

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANA BİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERİN KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK TUTUMLARININ
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA AKGÖL

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi ZEYNEP YILMAZ ÖZTÜRK

GAZİANTEP
OCAK 2020

TEZ ONAY SAYFASI

Öğrencinin Adı ve Soyadı : Kübra AKGÖL

Üniversite: Gaziantep Üniversitesi

Enstitü: Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Anabilim Dalı ve Program : Temel Eğitim Anabilim Dalı/Sınıf Eğitimi Bilim Dalı

Tezin Başlığı : Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarının
İncelenmesi

Tezin Savunma Tarihi: 10/01/2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.

Dr.Öğr.Üyesi Bilge KUŞDEMİR KAYIRAN

Temel Eğitim ABD Başkanı

Bu tez tarafımda (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr.Öğr.Üyesi Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:
(Unvanı Adı ve SOYADI)

İmzası

Dr.Öğr.Üyesi Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK

Dr.Öğr.Üyesi Ayşe ÖZTÜRK

Dr.Öğr.Üyesi Ebru KÜLEKÇİ AKYAVUZ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı
Dr.Öğr.Üyesi Erhan TUNÇ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza: 

Adı ve Soyadı: Kübra AKGÖL

Öğrenci Numarası: 201628845

Tezin Savunma Tarihi: 10/01/2020

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK TUTUMLARININ İNCELENMESİ

AKGÖL, Kübra

Yüksek Lisans Tezi

Temel Eğitim Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK

Ocak-2020, 114+16

Bu çalışmanın amacı kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarını belirlemektir. Bu çalışma nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem modelinde betimsel niteliktedir. Araştırmanın nicel bölümünün örneklemi 2018-2019 öğretim yılında Şanlıurfa ilinde bulunan ve Akçakale, Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçelerinde yer alan 30 ilkokulda görev yapan 511 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin tutumlarını belirlemeye yönelik nicel veriler Berkman(2005) tarafından geliştirilen ‘Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği’ ile toplanmıştır. Nitel bölümün katılımcıları, nicel verilerin toplandığı okullarda görev yapan 20 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır. Nitel veriler, ilkokul öğretmenleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda toplanmıştır. Nicel verilerin analizinde, parametrik analiz teknikleri; nitel verilerin analizinde ise, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları öğretmen tutumlarının yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığını diğer değişkenlere göre farklılaşmadığını göstermiştir. Nitel bölümde öğretmenlerin verdikleri cevaplar çeşitli kodlara dönüştürülmüş ve araştırma bulguları sonunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kadın, kadın yöneticilik, kadın yöneticilere yönelik tutum

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF TEACHERS' ATTITUDES TOWARDS FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS

AKGÖL, Kübra

M.A. Thesis

Department of Educational Sciences

Department of Basic Education

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK

January-2020, 114+16 pages

The purpose of the present study was to examine teachers' attitudes towards female school administrators. This descriptive research was conducted using mixed methods research design incorporating both quantitative and qualitative research approaches. The sample of the quantitative strand of the study consisted of 511 teachers working at schools located in Akçakale, Eyyübiye, Haliliye and Karaköprü districts of Şanlıurfa province during in the academic year of 2018-2019. Quantitative data regarding teachers' attitudes was gathered via Attitudes towards Woman Administrators by Berkman (2005). The study group of the qualitative strand was composed of 20 teachers where quantitative data were collected. Qualitative data were gathered via semi-structured interviews with primary school teachers. Parametric analysis techniques were used in the analysis of the quantitative data. Qualitative data was analyzed using the content analysis technique. The results of the research showed that teacher attitudes differ significantly according to age and seniority variable and not according to other variables. In the qualitative part, the answers given by the teachers were converted into various codes and some implications were drawn based on the findings of the research.

Key words: Female, attitudes towards female administrators, female administrators

TEŞEKKÜR

Bu araştırma kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Öğretmenler uygulama öncesinde ölçekler hakkında tarafımda bilgilendirilmiştir. Öğretmenlere kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla konuyla ilgili ölçekler uygulanmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

Araştırmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen saygıdeğer Tez Danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK' e; hayatım boyunca her daim yanımda olan çok değerli Babam Kasım KANSU ve Annem Nursel KANSU' ya; zorlu tez sürecimde benimle birlikte aynı çabayı gösteren ve desteğini esirgemeyen çok kıymetli Eşim Mustafa AKGÖL' e çok teşekkür ederim.

