu bile pek çok şeyi kanıtlar nitelikte. (K19)

Ben kadın yönetici olarak bazen sesimi duyurmakta zorlanıyorum. Erkek yöneticiler ise hep muhatap alınıyor ve hep dikkate alınıyorlar. Bunu yakın zamanda şu olayla hissettim; muhtar okulumuza yardım kolisi dağıtmak için gelmişti ve okulda ben bir kadın yönetici olarak bulunuyordum, bana kolileri teslim etmek istemediğini ve müdür beyi beklemesi gerektiğini söyledi, ben yetkiliyim okul müdürü benim dememe rağmen duraksayarak ve tereddüt ederek bana kolileri verdi. (K6)

Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında, kadın yönetici olarak geri plana atıldıklarını hissetmektedirler. Toplum, veliler, üst düzey kurum amirleri erkek yöneticilerin varlığını talep etmekte ve resmi şartları sağlayarak yönetici olan kadınları fikir alma, karar alma süreçlerine dahil etme ve karar verme noktalarında ikinci planda görmektedirler.

Bu kodun ardından en sık tekrar kodlar; *önyargı* (f: 9), *azınlık olunması* (f: 7), *olumsuz yaklaşım* (f: 5), *kadınların yöneticiliğe yatkınlığı* (f: 3) ve *sorumlulukların artması* (f: 3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekilde açıklanmaktadır:

Erkek egemen bir toplumda yaşıyoruz. Birçok alanda erkek yönetici bulunuyor. Bu ilk başlarda zor gibi geliyor. Ama zamanla yöneticiliğin cinsiyetle ilgili olmadığını fark ediyorum. Esasında kişinin karakteriyle, bakış açısıyla ve bulunduğu konumdaki karar ve istikrarıyla alakalı. Yapabileceklerimin sınırlarını zorladığımda bu alandaki cinsiyet ayrımının anlamsız olduğunu düşünüyorum. Bu şekilde düşündüğümde de yöneticileri kadın- erkek diye ayırmaktan tamamen vazgeçiyorum. Zaten profesyonel çerçevede bakıldığında da bu ayrım olmamalı. (K1)

Birçok ilçede yönetici olarak görev aldım. Kadın idarecilerin her zaman azınlık olduğunu gördüm. Genellikle erkek müdürler daha baskın oluyor, müdürlük pozisyonu daha kabul edilebilir oluyor. Kadınsanız ve gençseniz ast ve üst ilişkilerinde kendinizi ispatlamanız daha zor oluyor. Azınlık olmamız erkek müdürlerin kendi aralarında daha iyi organize olabilmelerine de neden oluyor. Sizleri kadın yöneticiler olarak zaten azınlıkta ve sayılarının artma ihtimali olmayan, sindirilebilir bir grup olarak görüyorlar. (K2)

Erkek yöneticiler çoğunlukla bir kadın yönetici ile karşılaştıklarında maalesef bunu sindirmekte zorlanmakta ve art niyetli davranabilmektedirler. Nasıl bu noktaya gelebildi, kadınlar yöneticiliği başaramaz şeklindeki şemalar hep erkek yöneticilerin zihnindeki sorular. Zaten az sayıdalar, bu noktaya da gelebildiyse torpille gelmiştir gibi bir inanış sistemine sahipler. (K4)

Yönetici olunca bir anda kendinizi farklı bir alanda buluyorsunuz. Öğretmenken dersiniz olduğu sürece okulda varsınız ama yöneticiyken 8-5 çalışmak durumundasınız. Erkek yöneticiler öyle mi, tabi ki değil. Evde onları bekleyen sorumlulukları yok. Bizim sorumluluk alanımız yönetici olduktan sonra iki kat artıyor diyebilirim. Aynı anda pek çok yere yetişmeye çalışıyorsunuz. Bu gibi durumlardan dolayı pes eden ve yöneticiliğe devam edemeyen de çok arkadaşım oldu. Kadın yönetici olmak demek aslında azmetmek ve pes etmemek demek. Erkek yöneticiler ise sanki bu sorunları hiç yaşamıyormuşçasına rahatlar. (K8)

Kadın yöneticilerin işlerinde daha titiz ve duyarlı olduklarını düşünüyorum. İlçedeki kadın yönetici arkadaşlarımdan hemen hepsinin işlerinde erkek yöneticilerden daha uzun mesai harcadıklarını, işlerini daha sıkı takip ettiklerini, her tür proje ve yeniliğe daha açık olduklarını gözlemliyorum. Çünkü erkek yöneticilerde şöyle bir algı var. Ben yönetici oldum ve bitti, en yeterli benim diye düşünüyorlar. Ancak süreç bundan sonra başlıyor. Kadın yöneticiler de bu bilinç düzeyindeler. Hep öğrenme odaklı gidiyorlar çünkü bir kadın yöneticiyseniz bilgi sizin için en önemli güç haline geliyor. Bilginiz, sınav ve alandaki uzmanlığınızla bu noktaya gelebildiğinizi biliyorsunuz ve üstüne daha da koymaya, daha da ilerlemeye hassasiyet gösteriyorsunuz. (K7)

Çalışma hayatında fark yok, üstümüzde sorumluluk fazla, daha duygusalım, erkek yöneticiler duygularını bir kenara bırakabiliyor. Bizler kadın yöneticiler olarak fazla sorumluluğun verdiği stresli durumla daha duygularımıza ve kendimize yönelik kararlar verebiliyoruz. Erkek yöneticiler ise odaklarını bir noktada toplayabiliyor ve bu objektiflikle daha profesyonel kararlar alabiliyorlar. (K12)

Önyargılar olduğunu düşünüyorum. Kadınların olaylara karşı duygusal bir bakış açısı gösterdiği düşünülse de eğitim kurumlarında işin içerisinde insan faktörünün önemli yer tuttuğu düşünülürse empati kurmadan sadece mevzuatı uygulamak zaten artık günümüz dünyasında geçerli olamamaktadır kanısındayım. Okullar zaten ana elementi çocuklar veya gençlerden oluşan kurumlar. Dolayısıyla daha insani yaklaşımla anlaşılmayı bekliyorlar. Kadın yöneticilerin duygusal olduğu bir önyargı bizler sadece çok yönlü ve empatik bakıyoruz. Bu da olaylar arasındaki bağları kurmamızı ve daha net insani ilişkilere sahip olmamızı sağlıyor. (K13)

Erkek yöneticilerin sayı olarak fazla olduğu bir ortam var. Ben kararlı sistemli planlı ve adil bir düşünce yapısıyla hareket ettiğim için ve de özgüven sorunun olmadığı için erkek egemen bir ortamdan rahatsız değilim. (K15)

Kadınlar bence doğuştan yetenekli ve yöneticilik konusunda da kabiliyetli. En zor olan aile ve evin iç idaresinin de en büyük kısmı kadınlarda. Şu şekilde de düşündüğünüzde kadınların erkeklerden daha çok yöneticiliğe yatkın olduğuna inanıyorum. Bizler çok yönlü bakabilme yetisine sahibiz. Organizasyon yeteneğimiz de erkeklere göre oldukça yüksek çünkü ev içerisinde de pek çok işe aynı anda yetismeye çalıştığımız için bu duruma aslında adapteyiz.(K14)

Bizlere verilen görev tanımlarından ve bizim karşılaştığımız insanlardan tecrübe ettiğim durum şu ki kadınlara örtük veya zaman zaman da aleni bir biçimde bir önyargı olduğu kanaatindeyim. Ben bunu bakışlardan ve tavırlardan bile hissedebiliyorum. Ben gönüllü bir biçimde birçok resmi sürecin içerisinde, projelerde ve idareci olarak görevimin gerektirdiği alanlarda yer almak istesem de genelde ilçe veya il milli eğitim müdürlerimizin tercihi erkek yöneticilerden yana oluyor. Bu konuda gönüllü veya istekli olmamızın bile bir etkisi maalesef ki olamıyor. Zihinlerdeki ön yargıyı yıkmak çaba ve emek gösterseniz bile oldukça zor. (K16)

Ben erkek yöneticilerle kıyaslandığında kadın yönetici sayısının oldukça düşük olduğunu gözlemliyorum. Bunu gözlemliyorum çünkü yakın bir zamanda gittiğim toplantı da bile bunu hissettiğimi söylemem mümkün. İlçe çapında bir okul müdürleri toplantısına katıldım ve orda yaklaşık 100 katılımcı içerisinde iki veya üç kadın yöneticiydik. Diğer erkek yöneticiler hem formal hem de informal olarak beraberlerdi ve sosyalleşme imkânı bulmuşlardı, bizler ise kendimizi bu fanusun dışında hissetmiştik. Bunun nedeni ise erkek yöneticilerin sayıca oldukça yüksek oranda olup bizim ise azınlıkta kalmamızdı. (K18)

Kadınlar kişilik özellikleri gereği; detaycı, empatik ve adil tutumlar göstermektedir. Bu özellikler, yöneticilik bağlamında sahip olunması gereken özellikler olarak nitelendirilmemektedir. Bu durum, kadın yöneticilere önyargı ile yaklaşılmasına neden olmakta, kadın yöneticiler de yönetici olmayı tercih etmemektedirler. Kadınlar hem önyargılar hem de sorumluluk seviyesinin yüksekliği nedeniyle, erkek yöneticilerin seçtiği oranda yönetici olmayı tercih etmemektedir. Ev içi yaşamda, sorumluluk düzeyi düşük olan

erkek yöneticiler için iş yerindeki sorumluluklar sorun teşkil etmezken, evde beklenti düzeyinin yüksek olduğu kadınlar adına bu durum engel oluşturmaktadır.

Katılımcılara “(S6): Kadın öğretmenlerin çeşitli yöneticilik kademelerine (okul müdürü, okul müdür yardımcısı, şube müdürü) yükselmeleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu bağlamda, **kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine yükselmeleri hakkındaki düşünceler** teması altında; *mesleki hazzı ve verimliliği artırması* (f: 9), *sistemde düzenleyici rol oynaması* (f: 5), *tabuların yıkılması* (f: 4) ve *gururlandırması* (f: 2) kodları yer almaktadır.

Kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine yükselmeleri hakkındaki düşünceler teması altında en sık tekrar eden kod; *mesleki hazzı ve verimliliği artırması* (f: 9) kodudur.

Bu koda ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Yükselmeye liyakat yok, atama yönetmeliği yok, kadro yok. Liyakat olamadığı için hükümete kim yakınsa onlara öncelik verildi. Ek 1 ve puan la İzmir’de 3.sıradaydım. İzmir’ de mülakatta en düşük puan bana verildi. Sınav puanı ve ek 2’den yakaladığım için girebildim. Düşüncem kesinlikle MEB de oran olarak yükselmemiz gerekiyor. Bizim okulumuzda şu an bir erkek öğretmenimiz var. Bu kadın öğretmen popülasyonunda erkekler bir süre sonra adapte olmalı, bu okuldaki meslek hazzını ve verimi okulumuza olumlu yönde yansıdı. (K9)

Bu bir tercih meselesi. Herkes yöneticilik yapmak istemeyebilir. Ama bir okulda kadın yöneticinin olması okulu rahatlatıyor. Okula girdiğiniz andan itibaren bu değişimi gözlemlemeniz mümkün. Okulun düzeni, tertibi ve işleyişinden anlıyorsunuz. Bizler daha detaylı ve çok yönlü bakabiliyoruz. Bu perspektif de okula, çevresine, öğrencilere ve personeline çok şey katıyor. (K16)

Kesinlikle yükselmeliler. Çoğunluğunun bu işi erkeklerden daha iyi yaptıklarını gördüm, eğitim grubuna ne kadar olumlu katkılarını, daha çok olmalıyız, çoğalmalıyız. Bizler varlığımızı hissettirip arttırdıkça önyargılar ve olumsuz düşünceler de aynı oranda azalma gösterecektir. Kesinlikle, eğitimimizi ve alt yapımızı kullanmalı ve asla pes etmemeliyiz. (K17)

Aslında bizler ilk atandığımız süreçte yöneticilik, yönetim süreçleri, kuramları hakkında hiçbir şey bilmiyoruz. Sadece kendi branşımıza ve alanımıza odaklı ilerleyeceğimizi düşünüyoruz. Bizler bu mesleği icra ederken yöneticilikle ilgili bir eğitim alsak ve alt yapı oluştursak aslında yöneticiliğin biz kadınlara uygun olduğunu ve bundan mesleki anlamda daha yüksek düzeyde doyum alabileceğimizi görmüş olacağız. Bu yüzden mutlaka yöneticiliği denemeli ve bizlere mesleki anlamda katacağı hazzı görmeliyiz. (K7)

Kadınlar bulundukları her yere imzasını atıyor. Ev içerisinde bile durum bu şekilde. Kadınlar yokken ev bile ruhunu kaybediyor. Bu iş hayatında da benzer şekilde ilerliyor. Bizler eksikleri ve düzeltilmesi gereken noktaları çok iyi belirleyip tespit edebiliyoruz. Yöneticilik bu anlamda

kadın doğasına uygun bir meslek. Bu nedenle kadınlar kesinlikle yükselmeli ve mesleğin kendi yapılarına uygun olduğunu gördükçe motivasyon ve iş doyumunu artırma fırsatı bulacaklardır. (K10)

Kadınlar, kadınların çeşitli yöneticilik kademelerine yükselmelerini desteklemektedir. Bu noktada her ne kadar engeller var olsa da kadınlar üst yönetim kademelerine geldiklerinde tecrübe edecekleri mesleki haz ve verimlilikle, maksimum performans göstereceklerdir.

Bu kodun ardından, en sık tekrar eden kodlar; sistemde düzenleyici rol oynaması tabuların yıkılması ve gururlandırması kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Gurur verici bir durum. Bu şekilde cinsiyet ayrımı ortadan kalkacaktır. Toplum bilinçlenecektir. Gurur verici çünkü tüm olumsuzluklara, toplumsal yapıya ve yüklerle rağmen kadınların bir noktaya gelmesi bir güç ve gurur kaynağı. Toplum, alıştığı erkek egemen sistemin de değişebileceğini görecektir. Bu da daha aydın, çağdaş bir çerçeveden bakma fırsatı edinecektir. (K1)

Kadınların yönetici olmaları kesinlikle bulundukları kurumu çok daha düzenli bir hale getirmektedir. Bu nedenle çok daha fazla kadın yöneticiye ihtiyaç vardır. Erkek yöneticilerin oturmuş bir sistemi ve ilerledikleri bir planları yok. Kadınlar sistemli, planlı ve her şeyi usulüne uygun biçimde yönetmektedir. Bu da var olan sistemin daha iyiye gitmesine ve işlerin zamanlı ilerlemesine yol açacaktır. (K4)

Sayımız hızla artmaktadır. Başarılı kadın yöneticiler oldukça insanların tabularının yıkıldığını zamanla görmek beni çok memnun etti. Zamanla yönetimde kadınlar daha fazla sorumluluk almak isteyeceklerdir. İnsanların kafasında oturttukları *'kadından yönetici olmaz'* inancı zamanla yıkılmaktadır. (K6)

Kadınların idarecilikte daha ayrıntılı çalışmalarından, insanlar arası ilişkilerde erkeklere oranla daha az fevri davranışlar sergilediklerinden dolayı daha fazla yöneticilik kademelerinde yer almaları gerekir diye düşünüyorum. Bizler daha temkinli ve sakin yaklaşabiliyoruz olaylara. Bu mesafeli ve profesyonel yaklaşımımızdan kaynaklı. Çözüm odaklıyız ve duygusal değil mantıksal çerçevede kurumun çıkarlarına hizmet ediyoruz. (K15)

Yükselmeli ve kesinlikle yapmalılar, her öğretmen bir yıl idarecilik yapmalı bu bakış açısı açısından önemli. Liderlik ruhu müdürlere has bir şey ve herkeste yok, bu sayede yeni bakış açıları kazanırken aynı zamanda liderlik vasıflarını da test etmiş olurlar. (K18)

Kadınlar mutlaka yükselmeli ve bunu her kadın öğretmen denemeli. Bu noktada en önemli etmen ise toplumun zihninde yanlış oturan inanç sistemini değiştirmekten geçmekte. Toplum, aile yapısı inançları değişirse kadınlar da yükselmek için daha net olanaklar elde etmiş olacaktır. Bunun en önemli yolu ise zihinleri demokratik hale getirmek ve algı biçimlerini değiştirmektir. (K11)

Ben hangi kademedede olursak olalım bir yere gelen, çaba gösteren ve fedakârlık yapmaktan çekinmeyen tüm hemcinslerimle gurur duyuyorum. Yaşadığımız toplum içinde zor olan roller

ve sorumlulukları da üstlenerek ve bunları aşarak yöneticilik gibi önemli noktalara gelmek benim geleceğe dair umutlarımı arttırarak beni gururlandırılıyor. (K5)

Yaşanılan tüm zorluklara rağmen, yöneticiliğe yükselen veya yükselmeyi düşünen tüm kadınların fikirleri ve eylemleri, kadın yöneticiler tarafından gurur verici olarak nitelendirilmiştir. Kadınlar gösterdikleri öz verili çalışmalarla, insanların ve toplumun zihnindeki algıyı olumlu yönde değiştirme gücüne sahiptirler.

4.2. Kadınların Yöneticilik ve Üst Pozisyonlara Yükselmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşleri

Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri kapsamında, görüşme formunda bulunan S4, S5, S7, S8, S9, S10, S11 ve S12. Sorular, temalar ve alt kodlar hâlinde Tablo 4.2’de gösterilmiştir:

Tablo 4.2. Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri	Kadın yöneticilerin idarecilik pozisyonlarında az yer almalarının nedenleri (s4)	<i>Aile hayatındaki sorumluluklar</i>	18
		<i>Toplumsal baskı</i>	12
		<i>Kişilik özellikleri</i>	11
		<i>Çalışma yoğunluğu</i>	7
		<i>Özgüven eksikliği</i>	5
		<i>Uzun mesai saatleri</i>	3
		<i>Kadınları dışlayıcı politikalar</i>	2
		<i>Cinsiyet ayrımcılığı</i>	10
	Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar (s5)	<i>Uzun mesai saatleri</i>	9
		<i>Mobbing</i>	7
		<i>Kıskanılmak</i>	4
		<i>Önyargılar</i>	3
		<i>Cinsiyet eşitliği</i>	12
	Cinsiyetçi ortam (s7)	<i>Cinsiyet ayrımcılığı</i>	8
	Hemcinsler tarafından karşılaşılan engeller /destekler (s8)	<i>Yıpratma çabaları</i>	15
		<i>Destek</i>	10
		<i>Dışlama</i>	7
		<i>Kıskanılma</i>	4
		<i>Negatif tutumlar</i>	1
	Yönetici olmak için gösterilen çabalar (s9)	<i>Sınav/mülakat</i>	6
		<i>Proje hazırlamak</i>	5
		<i>Mesleki görevleri yerine getirmek</i>	4

Tablo 4.2. (devam) Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri

Meslek ve aile hayatı dengesinin kurulması (s10)	<i>Sosyal yaşamdan kısarık</i>	9
	<i>Uyku vaktinden kısarık</i>	7
	<i>Evdeki sorumluluklardan kısarık</i>	4
Kadın idarecilere karşı önyargılar (s11)	<i>Duygusal açıdan önyargı</i>	9
	<i>Kişilik bakımından önyargı</i>	7
	<i>Disiplin açısından önyargı</i>	5
	<i>Performans bakımından ön yargı</i>	3
	<i>Mobbing uygulama</i>	3
	<i>Dikkate almama</i>	2
Kadın idarecilerin sayılarının yetersiz kalma nedenleri(s12)	<i>Aile yaşamındaki sorumluluklar</i>	17
	<i>Toplumsal baskı</i>	12
	<i>Ekonomik nedenler</i>	9
	<i>Uzun mesai saatleri</i>	5
	<i>Çalışma koşullarının zorlayıcılığı</i>	2
	<i>Cinsiyet ayrımcılığı</i>	1

Katılımcılara yöneltilen “(S4): Kadınların erkeklere göre idareci pozisyonunda daha az yer almasının nedenleri size göre nelerdir?” sorusu üzerine, **kadın yöneticilerin idarecilik pozisyonlarında az yer almalarının nedeni** teması altında, *aile hayatındaki sorumluluklar* (f: 18), *toplumsal baskı* (f: 12), *kişilik özellikleri* (f: 11), *çalışma yoğunluğu* (f: 7), *özgüven eksikliği* (f: 5), *uzun mesai saatleri* (f: 3) ve *kadınları dışlayıcı politikalar* (f: 2) kodları yer almaktadır.

Kadın yöneticilerin idarecilik pozisyonlarında daha az yer almalarının nedenleri teması altında en sık tekrar eden kod, *aile hayatındaki sorumluluklar* (f: 10) kodudur. Bu koda ilişkin görüşlere şu şekilde yer verilmiştir:

Kadınların aile hayatında sorumluluk ve iş yükünün erkekten daha fazla olması. Eve gittiğimizde birtakım rollerimiz var bizim. Anne evin bulaşık, çamaşır ve ütüsünü yapar. Bizler her ne kadar iş yerinde yönetici de olsak eve gittiğimizde rollerimiz tamamen değişiyor. Çocuğumuzla ve eşimizle de ilgilenmek zorundayız. Bu gibi nedenler kadınların idareci pozisyonlarında daha az yer almasına neden oluyor. (K12)

Diğer bir neden ise aile ve çocuk sahibi oldukları için vakit bulamamaları. İdareci olduğunuzda iş hayatı oldukça yoğun ve karmaşık bunun üzerinde bir de evde var olan bir dizi sorumluluklarınız ekleniyor. Bu yüzden de kadınların gözü korkuyor ve tercih etmek istemiyorlar. (K 13)

Kadınların çalışma hayatının dışında maalesef tüm evin sorumluluğunu tek başlarına üstlenmeleri ve bu nedenle iş yerinde çok daha az vakit geçirmeleri gerektiğini düşünmeleridir. Özellikle bir branş öğretmeniyseniz boş günleriniz veya gün içerisinde boş saatleriniz olabiliyor.