Ocak 2020
Kübra AKGÖL

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1.PROBLEM DURUMU.....	3
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.4.SINIRLILIKLARI	7
1.5. SAYILTIAR	7

BÖLÜM 2**KURAMSAL ÇERÇEVE**

2.1. EĞİTİM KAVRAMI.....	8
2.2. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ	9
2.2.1. Türk Eğitim Sisteminde Okul Yöneticiliği	10
2.3. KARIYER KAVRAMI	10
2.3.1. Öğretmenlik Kariyer Basamakları	11
2.3.1.1. Aday Öğretmenlik	12
2.3.1.2. Öğretmenlik	12
2.3.1.3. Uzman Öğretmenlik	12
2.3.1.4. Başöğretmenlik	13
2.4. TARİHTE KADININ YERİ VE KONUMU	13
2.5. KADIN VE İŞ GÜCÜ.....	14
2.5.1. Tarihte Kadın İş Gücü	14
2.5.2. Türkiye’de Kadın İş Gücü ve Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı	15
2.6. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	16
2.6.1. Liderlik Kavramı	16
2.6.2. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	17
2.6.3. Yöneticilik Kavramı	18
2.6.4. Lider ve Yönetici Karşılaştırması	18

2.7. EĞİTİMDE OKUL LİDERLİĞİ KAVRAMI	19
2.7.1. Eğitimde Okul Liderinin Özellikleri	20
2.7.2. Eğitimde Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	20
2.7.2.1. Karizmatik Liderlik	20
2.7.2.2. Vizyoner Liderlik	21
2.7.2.3. Etkileşimsel Liderlik	21
2.7.2.4. Dönüşümcü Liderlik	21
2.7.2.5. Kolaylaştırıcı Liderlik	22
2.8. KADIN YÖNETİCİLİK	22
2.8.1. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları	23
2.8.2. Türkiye’de Kadın Yöneticiler	24
2.8.3. Türk Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticiler	25
2.8.4. 21.yy’da Değişen Liderlik Özelliklerinin Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi	25
2.8.5. Kadınların Yönetici Olmasının Önündeki Engeller	26
2.8.5.1. Bireysel Kariyer Engelleri	27
2.8.5.2. Toplumsal Engeller	27
2.8.5.3. Örgütsel Engeller	27
2.8.5.4. Ailevi Engeller	28
2.8.5.5. Ücret Eşitsizliği	28
2.8.5.6. Cam Tavan (Glass Ceiling) Sendromu	28
2.8.5.7. Kraliçe Arı Sendromu	29
2.8.5.8. Eğitsel Engeller	29

2.9. TUTUM KAVRAMI	30
2.9.1. Tutumun Ögeleri	30
2.9.1.1. Bilişsel Öge	30
2.9.1.2. Duyuşsal Öge	31
2.9.1.3. Davranışsal Öge	31
2.9.2. Tutumun Özellikleri	31
2.10. İLGİLİ ÇALIŞMALAR	32
2.10.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	32
2.10.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	34

BÖLÜM 3

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	38
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	39
3.2.1. Nicel Verilerin Toplandığı Evren ve Örneklemen Belirlenmesi.....	39
3.2.2. Nitel Verilerin Toplandığı Örneklemen Belirlenmesi	41
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARACI	43
3.3.1. Nicel Veri Toplama Aracı	44
3.3.1.1. Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği	44
3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı	45
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	47
3.4.1 Nicel Verilerin Analizi	47

3.4.2. Nitel Verilerin Analizi	48
--------------------------------------	----

BÖLÜM 4

BULGULAR

4.1. Birinci Probleme İlişkin Bulgular.....	50
4.2. İkinci Probleme İlişkin Bulgular	68
4.3. Üçüncü Probleme İlişkin Bulgular	69
4.4. Dördüncü Probleme İlişkin Bulgular	71
4.5. Beşinci Probleme İlişkin Bulgular	74
4.6. Altıncı Probleme İlişkin Bulgular	75
4.7. Yedinci Probleme İlişkin Bulgular	76
4.8. Sekizinci Probleme İlişkin Bulgular	77
4.9. Dokuzuncu Probleme İlişkin Bulgular	79
4.10. Onuncu Probleme İlişkin Bulgular	80

BÖLÜM 5

TARTIŞMA

5. TARTIŞMA	84
-------------------	----

BÖLÜM 6**SONUÇ VE ÖNERİLER**

6.1. SONUÇ 90

6.2. ÖNERİLER 93

KAYNAKLAR 95

EKLER 105

ÖZGEÇMİŞ



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Örneklem Grubuna Ait Özellikler	40
Tablo 2. Araştırmanın Nitel Boyutuna Katılan Öğretmenlerin Dağılımları	43
Tablo 3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	46
Tablo 4. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları	50
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Yönetici Tercihleri	52
Tablo 4.2. Kadın Yöneticilerin Profesyonel Mesleki Davranışları	58
Tablo 4.3. Kadın Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkiler İle İlgili Davranışları	61
Tablo 4.4. Kadın Yöneticilerin Etik Davranışları	64
Tablo 5. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları	68
Tablo 6. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre ANOVA sonuçları	69
Tablo 7. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Bakımından Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Göre Scheffe Sonuçları	70
Tablo 8. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süresine Göre ANOVA Sonuçları	71
Tablo 9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süresi Değişkeni Bakımından Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Göre Scheffe Sonuçları	72
Tablo 10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süresi Değişkeni Bakımından Kişilerarası İlişkiler Boyutuna Göre Scheffe Sonuçları	73
Tablo 11. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları	74

Tablo 12. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Branşa Göre t-testi Sonuçları	75
Tablo 13. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları	76
Tablo 14. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılına Göre ANOVA Sonuçları	77
Tablo 15. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılı Değişkeni Bakımından Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Göre Scheffe Testi Sonucu	78
Tablo 16. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Okulda Bulundukları Konuma Göre t-testi Sonuçları	79
Tablo 17. Öğretmenlikten Yönetim Pozisyonuna Yükselme İsteği Kadın Öğretmenlerin Tercihi	80
Tablo 18. Öğretmenlikten Yönetim Pozisyonuna Yükselme İsteği Erkek Öğretmenlerin Tercihi	82

EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
EK-1: Araştırma İzin Talebi Oluru	106
EK-2: Veri Toplama Araçları	107
EK-3: Veri Toplama Araçlarının Uygulandığı Okul İsimleri	113



KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı



BÖLÜM 1

GİRİŞ

1930 yıllarında başlayıp 1940'lara kadar devam eden liderlik araştırmalarında liderin özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Bu araştırmalar liderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderler; uzun boylu, yüksek sosyoekonomik statüye sahip, zeki, kararlı, güçlü bir yargılama yeteneği olan, iletişim kurma ve başkalarını etkileme yönünden güçlü kişiler olarak tarif edilmektedirler. Bu özellikler erkekleri tanımlayan özelliklerdir ve güçlü bir liderlik için erkeksi özelliklere sahip olunması gerektiği düşünülmektedir. Kadınlar ise erkeklerden daha kısa ve daha az zeki olarak algılanmaktadırlar. İletişim yetenekleri bakımından kadınlar daha güçlü olabilir fakat erkekler daha etkileyici olarak görülmektedirler (Wilson, 1995; Heler,1997).

Yönetici konumundaki kadınlara yönelik olumsuz algıların incelenmesi amacıyla yapılan araştırmalar 1970'lerin başında başlamış olup bu çalışmalar ilerleyen yıllarda ivme kazanmıştır. İlk başta, yönetici konumundaki kadınlara yönelik tutumları inceleyen araştırmalar yalnızca Batı ülkelerinde yapılmıştır. Örneğin, uluslararası dağıtım şirketinde yapılan 280 çalışanın olduğu bir firmada, kadınlar erkeklere oranla yönetici olarak daha olumlu bir tutum sergilemiştir (Terborg, Peters, Ilgen ve Smith, 1977).

Daha sonra yönetici konumundaki kadınlara yönelik tutumlarla ilgili araştırmalar uluslararası alanda dikkat çekmeye başlamıştır (Cordano, Scherer ve Owen 2002).Yönetimsel rollerde bulunan kadınlara yönelik tutumlar literatürde geniş biçimde araştırılmıştır (Güney, Gohar, Akıncı ve Akıncı, 2006). Araştırmalar kadınların erkekler kadar yetenekli olduğunu göstermiş olsa da, kadınlar üst yönetim rollerinde başarılı olmak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun olarak

algılanmaya devam etmektedir (Dodge, Gilroy ve Mickey-Fenzel, 1995; Guney ve arkadaşları, 2006). Bu durum endişe vericidir, çünkü bu algıların kadınlara karşı yönetsel rollerde bilinçli veya bilinçsiz basmakalıp ayrımcı davranışlara neden olabileceği görülmüştür (Javalgi ve diğerleri, 2011; ABD Glass Ceiling Commission, 1995).

Boel Berner; tüm istihdam alanlarında, kadınların erkekler tarafından yönetilmekte olduğunu ileri sürmektedir. 1988 verilerinden yola çıkan Berner, %70 işgücü içerisinde kadınların % 44.4 oranında yer aldığını İsveç gibi gelişmiş ülkelerde dahi diğer ülkelere göre daha yüksek oranda kadın çalışan olsada yönetici konumuna bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmıştır (Katkat, 2000).

Geçmişten bugüne kadar, yaşamın tüm evrelerinde ve toplumun tüm kademelerinde, kadın ve erkek birlikte çalışmış, ancak sağladıkları faydalar aynı oranda değerlendirilmemiş ve kadın ikinci planda tutulmuştur. Daha düşük statülü işler kadının çalışması için nispeten daha uygun görülürken, yöneticilik gibi yüksek güç, saygınlık ve statü sağlayan meslekler kadınlar için ulaşılması oldukça zor meslekler olmuştur (Bayrak, Mohan; 2001).

Kadınlarla eşleştirilen itaat ve sabır gibi özellikler, kadınların düşük statülü, sıkıcı ve sıradan işlerde çalışmalarına sebep olmuştur. İş hayatında var olan ayrımcılık; yüksek statülü ve yüksek kazançlı birtakım işleri kadınlara kapalı tutmakta, kadınlar genellikle düşük statülü işlerde çalışmaktadırlar (Ulutaş, 2009). Bunun sonucunda sosyal hayat ve iş hayatında çeşitli işleri erkeklerle birlikte sürdüren ve dünya nüfusunda neredeyse %50 paya sahip olan kadınlar, iş dünyasında erkeklerle aynı oranda paya sahip olamamaktadır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Kadınlar yaşamın çeşitli alanlarında öne çıkmaya başlasalar da, özellikle yönetsel kadrolarda yeterince temsil edilememekte, halen var olan nüfus istihdamında kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar dikkati çekmektedir. Bu farklılıklar, özellikle de yönetsel kadrolarda büyük oranda kendini göstermektedir (Acuner ve Sallan, 1993).