Bu idareciyken mümkün değil. Kadınlar bu noktada seçim yapmak zorunda kalıyorlar. Yaptıkları seçim de aile ve ev sorumluluklarından yana oluyor. (K4)

Kadınların aile yaşamlarında daha çok sorumluluk almak zorunda kalması, yöneticilikte mesai saatlerinin çok uzun olması, çok fazla insanla muhatap olmak zorunda kalınması evdeki işler ve düzen bu nedenlerden dolayı sekteye uğruyor. Çocuğunuza zaman kalmaması, bireysel zamanın azalması gibi nedenler kadınların idareci pozisyonunda daha az yer almasına neden oluyor. (K5)

Kadınlar iş hayatları dışında evde anne oldukları, yöneticilik hem mesai saatleri hem de performans açısından fedakârlık gerektirdiği için kadınlar tarafından pek tercih edilmiyor. Biz Türk aile yapısı içerisinde zaten oldukça özverili davranıyoruz. Kadınlara yüklenen belirli sorumlulukları evde eksiksiz yerine getirmeye çalışan ve mesleği olan bir kadın idareci olduğunda da artan sorumluluklarıyla baş etmekte güçlük çekiyor ve aile hayatı sorumlulukları, çocuğu ve eşinin varlığı daha önemli hale geliyor bu yönde bir seçim yapıyor. (K8)

Ataerkil yapıdan kaynaklı olarak kadınların ev işleri ve çocuk yetiştirmede daha çok role sahip olması, çalışma saatlerinin öğretmenliğe göre daha uzun olması, atamalarda erkeklere pozitif ayrımcılık yapılıyor olması. (K10)

Mücadele etmek istememeleri, sorumluluk ve yaşamdaki diğer rollerinin ağır basması, yaşamlarından taviz vermek istememeleri. Çünkü yönetici olmak ve bunu tercih etmek bir dizi sorumluluğu da beraberinde getiriyor. Bu ilk öncelikle yöneticilik için yazılı sınava hazırlanmakla başlıyor. Daha sonrasında mülakat süreci var, bunlara zaman ayırmak ve özverili olmak gerek. Tüm bunlara zaman ayırırken bir de devam ettirmen gereken bir mesleğin var. Eşiniz bu süreçte her ne kadar yardımcı da olsa sorumluluğun büyük kısmı bize ait. Bu gibi sebepler kadınları çekimser kılarak daha az yer almalarına neden oluyor. (K14)

Özel sebepleridir, özel ailevi, evdeki iş yükü, örneğin ben şu tarz sorulara maruz kalıyorum; evde zor olmuyor mu işe zaman ayırmak, çocuk sorumluluğuyla nasıl bir arada götürebiliyorsunuz gibi. Bu gibi sorun ve sorular da kadınların erkeklere göre idareci pozisyonunda daha az yer almasının nedenleri. Bu soruları çok da iyi niyetli gördüğümü söyleyemem. Çünkü bu soruları sormak şu anlama geliyor; bakın bu tip zorluklar zaten doğal olarak seçtiğinizde olacak, bunlara hazırlıklı olun. Sanki bir ön kabule zorluyorlar sizi sürecin en başında. (K18)

Yoğun bir uğraş, çocuk bakımı ev işleri özel hayat yoğunluğu sebebiyle istemiyorlar. İstemiyorlar demek de doğru değil esasında istememek zorunda kalıyorlar. Bu durumda çocuklarınız bile engel teşkil edebiliyor. Mesela ben sınava çalıştığım dönem de çocuğum da benimle aynı okuldaydı ve sırf müdür olduğumda yeri ve ortamı değişecek diye mülakata girmeyip bir yıl beklediğimi biliyorum. Güçlü bir dirayet ve psikolojik dayanıklılık gerekiyor. (K19)

İzlenen politikalar, genel olarak kadınları toplumun gerisine itme düşüncesinde. Ben şöyle hissediyorum ki ilçe veya il milli eğitimlerde kadının yeri yok ve kadınlar dışlanmış gibi. Evet gerçekten böyle hissediyorum. Ben küçük bir ilçedeyim ve burada okul müdürlükleri ve müdür yardımcılıkları onların arasındaki samimiyetle devir daim yapıyor gibi. Yani kastettiğim şu ki

kendilerine yakın olan erkek yöneticiler resmîyette ve sınav puanlarında bizlerin gerisinde olsalar bile en ufak bir idareci açığında bizleri değil de onları merkezde ve iyi durumdaki okullara çekiyorlar. Bu konuda dışarıda tutuluyoruz. Biz de onların yaptığı işi yapabiliriz hem de en iyisiyle. Bu gibi durumları gören kadınlar idarecilikten uzak durmayı tercih ediyor çünkü başlasalar bile haksızlığa uğrayacaklarını ve kendi hak ettikleri konumu bulamayacaklarını düşünüyorlar. (K6)

Bence toplumun bakış açısından dolayı tercih etmiyorlar. Toplum, kadınlardan uysal olmasını, sessiz kalmasını ve pasif olmasını bekliyor. Kadınlar ön planda olamaz, fikir beyan edemez diye düşünüyorlar. Bunu ben de bizzat tecrübe ettim. Yönetici olmayı düşündüğüm ve bu süreçte hazırlandığım dönemde eşimin aile bireyleri, beni tanıyan insanlar bile şöyle demişlerdi; bak yöneticiliğe başlasın huyları değişir, daha başına buyruk olur üstesinden gelemezsin, senin söylediklerin bir kulağından girer ötekenden çıkar vs... Bunlar çok onur kırıcı ve toplumsal baskıyı da kanıtlar nitelikte cümleler, bir yandan bunların olmayacağını kanıtlamaya çalışırken bir yandan da sınava ve sürece hazırlıklı olmaya çalışıyorsunuz. Bu yüzden kadınlar yönetici olmayı tercih etmiyor. Çünkü bu mecazi anlamda her cephede savaşmak demek. (K17)

Demokratik bir aile ortamının olmaması nedenlerden biri. Evde rolleriniz var annesin, ev hanımısın ve eşsin. Bu roller bir kişinin üzerindeyse ve tüm bu rolleri kadın olarak siz yerine getiriyorsanız işiniz çok zor. Çocuğunuz büyüksün ve eşiniz de size destekse ve iş dağılımı ve alınan kararlarda demokratik yaklaşım benimsendiyse devam edebiliyorsunuz yöneticiliğe. Bütün ev işlerini bir kadının yüklendiği durumda kadın idarecilik yapamaz. Kaldı ki aile hayatımızdaki tüm demokratik ortama rağmen çocuğum küçükken ben de idarecilik yapmayı düşünmüyordum. (K11)

Çalışma saatleri en büyük nedenlerden biri. Okul müdürüyüm ve okuldaki sorumluluklarım, bundan dolayı eve geç saatlerde dönmek zorunda kalmam beni eşimle boşanma noktasına bile getirmişti zamanında. Çocuklarımı ihmal ettiğime inanıyordu, evdeki düzende birtakım aksaklıklar oluyordu. Aile bireyleriniz duygusal anlamda onlara yeterli zaman ayıramadığınızı düşünüyor. Evdeki baskı ve stres bürokratik anlamda da yansıyor, ben de zaman zaman kendime uymayan konularda başkaldırdım. Tükenmişlik, yıpranmışlık yaşıyorsunuz. Bu yüzden de tercih edilmiyor kadınlar tarafından. (K1)

Aile hayatında toplumsal olarak kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmeye çalışan kadınlar ya kendi meslekleri ya da yönetici olma ideali arasında bir seçim yapmak zorunda bırakılmaktadır. Bu durum, kadınların tükenmişlik yaşamalarına, fedakârlık yapmalarına veya seçimlerinden vazgeçmelerine neden olmaktadır.

Bu kodun ardından en sık tekrar kodlar; toplumsal baskı (f: 12), kişilik özellikleri (f: 11), çalışma yoğunluğu (f: 7), özgüven eksikliği (f: 5), uzun mesai saatleri (f: 3) ve kadınları dışlayıcı politikalar (f: 2) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

İnsan bir yerlere gelmek istiyorsa hedeflerinde kararlıysa ve mücadelesi varsa ulaşamayacağı hiçbir şey yoktur. Kadın yine de bunu başaramıyorsa toplum tarafından baskılanıyordur. Bu durumda da öncelikle toplum bilinçlendirilmelidir. Toplumu bilinçlendirmek de oldukça zor. Hatta bazen imkânsız. Toplum sizi hep ezebileceği ve sindirebileceği durumda görüyor. Yönetici olduğunuzda veya olmaya karar verdiğinizde onların kararlarına ve düşüncelerine aykırı davranmış oluyorsunuz. (K1)

Müdürlükle ilgili insan ilişkilerini yönetmekte kadınların daha naif olmalarından kaynaklı yaşanan sorunlar. Örneğin bir veliyle sorun yaşadığınızda kadın olduğunuzda daha rahat üstünüze gelebiliyor. Çünkü bir erkeğe göre zayıf görünüyorsunuz. Kadın öğretmenler bile kadın yöneticilerle daha çok sorun yaşıyorlar çünkü kadınla mücadele etmesi daha kolay geliyor. Zaten bu kadın ben bunu sustururum diye düşünüyorlar. Bunu ben bile tecrübe ettim. Sırf kendi oğlunu uyardığım için bir veli bana okul içerisinde oldukça yüksek sesle bağırdı. Benim sakin ve serin kanlı yaklaşımımı görüp, hatasını anlamasını sağladığım için benden özür diledi ancak temel zihniyet bu işte ancak soğukkanlı olursanız sorunların üstesinden gelebiliyorsunuz. (K2)

Kesinlikle sosyal baskı ve mobbinge uğramaları. Yaptığınız işlerin küçümsenmesi ve yok sayılması bir mobbing. En zor durumlardan bile başarıyla çıktığınızda aldığınız dönüt sadece şu oluyor; ben öyle olacağını biliyordum, ilk senin aklına geldi veya il sen başardın diyorlar. (K3)

İdarecilik günümüz MEB politikalarında neredeyse 7/24 mesai gerektiren bir hal aldı. Bu durumun pek çok kadın yöneticiyi öğretmenliğe geri dönmeye sevk ettiğini söyleyebilirim. Öğretmenlikte hele ki bir branş öğretmeniyse boş günleriniz ve boş saatleriniz olabiliyor. Yöneticilikte ise bir saatlik bir izin almanız bile oldukça zor. Hep okulda olmak zorundasınız. Bu da öğretmenliği daha baskın kılarak, yöneticiliğin tercih edilmemesine neden oluyor. (K7)

Bence toplumumuzda kadınların kendilerine özgüvenleri zayıf, baba, abi gibi karar vericiler yüzünden kadınlar dışarıda yer alamıyor ve yalnız kaldıklarında ne yapacaklarını bilmiyorlar. Ev içerisindeki bu tutum iş yaşantısına ve idarecilik pozisyonunda yer almaya kadar etkilerini gösteriyor. Kendi adına karar alanlar bu sefer aileleri, eşleri veya çocukları oluyor. Kendilerini küçüklükten beri bir şeyleri yönetmeye yetenekli veya o güçte göremiyorlar. (K9)

Erkek yapar, erkek güçlüdür, erkek otoritedir.... Ve hatta bazılarına göre daha zeki. Kadın çekingen, pasif ve egolu görünüyor. Kadınlar elinin hamuruyla erkeklerin işine karışmasın anlayışı mevcut. Bu bile zihniyetteki baskıcı tutumu yansıtıyor. (K20)

Yöneticilik, layıkıyla yapıldığı zaman çok fazla zaman ayırdığınız, hafta sonu gece gündüz demeden sorumluluk aldığınız konularda özel yaşantınızdan bile vazgeçmeniz gereken özverili bir görev olduğu için kadınların daha geri planda kaldığını düşünüyorum. Kadınlar ev işlerine mi aile sorumluluklarına mı daha fazla zaman ayırırlar bilemiyorlar. Kadının birincil işi evi anlayışı mevcut. İş ve meslek insanlara göre ikinci sırada. Ben de bu baskıyı en başlarda yaşadım. Yapamayacağımı söyleyen çok oldu ve bu durumda da çok arkadaşım var. Bizim yöneticilik istememiz bile insanların gözünde ikincil iş gibi gözüküyor. Bu iş ortamında da oluyor ve sonra herkes her şeye alışıyor. (K15)

En büyük sebebi mesai saatleri bence. Bir öğretmen dersine girip gidiyor okuldan. Ama biz okulun her türlü işiyle uğraşmak zorundayız. Evli bir kadın öğretmen için ailesine ayıracak zamanından çalmak zorunda kalıyor. Bir diğer sebebi de öğretmen sadece dersine girdiği öğrencileriyle uğraşıyor. Ama biz bütün öğrencilerle onların velileriyle ve diğer öğretmenlerle uğraşmak, herkesi idare etmek durumunda kalıyoruz. (K16)

Kadın yöneticilerin büyük bir kısmı, adaletli bir sistemin olmamasından ve bu durumun kadınları dışlayıcı politikalar olarak varlığını göstermesinden yakınmaktadır. Toplumun zihninde kalıplaşmış olan “erkek, güçlü, otorite” yönetici figürü, kadınları yönetici olma konusunda çekimser duruma getirerek, daha az sayıda yer almalarına neden olmaktadır. Bu durum kadınlarda özgüven eksikliği yaratmakta ve başarılı olabilecekleri yöneticilikten geri durmaktadır. Yöneticiliğin, öğretmenliğe kıyasla, mesaiye dayalı ve kısıtlayıcı çalışma şartları da kadınların tercihinde etkili olarak, daha az yer almalarına neden olmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “(S5): Bir kadın olarak yöneticilik yapmada ne gibi sorunlarla karşılaştınız ve karşılaşmaktasınız?” sorusu üzerine, **kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar** teması altında; *cinsiyet ayrımcılığı* (f: 10), *uzun mesai saatleri* (f: 9), *mobbing* (f: 7), *kıskanılmak* (f: 4) ve *önyargılar* (f: 3) kodları oluşmuştur.

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar teması altında en sık tekrar eden kodlar; cinsiyet ayrımcılığı (f: 10), uzun mesai saatleri (f: 9), mobbing (f: 7) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri aşağıda ifade edilmiştir:

Yöneticilikte ilk yılım olduğu için öğrenmem gerekenler bazen yorucu geliyor. Bunun dışında yaşadığım bölgede cinsiyet ayrımı fazlaca yapıldığından insanlar kadın yöneticiyi yeterli bulmuyor. Erkeklerin daha güçlü ve disiplinli olduğu düşünülüyor. Bu durumdan çoğu zaman şikâyet ediyorlar. Bir yandan yöneticilik yaparken bir yandan da toplumun bu zihniyetini kırmaya çalışmak beni yıpratıyor. Yine de her ikisinde de kararlılığımı ve soğukkanlılığımı korumaya çalışıyorum Bir kadın yöneticisiyseniz özellikle soğukkanlı olmak çok önemli. Her şeye objektif, sakın ve tutarlı yaklaşmak zorundayız. (K1)

Şu ana kadar bir okul müdürlüğünü çok istedim ve o okul için çok çabaladım aldığım tek net yanıt vardı biz o makama deneyimli erkek arkadaşlarımızı düşündük denildi nitekim deneyimi bilmem ama bir erkek arkadaş atadılar. Bu tek örnek de değil tabi ki. Kendi zihinlerinde oturttukları bazı kişiler var ve o pozisyonlara onlar gelsin istiyorlar. Benim en çok yaşadığım sorun bu erkeklerin yöneticilikte ön plana koyulması diyebilirim. (K11)

Çalışma saatlerinin çok uzun olması, öğle molalarının olmaması, her türlü sorunda müdürün hakkında işlem yapılması günah keçisi olarak her zaman müdürün seçilmesi. Kadınları ezmek daha kolay gibi geliyor insanlara bence. Bir erkek yöneticiye bu şekilde bir yaklaşım sergileyemezken bizlerin yaşadığı her sorun sadece bizlere mal ediliyor. Bizler insanlara göre kolay erişebilecekleri ve kolay ezebilecekleri bir kapıyız. (K2)

Mesai saatlerine alışmak beni biraz zorladı. Onun dışında bir problem yaşamadım. Öğretmenken boş günlere ve dersimin olmadığı saatlere alışmıştım. 8-5 mesai ve mesainin de beşte bitmemesi insanı çok zorluyor. (K16)

Erkek rakiplerinin her türlü tacizlerine karşı geldim. Her türlü iftirayı gördüm ama yılmadım. Bu tacizler hem fiziksel hem de sözel anlamda tacizler diyebilirim. Bir keresinde şöyle bir iftirayla bile karşılaştım; benim üst yönetimle ilişkilerim iyi olduğu için yönetici olabilmişim. Halbuki böyle bir durum söz konusu bile değildi. (K14)

Mobbing, kıskançlık, erkeklerin ya da meslektaşlarımızın başarılarımızı küçümseyip görmezden gelinmesini sağlaması, dedikodu yapmaları, okumuş cahillerle, haset kişilerle mücadele etmek durumunda kalmak. Bazen öğretmen olduğuna, lisans bitirdiğine bile inanmadığınız insanlarla karşılaşıyorsunuz. Ben hem bakışlardan hem konuşmalardan bu kıskanılmayı hissediyorum. Sizden emir almayı insanlar kendilerine yediremiyorlar.(K3)

Kadın yönetici olmanız insanların gözünde kompleks yaratıyor. Hatta ben ilk başladığımda benden önceki yöneticimin bana şöyle bir tavsiyesi olmuştu; *'hocam siz kadınsınız, kadın olmanızın da yanı sıra burada bulunan öğretmenlerden de yaşça küçüksünüz, en önemlisi de kadın olduğunuz için fazlaca dikkatli davranmalısınız'*. Bu öneri ben de şu duyguyu yarattı, bizler hep bu ayrımcılığa maruz kalacağız çünkü kadınları kendimizden üst pozisyonlarda görmeye alışkın değiliz. (K10)

Bu benim ve benim gibi kadın yönetici olan arkadaşlarımın yaşadığı bir sorun. İdareci olmanıza rağmen diğer müdür yardımcısı erkek meslektaşlarımız bizi ciddiye almıyor hatta bu durumu öğretmenler de bile yaşamak mümkün. Erkek öğretmenlerin de zaman zaman bizleri dikkate almadıklarını gözlemleyebiliriz. Verdiğimiz bir iş olursa bunu sürekli ertelemeye çalışıyorlar. Ama aynı işi bir erkek yönetici verdiğinde direkt yapıyorlar. (K7)

Ben ilk başladığımda bu sorunlar sadece bana özgü diye düşünüyordum ama değilmiş. Biz senden mi emir alacağız diye yaklaşanlar çok oluyor. Biz de bazı şeyleri dikte ederek söylemek zorunda kalıyoruz ve genel söylediklerimiz bile kişiselleştiriliyor ve tavırlarına yansıyor. Bu tavırlar yıpratma ve sindirme politikalarına dönüşüyor. Bu da sizde iş doyumsuzluğuna neden oluyor. Bu mobbing durumu bir ara acaba bıraksam mı diye bile düşünmeme neden olmuştu. Yöneticiliğimin ilk başlarında buna şahit olduğumu bile söyleyebilirim. Biz ondan mı emir alacağız, kendini ne zannediyor, bize işimizi mi öğretiyor ve benzeri söylemleri duydum. Bu durum psikolojik olarak yıpratıcı. Size yardımcı olmayarak, iş yapmayarak veya iş yavaşlatarak size bunun karşılığını veriyorlar. (K17)

Bir kadın müdür olduğum için beni saymayan, dikkate almayanlar oldu diyebilirim. İşinizle ilgili en büyük sorun bu oluyor. Bu yüzden biraz otoriter ve sert bir tutum ve tavır takınıyorum. Hatta benden bu tavrımdan sonra çekenler de çok oldu. Belki de bu tavırları beni bu şekilde olmaya itiyor. Bu şekilde biraz da olsa olası sorunları ve yok sayılmayı engellemiş oluyorum.(K5)

İyi bir sonuç ortaya çıkarmak istiyorsanız her şeyi iyi planlayıp koordine etmelisiniz. Burada ise koordinasyon büyük ölçüde size ait. Çocuklar, öğretmen ve personelin de mutluluğu önemli.

Onlardan da yüksek verim ve motivasyon almak önemli. Bunu ayarlamak fazlaca zaman ve mesai gerektiriyor. Bu da uzun zaman planlama ve koordinasyon yapmanıza neden oluyor. (K18)

İdareciyseniz işiniz gereği sürekli birileriyle muhatap olmanız ve iletişim kurmanız gerekiyor. Bu denli kişiyle konuşmak ve onlara zaman ayırmak da bizlerden, kişisel vaktimizden de zaman gitmesi gerek. Mental olarak yaşadığınız sorunları ve yorgunluğu saymıyorum bile. Ben işimi çok severek yapmama rağmen bıraksam mı diye bazen düşünüyorum. Çünkü baktığınız zaman, fazlaca okulda bulunmak ve uzun saatler iletişim kurup birilerini dinlemek zorlayıcı olabiliyor. (K8)

Haftalık normalde 40 saatten fazla çalışmamamız gerekiyor. Yönetmelik bu şekilde. Ama okulumuz ikili öğretim yapan bir okul olduğu için 7’de okulda olmak zorundayız, akşam ise 18.30 ‘da öğrenciler servise binmeden çıkış yapamıyoruz. Hafta sonları ise etütler, kurslar derken okulda bulunmak zorundasınız. Kısacası okul ikinci eviniz oluyor diyebilirim, vaktinizin çoğunu okulda geçiriyorsunuz. Eve ayıracak çok vaktimiz kalmıyor. (K12)

Ben eşimden ve çevreden çok baskı gördüm. Kısacası mobbing uygulandı diyebilirim. Sen öğretmensin, öğretmen kal, mis gibi mesleğin var ne güzel. Ne yapacaksın okulda gibi sorulara maruz kaldım halen de kalmaya devam ediyorum. Bu sorunlarla halen yüz yüzeyim diyebilirim. İdarecilikten çok bu sorunlar yıpratıcı ve yorucu. (K15)

Kadın yöneticiler, kadın olmalarından dolayı bulundukları pozisyon için yeterli görülmemektedir. Bu noktada çalışma arkadaşları da dahil olmak üzere, cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Bulundukları pozisyon için hassas, empatik ve fazla duyarlı oldukları düşünülmektedir. Bu noktada kadınlar, idareciliğe devamlılıklarını etkileyecek boyutta mobbinge maruz kalmaktadır. Bu; iş yavaşlatma, görmezden gelme, dikkate alınmama gibi biçimlerde kendini göstermektedir. Uzun mesai saatleri de temel bir sorun hâline gelerek, kadınların aileleriyle ve eşleriyle sorun yaşamalarına neden olmaktadır.

Bu kodların ardından, en sık tekrar eden kodlar; kıskanılmak (f: 4) ve önyargılar (f: 3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

En kötüsü maalesef hemcinslerimizin kıskanç tavırları. Bunu gittiğim okulda çok net bir biçimde tecrübe ettim. Sırf okuldaki bir bayan hoca beni kıskandığı için aylarca benimle iletişime bile geçmedi. Verdiğim görevlere ya itiraz etti ya da uymadı. Beni bastırmak için elinden gelen tüm fırsatı değerlendirdi. Yaptığım işlere mutlaka bir bahane veya neden bularak, tüm okuldaki öğretmenleri örgütledi ve kendi yanına çekti. (K4)

Bayana okul idare edilmez düşüncesiyle hareket edip bayan olduğum için sorumluluk verilme istenmedi. Ayrıca yaşanan olumsuz durumlarda bayan yöneticilerin altından kalkmayacağı, yaşımın yönetim için küçük olduğu düşüncesiyle kırsal kesimde ki velilerim tarafından kabul görmeyeceğim söylendi. Bu tarz olumsuz söylemlerle kadınlara göre bir iş olmadığı idareciliğin dile getirildi. (K6)

İdareciliğe ilk başladığımda genç ve bakımlı bir kadın olarak size hep bir kıskançlıkla yaklaşıyorlar. İlk benimle tanıştıklarında ‘*bu yaşta nasıl üstesinden kalkacaksınız*’ diye yaklaşıyorlardı. Bu sorunlar odağınızın dağılmasına neden oluyor. (K9)

İnsanlar ilk olarak kadın olmamızdan dolayı idare edemez, okulu yönetemez algısıyla yaklaşıyor. Bizlerin yaptığı işe kuşkuyla yaklaşıyor. Bu da sorunları beraberinde getiriyor. Ama sonra bu işin cinsiyetle ilgisi olmadığını anlıyorlar. Kendinizi ispatlamak zorunda kalmak yıpratıcı bir süreç oluyor bizler için. (K13)

Ben müdür yardımcılığına ilk başvurduğumda okul müdürü ben bir kadınla çalışmak istemiyorum şeklinde bir tepki göstermişti. Bu yaklaşımdan da şunu anlamak çok net ki bir üst makama ve seviyeye hakkınız olmasına rağmen düşünülüyorsunuz. Erkek olduğunuzda duruşunuz veya görünüşünüz o pozisyon için yeterli görünürken kadınsanız bir şeyleri iyi değil daha da iyi yapmanız gerekiyor. Başka bir seçeneğiniz kalmıyor. (K19)

Kadın yöneticiler, kıskançlığa maruz kalmak ve önyargı sonucu birtakım sorunlar yaşamaktadır. Bu anlamda, destek görememekten ve önyargılar nedeniyle de çalışma arkadaşları ile sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Erkek egemen bir iş hayatında, kıskanılma ve önyargı gibi sorunlarla karşılaşan kadınlar, üst pozisyonlara yükselirken sorunlar yaşamakta ve farkında olmadan erkek egemen çalışma hayatının varlığına geri çekilerek katkı sağlamaktadırlar.