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir (Barutçugil, 2002). Bundan dolayı kadının işgücü içerisinde yer alması toplumsal ve ekonomik bir zorunluluk olarak baş göstermiştir. Sanayileşmenin hız kazanmasıyla işgücü talebinin artması, kadının

işgücüne katılımını geçici bir zorunluluktan ziyade, kalıcı bir ihtiyaca dönüştürmüştür (Güldal, 2006). Sanayileşme öncesinde kadınlar kumaş ve halı dokuma işlerini yaparken, sanayileşme ile bu işlerden uzaklaşarak piyasanın işgücü ihtiyacını karşılamaya başlamışlardır. Bu durum kadının işgücü piyasasına katılımını sağlarken daha sonraki zamanlarda işgücü piyasasında ucuz işçi olma sorununu açığa çıkarmıştır (Kayıkçı, 2002).

Ülkemizde kadınlar çalışma hayatı içinde en çok kamu sektörünü tercih etmektedirler. Bunun sebepleri arasında düzenli çalışma saatleri ve devlete duyulan güven gösterilebilir (Yavuz, 2011; Çelikten, 2005; Çelikten, 2008). Öğretmenlik mesleği de kamuda istihdam açısından yüksek orana sahip meslek dalıdır. Diğer meslek gruplarına oranla öğretmenlik mesleğinde istihdam edilen kadın sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Kadınların öğretmenlik mesleğinde erkeklerle yaklaşık aynı oranlarda yer almasının sebebinin; öğretmenlik mesleğinin en kapalı toplumlarda bile annelik ile özdeşleştirilmesi olduğu söylenebilir (MEB, 2005; Çelikten, 2006).

1.1.PROBLEM DURUMU

Kadın öğretmenlerin yüksek oranda bulunduğu ilkököl ve ortaoköl kademelerinde cinsiyet önemli bir faktördür (Acker 1994; Apple 1994). Geçmişten günümüze çocuk eğitimi ve öğretmenlik, kadınlara atfedilen bir meslek olarak görülmektedir. Dünya geneline bakıldığında ilköğretimde çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin sayısı birbirine yakinken, yöneticilik konumuna yükselmede erkeklerin lehine bir durum söz konusudur. Yönetimsel kadrolar açısından bu oran kadınların aleyhine bozulmakta, erkekler daha yüksek saygınlığı olan kadrolara gelebilmektedirler (Blackmore 1998). Bu sorunun temelinde üst düzey yöneticiliğın "erkek işi" olarak algılanması yatmaktadır (Streitmatter 1999).

Yapılan araştırmalar, toplumsal gelişmelere ve değişmelere rağmen, kadınların yönetimde aktif olarak görev almalarını engelleyen sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Bu sorunların kaynağının çeşitli olduğu görülmektedir. Kadınların eş ve anne olması, doğum sonrası işe ara vermesi, evdeki sorumluluğu ve yöneticiliğın bazen eve geç gelmeyi, gerektiğinde iş seyahatlerine katılmayı

gerektirmesi, kadınların yönetici olarak çalışmaları önünde engel teşkil etmektedir (Ergün, 1996, s.24).

Okullarda kadın yönetici sayısının az olmasına sebep olan önemli faktörlerden ikisinin cinsiyet kalıp yargıları ve toplumsal direnç olduğu düşünülmektedir (Çelikten, 2004; Heilman, 1995; Schein, 1973; Terborg, 1977; Timpano ve Knight, 1976). Ayrıca, kadın yöneticilerin sayısının az olmasının sebepleri arasında kadın yöneticilere yönelik tutumların da önemli bir yeri olduğu savunulmaktadır (Andruskiw ve Howes, 1985; Berkman, 2005; Beydoğan, 2001; Cortis ve Cassar, 2005; Garland ve Price, 1977; Looa ve Thorpe, 2005; Özkan, 2006; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002).

Kadınlara yönelik kalıp yargıların olması bir sorun teşkil etmektedir ve bu araştırılması gereken bir problem olarak görülmektedir. Bu bilgiler kapsamında ‘Şanlıurfa’da görev yapan kadın yöneticilere yönelik tutumlar nelerdir?’ sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacını Şanlıurfa’da görev yapan kadın yöneticilere yönelik tutumların incelenmesi oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Şanlıurfa’da görev yapan kadın yöneticilere yönelik tutumlar incelenmiş ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları nasıldır?

1.a. Öğretmenlerin okul yöneticisi tercihleri nelerdir?

1.b. Öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerin Profesyonel Mesleki Davranışları nelerdir?

1.c. Öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları yöntemler nelerdir?

1.d. Öğretmen görüşlerine göre kadın Yöneticilerin İş Etiğine uyan veya uymayan davranışları nelerdir?

2. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları mesleki kıdem derecelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları öğretmenlerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları öğretmenlerin branş kadrolarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları öğretmenlerin çalıştığı kurumlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
8. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları öğretmenlerin kadın yöneticilerle çalışma yıllarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
9. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları kadın yöneticilerin okulda bulundukları konuma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
10. Öğretmenlerin yönetim pozisyonlarına yükselme amaçları ve nedenleri nelerdir?

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Cinsiyet eşitliği ve kadının toplumdaki yerinin sürekli olarak tartışıldığı günümüzde, halen eğitim sistemimiz içinde görev yapan kadın yönetici sayısının azlığı dikkat çekmektedir. İlköğretim ve ortaöğretim kademelerinde çalışan kadın öğretmenlerin oranı % 45’lerde iken, Millî Eğitim’de çalışan kadın yönetici oranının henüz % 10’larda olduğu görülmektedir (MEB, 2005). Okul yönetimlerinde görülen cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörler konusunda birçok araştırma yapılmıştır (Ayan, 2000; Çelikten, 2005; Köroğlu, 2006; Özkaya, 1988; Peters, Terborg ve Taylor, 1974; Sefer, 1999; Terborg, Peters, Ilgen ve Smith,

1977). Köroğlu (2006) kadınların okul yöneticiliği taleplerinde rol oynayan etkenlerin neler olduğunu ve kadınları yöneticilik mesleğine yönlendirmek için nelerin yapılması gerektiğini, yönetici ve  ğretmen görüşleri temelinde ortaya koymak; bu alanda yapılmış olan çalışmalardan da yararlanarak  oneriler geliştirmek amacı ile yapmıştır. Araştırmada eğitim yönetiminde yer alan kadınların sayıca çok az olduğu sonucuna ulaşmıştır.

 elikten (2005) ilkokullarda görev yapan kadın yönetici sayısının az olma sebeplerini incelemek amacıyla ilköğretimde görev yapan 3 kadın yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Araştırmada kadın yöneticilerin en çarpıcı özelliklerinin iyi iletişim becerileri ve dinleme yetisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluğun öğretmenlerin kadın yöneticilerle çalışma yönündeki isteksizlikleri olduğu görülmüştür. Ayrıca, yönetim işinin sadece erkeklere ait olduğunun düşünülmesi bu işlere kadınların alınmasını engellemekte ve yöneticiliğin Türk toplumunda erkeklere uygun bir iş olarak görülmesine neden olmaktadır.

Bu araştırmanın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının nasıl olduğuna dair alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, bu çalışma ile eğitim sistemimiz içinde yer alan kadın öğretmenlerin sayıca yoğun olarak çalışmasına karşın yönetsel rollerde yer alamamasının nedenleri hakkında da bilgi sahibi olunacaktır.

1.4.SINIRLILIKLARI

Bu çalışmadaki veriler 2018–2019 eğitim  ğretim yılında elde edilmiştir. Bu çalışmada okul yöneticiliği sadece kadın yöneticiler açısından incelenmiş, erkek meslektaşları araştırmanın dışında tutulmuştur. Katılımcılar şanlıurfa ilinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ve özel okullarda kadın yöneticiler ile görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları hakkında elde edilen bilgiler ‘‘Kadın Yöneticilere Karşı Tutum’’  l eğindeki maddelerle sınırlıdır. Araştırmada tercih edilen okullar kadın yöneticilerin görev yaptığı okullar ile sınırlı tutulmuş diğer okullar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

1.5.SAYILTILAR

Bu araştırmada, aşağıdaki sayılılar temel alınmıştır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeklere samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracı, araştırmanın amacına uygundur.



BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı kapsamında ilgili alan yazında yer alan kavramsal bilgiler ve konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. EĞİTİM KAVRAMI

İnsanlık tarihi boyunca süregelen en eski olgulardan biri eğitimidir. Eğitim, insanlığın varoluşundan bu yana devam eden bir etkileşim alanına sahiptir. Bütün insanlar yaşadığı topluma uyum sağlamak amacıyla çevresiyle etkileşime girmekte ve bu etkileşim sonucunda çeşitli beceriler kazanmaktadır.

Eğitim hakkında birçok tanım yapılmıştır. Fakat en genel anlamıyla, “istendik davranış oluşturma ya da istendik davranış geliştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1997) Topluma ait olan değerlerin, ahlak boyutlarının ve bilgi birikimlerinin gelecek nesillere aktarılması sürecidir. Bu anlamda eğitim, “bireyi, istendik nitelikte kültürlenme sürecidir” (Senemoğlu 2001).

Bir kültürlenme süreci olan eğitim planlı veya plansız yapılabilmektedir. Herhangi bir plana veya ortama bağlı kalınmaksızın yapılan eğitime informal eğitim adı verilmektedir. İnformal eğitim genel olarak bireyin günlük yaşamda ihtiyaç duydukları davranışları kazandırırken, bazı istendik davranışları kazandırmakta yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarda istendik davranışların bireye kazandırılması için bir plana ihtiyaç duyulmaktadır. Bir plan dâhilinde bireye sunulan eğitim formal eğitim olarak tanımlanmaktadır.