Yöneticilere yöneltilen “(S7): İş yerinizde cinsiyetçi bir ortam var mıdır? Cinsiyetçi ayırım ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusu üzerine, **cinsiyetçi ortam** teması altında *cinsiyet eşitliği* (f: 12) ve *cinsiyet ayrımcılığı* (f: 8) kodları bulunmaktadır.

Cinsiyetçi ortam teması alt kodlarına ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

Okul içerisinde, personel arasında böyle bir durum yok. Cinsiyetçi ayırım ise ancak bu durumu yaratacak pozitif ayrımcılıklar yaparsanız olan bir durum. Ben bu durumu önlemek için ise hem kendi hemcinslerime hem de erkek personele eşit ve cinsiyet ayırımı gözetmeden yaklaşıyorum. (K1)

Anaokulunda çalıştığım için her zaman kadın öğretmenlerle çalıştım. Ayrımcılıkla ilgili bir durum yaşamadım. Kadın ağırlıklı bir branş olmamızdan ötürü homojen bir dağılım göstermekteyiz. Bakış açılarımız, alt yapımız ve mesleki tecrübemiz benzer. Bu da ortak noktada buluşabilmeyi sağlıyor. (K2)

Kesinlikle var, hatta bunları hemcinslerimiz dahil yapıyor. Bunu erkeklerden görmeye ve ayrımcılığa maruz kalmaya alıştık ancak hemcinslerimizin de yapması ayrı bir üzüntü. Kadın, kadının düşmanı olabiliyor. Kendi hemcinsini aşağıya çekebilecek ve cinsiyetinden dolayı ayıracak biçimde yaklaşabiliyor. (K3)

İşyerimde cinsiyetçi ayırım yok yönetici olarak birbirimize her türlü desteği veriyor ve uyumlu çalışıyoruz. Bu durum biraz kurum kültürü ile ilgili. Kurumda belirli sınırlar ve herkese eşit bir yaklaşım çizgisi olmalı ve herkes uyacağı ve duracağı noktayı bilmeli. (K5)

Şu anda öyle bir durum yok. Ancak ilk göreve başladığım zamanlarda bu yönde söylemlerle karşılaştım. Ancak insanlar yönetimde cinsiyetin çok önemi olmadığını en azından kendi velilerim ve personelim fark etti. Çünkü yapılması gereken işler eskiden daha hızlı ve usulüne uygun biçimde ilerleme gösterdi. Bu ilerleme biçimi gözlemlenince de insanların cinsiyetçi bakış açısı kırılıyor ve evriliyor. (K6)

Cinsiyet ayrımı yapmıyoruz. Tüm çalışanlar eşit olmalı, adaletli davranmak temel prensibimiz. Ben erkek personeli de ikinci plana koymayı doğru bulmuyorum. Bir kadın olarak hemcinslerimize de hep ve her anlamda pozitif yönde tutum göstermek de doğru değil. Biz yönetici olarak bu bakış açısından uzak kalmalıyız ki bu da okulun atmosferine yansısın. (K7)

Hayır, yok. Mesleğimiz hem kadın hem erkek tarafından icra edilebilecek bir meslek olduğu için cinsiyetçilik ayrımının olmaması gerektiğini düşünüyorum. Olmaması profesyonel ilişkiyi ve güveni tazeliyor. Bu da kişisel ve iş tatminine yansyarak mutlu öğrenciler, mutlu okul yaratıyor. (K8)

Üst kademelerde var. Okulumuzda böyle bir ortam yok. İnsana insan olduğu için değer veriyoruz. Özellikle biz kadınların üst konumlarda bulunması sindirilebilen bir şey olarak gözükmüyor. Bunu bakanlıktaki üst düzey pozisyonlarda görmek daha mümkün. Bakan yardımcılarında bile yalnızca bir kadın görebiliyorsunuz. Bu da ayrımı açıkça kanıtlar nitelikte. (K9)

Hayır cinsiyetçi bir ortam yok. Yaptığımız işin cinsiyetle bağlantısı olduğunu düşünmüyorum. Eğitim öğretme, öğretme ve öğrenme süreçlerinin gerçekleşmesi cinsiyete bağlı değildir. Zaten böyle bir ayırım olsaydı alımlarda cinsiyet gözeterek yapılırdı. Burada esas olan donanımlı ve bilgili olmak. (K10)

İş yerim de asla böyle bir ortam yok ben bu konu da çok şanslıyım müdürüm her zaman fikir alır ve asla kimse bir öğretmene bu şekilde davranmaz. Karar verme süreçlerine bizi dahil etmesi bizde güven duygusunu pekiştiriyor. Bize ve herkese eşit olduğu algısı cinsiyetçi ayırım düşüncesinden bizleri uzaklaştırıyor. (K11)

Bence sayıları artmalı, daha ince düşünüyoruz, ayrıntıları fark ediyoruz, okul çevresiyle ilişkilerde ve fiziksel koşulların geliştirilmesinde daha iyiler. Çevre düzenlemesi daha iyi olabiliyor. Örneğin müdürümüz erkek ve çevre düzenlemesi ile ilgili sorularını bize soruyor ve şöyle diyor: ‘Ben sizin gördüğünüzü göremem.(K12)

Öğretmenlik toplumda kadına daha fazla yakıştırılan bir meslek görünümünde. Bunun artı ve eksilerini yaşıyoruz. Artıları şu ki bizlere uygun ve kendimizi ifade edebileceğimiz, ürünler ortaya koyduğumuz ve emeğin çok olduğu bir meslek olduğu için biz kadınlara uygun. Ancak kadınlara sadece öğretmenliğin uygun bir meslekmiş gibi görülmesi, bizlerin yöneticilik

yapmada sorun yaşayacağı izlenimini yaratıyor ve toplum bu algıyla cinsiyetçi bir yaklaşım sergiliyor. (K13)

Göreve başladığım ilk yıllarda cinsiyetçi yaklaşım olduğunu hissediyordum. Okulda alınan bazı kararlardan sonradan haberim oluyordu. Ama zamanla azaldı. Şu anda güzel bir ortamım var. Saygı çerçevesinde çalışıyoruz. Bunun temel nedeni bizlerin yaklaşımı. Biz duruşumuzu bozmadıkça ve eşit davrandıkça, herkesin zihnindeki algıyı da yıkmış oluyoruz. (K16)

Evet, cinsiyetçi ortam olan okullarda da çalıştım. Bu yönetimle ilgili, siz neyi öncellerseniz o peşine geliyor. Bunu vurgularsanız, okul yönetimin tutumu buna karar veriyor. Bunun ayrımını yapmaz ve herkese eşit davranınca cinsiyetçi ayırım da ortadan kalkıyor. (K17)

Hayır, iş yerinde çalışanlarımızla birlikte gayet uyumluyuz. Ne öğretmenlerimizle ne de personelimizle ilgili böyle bir ayırım yok. Öğrenciler arasında olduğu zaman ise müdahale ediyoruz. Hem ilçe MEB hem il bazında değerlendirdiğimizde cinsiyetçi bir ayırım yok tam tersi kadınlara oldukça saygılılar ve yardımcı olmaya çalışıyorlar diğer okul müdürleri de. Aksine daha pozitif bir yaklaşım var.(K20)

Cinsiyetçi bir ayırım olduğunu düşünüyorum. Okul müdürlerine çalışmak istedikleri kişilerle ilgili fikir sorulduğunda tercihleri genelde erkeklerden yana. Kadın idareci doğum yapar, naiftir, çocuğu hastalanır gibi düşünüyorlar. Kadınlar güçsüz ve idareciliğe yetemez gibi ayırım yapılıyor. (K10)

İş yerinde cinsiyetçi ortamın varlığı, kadın yöneticilerin baş etmek zorunda kaldıkları problemlerden biridir. Bu problem, kadınlar yönetici olmadan önce de var olan ve kadın yöneticilerin baş etmek zorunda kaldıkları, psikolojik etkileri olan bir problemdir. İş hayatında, cinsiyetçi ayrıma izin verilmediği durumlarda, ekiple uyumlu çalışma ve eşit yaklaşımın önem kazandığı görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen “(S8): Hemcinslerinizle ilgili idarecilik/yöneticilik gelişiminizi etkileyen bir durum yaşadınız mı? Hemcinsleriniz tarafından herhangi bir engelle karşılaştınız mı?” sorusu üzerine **hemcinsler tarafından karşılaşılan engeller/destekler** teması altında *yıpratma çabaları* (f: 3), *destek* (f: 1), *dışlama* (f: 1), *kıskanılma* (f: 1) ve *negatif tutumlar* (f: 1) kodları oluşmuştur.

Hemcinsler tarafından karşılaşılan engeller/destekler teması altında, en sık tekrar eden kodlar *yıpratma çabaları* (f: 15) ve *destek* (f: 10) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Bu alanda hemcinslerim arasından destek gördüm. Onlar tarafından bir engelle karşılaşmadım. Zaten idareciliğe başlamama neden olan da örnek aldığım ve beni her anlamda destekleyen bir kadın idareciydi. O yüzden hemcinslerim bana hep destek oldu diyebilirim. (K1)

Evet kadın çoğunlukta okullarda çalıştığım için her zaman yaşadığım bir durum. Eğer fiziksel olarak öğretmenlerden gençseniz ve bakımlıysanız her zaman rahatsız edici bakışlarla karşı karşıyasınızdır. Daha yaşlı ya da erkek bir müdürün istediği bir görevde sıkıntı çıkartmayacak bir öğretmen grubu siz istediğinizde muhakkak karşı çıkarak yıpratmaya çalışırlar. (K2)

Çok yaşadım, yaptığım işler küçümsendi, görmezden gelindi ya da kıymeti sonradan anlaşıldı. Arka plana atılmakla birlikte hemcins birkaç ruh sağlığı bozuk öğretmen arkadaşlarımdan iftiraya bile uğradım. Fakat üzerinde bile durmadım şayet dursaydım bunlarla uğraşmaktan hem ruhsal anlamda hem de gündelik hayatımda işlerimi yapamaz hale gelebilirdim. Görmezden gelerek meslek hayatıma devam etmeyi tercih ettim. (K3)

Ne yazık ki bayanın bayanı istemediği durumlar da oluyor. Daha yeni okula başlayan bir insan aylarca benimle konuşmayıp, iş ile alakalı konularda erkek olan yönetici arkadaşım ile iletişim kurdu. Bunu yapmasının sebebi tamamen benim motivasyonumu kırarak veya düşürerek beni sosyal ortamdan dışlama ve yıpratma çabasıydı. Bu noktada pes etmemeniz çok önemli. Çünkü zayıf bir noktanızı görmek ve bulmak hem onlara koz vermek anlamına gelir hem de sizi nerden yıpratacaklarıyla ilgili bilgi sahibi olurlar. (K6)

Eski çalıştığım okulda da olumlu yönde motive edici, iltifat kelimeleri kullanırdım, daha sonrasında öğrendim ki kadın öğretmenlerden biri bana benim onu kıskandığımı söyledi. Bu anlamda yaşadığım bir örnek buydu. Engellerle karşılaşmamak için benim çözüm yolum ve inandığım şeyler var onlar ise; bilgi güçtür, bilginizle saygı duyarlar. Odanıza gelen sizi sayarak gelmeli, her şeyi bilmeli, öğretmen bize güvenmeli. Tutarlı olmalı, güven sarsılmamalı. (K9)

Son beş yıldır kadın bir yöneticiyle çalışıyorum. Gerçek anlamda bana çok şey kattı. Kurum kültürü oluşturma, kuruma bağlılık, yönetimsel liderlik, problem çözme becerileri açısından çok şey öğrendim ve başarı ile de uyguladığımı söyleyebilirim. (K10)

'Kadınların genelde idarecilik yapmakla ilgili negatif tutumu idareciye karşı da zaman zaman yansıyor. Kadınlar bile aslında hem cinslerinin idarecilik yapamayacağını düşünüyor ve ön yargıyla yaklaşıyorlar. Ya da kadınlar da aslında idareci olmayı ve yükselmeyi içten içe istiyorlar ve bunu başarabilen bir kadın gördüklerinde çekememezlik oluyor ve düşmanca bir tutum sergileniyor. (K13)

Evet yaşadım. Kadınsanız ve özellikle de dış görünüşünüze önem veren bir kadın yöneticiyseniz size hemen bir negatif yaklaşım takınıyorlar. Zihinlerinde hem yönetici hem bakımlı hem her şeye yetişebilen biri olamazsınız. Yapamadıklarını siz yapmış oluyorsunuz ve aslında onların da hayallerini gerçekleştirmiş oluyorsunuz. Bu yüzden ilk olarak sizi içlerine almıyorlar, görmezden geliyorlar ve dışlıyorlar. Sonra bu duyguyu siz yaklaşımınızla aşabilerseniz sizi benimsemeye başlıyorlar. (K17)

Ben güçlü bir kadın ve yönetici olduğumu düşünüyorum. Bir yandan da gücünüzü kısıtlamaya ve engellemeye çalışanlar oluyor. Yani görünürde kanıtlanabilir veya resmi yolla ispatlanabilir şeyler yapmasalar da sizi görmezden gelerek ve soğuk bakışlarıyla hissettiriyorlar bunu. Bir kadın yönetici olarak hangi cephede savaşmanız gerektiğini bilmiyorsunuz. (K8)

Kendini yöneticilikte ispatlamış, takdir gören, başarılı kadın yöneticilerimiz var. Bu insanlar benim de karşıma çıktı. Bu gibi örnekleri görmek ve onların desteğini almak beni daha çok motive ediyor. Bana destek veren ve her yapamadığım veya olumsuzluk yaşadığımda yanına koştuğum ve telkinlerini duyduğum yönetici hemcinslerim var. Bu desteği hissedebilmek o kadar kıymetli ki o kadar olumsuzluk içinde size ilham oluyorlar. (K16)

Ben okuluma bulunan erkek öğretmenlerden kıskanç yaklaşımlar görmememe rağmen kendi hemcinslerimden gördüğümü söyleyebilirim. Bana bilerek sorunlu velileri, öğrencileri ve karmaşık veya çözülmesi güç olan konuları bile sundukları oluyor. Bu sizi yıpratarak pes etmenizi sağlama yolu. Tabi ki aslında olmak istedikleri yer aslında tam da benim bulunduğum yer. O yere kendi cinsiyetlerinden kim gelirse yıpratarak o kişiyi devirmek ve kendilerinden birini orada görmeyi istememek çabası oluyor. (K15)

Kadın yöneticiler; toplum, aile, erkek yöneticiler tarafından konulan engellerin yanı sıra, kendi hemcinsleri tarafından da engellerle karşılaşmaktadır. Bu engellerden biri ise yıpratma çabasıdır. Hemcinsleri tarafından eleştirel bakış ve sözlere maruz bırakılan kadın yöneticiler, kendilerini demotive ve tükenmiş hissetmektedirler. Bu durumun yanı sıra, hemcinslerinden destek gören kadın yöneticilerin motivasyonu artmakta ve yaşadıkları olumsuzluklar da dahi hemcinslerinin telkinleriyle kendilerinde ilerleme gücü yakalayabilmektedirler.

Bu kodların ardından en sık tekrar eden kodlar; *dışlama* (f: 4), *kıskanılma* (f: 4) ve *negatif tutumlar* (f: 1) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekilde ifade edilmektedir:

Daha önceki okuluma ilk olarak atandığımda ön yargı ile yaklaşarak dedikodu ortamı oluşturdular. Fakat daha sonra beni tanıdıkça bu durum çok çok azalmıştı. Bu dedikodular iftira boyutuna ve mesleki anlamda yıpratmaya geldiğinde durumun ciddiyetini daha net anlamıştım hâlbuki ki şimdi her ne kadar bu durum azalmış da olsa en başta kadın kadına destek olsaydı, onların arkamda veya yanımda olduklarını bilseydim, şu an daha motive hissederdim. (K4)

Hemcinslerimizde hazmedememe sorunu oluyor. Şöyle düşünüyorlar, yaşıtlar ve aynı okuldayız o neden idareci, ben neden değilim diye sorguluyorlar. Bu sorgulama da kendilerini yetersiz hissetmelerine neden oluyor ve size karşı olumsuz duygular beslemeye başlıyorlar. (K12)

Bir kere yönetici pozisyonundaysanız herkesin size karşı bakış açısı değişiyor. Öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ve hemcinslerinizin. Çekememezlik oluyor. Özellikle kadın idarecilere karşı kadın idarecilerin tutumu biraz kibirli oluyor. Bunu sizinle aynı konumdaki kadın idareciler de yapıyor. (K5)

Kadın yöneticiler, hemcinslerinin kendilerinden daha başarılı ve üst düzeyde olan kadın yöneticileri kıskandıklarını ve bu durumu kişiselleştirerek iş ortamında negatif tutumlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Negatif durumlar, eylem boyutunda dışlamaya ve grup içerisine dahil etmemeye kadar gidebilmektedir.

Yöneticilere yöneltilen “(S9): Bulunduğunuz pozisyona yükselmek için gösterdiğiniz çabalar neler oldu?” sorusu neticesinde, **yönetici olmak için gösterilen çabalar** teması altında; *sınav/mülakat* (f: 6), *proje hazırlamak* (f: 5) ve *mesleki görevleri yerine getirmek* (f: 4) kodları yer almaktadır.

Yönetici olmak için gösterilen çabalar teması altında; *sınav/mülakat* (f: 6), *proje hazırlamak* (f: 5) ve *mesleki görevleri yerine getirmek* (f: 4) kodları yer almaktadır.

Şu an vekil müdür durumundayım. Kadrolu yönetici olmak için şu an EKYS sınavına hazırlanıyorum. EKYS sınavının gelmesi çok doğru ve yerinde bir karar oldu. Sınav benim için bir güvence niteliğinde, bir şeyleri başarabilirsem bu sınav sayesinde başarılı olabilirim diye düşünüyorum. Yazılı sınav oldukça eşitlikçi ve adil bir yaklaşım süreci. (K1)

Mülakatla atandım ancak yeniden atanma döneminde yaptığım 5 yıllık çalışmam göz önüne alındı. Bu süreçte belli çalışmalarımı başarı ve ödül belgeleri aldım. Projeler yürüttüm. İdarecilik başvurularında da Ek-2 kapsamında bu belge ve projeler size ek puan getiren unsurlar. Bu yüzden çok katkısını gördüğümü söylemem mümkün. (K2)

Sınav ve mülakat ile geldim ama genel olarak işleri deneyim ve çalışma ile geliştirip öğrendim. Yazılı sınavın ve mülakatın varlığıyla liyakat sağlanmış oluyor ve herkese eşit koşullarda atanma hakkı veriliyor. Bunu sonuna kadar desteklediğimi söyleyebilirim (K3)

İşimi hep eksiksiz yaparak hiçbir şekilde açık vermeyerek düşüncelerimin arkasında dik bir şekilde durmaya çalıştım. Profesyonellik bu anlamda çok önemli. Sadece işimi önemsedim, kişiler arası dedikodulara ve kişisel ilişkilere girmedim. Duygularımı bir kenara bıraktım ve sadece okulun, çocukların ve velilerin, öğretmenlerin arasında dengeli bir yaklaşım ve tutumla ilerledim. (K4)

Ben çalıştığım her kademede sadece işimi titizlikle yaptım. Herhangi bir çaba göstermedim. Zaten titiz ve özverili çalıştığınızda bunlar takdir ediliyor ve geri dönüşü de oluyor. Bu şekilde titiz davranarak da aslında yöneticiliğin cinsiyetle alakası olmadığını da kanıtlamış oluyorsunuz. (K7)

Öncelikle tercih edildim bu benim için gurur verici tabii ki bir de mülakata tabi tutuldum. Eski okulunuzda yaptığınız çalışmalar, belgeler ve çabalarınız mülakatta puan olarak size dönüş sağlıyor. Bu şekilde yönetici olmaya hak kazandım. (K8)

Sınav hazırlığı zorlu bir süreç. Kadın olarak zaman yönetimini iyi ayarlamamız gerekiyor. Yoğun mesai saatleri gündüz çalışmaya el vermediğinden çocuklarınıza ve ailenize ayıracağınız zamandan fedakârlık yapmak zorunda kalıyorsunuz. Ben bu disiplin ve özveriyle çalışarak başarılı oldum. Bu sistemi ve disiplinli çalışmayı iyi entegre etmeli ve oturtmalısınız. (K10)

Sınav sürecimiz var, hazırlık sürecimiz var, yeni değişen gelişen yönetmeliklerle ilgili sürekli okuyarak, ya da sorunlarla ilgili anlık mevzuat bakıyoruz. Sınava girdikten sonra bile her an

yönetmeliklerde değişiklik yapılabilir. Bu da çok araştırmacı olmayı ve okumayı beraberinde getiriyor. Yöneticilikte veya tüm meslek gruplarında bilgi her zaman en önemli güç. (K12)

İşimi önemseyen bir insan olarak var olan yüksek lisansımın üzerine bir de eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yaptım. Ayrıca yazılı sınavlara ve mülakatlara da girdim. Helen de kendimi geliştirdiğimi söyleyebilirim. Bu durmaksızın devam eden bir süreç. Ne kadar donanımlı olursanız o kadar etkili ve yerinde kararlar alıp, profesyonel oluyorsunuz. (K13)

Mesela ben yıllar önce ilk olarak kitap alıp sınava çalışmaya başlamıştım. İlk olarak sınava para yatırma sonrasında sınav ve mülakat oluyor. Eskiden yazılı sınavı kazansanız bile mülakatta kadın aday gördüklerinde eliyorlardı. Bütün bu sistem içerisinde de bir yere gelme şansınız çok zordu her ne kadar çaba gösterseniz de şimdi ise tamamen liyakate dayalı bir sistem mevcut. Bu şekilde eşitlik içerisinde geçtiğim süreçlerle bulunduğum noktaya gelmeyi başardım. (K6)

Ben öğretmenken çok aktiftim. Branşımdan da dolayı Erasmus, E-Twinnig gibi projelerin içerisinde çok aktif biçimde yer aldım. Bu projeler dünya bakışınızı ve yöneticiliğe de yaklaşımınızı etkiliyor. Farklı kültürler ve insanlar görmüş olmak yönetici olarak da olaylara yaklaşımınızda size katkı sağlıyor. Hem resmi olarak puan açısından bana fayda sağladı hem de bu aşamaya gelmem de mülakatta kurulun beni olumlu değerlendirmesine neden oldu. (K17)

Ben yönetici olmaya karar verdiğim zaman sınavla yönetici alımı yönetmeliği değişmişti. Şayet o sınav olmasaydı ben de şu anda bulunduğum noktada olamazdım. Çünkü eskiden süreç oldukça zordu. Ama sınavın varlığıyla biz kadınlar da kendimizi gösterme fırsatı elde edebildik. Bilgi anlamında diğerlerinden bir eksikimiz yok. Erkeklerin yapabildikleri yönetim bağlamında her işi bizler de yapabiliyoruz. Her işin üstesinden gelebiliyoruz. Sadece eski sistemde olan mantıkta tanıdık vs yoktu bizler için. Sınav sayesinde hayallerimize kavuştuk diyebilirim. (K9)

Eskiden hem erkek ağırlıklı bir sistem vardı hem de liyakat da eksiklikler vardı. Ama yeni sınav sistemiyle hakkıyla kazanan istediği konuma gelebiliyor. Sınavın varlığıyla biz kadınlar da hakkımız olan yeri almaya başladık. Kadın yönetici sayısı bu sayede arttı. (K16)

Kadın yöneticiler, bulundukları pozisyona gelmek için yazılı sınavın etkisinin önemli bir yer işgal ettiğini ifade etmişlerdir. Öyle ki yazılı sınav, liyakati sağlamak adına önemli bir ölçüttür. Böylelikle, cinsiyetçi yaklaşımdan vazgeçilerek, kadınlara yönetici olma yolunda fırsat sağlanmıştır. Mesleki anlamda verilen görevlerin yerine getirilmesi ve gönüllü olarak eğitimlerde yer almak, sınavın mülakat boyutuna katkı sağlamaktadır.