Formal ve informal eğitim, plan ve kasıtlılık yönünden birbirinden ayrılmaktadır. Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla bilerek ve isteyerek davranış meydana getirme süreci formal eğitim olarak tanımlanır (Senemoğlu, 2001).

2.2. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ

Türk Eğitim Sistemi; Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun çağın gerektirdiği eğitim ihtiyaçlarını karşılamak, eğitim haklarını düzenlemek, milli birlik ve beraberlik içinde sosyal ve kültürel yönden kalkınmasını sağlamak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla devlet tarafından kurulan ve tüm ülkede faaliyet gösteren eğitim örgütlerinin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır.

Girdi, işleme, çıktı, çevre ve geri bildirim ögelerinden oluşan eğitim sisteminin girdi ögesini öğrenciler oluşturmaktadır. Sistem içerisinde eğitim süreci boyunca hedeflenen davranışları kazanan öğrenciler istendik davranış değişiklikleri gerçekleştirilmiş bir biçimde topluma sunulmaktadır (Aydoğan ve Helvacı, 2011).

Öğretmenler, eğitim programları, yöneticiler, eğitim uzmanları, eğitim teknolojisi, fiziki ve finansal kaynaklar da eğitim sistemini oluşturan ögeler içerisinde yer almaktadır (Şişman, 2008). Etkili bir eğitim sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi bu ögelerin uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Birbiri ile aynı önem derecesine sahip olan bu ögelerde oluşabilecek ufak bir aksaklık sistem içerisinde sorunlara yer açabilmektedir (Karagözoğlu vd. 1995, s.209). Sistem içindeki ögeler aynı önem derecesine sahip olsa dahi öğretmen ögesi en çok dikkat çeken öge olmaktadır. Çünkü eğitim sistemlerindeki kalite ve verimlilik farkı eğitim sistemi yetiştirilen öğretmenlerin niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Bu sebeple eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmenlerin hizmet içinde veya hizmet öncesinde yetiştirilmesi süreci denetim altında olmalı ve öğretmenlerin kendilerini sürekli olarak yenileyip güncelleştirmeleri gerekmektedir (Şişman, 2008).

2.2.1. Türk Eğitim Sisteminde Okul Yöneticiliği

Türkiye Cumhuriyetinin kurulması ile birlikte eğitim öğretim faaliyetlerine ağırlık verilmiş ve eğitim kurumlarının yeni bir yapıya kavuşturulması

amaçlanmıştır. Eğitim sistemindeki yenileşme ve yapılanma hareketleri yapılan Milli Eğitim Şuraları ile hız kazanmıştır.

7. Milli Eğitim Şûrası ile birlikte ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi eğitsel bir konu olarak gündeme gelmiştir. Fakat bu konu kapsamlı bir şekilde 14. Milli Eğitim Şûrasında ele alınmıştır (Kaya, 1993). Şûrada alınan kararlarda okul yöneticisi olmak için öğretmenlikten gelmek yeterli görülmüştür. Ancak “Eğitim Yönetimi ve Planlaması” bölümünden mezun olanların yönetici olarak atanmasında önceliklerinin olması önerilmiştir. Nisan 1999 tarihli 23681 sayılı Resmi gazetesinde atama yönetmeliği değiştirilmiş ve yönetici olarak atanan kişiler için hizmet içi eğitim zorunlu görülmüştür. Bu ölçütlere bakıldığında ölçütlerin 21. yy eğitiminin amaçladığı hedeflere ulaştırmada yeterli olmadığı görülmektedir.

Anderson (1991)’a göre; “Mükemmel okul oluşturulmasında ve okul başarısında müdür anahtar kişi olarak yer alır. Müdürün liderliği okuldaki öğrenme ortamını, öğretmen ve öğrenci ilişkilerini etkilemektedir. Müdürün başarısı okulun yeniliğe açık ve öğrenci merkezli olmasıyla ölçülebilir.

Kelly ve Peterson (2000)’ a göre; okul müdürü dikkatini ve zamanını neyin nasıl öğretildiği üzerine yoğunlaştırmalıdır. Müdürlerin yöneticilikten liderliğe geçişleri bu şekilde gerçekleşebilir.

2.3. KARİYER KAVRAMI

Fransızca kökenli bir kelime olan kariyer kavramı sözlük anlamı olarak geniş alan, arena, koşu alanı anlamlarına gelmektedir. Genel kullanım alanında ise meslek ve ömür anlamlarını taşımaktadır (Akat ve Meslektaşları, 1994). Kariyer, bireyin iş deneyimlerini kapsayan gelişimsel sürecidir (Artur ve Meslektaşları, 1991). Bireyin bulunduğu çalışma alanında üstlendiği sorumlulukları neticesinde daha fazla deneyim ve saygınlık kazanması kariyer olarak tanımlanmaktadır (Tortop,1994).

Kariyer sadece iş olarak tanımlanmamaktadır. Kişinin işine uygun davranışlar sergileyip gerekli rolleri üstlenmesi de kariyer kavramı kapsamındadır. İşine uygun amaçları gerçekleştirmesi ile var olan bilgi ve becerilerini artırıp işinde ilerleyebilmesidir.

2.3.1. Öğretmenlik Kariyer Basamakları

Öğretmenlik sosyal, kültürel, ekonomik alanda bilimsel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak mesleki formasyon ve özel uzmanlık gerektiren profesyonel meslek dalıdır (Hacıoğlu ve Arkan, 19997). Bu kapsamda öğretmenlerin bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uydurarak kendilerini sürekli olarak yenileyip geliştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, öğretmenlik mesleğindeki kaliteyi artırmak, öğretmenleri araştırma çalışmalarına yönlendirmek, öğretmenlerin meslekteki gelişmeleri takip etmeye teşvik etmek ve öğretmenliği kariyer mesleğine dönüştürebilmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çok sayıda düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden biri de öğretmen kariyer basamakları uygulamasıdır. Bu uygulamayla öğretmenler mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayacak olup görevlerinin sorumluluğu doğrultusunda uygun statülere yerleşme imkânı bulacaktır.

2005 yılında Resmi Gazetede yayımlanan Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğinde öğretmenlik mesleği adaylık süresinden sonra; öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmıştır. Yönetmelikte öğretmenlikten sonra uzman öğretmenlik, uzman öğretmenlikten sonra başöğretmenlik basamağına gerekli yeterlikleri kazanıp geçiş yapmak kariyer olarak tanımlanmıştır (MEB, 2006).

Öğretmenliğe dinamizm kazandırmak amacıyla gerçekleştirilen bu uygulama öğretmenler arasında profesyonellik yarışını hızlandıracak teşvik sistemi olarak görülmüştür. Kariyer basamakları ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerine fırsat ve imkan eşitliği sağlanmış olacaktır.

2.3.1.1. Aday Öğretmenlik

Eğitim fakülteleri ve pedagojik formasyona sahip lisans mezunu öğretmen adaylarının KPSS sınavı sonrası aldıkları puanlar ile Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen alanlara kontenjan ve puan esaslarına bakılarak atamaları

yapılmaktadır. Ataması yapılan öğretmenlerin göreve başladıkları gün itibari ile “aday öğretmenlik” süreci başlamış olur.

Aday öğretmenlik sürecini ilgili mevzuat çerçevesinde başarıyla tamamlayanlar, öğretmen olarak görevlerine devam ederler (Resmî Gazete, 2005). 657 sayılı devlet memurları kanuna göre aday öğretmenlik süresi; 1 yıldan az, 2 yıldan fazla olamaz. Aday öğretmenlik süresini 2 yılda tamamlayamayan öğretmenler bir üst kariyer basamağına ulaşamazlar.

2.3.1.2. Öğretmenlik

Aday öğretmenlik sürecini başarıyla tamamlayan öğretmenler yetkili amir tarafından atamanın onaylanmasıyla öğretmen olarak görevlerine devam ederler (Resmî Gazete, 2005).

2.3.1.3. Uzman Öğretmenlik

Öğretmen unvanı alan ve öğretmenlikte en az 7 yılını dolduran öğretmenler, istedikleri takdirde uzman öğretmen olabilmek için başvuruda bulunabilme hakkına sahiptirler.

Alanında ya da eğitim bilimleri alanında yüksek lisans (tezli) öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana giren öğretmen, uzman öğretmen unvanı almaya hak kazanır. Uzman öğretmen olan ve 1. ve 2. dereceden aylık alanlar % 20, diğer derecelerden aylık alanlar % 15 eğitim öğretim tazminatı almaya hak kazanmışlardır (Resmî Gazete, 2005).

2.3.1.4. Başöğretmenlik

Başöğretmenlik öğretmenlik kariyer basamağının en üst kademesini oluşturmaktadır. Uzman öğretmen unvanı aldıktan sonra en az 6 yılını dolduran öğretmenler istedikleri takdirde, diğer gerekli şartları sağlayarak başöğretmen

olabilmek için başvurma hakkına sahiptirler. Alanında veya eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden diğer şartları da taşıyanlar ise doğrudan başöğretmenliğe yükselmek üzere değerlendirilmiştir. Bunun için öğretmenlik mesleğinde 7 yıl çalışmış olmak yeterli görülmektedir (Resmî Gazete, 2005).

2.4. TARİHTE KADININ YERİ VE KONUMU

Tarihsel süreç içinde kadının toplumdaki konumu değişkenlik göstermiştir. Anaerkil yapının hâkim olduğu ilkel toplumlarda soyun anadan geldiği kabul edilmektedir (Connell, 1998). İkel toplumlarda kadın ve erkek toplayıcılıkla uğraşmış ve evin geçimini sağlamada eşit roller almıştır. Kadın ve erkeğin toplayıcılıkla uğraştığı ilkel toplumlarda avcılığa geçiş ile birlikte kadının toplum içindeki rolü değişmiş, kadın çocuk doğuran ve evin bakımını sağlayan kişi durumuna gelmiştir. Fiziksel gücü ön plana çıkaran avcılıkla birlikte erkeğin toplumdaki rolü artarken kadınlar toplum içindeki rolü gerilemiştir. Bu gerilemeyle birlikte anaerkil olan toplum yapısından ataerkil toplum yapısına geçişler başlamıştır. Ataerkil yapıyla birlikte toplumdaki eşitlik dengesi bozulmuş, erkek dışarda çalışırken kadın evinde çalışır duruma gelmiştir. Kadının toplumda var olan statüsü geri plana itilmiş ve bu durum Sanayi Devrimine kadar devam etmiştir.