Yöneticilere yöneltilen “(S10): Meslek ve aile hayatı dengesini kurabiliyor musunuz”, “Meslek ve aile hayatı dengesini nasıl kuruyorsunuz” sorusu üzerine, **meslek ve aile hayatı dengesinin kurulması** teması altında; *sosyal yaşamdan kısarık* (f: 9), *uyku vaktinden kısarık* (f: 7), *evdeki sorumluluklardan kısarık* (f: 4) kodları oluşturulmuştur.

Meslek ve aile hayatı dengesinin kurulması temasında en sık tekrar eden kod ise *sosyal yaşamdan kısarık* (f: 9) kodudur. Bu koda ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Dengeyi kuruyoruz ama çok yıpranıyoruz. Dizi izlerken bile aklım başka bir işe gidebiliyor ve sosyal yaşamımdan kıсарak o işe yöneliyorum. Ailende etkileniyor, takatiniz ve sabrınız kalmıyor, öğrencinin başına gelen bir şeyde ağır cezada yargılanıyoruz. Bu yüksek sorumluluk ailenize tükenmişlik olarak yansıyor. Sürekli algılarınızın açık olmalı ve her şeyi görmelisiniz. Eve yorgun gidiyorsunuz. Sorumluluk ve anlık krizler, çatışma ortamı yıpratıcı oluyor. (K9)

Açıkkası çalışma saatleri çok yoğun geçince kendime gelip kafamı dinlemem eve gidince 1-2 saati buluyor. Çünkü aynı anda neredeyse birkaç iş yapıyorum. Tabi işini hakkıyla yapmayan insanlar tabi ki de bu kadar yorulmuyor. Ben işimin hakkını veriyorum. Bu yüzden denge kurmak zor oluyor. Öğretmenken çok aktif bir sosyal hayata sahiptim. Okul ve ders bitimi meslektaşlarımla beraber ziyaretler, toplu buluşmalar yapardık. Şimdi zihinsel dinlenmem ve okuldan uzaklaşıp kendime vakit ayırmam bile oldukça geç saatleri bulabiliyor.(K3)

Yönetici olduğumdan beri pek çok aile buluşmasında yer alamadım. Doğum günleri, ev ziyaretleri gibi. Çünkü hep okulda ilgilenmeniz gereken bir iş oluyor veya okulda var olmak zorunda kalıyorsunuz. Uzun uzun yer alamam da sınırlı sürelerle katılmaya çalışıyorum. Bu da denge kuramadığımı ve mesleki hayatı daha ön plana koyduğumu gösterir nitelikte oluyor. (K5)

Sosyal hayatımdan kıсарak mesleki ve aile hayatı dengesini kurabiliyorum. Mesleğim en önce geldiği içinde kısıtlama yapmam gereken nokta sosyal hayatım oluyor. En son ne zaman dışarıda bir kahve içtiğimi bile hatırlamıyorum. İş hayatında sosyal pilim o denli zayıflıyor ki eve gittiğimde ancak dinlenmek veya çocuklarıma kısıtlı da olsa zaman ayırmak için vaktim olabiliyor.

İş hayatında o kadar çok kelime kullanıyor ve o kadar çok konuşuyorum ki evde sessiz bir biçimde ve kendime dönerek evin yapabildiğim kadar işlerini yapmaya çalışıyorum. Bazen çocuklarım ve eşimden de bu konuda şikâyet alıyorum. Neden onlarla daha çok konuşmadığımı ve ilgilenmediğimi soruyorlar. Bazen cümle kurmakta bile zorlanıyorum bunun nedeni de zihinsel yorgunluğum.

Kadın yöneticilerin denge kurmakta zorlandıkları görülmüştür. Denge kurmak, bazı noktalarda fedakârlıkları beraberinde getirmektedir. Sosyal yaşamdan kıсарak, dengeyi kurmaya çalışan kadınlar, kendilerine ve ailelerine zaman ayırmakta zorlanmakta ve denge kuramamaktadırlar.

Bu kodun ardından ise en sık tekrar eden kodlar; uyku vaktinden kıсарak (f: 7) ve evdeki sorumluluklardan kıсарak (f: 4) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Hayır. Maalesef en sıkıntı yaşadığım durum bu. Ailem her zaman ikinci plana düşünüyor. Okulla ilgili yaşanan sıkıntıdan okulun işleyişi yüzünden. Birinden birini ön plana almak zorunda kalıyorsunuz. Evdeki sorumluluklar, işle kıyaslandığında daha telafi edilebilir veya ertelenebilir gibi gözüküyor. Eskiden yapabildiğim pek çok işi ve aile zamanı etkinliklerini ya yapmıyor ya

da çok sınırlı vakitte bitirmeye çalışıyorum. Denge olması için her iki sürecin eşit olması lazım. İş hayatının yoğunluğu ve uzun çalışma saatleri maalesef buna imkân tanımıyor. (K1)

Bu çok zor çünkü evinize gittiğiniz de öyle çok yorulmuş oluyorsunuz ki bazen oğluma diyorum ki annecim bana ne olur bir saat ver kendime geleyim çünkü bizim bedensel değil zihinsel yorgunluğumuz oluyor. Bu sebeple denge biraz zor kurulsa da bir süre sonra her şey rutine giriyor. Sürekli alert durumda olmak ve algılarınızın açık olması yoğun bir zihinsel yorgunluğa neden oluyor. Dinlenmeden aile bireylerinize bile zaman ayıramıyorsunuz bazen yaşadıkları sorunları ötelemek zorunda kaldığınız zamanlar da oluyor çünkü tam olarak enerjinizi ve odağınızı veremiyorsunuz. (K11)

Denge kurmak oldukça zor. Mesai bitse bile iş süreçleri devam ediyor. Denge kurmak oldukça zor. İki kat çaba harcayıp eve zaman ayırmak için uykudan feragat etmek gerekiyor. Sabah, özellikle de ikili eğitim yapılan bir okulda çalışıyorsanız çok erken kalmak ve dönüşte de çok geç saatte dönmeniz gerekiyor. Bu durum da hem eve hem sosyal hayata zaman ayırayım derken sizden kısıyor. Geç yatıp erken kalkmak zorunda kalıyorsunuz. Bu da uykunuzdan feragat etmenizi gerektiriyor. (K13)

Yöneticilikte iş hayatınızdaki sorumluluklarınız arttığı gibi ev içi sorumluluklarını da sizi beklemekte. Artan bu düzeydeki sorumluluk alanıyla nasıl baş edeceğinizi, nasıl bir denge kuracağınızı bilemiyorsunuz. Bu durum da Türk toplum yapısı etken. Kadınlar tüm aile ve ev işi sorumluluklar da tek. Bu noktada ev yükü sorumluluklarınız hafifletilmişse veya destekçileriniz varsa denge kurmayı başarabiliyorsunuz aksi takdirde denge kurmak imkânsız hale geliyor ve bir tarafı seçmek zorunda kalıyorsunuz. (K10)

Kadınların rolleri denge kurmayı zorlaştırıyor. İlk başladığınızda yılgınlıklar, bıkkınlıklar oluyor. Bu noktada geri adım atıyorsunuz ve dengeyi kurma çabasından vazgeçiyorsunuz. Çünkü bir noktadan sonra denge değil de verdiğiniz kararlar ve bu kararlar doğrultusunda yaptığınız seçimler etkili oluyor. (K6)

İlk başlarda denge kurmak zor bir kadın için. Başladığınızda da evlilik var, çocuk var, bunlar ciddi bir ayak bağı oluyor dengeyi kurma noktasında. Yöneticilik ciddi bir enerji istiyor. Ne zaman ki çocuğunu büyütüyorsun o zaman denge kurmaya başlıyorsunuz. Bu ilk etapta ve idareciliğin ilk yıllarında zor. Ne zaman ki çocuklar büyüyor ve ev düzeni oturuyor, o zaman denge kurmaya başlıyorsunuz. (K 17)

Ben denge kurmakta zorlandığımı itiraf etmeliyim. İdarecilikte öğrenmeniz gereken çok fazla bilgi oluyor. Bunları öğrenmeye çalışırken, bir yandan da okuldaki işleyişi sağlamak zorundasınız. Ben kendimden örnek verecek olursam bir mys (mali yönetim sistemi) ni gece gündüz uyumayarak ve detaylı biçimde çalışarak öğrendim. Bu tüm süreçler için geçerli. Kendinizden bir şeyler koymalısınız. (K7)

Eşimden 20 yıl önce ayrıldım. Bu bana hem avantaj ve hem de dezavantaj sağladı. Kimseye hesap vermedim; ancak tüm sorumluluk bana ait oldu. Bu da denge kurma noktasında benim

seçimimdi. Başka türlü işlerin ilerleyemeyeceğinin farkındaydım. Denge kurabilmeniz için aile içi ve eşler arası destek önemli.(K14)

Kadınlardan beklenen ev içi sorumluluklar ve bu sorumlulukların büyük çoğunluğunun sadece kadınlar tarafından üstlenilmesi, denge kurmayı engellemektedir. Kendinden yaşça büyük çocuğu olan veya eşinin desteğine sahip, boşanmış kadınlar, mesleki ve aile hayatı dengesi kurabilirken, bu desteğe sahip olmayan kadınlar denge kurmakta çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Yöneticilikteki uzun mesai saatleri ve aynı zamanda aile hayatına zaman ayrılması gerekliliği, kadınların, dengeyi uyku zamanlarından kısararak kurmalarına neden olmaktadır.

Yöneticilere yöneltilen “(S11): Okullarda, kadın idarecilere karşı bir ön yargının olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konu ile ilgili düşünceleriniz nedir? Yargılar neler olabilir?” sorusu üzerine, **kadın idarecilere karşı önyargılar** teması altında; *duygusal açıdan önyargı* (f: 9), *kişilik bakımından önyargı* (f: 7), *disiplin açıdan önyargı* (f: 5), *performans bakımından önyargı* (f: 3), *mobbing uygulama* (f: 3) ve *dikkate almama* (f: 2) kodları oluşmaktadır.

Kadın idarecilere karşı önyargılar teması altında, en sık tekrar eden kodlar; duygusal açıdan önyargı (f: 9) ve kişilik bakımından önyargı (f: 7) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yöneticilerden şu ifadeler elde edilmiştir:

Evet düşünüyorum. Öğretmenlerin ve velilerin erkek idareciye karşı tavırları daha ciddi olurken kadınlara karşı daha kolaycı bir bakış açısı hâkim. Çünkü kadınları ağlatması daha kolay. Bizim daha duygusal ve kırılgan olduğumuzdan insanlar emin. Sanki onların yaklaşımıyla hemen kendimizi üzeceğimizi düşünüyorlar. Bu yaklaşımı hiç doğru bulmuyorum. (K2)

Kadın yöneticilerin daha kuralcı daha resmi oldukları ile ilgili bir ön yargı var bence. Kadın yöneticiler insanların gözünde kişilik olarak sorunları daha çok uzatma eğiliminde ve kibirli olarak algılanıyorlar. Bizleri hep çekilemez ve esneyemez yapısı olan insanlar olarak görüyorlar. (K6)

Evet. Duygusal bakış açısının varlığı, ev ve iş hayatını dengeleme güçlüğü yaşayacağımız düşünülüyor. Duygularımızın işimizin önüne geçerek yöneticilik yapamayacağımıza dair zihinlerinde bir algı oluşturuyorlar. Evet belki yapı olarak daha duygusal olabiliriz ama bu asla işimize ve profesyonel bakış açımıza yansımıyor. (K13)

Düşünüyorum. Kadın müdür algısı kaprisli, hemcins hemcinsi hesaba almıyor. Kadın hep geride kalıyor. Böyle bir sorun da yaşadım. Geçen yıl erkek müdür yardımcım beni hesaba almayarak sürekli işi olarak okuldan sık sık gidiyordu. En son konuşarak ve bana durumu bildirmesi gerektiğini söyleyerek uyardım. Bu bir önyargı, bana cevap olarak ise ben sizinle kavga etmeyeceğim erkeklerin tabiatını bilirsiniz dedi. Onlara göre erkek yöneticiler arada girip çıkıp gezebilir. Sonrasında tutumu oldukça lakayt ve beni hesaba almayarak, bacak bacak üstüne

atarak, protokole uygun davranmayan davranış biçimleri geliştirdi. Neden bu noktada hem önyargıları yıkan hem de rüşünü ispat etmek zorunda olan kadın oluyor? İlk etapta güleç, neşeli yönünüzü gösteremiyorsunuz bunu zayıflık olarak algılıyorlar. (K9)

Kadın yöneticilere kadınlar tarafından kaprisli olduklarına yönelik, erkekler tarafından da yetersiz olduklarına dair bir önyargı olduğunu düşünüyorum. Aksine bizler onların davranmadığı şekilde profesyonel ve işlerin olması gerektiği gibi davranıyoruz. Kurallara daha bağlıyız. Bu da bir kapris olarak anlaşıyor ve görülüyor. Yetersizlik de kabul edilebilir bir önyargı değil. Almamız gereken eğitimlerimizin yanı sıra hep kendimizi geliştirmeye de çaba göstermekteyiz. (K7)

Kendi okulunda üç kadın yönetici olarak çalışıyoruz. Bir önyargı olduğunu düşünmüyorum. Ancak kadın yöneticilerin kaprisli ve beceriksiz olduklarına dair önyargılar olduğunu duyuyorum. (K10)

Kadınların duygusal ve hassas oldukları önyargısı, iş hayatına da yansımaktadır. Toplum tarafından kadınların duygusal, hassas ve kaprisli olduğu önyargısı, kadın yöneticilerin de iş yerinde bu şekilde tutum gösterdikleri inancına neden olmaktadır. Bu, genel anlamda kadınların kişilik özelliklerine karşı bir önyargıdır. Kadın yöneticiler, çalışma arkadaşlarının ve toplumun kendilerinden profesyonel yaklaşım sergilemeyerek, durumlara duygusal yaklaşacakları önyargısına sahip olduklarını düşünmektedirler.

Bu kodun ardından, en sık tekrar eden kodlar; disiplin açısından önyargı (f: 5), performans bakımından önyargı (f: 3), mobbing uygulama (f: 3) ve dikkate almama (f: 2) kodlarıdır.

Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Evet okulda disiplin açısından yetersiz olduğumuza dair önyargı var. Bu önyargıyı kırmakta kadın yönetici olarak bizlere düşüyor. Bu şekilde zamanla toplum için bu durum normalleşecektir. Bu ön yargıyı ancak mesleki anlamdaki yeterliliğimizle ve durumlara yaklaşım biçimimizle kanıtlayabilmemiz mümkün. Genelde de önyargının ben bu şekilde kırıldığını gözlemledim. (K1)

Başta hemcinslerimizin bu ayrımcılığı yaptığını gözlemledim, tabii ki yöneticilik de çok zor. Ben hep anlayışlı ve hoşgörülü davranmayı tercih ettim, ediyorum. Fakat zarafetten anlamayan insanlar var yöneticiler de dahil. Bu üzücü oluyor zaman zaman motivasyon kaybettiriyor ama mücadele etmek ve öğretici olarak iz bırakmak da güzel. Ama çoğu yöneticinin bilgisiz, kaba ya da yönetici vasıflarına sahip olmadığını gözlemledim. İyi olanlar da vardır mutlaka ama bana denk gelmedi. (K3)

Gerek meslektaşlarımız gerekse veliler tarafında bir ön yargı var maalesef. Birazda genç gördüler mi takmamaya çalışıyorlar fakat kararlı duruşla hepsi sonlanıyor. Bu noktada duruşunuzdan ve sınırlarınızdan taviz vermemeniz çok önemli, ilk başlarda kararlarınızda esneme yapmadan net

ve belirli bir duruş sergilediğiniz takdirde yavaş yavaş önyargılarında ortadan kalktığını gözlemlemek mümkün. (K4)

Genelde oluyor. Gerek daire amirlerimiz gerek veli geldiğinde daha çok erkek yöneticilerle muhatap olmayı tercih ediyorlar. Birçoğu direkt olarak müdür beyle görüşmek istiyorum şeklinde bir tavır ve üslupla yaklaşıyorlar. Üst düzey daire amirleri ve kurum müdürleri de genelde sizinle tokalaşmamayı veya görüşmemeyi tercih ediyor ve sanki sizin resmi konumunuz yokmuş gibi davranılıyor. (K5)

Evet ön yargılar var, genelde kadınların çoğu işi başaramayacakları düşünülüyor ki ben bu konuda kadınları suçlu buluyorum. Cinsiyet ayrımına gidip kendilerini pasivize etmektedirler. Bu anlamda sayı olarak az olmamız da insanların sahip olduğu önyargıyı tetikler nitelikte. Bizler aslında olaya cinsiyet gözetmeksizin yaklaşmalıyız. Bu anlamda net bir duruş ve ifade biçimi benimsemeliyiz. Bu içinde bulunduğumuz ortamda her ne kadar zor olsa da her şeye muktedir olduğumuzu ve bilgiyle tüm bu önyargıları yıkabileceğimize inanmalıyız. (K8)

Önyargı var, duygusallık, yapamayacağı düşüncesi, ev aile hayatı dengesi kuramayacağı gibi. Ama zaman değişti, kadın yöneticiler yeterli olmasa da kendilerini göstermeye başladı, bununla birlikte bakışta değişti, kendi kurumumda bu yargı yok, İzmir’de çalışmanın güzel yanı bu, Gaziantep’te bu performansı sergileyemedim. Bitlis’te çalıştım. Kendimi ifade etmem, hedeflerimi gruba ifade etmem arasında çok fark var, doğuda manevi boyutlar daha kalıplaşmış, sert ve bu yargıyı kıramıyorsunuz. Yöresel farklılıklar var. (K17)

Kadın idarecilere karşı bir önyargı mevcut. Kadın idarecilere özellikle de idareciliğe ilk başladıkları dönemlerde zor dosyalar veya tecrübesizliklerinden kaynaklı zor birtakım işler vererek, zaten bu işlerin üstesinden kalkamaz düşüncesiyle empoze edilen bir önyargı mevcut. (K16)

Önyargı genelde zaten bu kadın pek bir şeye yorum yapamaz, analiz edemez, bizler kadar kavrayamaz şeklinde mevcut. Bizleri görmezden geliyorlar önemli olay ve kararlarda çünkü kadın yöneticilerle ilgili zihinlerinde oluşturdukları algı baştan hatalı ve bu yüzden de ilerleyen durum ve süreçler de aynı hatalı koddan ve yargı sürecinden ilerliyor maalesef. (K19)

Katılımcıların ifadelerine bakıldığında, kadın idarecilere karşı oluşturulan önyargıların; disiplin, performans, mobbing ve dikkate almama gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların yaptığı yorumlardan yola çıkarak, kadınların toplumun zihninde var olan algılarının iş ortamında disiplini sağlayamayacağı, yeterli performansı gösteremeyeceği önyargısını yarattığı görülmektedir.

Yöneticilere “(S12): Türkiye’de MEB okullarında çalışan kadın idarecilerin sayısının yetersiz kalmasının nedenleri nelerdir?” sorusunun sorulması üzerine, **kadın idarecilerin sayılarının yetersiz kalma nedenleri** teması altında, *aile yaşamındaki sorumluluklar* (f:

17), *toplumsal baskı* (f: 12), *ekonomik nedenler* (f: 9), *uzun mesai saatleri* (f: 5), *çalışma koşullarının zorlayıcılığı* (f: 2) ve *cinsiyet ayrımcılığı* (f: 1) kodları ortaya çıkmaktadır.

Kadın idarecilerin, sayıca yetersiz kalma nedenleri teması altında, en sık tekrar eden kod; *aile yaşamındaki sorumluluklar* (f: 17) kodudur. Bu koda ilişkin yönetici görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Çoğu kadının ailelerine karşı fazla sorumluluklarının olması, başarı korkusu, özgüven yetersizliği, vakitsizlik. Toplumda size zaten bunu empoze ediyor. Ailene daha çok zaman ayır, ailen için her şeyi yapmalı veya gerekirse mesleki anlamda ilerlemeyi ve başarıyı ikinci plana atabilirsin vs. Mesleki olarak öğretmenlik aileye daha fazla zaman ayırabileceğimiz bir durum olarak görülmekte o yüzden yöneticilik gibi yoğun çalışma saatlerini içeren ve sorumluluğu oldukça yüksek bir alana sıcak bakılmadığı için sayı olarak azınlıktayız. (K3)

Aile ve çocuk sorumluluklarının kadınlarda olması toplumdaki rollerinin çok olması. Kadınlar çocuklarıyla daha fazla ilgilenmeli, evine ve eşine daha fazla zaman ayırmalı algısı mevcut. Ev işleri, çocukların sorumlulukları derken yöneticilik gibi özveri gerektiren bir alanda ilerleme şansı olmuyor. Bir seçime maruz kalıyorsunuz. (K15)

Bunun dışında yetişkinlerle uğraşmaktansa çocuklarla uğraşmak daha iyidir diye düşünülüyor. Ayrıca evli olanlarda bazen eşlerinin istememeleri de bir sebep. Eşlerin istememe sebepleri de şu şekilde oluyor öğretmenken boş gün ve tatiller mevcutken idareci olduğunuzda yıllık izin sistemine bağlı olmak ve neredeyse haftanın beş günü okulda olmanın, kadınların ev içi sorumluluk ve işlerini aksatacaklarına ve çocuklarını da zaman kaygısından dolayı ihmal edeceklerine yoruluyor. Bu yüzden tercih edilmedikçe de sayımız azalıyor. (K 17)

Kadının toplumdaki rolünün “anne” ve “eş” olarak daha baskın görülmesi, zamanının aileye ayrılması gerektiğinin düşünülmesi. Öncelikli göreviniz bunlar toplumun nezdinde. Zamanı özellikle kadın aileyle geçirmeli çünkü kadın üstüne yüklenen bu rolleri kabul etmiş ve gerektiğinde hem kariyerinden hem de ideallerinden vazgeçebilecek seviyede olmalı gözüyle bakılıyor. (K7)

Aile dengesi, kocaları izin vermiyor, çocuk ve evde yemek, evde sorumluluk okulda almak istemiyorlar. 2.30 dan sonra eve gitmek istiyorlar. Yönetici olduğunuzda bu saatte evde olmanız mümkün değil. Ev içi sorumlulukların kariyerden de önce geldiği benimsetilmiş durumda. (K9)

Ataerkil yapıdan kaynaklı olarak kadınların ev işleri ve çocuk yetiştirmede daha çok role sahip olması çalışma saatlerinin öğretmenliğe göre daha uzun olması atamalarda erkeklere pozitif ayrımcılık yapılıyor olması.(K10)

Sorumluluk almakta zorluk, Türk toplumunda ev sorumluluğu bütün sorumlulukların üstünde ve bu sorumlulukla birlikte idareciliği de götürmek oldukça zor oluyor. Kadınsanız işler sizin için iki katı daha da zorlaşıyor. Ev içi sorumluluklarınız daha geç saatlere kalıyor ve aile içi dinamikler ve aile bireylerinin yapısı bu sürece adapte olmakta zorlanıyor veya hiç adapte olamıyor. (K12)

Eve gidiyorsunuz yerine getirmeniz gereken işleriniz var. Anneler evin ütüsünü, bulaşığını yapar. Kadın, her ne kadar iş yerinde yönetici olsa da eve döndüğü zaman anne ve eş oluyor. Çocuklarla, eşle ilgilenmek zorunda. Kadınlar evde birçok işin ana öznesi konumunda. (K1)

Ev içi sıkıntılar bu sorunun nedeni. Eve gittiğinizde de iş yerinde ki yoğunluk gibi evde de süreciniz yoğun bir biçimde devam ediyor. Ben kendimden örnek verecek olursam tüm işlerin bitip kendime zaman ayırmam yaklaşık saat 10'u buluyor. Bunun gibi sıkıntılar var. Çocuğa zaman ayıramamak, ödevlerine yeterince ilgi gösterememek gibi. (K 16)

Özellikle aile içi sorumluluk sayısının fazlalığı bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Eve gittiğinizde yemek yapmak zorundasınız ve bu noktada ilk akla gelen kadın oluyor. Akrabaların bile beklentisi bu yönde eve yoğun zaman ayıran bir gelin figürü görmek istiyorlar karşılığında. Çocuğunuz anne, eşiniz hanı figürü görmek istiyor. Benim bir yönetici olarak eşimden, çocuğumdan veya akrabalarımın çaldığım zamanlar mecburen oluyor. Hem idareci olarak tüm güçlüklerle savaşıyorsunuz hem de eve döndüğünüzde hiçbir şey yokmuş gibi ev düzeni, aile sorumluluklarına zaman ayırmaya devam edeceksiniz. Bunlar oldukça zorlayıcı ve motivasyon kırıcı nedenler bu yüzden de olumsuz etkileri olmakta ve tercih noktasında idarecilik az sayıda tercih edilmekte. (K4)

Kadın idarecilerin sayılarının yetersiz kalmasının temel nedeninin, temelde aile içi sorumlulukların fazlalığı olduğu ifade edilmektedir. Ataerkil toplum yapısı içerisinde tüm ev işlerini tek başına yapması gereken kadınlar, tercih yapmak zorunda bırakılmaktadır. Aile içinde eş, anne gibi sıfatlara sahip olan kadınlar, toplumunda dayatmasıyla, bu rollerini birincil görev olarak düşünmekte ve yönetici olmayı tercih etmemektedirler.

Bu kodun ardından en sık tekrar eden kodlar; *toplumsal baskı* (f: 12), *ekonomik nedenler* (f: 9), *uzun mesai saatleri* (f: 5), *çalışma koşullarının zorlayıcılığı* (f: 2) ve *cinsiyet ayrımcılığı* (f: 1) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

En önemli sebebin toplum baskısı ve gelenekçi yaklaşımlar olduğunu düşünüyorum. Birçok kadında bu durumu kabullendiği için kendilerini geliştirmede yetersiz kalıyorlar. Toplumun kadınlardan beklediği roller daha önemli ve bu yönde davranılmalı şeklinde düşünülüyor. Kadınlar bu doğrultuda davranmazlarsa kendilerini suçlu hissediyorlar. (K1)

Maddi bir getirisinin olmaması okullarda kadınların idareciliği tercih etmemelerine neden oluyor. İdareci olduğunuzda maaş anlamında herhangi bir değişiklik olmuyor. Ek ders noktasında ise ek dersiniz diğer branş veya sınıf öğretmenleriyle aynı hatta müdür yardımcısıysanız bazen düşük bile olabiliyor. Ekonomik artışının olmamasının aynı sıra artan sorumluluklarınız ve iş yükü idareciliğin tercih edilme olasılığını düşürüyor. (K5)

Çalışma saatlerinin ve günlerinin öğretmenlere göre daha fazla olması en büyük sebep. 8-5 çalışmanızın yanı sıra yıllık izinle çalışan bir personel oluyorsunuz. Bu da yaz tatili veya sömestr gibi tatillerinizin olmamasına neden oluyor. Bu kısıtlayıcı bir neden. Boş günleriniz

öğretmenken olabilirken idareci olduğunuzda her an her dakika ve mesainin son bitim saatine kadar ve bazen mesaiden sonra bile okulda olmak zorunda kalıyorsunuz. (K6)

Mesai saatleri. 8-5 veya ikili eğitim yapan bir okulda çalıştığınızda ise akşam yedi veya sekiz civarı işiniz bitebiliyor. Bu da az sayıda kalmamızın en temel nedeni. Bu durum sadece mesai saatleri ile de sınırlı değil okulda olan sınavların günleri ve saatleri, okulda ders sonrası yapılan kurs, egzersiz çalışmaları gibi unsurlar mesai süresinin de artmasına neden oluyor. (K8)

Erkek idarecilere tanınan fırsatlar ve koşulların zor olması. Erkek idareciler birçok açıdan tolere edilebilirken kadınlara aynı imtiyaz gösterilmiyor. Koşullar ise erkek idareciler için üstesinden gelebilecekleri nitelikteyken biz kadınlar için oldukça zorlayıcı. (K11)

Uzun yıllar idarecilik erkek egemen olarak ilerlemiş bunun değişmesi zaman alacak bir durum. İzmir özelinde kadınlar bu konuda oldukça aktif, diğer illere örnek olacağını düşünüyorum. Sistem zihinlerinde erkeklerle o kadar çok bağdaşır bir noktada ki kadınlara yöneticilikte yer verilmemesi gerektiği algısı var. (K13)

Zor ve çok mesai harcamanız gereken bir iş olmasına rağmen ücret olarak öğretmenliğin daha altında ücret alıyor olmamız. İş yükünüz ve ilgilendiğiniz unsurların sayısı artarken ekonomik anlamda bir farklılık veya herhangi bir iyileşme gözlemleyemiyorsunuz. Bazı öğretmenler açtıkları egzersizler, İYEP, DYK gibi kurslarla daha çok ek ders alırken. Kanunen ve yasal olarak sizin bu gibi kurları açamamanız sizin ücret açısından öğretmenlerin gerisinde kalmanıza neden oluyor. (K14)

Erkeklere göre sayımız düşük maalesef çünkü erkek idareci evden ayrıldığı zaman bir psikolojik ve toplumsal baskı hissetmezken kadınlarda toplumsal baskı mevcut. Erkek idareci o yüzden sadece iş odaklı düşünebiliyor. Kadınların mücadele etmesi gereken unsurlar oldukça fazla. (K4)

Kadınlar, toplumun kendisinden yapması beklediği sorumlulukları yerine getirirken, yönetici olmak da farklı sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Yönetici olmayı düşünen veya tercih etmek isteyen kadın hem ekonomik açıdan bir katkı edinemezken hem de uzun mesai saatleri nedeniyle de aile hayatında dengeyi kurmak konusunda zorluk yaşamaktadır.

4.3. Kadınların Yöneticilik ve Üst Düzey Pozisyonlara Yükselmelerken Karşılaştıkları Kolaylıklara İlişkin Görüşler

Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki kolaylıklara ilişkin görüşleri kapsamında, görüşme formunda bulunan S13, S15 ve S16. sorular, temalar ve alt kodlar hâlinde Tablo 4.3'te gösterilmiştir:

Tablo 4.3. Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları kolaylıklara ilişkin görüşler

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları kolaylıklara ilişkin görüşleri	Kadınların idareci pozisyonu elde etme sürecinde karşılarına çıkan olanaklar (s13)	<i>Kendini geliştirebilme</i>	10
		<i>Yeni insanlar tanıma</i>	7
		<i>Müdürlerin referans olması</i>	4
		<i>Arkadaşlardan destek görme</i>	2
		<i>Alımların sınav ile yapılması</i>	2
		<i>Okulda yapılan etkinlikler</i>	1
	Yöneticilik öncesi formal veya informal ağların idareciliğe etkileri (s15)	<i>Sosyalleşmeye katkıları</i>	8
		<i>İnsan ilişkilerine katkıları</i>	4
		<i>İletişime katkıları</i>	2
	Hemcinslerden alınan destekler/engeller (s16)	<i>Kıskançlık</i>	7
		<i>Empati</i>	5
		<i>İfira</i>	2

Yöneticilere yöneltilen “(S13): MEB okullarında idareci olarak bulunduğunuz pozisyonu elde ederken, karşınıza çıkan olanaklar/fırsatlar neydi?” sorusu üzerine, **kadınların idareci pozisyonu elde etme sürecinde karşılarına çıkan olanaklar** teması altında; *kendini geliştirebilme* (f: 10), *yeni insanlar tanıma* (f: 7), *müdürlerin referans olması* (f: 4), *arkadaşlardan destek görme* (f: 2), *alımların sınav ile yapılması* (f: 2) ve *okula yapılan etkinlikler* (f: 1) gibi alt kodlar oluşmaktadır.

Kadınların idareci olma sürecinde karşılarına çıkan olanaklar teması altında, en sık tekrar eden kod; *kendini geliştirebilme* (f: 10) kodudur. Bu koda ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Kendimi geliştirme konusunda bana çok faydalı oldu. Yaşadığımız çağa uygun şekilde yeni fikirler yeni bakış açıları kazandırdı. Kadın yöneticiyseniz kendinizi sadece bilgi ve ifade anlamında kanıtlayabiliyorsunuz. Bu anlamda aldığım eğitimlerin, seminerlerin, katıldığım work shopların etkisi çok oldu. (K1)

Eğitim fırsatları, seminerleri, çeşitli alanlarda bilgi sahibi olma. Sabırlı olmayı da öğreniyorsunuz zamanla. Tüm mesleklerde olduğu gibi bu alanda da kendinize her yönden yaptığınız katkının çok yararı var. Yöneticilik çok yönlü süreçleri içeriyor. Aldığınız ve alanla ilgili sayamayacağınız bir eğitimin bile yöneticilik süresince karşınıza bir sorun çözme becerisi olarak çıktığını gözlemleyebilirsiniz. (K3)

Ben öğretmen olduğum süreçte çok aktiftim. Okulda müdürün başlattığı veya MEB'den katıldığım çok proje oldu. Bunlar; Okullar Orman Olsun, Temel Eğitimde Demokrasi Kültürünün Geliştirilmesi, Erasmus öğrenim hareketliliği benzeri projelerdi. Bu projelerde ve diğer kişisel gelişim adına yer aldığınız tüm alanlar çok değerli. Benim hem idareci olarak yaptığım projeler ek puan almama neden olur hem de ön plana çıkmama ve yöneticilikte başarılı olmama neden oldu. (K10)

Ben ilk atandığımdan beri tüm yarışmalara katılmayı planlamıştım ve öyle de yaptım. İlçe çapında öğretmenler arası düzenlenen şiir ve deneme yarışmalarında birinci oldum. Yazdığım deneme bir kitabın bölümü olarak basıldı ve bu tüm ilçede ve ilde tanınmamı sağladı. Kaymakam ve validen aldığınız ödüller ön plana çıkmanızı ve insanların size yöneticiliği yapabileceğiniz konusunda gayret göstereceğinizi kanıtıyor. İsmi bu sayede ön plana çıkıyor ve öneriliyorsunuz. (K16)

Yöneticilik sürecimden önce psikolojiyle ilgilenen ve hem çevrimiçi hem de yüz yüze psikoloji etkinliklerine katılan biriydim. Bunun idarecilikte çok faydasını gördüm. Empati, kişilerle iletişim, uzlaşma yolları ve sorun çözme becerisi gibi alanlarda bu alt yapınız her zaman yol gösterici oluyor. (K 6)

Kadın yöneticiler, bulundukları pozisyona gelirken, kendilerine fırsatlar yaratmaktadırlar. Katılımcıların en çok üzerinde durdukları ise kendini geliştirme olanağıdır. Yönetici olmadan önce katıldıkları eğitimlerin, projelerin, yönetici olma sürecinde bir fırsata dönüştüğünü ifade etmektedirler. Kadın yöneticiler, bilgi ve donanım açısından güçlü oldukları takdirde bulundukları pozisyonu elde edebilmektedir.

Bu kodun ardından en sık tekrar eden kodlar; yeni insanlar tanıma (f: 1), müdürlerin referans olması (f: 1), arkadaşlardan destek görme (f: 1), alımların sınav ile yapılması (f: 1) ve okula yapılan etkinlikler (f: 1) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Daha çok insan tanıyor ve eğitime kendince katkıda bulunarak mutlu olmaktan başka bir fırsatı yok. Çünkü idarecilikte ilgilendiğiniz alan genişliyor. Veli, öğretmen, öğrenci, okul personelleri gibi. Bu da sizin birçok alanda kendinizi yetkin kılmanıza neden oluyor. (K4)

Çalıştığım okul müdürlerinin referansları birçok fırsatın ayağıma kadar gelmesini sağlamıştır. Hakkımda yapılan disiplinli, bilgili ve profesyonel gibi yorumlar sizleri daha önce hiç tanımayan insanların sizin hakkınızda olumlu izlenimler oluşturmalarına neden olarak sizin isminizin referans olarak sunulması sağlıyor. (K8)

Sınav, yönlendirilmek, Tülay Hoca ve müdür yardımcısı arkadaşlarım yapabileceğimi söylediler. Ben sürekli zorluklarını ve olumsuz yönlerini görüyordum. Arkadaşlarım ve okul müdürümün desteği kendi önyargımı yıkamamı sağladı. Tam tersi demotive edici cümleler duysaydım şimdi sahip olduğum pozisyona belki hiç erişemeyecektim. (K12)

Sınav fırsat olarak en büyük fırsattı, sınav bir dönem kalkmıştı ve mülakatla giriliyordu, mülakat söz konusu olunca kadın cinsiyetim önümde durdu. Ne zaman ki yazılı sınav oldu o zaman birincilikle girdim. Sınav tüm kadın yöneticiler için büyük fırsat. Daha önceki alımlarda cinsiyetçi ve taraflı bir tutum söz konusuydu. Sınavın herkes için eşit biçimde uygulanması bu sorunları ortadan kaldırdı ve liyakate dayalı, kadınlara da fırsat verilen bir ortamın yaratılmasını sağladı. (K17)

Adil bir yazılı sınav sistemi ve mülakatlarda da yazılı puanın aynısının verilmesi bizler için oldukça büyük bir olanak oldu. Yazılı sınav sayesinde uygulanacak standartlar herkes için eşit hale getirildi. Bu sayede bizler olmak istediğimiz konuma ve yere gelmeye daha yakın ve motive hissettik. (K 11)

İdareci, projeler, ders dışı şeylerle uğraşmak, bu yönümle okulu ve kendimi geliştirebileceğim düşüncesi, okula her yönden katkıda bulunmak, ücretsiz kurslar, çocukları ders dışı adapte etme gibi etkinlik ve çabalarım fırsat olarak yansıdı. (K18)

Referans, tüm işe alım süreçlerinde önemli bir unsurdur. Yöneticilik boyutunda da birlikte çalışılan yöneticilerin yol göstermesi ve referans olması, kadınların yönetici olma isteğini olumlu yönde pekiştirmekte ve onlara yol açmaktadır. Toplumsal destekten uzak olan kadın yöneticiler; yeni insanların, arkadaşlarının, yazılı sınavın, okulda yapılan etkinliklere katılımın desteğiyle bulundukları pozisyonu elde etme olanağına sahip olabilmişlerdir.

Yöneticilere yöneltilen “(S15): MEB okullarında idareci olmadan önce, içinde bulunduğunuz formal veya informal bir ağ var mıydı? Varsa etkisi idareciliğinize nasıl yansır?” sorusu üzerine, **yöneticilik öncesi formal veya informal ağların idareciliğe etkileri** teması; sosyalleşmeye katkıları (f: 8), iletişime katkıları, insan ilişkilerine katkıları ve kodlarından oluşmaktadır.

Yöneticilik öncesi formal veya informal ağların idareciliğe etkileri temasında, en sık tekrar eden kod; sosyalleşmeye katkıları kodudur. Bu koda ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Kadın ekibimiz var, batının verdiği bir güzellik. Kişi sayısı daha fazla, okullarda gruplarla ilerliyorsunuz, kişiliğinizle de ilgili sosyalseniz, bir sosyal ağdan öbürüne hareket halindeyiz. Urla kadın müdürler ekibimiz var çok güzel paylaşımlarımız oluyor, sendikaya girip çıkmışlığım var, amaç birliğini görmediysem çıktı, hak ve emek örgütü olmalıdır. (K17)

Biz sosyal medya ve WhatsApp iletişim kanalları üzerinden gruplar kurduk ve bu kanallardan birbirimizle hep haberleşiyoruz. Bu güncel olmamızı sağlıyor. İlçe çapında son gelişmelerden, okullar arası gelişmelere kadar her şeyi takip etme şansımız oluyor. Haftanın belirli günleri de buluşup o haftaki güncel bir sorun üzerine veya yöneticilik deneyimlerimize ilişkin fikirlere yönelik buluşmalar gerçekleştiriyoruz. Bu hem aktif olmamızı hem de kendimizi güncel tutmamızı sağlıyor. Ben şahsen kendimi daha güçlü ve bilgili hissediyorum. Aynı

süreçlerden geçen yönetici arkadaşlarımdan fikir almak çözüm odaklı bir bakış açısına sahip olmamı sağlıyor ve kendimi yalnız hissetmiyorum. (K6)

Biz kadın yöneticiler olarak bulunduğumuz bölgede az sayıda olduğumuz için örgütlenmemiz ve bir araya gelmemiz daha rahat oluyor. Bu sayede sosyalleşmiş oluyoruz. 8-5 çalışma sistemi içerisinde ancak sizin gibi çalışan ve saatleri de size uyan kişilerle bir araya gelebiliyorsunuz. Aynı yollardan geçmeniz, benzer tecrübeler edinmeniz de buna destek. (K1)

Kadın yöneticiler olarak ülke ve toplum açısından desteklenmeye, destek görmeye ihtiyacımız olduğuna inanıyorum. Bu anlamda her okulda mutlaka bir kadın yönetici olması zorunluluğu, kadın yöneticilerin çalışma saatlerinin esnekliğinin sağlanması ve aile-iş dengesini nasıl sağlayabileceği ile ilgili çalışmalarımızın olduğu bir grubumuz var. Bu sayede hem farklı ortamlarda bulunuyoruz hem de birbirimizi çalıştığımız ortamlarda ziyaret ederek sosyalleşiyoruz. (K16)

Yöneticilik, iletişim kanallarının etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu da bazı ağlar kurmayı gerekli kılmaktadır. Bu ağlar, sosyalleşmeye katkı sağlayarak, iş akışının ilerlemesine ve bilgi alışverişinin daha hızlı olmasına kaynaklık etmektedir.

Bu kodun ardından, en sık tekrar eden kodlar; insan ilişkilerine katkıları (f: 4) ve iletişime katkıları (f: 2) kodudur. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

İnsanlarla iletişimin çok iyi olması ve bu nedenle çevrenin geniş olması olumlu olmuştur. İdarecilikte herkesi anlayabilmek ve herkesin kendi düzeyinde onlarla belirli standartlarda iletişim kurmak önemli. Ben okula girdiğim andan itibaren kim nasıl ve kime nasıl yaklaşılmalı çok iyi analiz edebiliyorum. Bunu sürekli ve çeşitli kademelerdeki insanlarla iletişim kurmama borçluyum. (K4)

28 yaşına kadar boşandığım eşim yüzünden hiçbir sosyal ortama, dernek, vakıf veya STK'lara katılmadım. Boşanınca hayallerimi gerçekleştirdim. Her şeyde gönüllüyüm. Şehit gaziler, Kızılay'ın gönüllüsüyüm. Bunlar idarecilliğime çok olumlu yansıdı hem sosyal sorumluluğumu yerine getiriyorum hem de bu ağlar sayesinde yeni hikayelerle hümanist yönüm geliyor. (K9)

Evet vardı. Ben hemşire olarak bir devlet hastanesinde çalışıyordum. 8 yıllık bir iş deneyimi ile MEB de başladım. İnsan ilişkileri, iletişim, yönetme ve yönlendirmede çok fazla olumlu yansımaları oldu. İki farklı kurumun işleyişini ve yapısını bilmek fazla insanla muhatap olmak insanlara nasıl yaklaşacağınızı ve iletişim yönünüzü belirliyor. (K10)

Yöneticilerde bilgi alışverişi çok önemli. Çünkü yönetmeliklerde değişiklikler meydana gelebiliyor. Okulda çözüme ulaştırdığımız bazı problemlerin aslında bireysel veya kendine özgü yolları, bizim yarattığımız çözümleri olabiliyor. Bu da tüm kanallardan iletişime açık hale gelmenize neden oluyor. Aslında erkek yöneticilerin de toplum nezdinde başarılı görülmelemlerinin temel nedeni bu. Kendi aralarındaki iletişim kanalları hep açık. Bilgiyi birbirlerine çok hızlı iletebiliyorlar. Bu da başarılı olmalarına neden oluyor. Benim de çizgim tüm kadın yöneticilerle iletişim kanallarını ve aktivasyon biçimlerini açık tutarak yöneticilik başarıyı arttırmak. (K7)

İnsan ilişkileri ve iletişim, sosyal bir varlık olan insanoğlu için önemlidir. İçinde bulunulan ağlar bu yöne katkı sağlayarak, yöneticilik boyutunda gelişmeye olumlu katkılar vermektedir.

Yöneticilere yöneltilen “(S16): MEB okullarında idareci olarak hemcinslerinizden destek aldığınızı düşünüyor musunuz?” sorusu üzerine, **hemcinslerden alınan destekler/engeller** teması altında; kıskançlık (f: 7) empati (f: 5), iftira (f: 2) kodları oluşmaktadır.

Hemcinslerden alınan destekler/engeller temasının kodlarına ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Evet düşünüyorum. Bana olumlu yansımaları oldu. Kadın oldukları için benim durumumu daha iyi anlayabiliyorlar. Olaylara benim açımdan bakabiliyorlar. Bu durum da aldığım veya alacağım kararlarda yanımda olmalarını sağlıyor. (K1)

Destek aldığım idareci ve öğretmen arkadaşlarım oldu. Özellikle idareci olan arkadaşlarımdan destek görmek beni daha çok mutlu ediyor diyebilirim. Aynı konum, aynı alan olduğumuz için zorluklara hakimler ve bu noktada desteğin elzem olduğunun bilincinde olabiliyorlar. (K4)

Hayır, bayan öğretmenler daha çok eleştirel davranıyor. Bunun sebebinin içsel bir kıskançlık durumu olduğunu düşünüyorum. Yaşadığımız zorluklara rağmen belirli bir aşamaya gelmiş olmamız onlarda yetersizlik duygusunu tetikliyor. Ben yeterli değil miyim veya ben neden yapamadım diye sorgulamalar başlıyor. Eleştirmelerinde ki temel neden de bu kendilerini o konuma layık hissedemedikleri veya yeterli göremedikleri için size eleştiriyi savunma mekanizması olarak görüyorlar.(K5)

Evet, büyük bir çoğunluğundan destek alıyorum. Her zaman köyde çalışıyor olmamıza rağmen en büyük şanslarının iyi bir idarecilere sahip olmaları oldukları dile getiriyorlar. Ayrıca resmi işler dışında yapmak zorunda olmadıkları her şeyde severek yardımcı oluyorlar.(K6)

Evet kesinlikle destek aldığımı düşünüyorum. Genellikle erkek egemen idarecilerin olduğu okullarda müdür yardımcılığı yaptığım dönemde kadın öğretmenler idarede bir kadının bulunmasını avantaj olarak gördüklerini, kendilerini bazı durumlarda kadın idareciye daha iyi ifade edebildiklerini belirterek idareci olmamı ve idareci olarak kalmamı desteklediler. (K7)

Çalışma ortamında destek alıyorum. Yüzde yüz destek alıyorum. Onlarsız ben bir hiçim. Yöneticilik tamamen ekip çalışması, siz onları karar alma süreçlerine dahil ederseniz onların da desteğini görüyorsunuz. Sizlere güven duyguları pekişiyor. (K9)

Zaman zaman... Bence kendiniz ne kadar donanımlı, kararlı ve güçlüyseniz karşı tarafın cinsinin bir önemi kalmıyor. Bazen kıskançlık duygularıyla size yaklaşıyorlar ve olumsuz duygular besliyorlar. Bu yüzden duruşunuzu her duruma uygun olacak biçimde belirlerseniz olumsuzlukların da önüne geçmiş oluyorsunuz. (K15)

Hemcinslerimden destek aldığımı düşünmüyorum. Bunun en temel sebebi ise dedikodu. Kadınların bir araya geldiklerinde yaptıkları dedikodu bazen iftira boyutuna gelebiliyor ve işinizi bile yapamaz hale geliyorsunuz, otoriteniz sarsılıyor yapılan yanlış ithamlarla. Bu konuda ustalıkla sözel becerilerini kullanarak çalışma arkadaşlarınızı size karşı örgütleyebiliyorlar. (K13)

Ben güçlüyüm ve bu konumda da kendimi güçlü hissediyorum. Bu noktaya gelene kadar da bir destek görmedim. Aksine bu gücü engellemeye çalışan saldırılara da maruz kaldım. Hem de bunlar hemcinslerim tarafından bana uygulandı. Destek olunsaydı belki de kendimi bu kadar korumama gerek kalmazdı diye düşünüyorum. (K11)

Destek konusu çok hassas bir çizgide. Bizlere destek oluyormuş gibi gözükseler de aslında içten içe çekememezlik oluyor ve bazı noktalarda sizi görmezden geliyorlar. Bazen erkek personellerin bile daha çok desteğini görebiliyoruz. Genç, bakımlı ve başarılıysanız hemcinslerinizden destek görmeniz çok zor. (K10)

Destek görmeye adapte değilim. Özellikle ilk başladığım yıllarda yaptığım en ufak bir düzenleme bile sorun haline getirilip şikâyet konusu oluyordu. Bunu yapan da oradaki hemcinslerimdi. Sizinle konuşmuyor, sizi görmezden geliyor ve yeri geldiğinde de baskı uyguluyorlardı. Bu durumu oradaki erkek personellerden görmediğimi söyleyebilirim. Bu durum elbette yıpratıcı çünkü bir kadın olarak kadınlardan destek beklemeniz normal, sizi anlarlar diye düşünüyorsunuz. Tam tersi durum hayal kırıklığı yaratıyor. (K7)

Hemcinslerden destek, kendileri ile aynı süreç ve durumlar içerisinde bulunan, desteğe ihtiyacı olan kadın yöneticiler için önemlidir. Bu süreçte, empati kurarak yaşanan zorluklara destek olmayı tercih eden kadınlar mevcutken, çekememezlik ve kıskançlık duygularıyla hareket eden ve destek olmayı tercih etmekten kaçınan kadınlar da mevcuttur. Çekememezlik ve kıskançlık duyguları, beraberinde dedikodu ve iftirayı da getirerek desteğin ortadan kaybolmasına neden olmaktadır.

4.4. Kadınların Yöneticilik ve Üst Düzey Pozisyonlara Yükselmelerinin Önündeki Engellere Karşı Bulduğu Çözümlere İlişkin Görüşleri

Kadınların, yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere karşı bulduğu çözümlere ilişkin katılımcı görüşlerini değerlendirmek amacıyla görüşme formunda bulunan 17. soru, tema ve kodlar hâlinde Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere karşı bulunduğu çözümlere ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere nasıl çözüm ürettiklerine ilişkin görüşleri	Gelecek kadın idarecilere tavsiyeler (s17)	<i>Pes etmemeleri</i>	12
		<i>Cesur adımlar atmaları</i>	5
		<i>Kendilerini geliştirmeleri</i>	4
		<i>Yöneticiliği benimsemeleri</i>	2
		<i>Acele etmeleri</i>	1

Yöneticilere yöneltilen “(S17): Kendinizden sonra gelecek kadın idarecilere tavsiyeleriniz nelerdir?” sorusu üzerine, **gelecek kadın idarecilere tavsiyeler** teması altında; *pes etmemeleri* (f: 12), *cesur adımlar atmaları* (f: 5), *kendilerini geliştirmeleri* (f: 4) *yöneticiliği benimsemeleri* (f: 2) ve *acele etmeleri* (f: 1) kodları yer almaktadır.

Gelecek kadın idarecilere tavsiyeler teması altında, en sık tekrar eden kod; *pes etmemeleri* (f: 12) kodudur. Bu koda ilişkin kadın yöneticiler şu ifadelerle yer vermiştir:

Asla pes etmemeleri, daima kendilerini geliştirmeye istekli olmaları, engellere takılmadan daima geleceğe odaklanmaları. Negatif insanlar her yerde var, bu yüzden onları görmezden gelerek başarıya doğru yol almaları. Odak noktamız hep ilerisi olmalı. Söylenen sözleri, tavırları kişisel algılamamalı ve zihnimizde büyütmemeliyiz. Bu ilerlemeye engel olur. Tavsiyem hep daha ileriye ve büyük resme odaklanılması. (K3)

Yönetmeliğe hâkim olmalarını ve ne olursa olsun dik durmalarını, kişiliklerinden ödün vermemeleri gerektiğini tavsiye ederim. Dik duruş ve sınırlarınızın olması sizi bir noktada başarılı kılacak çünkü her ne kadar başta dirençle karşılaşsanız da sonrasında her şeyin yoluna gireceğinden emin olsunlar. (K4)

Her türlü şartları zorlayarak görev alırlarsa toplumda ve okullarda daha düzen sağlanır ve iletişim daha güçlü olur özellikle kız öğrencilerin model olarak göreceğinden daha istekli olacaklardır. Bizlere yüklenen misyonu sahip olduğumuz vizyonla genişletmeliyiz. (K5)

Sorumluluk almaktan korkmamalarını ve azimli olmalarını tavsiye ederim. Cinsiyetçi söylemler konusunda sabırlı olmalarını ve insanların zihnindeki tabuları yıkacak olanlarında bizim olduğunu unutmamaları gerektiğini tavsiye ederim. Tavsiyelere ve telkinlere bu süreçte çok ihtiyaç duyuyorsunuz. Çünkü sorunlarla ve kalıplaşmış fikirlerle bu şekilde başa çıkabileceğinize inanıyorsunuz. Bu noktada çözüm yine biziz. İçimize dönmeli ve bu süreci en

sağlıklı biçimde kendimizle iletişim kurarak ve çözüm yollarını yine kendimizde bularak ilerlemeliyiz. (K6)

Asla vazgeçmemelerini, kadınların idarecilikte erkeklerden daha duyarlı, daha titiz çalıştıkları için başarılı olacaklarını düşünüyorum. Önlerinde aslında toplumun dayattığı önyargılar ve kadınlar yöneticiliği yapamaz şeklinde ki davranış kalıpları yok. Bunlar çok soyut ve kanıtlanması güç. Azim ve kararlılıklarını devam ettirmeli, bu doğrultuda ilerlemeliler. (K7)

Bu işi bir meslek olarak değil bir hayat biçimi olarak değerlendirmelerini isterim ve karşılına çıkan her olumsuzluk karşısında inatla yola devam etmelerini tavsiye ederim. Bir de en önemlisi bu işten zevk almalarını tavsiye ederim. Yöneticilik aslında olumsuzluklarla baş etme sanatı. Çünkü zaten işinizin gerekliliği sorun çözmek ve sorunlarla ilgilenmek. Bu yüzden baş etme yollarını öğrenmeli ve kaygılı düşüncelerden uzaklaşmalılar. (K11)

Katılımcılar, pes etmemenin önemine vurgu yapmışlardır. Pes etmeme ve dayanıklılık, kadınların yönetici olma süreçlerinde sahip olması gereken özelliklerdendir. Aile içi sorumluluklar, toplumsal baskı, cinsiyet ayrımcılığı, mobbing gibi, olumsuz durumlarla karşı karşıya olan kadın yöneticiler, dayanıklılıklarını korumalı ve belirledikleri hedef doğrultusunda ilerlemelidirler.

Bu kodun ardından, en sık tekrar eden kodlar; *cesur adım atmaları* (f: 5), *acele etmeleri* (f: 4), *yöneticiliği benimsemeleri* (f: 3) ve *kendilerini geliştirmeleri* (f: 1) kodudur. Bu kodlara ilişkin kadın yöneticiler şu şekilde ifadeler vermişlerdir:

Belli bir hedef belirleyip, cesur davranıp adımlarında kararlı olsunlar. Önyargılara karşı direnç gösterebilirler. Başarabileceklerine inandıklarında başaracaklardır. Cesaret etmek, inisiyatif almak ve alınan kararları uygulamak yöneticilikte çok önemli. Alınan kararların da cesur bir biçimde arkasında durmalı ve dirayetli olmalılar. (K1)

İşin hem en doğrusunu bilmek, birine iş yaptırmaktan ziyade gerekli bilgiyi öğrenmek, çoğunluğu bilmiyor, gece gündüz ödeneklere çalıştım, 7-8 tane ödenek tamamladım. İş kendini yapmalı, her işi kendimiz yapmayı bilmeliyiz, yaptığım her şeyi kendim yaptım, öğrendim, illa her şeyin bir zamanı geliyor. Uzun vadeli düşünme, planlı olmalılar, not alınmalı, uzun veya kısa vadeli aylık –günlük, iş yükü çok fazla, klasörleme, data oluşturmak, teknolojiyi iyi kullanmak. Bu şekilde bilgiye ve uzun vade de kendilerine yatırım yapmış olurlar. (K18)

Bence çocukları büyümeden başlamasınlar. Mevzuata ve okulun öğretim programına çok hâkim olmaları gerekiyor. Çoğu arkadaşım da çocuğunu büyüttükten ve aile hayatını bir düzene oturtuttuktan sonra başladılar ve bu şekilde de daha sağlam ve emin adımlarla ilerlediler. Bu yüzden yavaş ama emin adımlarla ilerlesinler. (K2)

Öğretmenliği sevseniz de sevmeseniz de yapabilirsiniz fakat idarecilği sevmezseniz asla yapamazsınız. Bu iş kariyer ya da hırs için yapılacak bir iş değil keyif almadığınız sürece geçirdiğiniz her saat işkence gibi gelir ki böyle çalışanların çoğu bir süre sonra istifa

etmektedirler. Çalıştığım kurumu mecburi zaman bölgesi olarak görmeyip; orada geçirdiğim vakitten çok keyif aldığım için tüm gün okulda olmak bana mutluluk veriyor. (K8)

Bilgi olarak çok okumalılar, Necati Çalaloğlu kitaplar okunmalı, çağı yakalamak için okumalılar, anneler z kuşağı öğrenciler alfa kuşağı. Biz okuyarak öğrenen nesiliz. Her yönüyle gelişmeleri takip etmeli, kendilerine güvenmeliler, Stemetkiletli okuluz, okulumuz örnek uygulama olarak dünyada 44 üyesi olan bir okula sunulmalı, sistem ve veliyi suçlamak yerine okul yöneticileri kendilerini değiştirsinler, okulda değişir. Peygamber gibi sabır şehit gibi sinir sahibi olmalılar. Dayanıklı ve kişiliği yapıcı olmalı, bilgisi, becerisi ve doğrusuyla olmalı, yasa ve mevzuatın dışına çıkılmamalı, ilkeli ve duruşlu olmalı, kimsenin menfaati için kullandırmam. Bilgi, saygı, dinlemeliler her grubu. Hepimiz insanız ve dinleme becerisi geliştirmeli. Çok sabırlı ve çözüm odaklı olunmalı. Bilgi ve geri dönüt sağlanmalı. Eğer bana kadar geldiyse sorunu dinlemeli ve çözmeliyiz. Yapıcı yönde dönüt ve zaman isteyerek dönüt sağlarım. Benimle görüşmeye gelen velilerle mutlaka görüşür ve sorununu çözerim, bu anlamda çözüm odaklı olmalılar. (K9)

Çalışma arkadaşlarımızdan beklediklerimizi kendimiz de uygulamalı ve iyi bir örnek olmalıyız. Eşit ve adil yönetim, kurum kültürüne bağlılık önemli. Bu da yapılan işin benimsenmesi ve o işle bütünleşmekle mümkün. Kadınlar, yıllardır yöneticiliğin o denli dışında bırakılmışlar ki bu kavramı her yönüyle benimsemekte zorlanıyorlar. (K10)

En önce kendini her konuda yetiştirmelerini öneririm. Bilim, sanat, kültür, mevzuat, kişisel gelişim konularında donanımlı olan, öncelikle kendine yetebilen ve saygı duyan kişiler çevrelerinde daha iyi anlar yönetir ve geliştirir...Her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de en önemli şey bilgi. Bilginin gücüne hep güvensinler ve bilgilenmeyi esas alan bir yaklaşım benimsesinler. (K15)

Yöneticilik aslında bir ağaç gibi. Ağacın gövdesi toprağına ne kadar uygunsa ve toprak ve gövde ne kadar birbirini tamamlarsa daha iyi ürünler verebiliyor. Ağacı besleyen su ise bilgi. Bilgi sayesinde ağaç farklı ve çeşitli meyveler verebiliyor. Bu sayede tam dolu ve donanımlı oluyorsunuz. (K13)

Yönetici o an ki durumun şartlarına göre kendini değiştirebilmeli, yenilemeli ve çok yönlü olmalı. Her zaman çözüm odaklı, herkesin ilgi ve ihtiyaçlarına göre bakış açıları üreten bir yaklaşıma sahip olmalı. Bu da her gün yeni bir bilgi öğrenmekle ve eğitime gönüllü katılmakla mümkün. Hep gelişime açık olmalılar. (K16)

Yöneticilikte bilgi ve gelişim sürekli devam etmelidir. Bu da cinsiyet gözetmeksizin, kişilerde güç oluşmasını sağlamaktadır. Kendini geliştiren, sağlam ve emin adımlar atan yönetici başarılı olmaya adaydır. Her meslek ve işte olduğu gibi, temel unsur “o işi sevmekten” geçmektedir.

4.5. Kadın Yöneticilerin Aldıkları Rol Modeller Hakkında Görüşleri

Kadınların, yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerken aldıkları rol modellere dair katılımcı görüşlerini değerlendirmek için görüşme formunda bulunan 14. soru, tema ve kodlar hâlinde Tablo 4.5’te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkında görüşleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkındaki görüşleri	İdareci olmak için destekleyenler (s14)	<i>Aileden destek görme</i>	7
		<i>Kadın yöneticilerden destek görme</i>	5
		<i>İş arkadaşlarından destek görme</i>	3

Yöneticilere yöneltilen “(S14): MEB okullarında idareci olarak (olmadan önce) size ilham veren/yönlendiren/destekleyen kılavuzlarınız oldu mu?” sorusu üzerine, **idareci olmak için destekleyenler** teması altında; *aileden destek görme* (f: 7), *kadın yöneticilerden destek görme* (f: 5) ve *iş arkadaşlardan destek görme* (f: 3) kodları yer almaktadır.

İdareci olmak için destekleyenler teması için yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Ailemden ve sevdiklerimden destek gördüm. Bu işte özellikle kadın olarak aileden destek görmeniz çok önemli. Eşim, çocuklarım iş paylaşımı konusunda bana destek olmasaydı şu an bu noktada olamayabilirdim. İşler evimizde demokratik bir çerçevede ilerlemekte. Sadece benim yapmam gereken işler veya sadece onların yapması gereken bir iş düzeni yok. Birbirimize günün ve koşulların gerektirdiği şekilde destek olmaktayız. Bu anlamda aile desteğini görmek bunca zorluğun içinde oldukça kıymetli. (K1)

Ben halen ailemden destek gördüğümü söyleyebilirim. Bu süreçte başlamamda da bana ışık ve umut oldular. Onların desteği olmasaydı başlar mıydım emin değilim. En büyük destekçim de eşim. Evdeki işleri büyük ölçüde paylaşıyoruz. Bana destek olma konusunda da hiç çekinmeden elini taşın altına koyabiliyor. Toplum tarafından erkeklere uygun görülmeyen tüm işlerde destekçim. Bu noktada en önemlisi de psikolojik destek. Bana her zaman yöneticilik yapabileceğim konusunda telkinlerde bulundu. Belki dediğim her alandan daha da emin çıkmamı sağladı. (K10)

İyi örnekler de gördüm. Mesela beni destekleyen ve cesaret veren iki idealist kadın yöneticiydi. Onların da iyi bir konumda olduklarını ve başarmış olduklarını görmek size de güç veriyor. Sizinle paylaştıkları bilgi ve tecrübeleri benzer yolda ilerlemenizi sağlarken, tecrübeler hata yapmanızı ve daha objektif bakabilmenizi de sağlıyor. (K3)

Görevlendirme müdür yardımcısı olarak çalıştığım okuldaki kadın müdürüm ve başka bir okulda müdür olan ablam. Onlar sizin için bir nevi rol model oluyorlar. Tüm süreçlerine şahit olduğunuz hemcinsleriniz sizin de bu uzun ve zorlu süreçle ilgili öngörüye ve bilgiye sahip olmanızı sağlıyor. (K4)

Eşim bu konuda destek oldu. Genellikle hemcinslerim eşlerinden destek bulamayıp vazgeçerken ben bu açıdan oldukça şanslıydım. Bana ilkel bir bakış açısıyla kadın yönetici olamayacağımı ve görevlerimin öncelikli olarak aile hayatı olmadığını, mesleğimin ve bu anlamdaki yükselmememin önemi olduğunu vurgulayarak, tüm sorumlulukları eşit bölüşebileceğimizi söyledi. (K5)

Öğretmen arkadaşlarımın desteği çok fazla oldu. Yöneticiliği çok iyi yapabileceğimi adaletli olduğum için söylediler. Ayrıca iyi yöneticilerle çalışmamış olmam da yönetici olmam da bir sebep oldu. Onların hatalı davranışlarını gördükçe ben yönetimde olmalıyım diye düşündüm. Sürekli kendimi yenilemeye ve daha da katmaya çalıştım. (K6)

Evet, çalıştığım okul müdürlerim ve arkadaşlarım hep desteklemiş ve önderlik yapmışlardır. Onların gözlemleri ve telkinleri bu işte yeterli olabileceğime ilişkin inancımın pekişmesini sağladı. Aynı alt yapıdan ve çevreden geldiğimiz için beni analiz ederek, yöneticiliğe uygun olabileceğim konusunda beni motive ettiler. (K8)

Babam ilham verdi. Babam kıdemli üsteğmendi ve çevresi tarafından sözü hep dinlenen etkileyici ve lider özelliklere sahipti. Onu kılavuz alarak ve desteğiyle yoluma devam ettim. Yöneticiliğe başlarken hep bir örneğiniz oluyor önünüzde. Bunu temel de aileden gördüğüm için şanslıyım. Her anı daha iyi gözlemlene şansına sahip oluyorsunuz. (K9)

Bir tane bayan müdürümüz hâlâ bana ilham verir. Zaten yöneticiliğe başlamam da ismimi önermesiyle bana yol açtı. Onların kıymetli görüşleri ve tecrübeleriyle daha da geliştirdim kendimi. Evet, onlar bunu başarabiliyor ve benim de her anlamda arkamdalar, bana destekler düşüncesi umutlu olmama neden oldu. (K11)

Öğretmen olarak çalıştığım erkek kadın müdür ve müdür yardımcıları iyi örnekler oluşturdu. Hâlâ kendileriyle görüşüp fikir alışverişinde bulunuyorum. Yöneticilikte fikir alışverişi ve tecrübelerden yararlanma çok önemli. Bu doğru yolda ilerlemenizi sağlarken, zorluklar noktasında da yalnız olmadığınızı ve hep destekçileriniz olduğunu sizlere hatırlatıyor. (K13)

Eski milli eğitim müdürümüz bir kadındı ve kendisini çok sever aynı zamanda da takdir ederdim. Bu yolda da hep onu örnek almışımdır. O da beni bu yolda desteklemiş, teşvik edici olmuştur. Kendisi ufku geniş ve öğretmenleri özellikle de yöneticileri destekleyen ileri görüşlü bir insandı. Halen de kendisi aklıma geldikçe anarım. (K14)

Bana ilham veren bir kadın yöneticimiz vardı. Duruşu ve tavırlarıyla ileride yönetici olduğumda olmak istediğim kişiydi. Öz güveni yüksek, mesleğinde başarılı ve bakımlı bir kadındı. Böyle güzel örnekler görmek sizin de doğru yolda ilerlemenizde bir bel kemiği oluşturuyor. (K12)

Aslında yöneticilik hiç aklımda yokken beni yönlendiren iş arkadaşlarım olmuştu. Onlar sizleri dışarıdan net bir biçimde gözlemleyebildikleri için size nerileri ve tavsiyeleri oluyor. Bu doğrultuda aslında cesaretlendirilmeye ihtiyaım vardı. Bazen bir şeye başlamak için tek ihtiyaınız olan şey destek oluyor. Bu anlamda kendimi şanlı hissettiğimi söyleyebilirim. (K7)

Kılavuzlar, belirlenen hedefleri gerçekleştirmede yol gösterici niteliktedir. Aile, hemcinsleri ve iş arkadaşlarından destek gören kadın yöneticiler, bulundukları noktaya daha emin ve daha sağlam adımlarla ilerleme fırsatı yakalamaktadırlar.



5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlara, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın, demografik özelliklerine ilişkin ve alt problemlere dayalı sonuçları aşağıda tasnif edilmiştir.

- Katılımcıların çoğunluğunun, 30-46 yaş aralığında olduğu, saptanmıştır. Yüksek lisans alanında eğitim gören katılımcıların oranı, lisans alanında eğitim gören katılımcıların oranından fazladır. Katılımcıların görev unvanlarına yönelik sonuçlar incelendiğinde, müdür kadrosundaki kadın oranının daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilik deneyimi, 2-16 yıl arasındadır. Bu durum, kadınların son yıllarda kadın kotası ve pozitif ayrımcılık gibi uygulamalardan yararlanarak, yöneticilik kademelerine ulaşabildiklerini göstermektedir.
- Bu araştırmanın birinci araştırma sorusu kapsamında kadınların yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Kadın yöneticiler bu soruya farklı nedenler göstermişlerdir. Yöneticiler çoğunlukla bilgi ve tecrübe edinmek amacıyla yöneticiliği seçtiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı ise atanmak amacıyla ve yöneticiliği ulaşım sorununu çözmek amacıyla tercih ettiklerini, bulundukları ilçede öğretmen olarak yer değiştiremedikleri için yöneticilik sınavına girerek istedikleri ilçede veya merkezde yönetici olup evlerinin yakınına gelerek bu sorunu çözdüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmen olarak bulundukları yerde yer değiştiremeyen öğretmenler tamamen mecbur kaldıkları için yönetici olup istedikleri yere müdür veya müdür yardımcısı olma çabasına girdiklerini belirtmişlerdir. Bir diğer cevap ise öğretmenin çalıştığı yıllar içerisinde öğretmenlikten çıkarak yöneticilik penceresini de görmenin mesleki hazzı ve verimliliği arttırarak yönetici olmaya karar verme sürecine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Farklı araştırmanın bulguları incelendiğinde Kalafatoğlu ve Torun (2022) araştırmasında ise yine çoğunlukla tayin kolaylığı sebebiyle öğretmenlerin yönetici olmak istediğini belirtmiştir. Aynı araştırmada öğretmenlerin yönetici olmak isteme nedenleri arasında öğretmenler topluluğundan uzaklaşarak kendi hallerinde bireysel kalma isteği, karşılaşılan yöneticilerin yetersiz ve uyumsuz oluşu ya da kariyer planları içinde yönetici olmanın var olması sebepleri gösterilmiştir. Yönetici olma durumunda mesleki olarak doyuma

ulaşılabacağını düşünen öğretmenler çoğunlukla yönetici olmak istemektedir. Ayrıca okuldaki eğitim kalitesini artırma isteği sorunlara ılımlı yaklaşarak çözebileceklerini düşünmeleri ve sürekli öğretmenlik yapmanın öğretmenleri zamanla monotonluğa itmesi yine onların yöneticiliği seçmesinin nedenleri olarak gösterilmiştir (Günay ve Özbilen, 2018). Bodalina ve Mestry (2022) çalışmalarında erkeklerin eğitim yönetimi alanında hala kadınlara oranla daha baskın olduğunu, kadınların erkekler için ev sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlü kişi olarak görüldüğünü eklemiştir.

- Bu araştırmanın ikinci araştırma sorusu kapsamında kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engeller araştırılmıştır. Eğitim kurumu yöneticileri, çocuk bakımı, evlilik gibi özel hayata ilişkin değişimleri yükselme sürecinde engel olarak görmektedirler. Katılımcıların bekâr olmayı ve boşandıktan sonra kariyerlerine katkı sağlayabildiklerini belirtmeleri, evlilikte kariyer sürecini birlikte içselleştirmediklerini açığa çıkartmaktadır. Bu sonuçlar, Aksu, Çelik, Şenol (2013); Anafarta, Sarvan, Yapıcı (2008); Gürol (2007); Bulut ve Kızıldağ (2017); Çetin (2017); Özçatal (2011) ; Özkaplan ve Serdaroğlu (2004); Karcıoğlu ve Leblebici (2014); Kalaycıoğlu ve Toprak (2004); Kılıç ve Öztürk (2014); Küçük (2015) ; Kuzu, Berk, Kahya, Alan (2016); Küçükşen ve Kaya (2016)'nın araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.
- Kadın yöneticilerin kariyer sürecinde, yaşadıkları engellerden biri kadınlara verilen desteğin yetersizliğidir. Kadınlar, çevre, arkadaş veya üst yönetimler tarafından yeterince desteklenmemektedir. Kadınlar, yönetim kademelerine gelme süreçlerinde ya eşlerinden destek görmekte ya da hiç kimseden destek görmeyerek, kendi çabalarıyla yönetim kademelerinde ilerlemeye çalışmaktadırlar. Katılımcılara göre, erkekler üst kademelere destekle ve kolaylıkla çıkabiliyorken, kadınların üst yönetim tarafından desteklenmeleri ve kabul görmeleri, başarılarına ve performanslarına bağlıdır. Kadın katılımcılar, hemcinsleri tarafından zaman zaman desteklenmemekte ve kraliçe arı sendromuna maruz kalmaktadırlar. Erkekler, yönetsel alanda üst yönetimler, aile, arkadaş ve toplum tarafından destek ve kabul görürken; kadınların sadece eşleri tarafından desteklenmesi veya hiç desteklenmemesi, kadınların yöneticiliğinin istenmediği sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Bu sonuçlar, Bakıoğlu ve İnandı (2001); Barutçugil (2005); Koca (2011); Çakınberk (2011); Zel (2002)'nin araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.
- Katılımcılar, politika ve uygulamadaki eşitliğin gerçek anlamda uygulanmadığını düşünmektedirler. Bu bağlamda, kadın yöneticiler yönetim kademelerine gelme

süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaktadır. Yönetim işinin, erkekler tarafından yapılması gerektiğine dair algı, yöneticilik mesleğinin erkeklere uygun görülmesi, kadının önceliğinin ailesi olduğunun düşünülmesi, kadınların başarılarının göz ardı edilmesi, kadınların yönetici olarak görülmemesi ve istenmemesi, mülakat ve değerlendirme sürecinin adil olmadığının düşünülmesi kadınların yöneticilik sürecinde engellerin olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınlar, informal ağların eksikliğinden bahsetmekte ve bu ağların eksikliğinin yükselme sürecinde engel olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuçlar; Çetin (2009); Bozkut, Çetinkaya ve Kalkan (2013); İleri (2016); Demiriz ve Yaşar (2009); Kara (2015); Kırık ve Korkmaz (2014); Karcıoğlu ve Leblebici (2014); Tükeltürk ve Perçin (2008); Tahtalıoğlu (2016); Yıldız (2014); Yücel ve Çetinkaya (2016) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir.

- Katılımcılar, iş disiplini açısından etkili olmalarına rağmen, toplum tarafından güçsüz olarak nitelendirildikleri için yönetsel becerilere sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Kadınlar, annelik rolleri nedeniyle, yönetsel açıdan yeterli görülmemektedir. Katılımcıların yönetsel yeterlilik düzeyini etkileyen engeller, aile düzeni ve aileden kaynaklı sorunlardır. Bu sonuçlar; Çakınberk (2011); Acar, Ayata ve Varoğlu (1999); Kahraman, Tunçdemir, Kalaycıoğlu ve Toprak (2004); Çetin (2017); Kocaer ve ark. (2004); Kırık ve Korkmaz (2014); Küçük (2015); Korkmaz vd. (2013); Özcan (2015); Rosener (1990); Özçatal (2011); Uyguç (2003); Uzun (2005); Tan, Yuncu, Şentürk ve Yıldız (2007); Tok ve Yalçın (2017) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir.
- Katılımcılara göre, kadın yöneticilere karşı bir ön yargı vardır. Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin de kıskanç tavırlarına maruz kalmaları, yönetim kademelerindeki performanslarını ve başarı isteklerini azaltmaktadır. Kadınların, yönetsel alanda yetersiz olduğuna yönelik kalıplaşmış yargı, kadın yöneticiler tarafından içselleştirilmekte ve yönetsel kademelere yükselmede engel teşkil etmektedir. Bekâr kadın yöneticiler, çalışma saatlerine uyum sağlayabilirken, evli kadın yöneticiler, aile ve ev düzeni arasında yorularak, ev işlerine daha fazla zaman harcamakta, kariyerlerini aile hayatları için ikinci plana atmakta veya tükenmişlik yaşamaktadırlar. Mesai ve çalışma şartları, kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini etkilemektedir. Bu sonuçlar; Can (2008); Baştuğ ve Çelik (2011); Gürel ve Bozkurt (2016); Dural ve Bayazıt (2006); Eagley ve Diekman (2005); Dalkıranoglu (2006); Gaamie, Gammie, Matson ve Duncan (2007); Davilla, Holland ve Jones (2010); Yücel ve Çetinkaya (2016); Suğur ve Cangöz (2015)'ün ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

- Bu araştırmanın üçüncü araştırma sorusu kapsamında kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları kolaylıklar nedir sorusu araştırılmıştır. Bu kapsamda sınavın ve kendini geliştirme fırsatlarının, kadınların içerisinde bulunduğu formal veya informal ağların, kadınların hemcinslerinden gelen empati kurma becerisinin kolaylıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde Akman (2016) çalışmasıyla paralellik göstermektedir.
- Bu araştırmanın dördüncü araştırma sorusu kapsamında kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere nasıl çözümler üretilebileceği araştırılmıştır. Kadın yöneticilerin, engelleri aşmak için istekli ve kararlı olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlar yöneticiler, uzmanlık alanlarına ve bulundukları mesleğe yönelik eğitimler almalı ve geleneksel yapıdan çıkmalıdır. Araştırma; Can (2008); Bozkurt, Çetinkaya ve Kalkan (2013); Kuzu, Berk, Kahya ve Alan (2016)'ın çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.
- Bu araştırmanın beşinci araştırma sorusu kapsamında kadın yöneticilerin aldıkları rol modeller hakkındaki görüşleri araştırılmıştır. Bu kapsamda ailelerinden ve iş arkadaşlarından destek gören kadınların bulundukları noktaya daha emin ve sağlam adımlarla ilerleme fırsatı yakaladığı bu sayede kariyerlerinde ilerleme konusunda motivasyon yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde Bulut ve Çelikten (2021) araştırmasında kadınların aldıkları rol modellerin etkileyici bir unsur olarak görüldüğü de bulgular arasına girmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara yönelik oluşturulan öneriler, iki başlık hâlinde belirlenerek; uygulayıcılara yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler biçiminde şu şekildedir:

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Çalışan kadınların, çocuk sahibi olduktan sonraki süreçte, çocuk bakımına ilişkin yaşadıkları sıkıntılar, kariyerlerinde ilerleme ve yükselme süreçlerini olumsuz etkileyeceğinden, tüm kurumlarda çocuk bakım merkezleri açılmalı, kariyerlerini ve yükselme süreçlerini kesintiye uğratmak istemeyen kadınlara gerekli fırsatlar sağlanabilmelidir. Kadınların çalışma hayatında en çok zorlandıkları konulardan biri olan, cinsiyet rollerinin getirdiği sorumluluklara yönelik ise erkekler bilinçlendirilerek,

gerekli eğitimleri almaları sağlanmalıdır. Cinsiyet ayrımcılığını önleyici ve ortadan kaldırmayı hedefleyen projeler desteklenmelidir.

- Kadın yöneticilerin yükselme süreçlerinde, diğer unsurların desteğinin alınabilmesi için gerekli kültürel ve sosyal ortamlar oluşturulmalı, kurumlarda kariyer olanakları somutlaştırılarak, uygulanabilir hâle getirilmelidir.
- Pratik ve teoriğin birlikte uygulanmasının sağlanması için gerekli tedbir ve destek, yasal düzenlemelerle mevzuata uygun hâle getirilmelidir. Hukukta ve yasal anlamda var olan eşitlik söylemleri pratikte de uygulanabilmelidir.
- Cinsiyet ayrımcılığının sebep ve sonuçlarına yönelik toplumsal algı oluşturulmalı, derslerde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Kadınların kariyer yapma sürecinde özgüvenlerinin korunabilmesi için yalnızca mülakat destekli sınavlar yerine, daha nesnel ölçütlerin uygulamaya geçirilmesi sağlanmalıdır.
- Meslek seçimi sürecinde, yöneticiliğin sadece erkeklere yönelik bir iş olmadığına dair toplumsal algı değiştirilmelidir. Yöneticilik mesleğine yönelik bilinç, erken yaşlardan itibaren kazandırılmalıdır. Yöneticilik mesleğinin içselleştirilmesi, kadınların yönetim kademelerine ilerlemelerini kolaylaştıracaktır. Liderlik, etkili okul yönetimi ile ilgili eğitimler sürekli hâle getirilmelidir.
- Mesai ve çalışma saatleri kadınlar için iyileştirilmelidir. Kadınlar, cinsiyet rollerinin gerektirdiği sorumluluklar nedeniyle, yönetim kademelerini tercih etmemektedir. Bu engellerin aşılması için gerekli yasal düzenleme yapılmalıdır.
- Kadınlara yönelik ön yargının kırılması için kadınlara ait başarı hikâyelerine medyada daha fazla yer verilmeli, kadınların liderlik becerilerinin ortaya çıkmasını sağlayacak hizmet eğitim içi eğitim kursları yaygın hâle getirilmeli, eğitim süreçlerinde kadınlara öncelik verilmelidir.
- Kariyer ve aile hayatlarını beraber yürüten çift kariyerli kadınların, aile ve kariyer hayatlarında denge kurması ve aile düzenlerini sürdürebilmesi açısından, erkeklerin daha bilinçli olmalarını sağlayacak eğitimler ve projeler hayata geçirilmelidir.
- Kadınlara pozitif ayrımcılık yapılacak hükümler kanunlara eklenerek yöneticilikte kadınlara belirli oran ve yüzdelikte kota ayrılmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma, farklı kültürel ve sosyoekonomik özelliklere sahip okullarda yöneticilik yapan katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yeni araştırmaların, düşük kültürel ve

sosyoekonomik özellikler gösteren bölgelerde çalışılması, farklılıklar bakımından karşılaştırma yapılması alana katkı sağlayacaktır.

- Kadınların, yönetim kademelerine gelme süreçlerinde birtakım engeller yaşadıkları görülmüştür. Çalışma, farklı değişkenlerin baz alınacağı ve daha farklı örneklem grubuyla tekrar edilebilir.
- Kadınların, sosyoekonomik düzeyin farklılığından kaynaklı, sosyolojik sorunlarla karşılaşması nedeniyle, bu problemin kariyerlerine olan etkisi disiplinlerarası çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, eğitim, sosyoloji ve kültürel alanlara yönelik araştırmaların işbirliği içerisinde yürütülmesi tavsiye edilebilir.



6. KAYNAKLAR

- Abonyi, U. K., Boateng, F. K., Adjei-Boateng, E.ve Ansaah, E. (2022). Promoting gender equality in school leadership appointments: A comparision of male and female headteachers' instructional leadership practices in Ghana. *Educational Management Administration and Leadership*, 17411432221090746.
- Acar, F., Ayata, A. G. ve Varoğlu, D. (1999). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık. Türkiye’de eğitim sektörü örneği*. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3).
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akman, G. İ. ve Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(3), 748-763.
- Akoğlu, M. (1997). *Konaklama endüstrisinde kadın yöneticiler*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aktaş, G. (2013). Feminist söylemler bağlamında kadın kimliği: Erkek egemen bir toplumda kadın olmak. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1), 53-70.
- Alaçam, B. ve Altuntaş, S. (2015). Kadın akademisyenlerin kariyer engelleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Alberlar, L. (2015). *Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Aydın Üniversitesi.
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(3), 333-334.
- Altınok, V. (2000). Gelecekteki eğitim yöneticilerinin özellikleri. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 29-34.
- Anafarta, N. Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 111-137.

- Appelbaum, S. H., Audet, L. ve Miller, J. C. (2003). Cinsiyet ve liderlik? Liderlik ve cinsiyet? Teorilerin manzarasında bir yolculuk. *Liderlik ve Organizasyon Geliştirme Dergisi*, 24(1), 43-51.
- Arat, N. (1986). *Kadın sorunu*. Say Yayınları.
- Arat, N. (1996). *Türkiye'de kadınların çalışma yaşamına karşılaştıkları zorlukların sosyo-kültürel nedenleri Türkiye'de kadın olmak*. Say Yayınları.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*, [Basılmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 347-376.
- Ataklı, A., Yertutan, C. ve Ekin, S. (2004). Bir grup üniversite öğrencisinin 'Çağdaş kadın' üzerine görüşleri. *Aile- Toplum, Eğitim- Kültür ve Araştırma Dergisi*, 2(7), 43-56.
- Atay, A. (1998). *Kadın Yöneticilerde kariyer boyutları ve etmenler 20.Yüzyılın sonunda kadınlar ve gelecek konferansı*. TODAİE Yayınları.
- Aydın, İ. (2009). *Türk eğitim yönetiminde öncü kadınlar-I*. Pegem Akademi.
- Ayoğul, H. ve Baraz, A. B. (2020). Kadın çalışanların kariyer engelleri: Eskişehir'de bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 13-27.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*. Epsilon Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma hayatında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*. Epsilon Yayıncılık.
- Babaoğlu, E. (2017). ABD'deki kadın okul bölgesi müdürlerinin yaşadığı cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunlar, üstesinden gelme yolları ve öneriler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1), 401-418.
- Bakioğlu, A. ve İnand, Y. (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 142-151.
- Barnett, R. C. ve Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56, 781-796.

- Barutçugil, İ. (2005). *Kapıları açmak*. Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2012). *İş Hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayınları.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo ile nitel veri analizi*. Seçkin Yayıncılık.
- Baştuğ, Ö. Y. Ö. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). Kadın cinsiyet, yöneticilik ve güç bir paradoks mu? 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 113.
- Bell, C. S. (1988). Organizational influences on women’ sexperience in the superintendency. *Peabody Journal of Education*, 65(4), 31-59.
- Bell, P., McLaughlin, M. ve Segueira, M. (2002). Discrimination, harrasment and the glass ceiling: Women executives as changeagents. *Journal of Business Ethics*, 37.
- Bible, D. ve Hill, K. L. (2007). Discrimination: Women in business. *Journal of Organizational Culture, Communion and Conflict*, 11(1), 65-76.
- Bickford, N. (2011). *Queen bee sevolving peciesorofficemyth?* Financaltimes. www.financialtimes.com
- Biswas, R. ve Cassell, C. (1996). Strategic HRM and the gendered division of labour in the hotel industry: A case study. *Personnel Review*, 25(2), 19-34.
- Bodalina, K. N. ve Mestry, R. (2022). A case study of the experiences of women leaders in senior leadership positions in the education district offices. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(3), 452-468.
- Bozkurt, Ö. ve Kalkan, A. (2013, Mayıs). *Kadın akademisyenlerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu* [Bildiri sunumu]. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar, Kütahya.
- Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-25.

- Bulut, D. ve Kızıldağ, D. (2017). Cinsiyet ayrımcılığı ve kadın kaynakları yöneticilerinin kariyerleri üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 81-102. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/336115>
- Bulut, S. ve Çelikten, M. (2021). Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticiliği. *International Journal of Social, Humanities and Sciences*, 7(40), 886-894.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (11. Baskı). Pegem Yayınları.
- Cam, E. (2003). Türk istihdam politikasında çalışan kadınlar ve uygulanan politikalar. *Çelik-İş Sendikası Dergisi*, 13.
- Campell, S. B. (2010). *A comparative study of educational leadership behaviour by gender and race*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Saint Louis University.
- Can, N. (2010). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 1-7.
- Carter, B. ve Mcgoldrick, M. (1999). *The expanded family life circle: Individual, family and life perspectives*. Allyn and Bacon.
- Conner, N. L. ve Sharp, W. L. (1992). Okulların yeniden yapılandırılması: Kadınlara yer olacak mı? *The Clearing House*, 65(6), 337-339.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queenbee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.
- Cortis, R. ve Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149- 164.
- Cortis, R. ve Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*.
- Cottingham, J., Fonn, S., García-Moreno, C., Gruskin, S., Klugman, B., Mwau, A. N., ... (2001). *Transforming health systems: Gender and rights in reproductive health: A training manual for health managers*. World Health Organization.
- Creswell J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

- Çakınberk Karaca, A. (2011). *İş'te kadın olmak*. Nobel.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 91-118.
- Çermik, H., Doğan, B. ve Şahin, A. (2010). Sınıf öğretmenliği öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğini tercih sebepleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 201-212.
- Çetin, B. I. (2017). Kadim toplumlardan günümüze kadınlara yönelik ayrımcı tutumların kökenleri: Kadın ve emeği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20), 1-22.
- Çetin, E. (2009). Çalışma yaşamında bedenin değişen görünümü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 73-83.
- Çıkmaz, E. (2019). Türk kamu örgütlerinde kadın yönetici olmak: Gaziantep ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 785-799.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı konaklama işletmelerinde bir uygulama*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Davidson, T. (2003). *Prejudice*. Franklin Watts.
- Davila Elva, J., Holland, G. ve Jones Don, J. (2010). Involuntary departure of texas public school principals. *Research in Higher Education Journal*, 1-9.
- Deaux, K. ve LaFrance, M. (1998). *Gender, The handbook of social psychology*. The McGraw Hill C.
- Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik mi ayrımcılık mı? Türkiye'de sosyal devlet, cinsiyet eşitliği politikaları ve kadın istihdamı. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 41-54.
- Deemer, C. ve Nancy, F. (2006). *Cam tavan üstünde dans* (S. Özer, Çev.). Optimist Yayınları.
- Demiriz, G. ve Yaşar, H. (2009). *Kadın yönetici olmanın anlamı. Aydında bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* [Bildiri sunumu]. Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Doğramacı, E. (1997). *Türkiye’de kadının dünü bugünü*. Kültür Yayınları.
- Donovan, J. (1997). *Feminist teori: Amerikan feminizminin entelektüel gelenekleri* (A. Bora, Çev.). İletişim Yayınları.
- Dökmen, Z. Y. (2010). *Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar*. Remzi Kitabevi.
- Duman, N. (2008). Yönetim ve kadın. *Politika Dergisi*, 10, 38-39.
- Dural, U. ve Bayazıt, M. (2016, Mayıs). *Kadın yöneticiyle çalışmak kadın liderliğine karşı örtük önyargıları değiştirir mi? ilçe belediyelerinde boylamsal saha çalışması* [Bildiri sunumu]. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sabancı, İstanbul.
- Durbin, S. ve Tomlinson, J. (2010). Female part-time managers: Networks and career mobility. *Work, Employment and Society*, 24(4), 621–640.
- Durgun, C. ve Oğuz Gök G. (2017). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında BRICS ve G7 ülkelerinin karşılaştırılmalı analizi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 20-32.
- Eagly Alice, H. ve Diekman Amanda, B. (2005). What is the problem? Prejudice as an attitude-incontext. J. F. Dovidio, P. Glick ve L. A. Rudman (Ed.), *On the nature of prejudice: Fifty years after allport* içinde (s. 19-35). Blackwell.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, M. ve Johannesen, M. C. (2011). An expolaration of stereoty pical beliefs about leadeship styles: Is transformationalleadershipa routetowomens promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Eller, M. E. (1990). Sexual harassment in the hotel industry: The need to focus on prevention. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 431–40.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayınları.

- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi* (8. Baskı). Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta.
- Ergeneli, A ve Ceren, A. (2004). Bankacılıkta cam tavan: Kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve üst yönetime yükselmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 89.
- Ergin, A. ve Çinkır, Ş. (2005). Eğitim yönetiminde kadınlar, Eğitim araştırmaları. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18, 84-96.
- Ersöz, A. (1997). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı*. Hacettepe Üniversitesi.
- Eyüboğlu, A., Özer, Ş. ve Tanrıöver, H. (2000). *Kentlerde kadınların iş yaşamına katılım sorunlarının sosyo-ekonomik ve kültürel boyutları*. T. C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Eyüpoğlu, D. (1999). *Kadın işgücünün değerlendirilmesinde yetersizlikler*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (19), 53-70.
- Freire, P. (1970). Dilek Hattatoğlu (Ed.). *Ezilenlerin pedagojisi*. Ayrıntı Yayıncılık.
- Gammie, E., Gammie, B., Matson, M. ve Duncan, F. (2007). *Women of icas reaching the top: The demise of the glass ceiling*. Institue of Chartered Accountants of Scotland.
- Gaus, N. (2011). Women and school leaderships: Factors deterring female teachers from holding principal positions at elementary schools in Makassar. *Advancing Women in Leadership*, 31(1), 175-188.
- Gilligan, C. (1979). Woman's place in man's life cycle. *Harvard Educational Review*, A.B.D.
- Gini, A. (2001). *My job work and the creation of the modern individual myself*. Routledge.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Güler Bilir, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.

- Günay, G. ve Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Turkish Studies*, 10(14).
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 133-149.
- Gürel Bulgurcu, E. B. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2016). *İşkoliklik, iş-aile çatışması ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: akademisyenler üzerine bir araştırma* [Bildiri sunumu]. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sabancı, İstanbul.
- Gürol, M. A. (2007). Türkiye’de iş yaşamındaki kent kadının açmazı kariyer aile ikilemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 144-150. <http://tara.sdu.edu.tr/vufind/Search/Results?lookfor+=kariyer+ve+aile&type=AllFields&limit=20&sort=relevance.pdf>
- Hoştut, S. (2020). Türkiye’de devlet üniversitelerinin yönetim kurullarında kadın temsili. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 3(2), 250-269.
- Hyde, J. S. (2014). Gender similarities and differences. *Annual Review of Psychology*, 65, 373-98.
- Hymowitz, C. ve Schelhardt, T. D. (1986). The Glass-ceiling: Why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, 5(8), 481-499.
- İleri, Ü. (2016). Sosyal politikalarda kadın ve cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili başlıca uluslararası ve ulusal hukuki düzenlemeler. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(5), 12, 129-153.
- İnandı, Y., Tunç B. ve Uslu F. (2013). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kariyer engelleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 219-238.
- Jerrim, J. ve Sims, S. (2019). The teaching and learning international survey (TALIS).
- Jogulu, U. ve Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work and Organization*, 30(1), 280-300.

- Johnson, C., Long, J. ve Faught, S. (2014). The need to practice what we teach: The sticky floor effect in colleges of business in Southern US Universities. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 10(1), 27-33.
- Judge, E. (2003). Women on board: Help or hindrance? *The Times*, 21.
- Kabasakal, H. (1991). Yöneticilik, kadınlar ve toplumsal tutumlar. *Journal of Economics and Administrative Studies*, 5(1), 25-35.
- Kabasakal, H. (1998). *Türkiye’de üst düzey kadın yöneticilerin profili*. Tarih Vakfı Yayınları.
- Kahraman, A. B., Tunçdemir, N. O. ve Özcan, A. (2015). Toplumsal cinsiyet bağlamında hemşirelik bölümünde öğrenin gören erkek öğrencilerin mesleğe yönelik algıları. *Sosyolojik Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 108-144.
- Kalafatoğlu, Y. ve Torun, A. (2022). kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(3), 633-658.
- Kalaycıoğlu, E. ve Toprak, B. (2004). *İş yaşamı üst yönetim ve siyasette kadın*. Tesev.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın ve yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Karakılıç, M., Alay, S. ve Koçak, S. (2008). Kadın ve yönetici: Aday yöneticiler, yönetsel becerilerde cinsiyete-özgü kalıplara sahip Midirler? *Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 220-237.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe arı sendromu - pembe taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 334–356.
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere yönelik cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31(7), 1-17.

- Karatepe, S. ve Arıbaş, N. N. (2015). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31(7), 7-23.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kartal, M. ve Çoban, O. (2018). Emek piyasasında kadın çalışanlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı: Kahramanmaraş tekstil sektörü örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 67-81.
- Kayhan, F. (1999). *Feminizm*. BDS Yayınları.
- Kılıç, D. ve Öztürk, D. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Kılıç, Z. (2000). *Eşitlik için kota politikaları*. Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Kirel, Ç. (1998). Kariyer yönetiminde toplumsallaşmanın önemi. *Verimlilik Dergisi*, 44.
- Kırık, A. M. ve Korkmaz, M. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinde medyanın rolü. *Psiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Kızıloluk, H. (2007). *Toplum bilim yazıları*. Anı Yayıncılık.
- Kinnaird, V. ve Hall, D. (1996). Understanding tourism processes: A gender-aware framework. *Tourism Management*, 17(2), 95–102.
- Knutson, J. ve Schmidgall, R. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 73.
- Koca, C. (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1-12.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1).
- Kocaer, Ü., Öztop, T., Usta, N., Gökçek, D., Bahçecik, N., Öztürk, H. ve Paslı, E. (2004). Hemşirelik mesleğinde erkek üyelerin yeri. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7(2), 23-29.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koray, M. (1995). *Türkiye’de kadınlar*. Yeniüzyıl Yayınları.

- Korkmaz, M., Alacahan N. D., Cesim, D. T., Yücel, A. S. ve Aras, G. (2013). Türkiye’de kadın istihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki kadın istihdamı ile 146 karşılaştırılması. *Turkish Studies Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 8(9), 1845-1863.
- Kovanlıkaya, Ç. (1999). *1980 sonrası Türkiye’de politik alanda kadınlar ve kadın politikası*. KSSGM Yayınları (1999). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık: Türkiye’de eğitim sektörü örneği*.
- Kurtsan, M. (2000). Dünyada ve Türkiye’de girişimci kadının konumu. *Peryön Dergisi*, 10(1) 133-149.
- Kutenis, R. Ö. ve Alparslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S. A. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
- Kuzu, B., Berk, U., Kahya, M. ve Alan, H. (2016, Mayıs) *Kuşaklar arası farklılıklara göre cam tavanı aşma stratejileri ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi: Kamu kurumunda çalışan kadın yöneticiler üzerine bir araştırma* [Bildiri sunumu]. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sabancı, İstanbul.
- Küçük, M. (2015). Çalışma hayatında kadınlar ve karşılaştıkları sorunlar: Bir işverene bağlı olarak çalışan emekçi kadınlar. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Küçükşen, K. ve Kaya, D. Ş. (2016). Yönetici pozisyonundaki akademisyen kadınlarda aile iş özel yaşam dengesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37), 662-674.
- Kütükçü, A. (2017). Türkiye’de kadın liderliği alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (2), 26-47.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage.
- Masser, B. ve Abrams, D. (2004). Reinforcing the glass ceiling: The consequences of hostile sexism for female manager candidates. *American Psychological Association*, 51, 609-615.
- Mert, P. ve Levent, A. F. (2020). Female teachers’ problem to be the manager: Glass ceiling syndrome in Turkey. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 10, 1547- 1587.

- Metz, I. ve Tharenou, P. (2001). Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26(3), 312-342.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Sage.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-8.
- Nalbant, F. ve Korkmaz, T. (2019). Feminist teori temelinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin Türkiye bağlamında değerlendirilmesi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 165-186.
- Nergiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 1-20.
- Ngo, H. Y., Tang, C. S. K. ve Au, W. W. T. (2002). Behavioural responses to employment discrimination: A study of Hong Kong workers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1206-1223.
- Olaş, Ö. (2006). *Kadın yöneticinin çalışma yaşamında değişen karakteristiği üzerine bir saha çalışması, (Sakarya ili örneği)*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Omonijo, D., Uche, O., Nwadiafor, K. L. ve Rotimi O. A. (2013). A study of sexual harassment in three selected private, *I*(9), 255.
- Onay, M. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73- 85.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.

- Özan, M. (2009). Okul yöneticiliğinde cam tavan sendromunun yaşanmadığı bir ada örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 15-33.
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-12.
- Özcan, N. Ş. (2015). Düzensiz göç üzerine bir inceleme: Küresel dinamikler, ulus-devletler, göçmenler. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 7(13), 238-256.
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-39.
- Özkaplan, N. ve Serdaroğlu, U. (2004). Yönetici kadınlar Türk savunma sanayi örneğinde bir analiz. *Ekonomik Yaklaşım*, 15(52-53), 77-93.
- Özkaya, M. (2003). *Kadınların iş yaşamında başarılarını etkileyen faktörler*.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği*. Ankara Gazi Üniversitesi.
- Parasuraman, S. ve Simmers, S. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behaviour*, 22.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*, 108.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Piore, M. ve Doeringer, P. (1985). *International labour market and manpower analysis*.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “Glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Priola, V. (2007). Being female doing gender, narratives of women in education management. *Gender and Education*, 19(1), 21-40.
- Pur, N. (1993). *Girişimci kadınlar, kadınlar, liderlik, yöneticilik*. Mülkiyeliler Vakfı.
- Rob, G. ve Nigel, N. (1994) *Career development in male and female managers convergence or collapse? Women in management: Current research issues* J. Marilyn, R. Davidson, J. Burke (Ed.). Paul Chapman Publishing.

- Rose, S. ve Larwood, L. (Ed.). (1988). *Women's careers: Pathways and pitfalls*. Praeger Publishers.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rosener, J. B. (2006). *Kadınların liderlik tarzları* (L. Arslan, Çev.). Mess Yayınları.
- Rowe, M.P. (1990). Barriers to equality: The power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. ve King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of management Journal*, 45(2), 369-386.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Ryder, M. (1994). Women in educational administration. *Thrust for Educational Leadership*, 23(7), 28-34.
- Sandhu, H. S. ve Mehta, R. (2008). Using psychographic dimensions to discriminate between men and women executives: an empirical analysis. *Journal of Services Research*, 8(1), 139-153.
- Sargın, D. (1992). *Türk çalışma hayatında kadının yeri*. Gazi Üniversitesi.
- Savaşkan, E. (2019). Kadın yöneticiler açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2).
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barrier to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schmuck, P. A. (1975). Deterrents to women's careers in school management. *Sex Roles*, 1(4), 339-353.
- Schwartz, F. N. (1986). *Yönetici kadınlar ve yaşamın yeni olguları içinde; İş ve yaşam dengesi*. Mess Yayın.
- Sefer, R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*. Yüksek Lisans Tezi.
- Sertkaya, Ö., Onay, M. ve Ekmekçi, R. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4).

- Shantalebi, S. ve Yarmohammadian, M. (2012). Barriers to women managers climb the peaks of success. *Procadia-Social and Behavioral Sciences*, 15(1), 3088-3092.
- Shum, L. C. ve Cheng, Y. C. (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal of Educational Administration*.
- Soyşekerci, S. ve H. Yılmaz. (2007). Cinsiyet ayrımcılığı olarak üstün erililik (Hyper-masculinity) olgusunun Türkiye'de aile işletmeleri bağlamında araştırılması. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 7(1), 2-10.
- Soyutürk, M. (2023). Yönetimde kadının yeri. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12(34), 321-332.
- Stewart, C. J. ve Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and ractices*. Brown Yayınları.
- Still, L. V. (1997). *Glass ceilings, glass walls and sticky floors: Barriers to career progress for women in the finance industry. (A report prepared for the Human Rights and Equal Opportunity Commission and Westpac)*. Commonwealth of Australia.
- Strachan, J. (1999). Feminist educational leadership. *Gender and Education*, 11(3).
- Suğur, S. ve Cangöz, İ. (2016). Üniversite yönetiminde kadınların eksik temsili üzerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 89-115.
- Sümer, H. C. (2006). Women in management: Still waiting to be full members of the club. *Sex Roles*, 55, 63-72.
- Şener, İ., Karabay, M. E. ve Tezergil, S. A. (2018). Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutum: Finansal hizmetler sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78-98.
- Şimşek, H. ve Yıldırım A. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Ömer Halis Demir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Tan, M. (2002). Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı? 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, (191), 37-46.

- Tan, M., Yuncu, S., Şentürk, Ö. ve Yıldız, Ö. (2007). Üniversite öğrencilerinin hemşireliğe bakış açıları. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(1), 22-29.
- Tanrıöver, H. T. ve Eyüboğlu, A. (2000). *Popüler kültür ürünlerinde kadın istihdamını etkileyebilecek öğeler*. Başbakanlık ve Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı algılamasının kadın kariyeri üzerine etkileri: Kavramsal ve uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(1), 19-34.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Tekin, Ö. A. ve Genç, Z. (2016). Otel işletmelerindeki işlere ve pozisyonlara yönelik cinsiyet algısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 495-521.
- Tepeli, Y. ve Arıcı, A. F. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 203-222.
- Terzi, G. ve Deniz, L. (2022). Eğitim Fakülteleri yönetiminde kadın temsiliinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(2), 116-132.
- Tok, T. N. ve Yalçın, N. (2017) Okul yöneticilerinin gözünden okul yöneticileri. *Pamukkale Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(9), 353-366.
- Turan, Y. ve Ebiçoğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 444-458.
- Tükeltürk, A. ve Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr>
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 93-103.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Üstün, A. ve Bahçıvan, H. Z. (2021). Kadın okul yöneticilerinin liderlik becerilerine ve yönetim süreçlerinde karşılaştıkları cinsiyetçi yaklaşımlara ilişkin tutumları. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(3), 657-677.
- Vinkenbunrg, C. J., Engen, M. L., Eagly, A. H. ve Schmidt, J. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion. *Depormant of Human Resource Studies*.
- Walker, I. ve Smith, H. J. (2002). *Relative deprivation: Specification, development and integration*. Cambridge University Press.
- Watkins, A., Rueda, M. ve Rodriguez, M. (1996). *Yeni başlayanlar için feminizm* (Ö. Arıkan, Çev.). Milliyet Yayınları.
- Weinstein, J., Sembler, M., Weinstein, M., Marfan, J., Valenzuela, P. ve Munoz, G. (2021). A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. *Educational Management Administration and Leadership*, 17411432211019407.
- Wirth, L. (2001), *Breaking through the glass celiling: Women in management*. International Labour Office.
- Wollstonecraft, M. (1992). *A vindication of therights of women*. Penguin.
- Wood, M. (2000). Themove towards a different career pattern: Are women better prepared than men for a modern career? *Career Development International*, 5(2), 99-105.

- Woolf, V. (1929). *Kendine ait bir oda* (İ. Özdemir, Çev.). Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Wright, E. O., Baxter, J. ve Birkelund, G. E. (1995). The gender gap in workplace authority- a cross national study. *American Sociological Review*, 60(3), 407-435.
- Yaman, E. Mermer, E. Ç. ve Mutlugil, S. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin etik davranışlara ilişkin görüşleri: Nitel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 93-108.
- Yeşilyurt, E. (2007). *Yeni ilköğretim programları temel niteliklerinin öğretim yöntem ve tekniklerine göre değerlendirilmesi*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yıldırım, A. ve Çelikten, M. (2018). Kadın okul yöneticilerinin liderlik rolleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 1-24.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.
- Yılmaz, S. E. ve Karaçelebi, F. (2020). Kadın girişimcilerin girişim süreçleri üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 283-29.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları*, [Basılmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Maltepe Üniversitesi.
- Yörük, A. (2009). Feminizmler. *Sosyoloji Notları Dergisi*, (7), 63-86.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2).
- Zachry, C. A. R. (2009). *Breaking the glass ceiling from the top in what ways do women county superintendents support and encourage women in educational leadership* (Publication No. 3376012) [Yüksek lisans tezi, University of California Davis]. Dissertation Publishing.

Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve “Kraliçe arı” sendromu.
Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, 39-48.



EKLER

EK-1 Etik Kurul Onay İzni

EK-2 Veri Toplama Aracı (Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar Görüşme formu)

EK-3 Kurum İzni



Ek-1 Etik Kurul Onayı/İzni



**T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU
BAŞVURU DEĞERLENDİRME FORMU**

BASVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN ADI	Kadın Yöneticileri: Zorluklar ve Kolaylıklar
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	☐ Anket/Ölçek/Skala Çalışması ☐ Gözlemsel Çalışma ☒ Niteliksel Çalışma ☐ Diğer
	GELEN EVRAK SAYISI ve TARİHİ	E-55135017-770-54125-sayılı yazı
	YÜRÜTÜCÜ/DANIŞMAN (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Doç. Dr. Ömer ÇALIŞKAN Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Dişar AY MEB
	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	

KARAR BİLGİLERİ	KARAR NO:29/28	TARİH: 19.01.2022
	Yukarıda bilgileri verilen Etik Komisyonu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gereke, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik sakınca <u>bulunmadığına</u> karar verilmiştir.	
	Değerlendirme Sonucu	
	☒ Uygundur ☐ Düzeltme gereklidir (Açıklayınız) ☐ Düzeltmeleri görmek istiyoruz ☐ Düzeltmeleri görmemize gerek yok ☐ Uygun değildir (Açıklayınız)	
	Açıklama	

ÇALIŞMA ESASI	Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu Yönergesi
----------------------	--

ETİK KOMİSYONU ÜYELERİ

Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ Etik Komisyonu Başkanı İletişim Fakültesi Dekanı	
Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Selahattin YAKUT İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ŞENİ Sağlık Bilimleri Fakültesi	Dr. Öğr. Üyesi İpek ÖZBAY Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Öğr. Gör. Güldal DOLU Sorgun Meslek Yüksekokulu Öğretim Elemanı	

KYT-FRM-160/00

Ek-2 Veri Toplama Aracı (Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar Görüşme Formu)

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme soruları "Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar" başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacak, kesinlikle araştırmacı dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Görüşme sorularına en doğru cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz ve soruları cevaplamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Diyar AY

Bozok Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK SORULAR

Aşağıdaki sorularla ilgili size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1. YAŞINIZ:
2. MEDENİ DURUM: Evli () Bekar ()
3. ÇOCUK SAYISI: Yok () 1() 2() 3 ve üzeri ()
4. EĞİTİM DURUMU: Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()
5. GÖREV ÜNVANI: Müdür () Müdür Yardımcısı ()
6. BRANŞI:
7. KIDEM YILI:
8. İDARECİLİK/YÖNETİCİLİK DENEYİMİ:
9. KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ: 00-3 Yıl () 3-6 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl ve Üzeri

1-KENDİNİZDEN KISACA BAHSEDER MİSİNİZ?

GÖRÜŞME SORULARI

- 1- YÖNETİCİ OLMAYA NASIL KARAR VERDİNİZ?
- 2- NASIL BİR YÖNETİCİLİK DENEYİMİ YAŞAMAKTASINIZ?
- 3- MEB'DE, ERKEK YÖNETİCİLERLE KARŞILAŞTIRDIĞINIZDA, KADIN YÖNETİCİ OLMAK HAKKINDA NE DÜŞÜNÜYORSUNUZ?
- 4- KADINLARIN ERKEKLERE GÖRE İDARECİ POZİSYONUNDA DAHA AZ YER ALMASININ NEDENLERİ SİZE GÖRE NELERDİR
- 5- BİR KADIN OLARAK YÖNETİCİLİK YAPMADA NE GİBİ SORUNLARLA KARŞILAŞTINIZ VE KARŞILAŞMAKTASINIZ?
- 6- KADIN ÖĞRETMENLERİN ÇEŞİTLİ YÖNETİCİLİK KADEMELERİNE (OKUL MÜDÜRÜ, OKUL MÜDÜR YARDIMCISI, ŞUBE MÜDÜRÜ) YÜKSELMELERİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNİZ NELERDİR?
- 7- İŞ YERİNİZDE CİNSİYETÇİ BİR ORTAM VAR MIDIR? CİNSİYETÇİ AYRIM İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNİZ NELERDİR?
- 8- HEMCİNSLERİNİZLE İLGİLİ İDARECİLİK/YÖNETİCİLİK GELİŞİMİNİZİ ETKİLEYEN BİR DURUM YAŞADINIZ MI? HEMCİNSLERİNİZ TARAFINDAN HERHANGİ BİR ENGELLE KARŞILAŞTINIZ MI?
- 9- BULUNDUĞUNUZ POZİSYONA YÜKSELMEK İÇİN GÖSTERDEĞİNİZ ÇABALAR NELER OLDU?
- 10- MESLEK VE AİLE HAYATI DENGESİNİ KURABİLİYOR MUSUNUZ? MESLEK VE AİLE HAYATI DENGESİNİ NASIL KURUYORSUNUZ?
- 11- OKULLARDA, KADIN İDARECİLERE KARŞI BİR ÖN YARGININ OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ? BU KONU İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNİZ NEDİR? YARGILAR NELER OLABİLİR?
- 12- TÜRKİYE'DE MEB OKULLARINDA ÇALIŞAN KADIN İDARECİLERİN SAYISININ YETERSİZ KALMASININ NEDENLERİ NELERDİR?
- 13- MEB OKULLARINDA İDARECİ OLARAK BULUNDUĞUNUZ POZİSYONU ELDE EDERKEN KARŞINIZA ÇIKAN OLANAKLAR/FIRSATLAR NEYDİ?
- 14- MEB OKULLARINDA İDARECİ OLARAK (OLMADAN ÖNCE) SİZE İLHAM VEREN/YÖNLENDİREN/DESTEKLEYEN KILAVUZLARINIZ OLDU MU?
- 15- MEB OKULLARINDA İDARECİ OLMADAN ÖNCE İÇİNDE BULUNDUĞUNUZ FORMAL VEYA İNFORMAL BİR AĞ VAR MIYDI? VARSA ETKİSİ İDARECİLİĞİNİZE NASIL YANSIDI?
- 16- MEB OKULLARINDA İDARECİ OLARAK HEMCİNSLERİNİZDEN DESTEK ALDIĞINIZI DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ?
- 17- KENDİNİZDEN SONRA GELECEK KADIN İDARECİLERE TAVSİYELERİNİZ NELERDİR?
- 18- EKLEMEK İSTEDİĞİNİZ BAŞKA BİR ŞEY VAR MI?

Ek-3 Kurum İzni



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-12018877-604.01.02-47239365
Konu : Araştırma İzni

05/04/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).
b) Yozgat Bozok Üniversitesi Rektörlüğünün 24.03.2022 tarihli ve 67696 sayılı yazısı.

Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Diyar AY' ın, "Kadın Yöneticiler: Zorluklar ve Kolaylıklar" konulu tez çalışmasını ekli listede belirtilen okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazısında belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede belirtilen okullarda 2021-2022 eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Murat Mücahit YENTÜR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Mustafa YILDIZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
2-Anket Formları (7 Sayfa)

Adres : Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 konak/ İZMİR

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

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

Telefon No : 0 (232) 280 36 31
E-Posta: strateji35_1@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Dudu ALP Bilgisayar İşletmeni
Unvan : Bilgisayar İşletmeni
İnternet Adresi: Faks: _____

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ee4a-af32-31a3-a019-3939 kodu ile teyit edilebilir.



**T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**