Sanayileşmeyle birlikte kadının toplumsal konumunda değişimler meydana gelmeye başlamıştır. Sanayi öncesi dönemde vazifeleri sadece ev işi ile kısıtlı olan kadın, sanayileşme ile birlikte ev dışı işlerde de çalışmaya, resmi alanlara girmeye başlamıştır. Sanayi ve hizmet sektörünün gereksinim duyduğu emeği üretmek için çaba gösteren kadın, gerçekleştirdiği iş neticesinde artık ücret almaya başlamıştır. Sanayi Devrimi, ilk kez ücretli kadın emeği kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlayan tarihsel süreçteki en önemli gelişim olarak ele alınmaktadır. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse 19. yüzyılda özellikle İngiltere olmak üzere, birçok Batı Ülkelerinde toplam işgücü miktarının önemli bir kısmını kadınlar oluşturmuştur (Gökkaya, 2014: s.373).

Sanayi devriminden sonra dokuma sektöründeki gelişmeler ile kadın istihdamı artmış, makinelerin, iş bölümünün ve uzmanlaşmanın sağladığı kolaylıklar dokuma sektöründe kadınların erkeklerden daha çok başarılı olmasına neden

olmuştur. Bu dönemde kadınlar düşük ücret ve ağır çalışma şartları ile karşılaşmıştır. Ancak, 1850'lerden itibaren liberal devlet anlayışında ortaya çıkan değişme ile müdahale eden ve katılım sağlayan devlet anlayışına geçilerek kadının karşılaştığı ağır çalışma şartları giderilmeye çalışılmıştır (Gökkaya & Kocacık, 2005).

2.5. KADIN VE İŞ GÜCÜ

2.5.1. Tarihte Kadın İş Gücü

Kadınların işleri ya da görevleri denildiğinde akla ilk gelen, onların geleneksel görevleri olan annelik ve ev işleri olmaktadır. Toplu hayata geçiş döneminden beri kadın, ev içinde ve dışarıda ekonomik hayata katkıda bulunmuştur. Ailedeki yaşamsal ihtiyaçları, giyinme, beslenme ve evle ilgili ihtiyaçları belirleyip bunların karşılanması işini yürüten hep kadın olmuştur.

Kadının aktif bir şekilde iş yaşamında yer alması 18. Yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte olmuştur. Sanayi Devrimi kadının iş hayatına girişinin başlangıç noktasını oluşturur.

Sanayi Devrimi ile birlikte tarım sektörü sekteye uğramış yerel halk toprak sahipleri tarafından topraklarından çıkarılmıştır. Topraklarını kaybeden halk kentlere göç etmiş böylece işgücünde değişimler yaşanmıştır. İşgücünde meydana gelen değişim kadınların kentlerde işçi olarak çalışması üzerinde etkindir (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999).

İşgücünde meydana gelen değişimler katı liberal anlayışları oluşturmuş ve işverenler düşük ücretlerle ucuz işçi arayışlarına girmişlerdir. Kadının düşük ücretlerle çalışma hayatına girmesi kadın işgücünü cazip kılmıştır (Çitçi, 1982). Kadın emeğinin ucuz olması kadın işgücünü ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline dönüştürmüştür. Kadınların ağır şartlarda ve adaletsiz ücret ile çalıştırılması ilerleyen zamanlarda bir takım yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. 19. Yüzyılda liberal devlet yapılarının ortaya çıkması ile kadınların çalışma şartlarında düzenleyici yasalar oluşturulmaya başlanmıştır (Aytaç, 2005).

Çalışma hayatı kadına eğitim, ekonomik özgürlük, sosyal güvence, toplumda statüsünün artması gibi avantajlar sağlamaktadır. Ev içerisinde kadının yaptığı iş ekonomik yönden değersiz görülmektedir. Fakat kadının çalışma hayatında

aktif rol alıp ekonomik özgürlüğünü kazanmasıyla toplumsal statüsünde değişiklikler yaşanmıştır. Endüstri sektörünün canlanmasıyla toplumsal statüsünde yükselişler gözlemlenmiştir (Koray, Demirbilek ve Demirbilek,1999).

Kadın işgücü ekonomik durumdan etkilenen bir yapıya sahiptir. Özellikle savaş dönemlerinde kadınların işgücüne katılımı artarken, ekonomik durgunluğun yaşandığı dönemlerde azalmalar görülmüştür. Kadın işgücünden zaruri durumlarda yararlanılmış, zaruri hallerin ortadan kalkmasıyla beraber kadınlar ev yaşamlarına geri dönmüşlerdir. İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde ise ilk olarak işten çıkarılan kadınlar olmuştur (Tokol, 1999).

2.5.2. Türkiye’de Kadın İş Gücü ve Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı

Ülkemizde kadın işgücünün gelişim süreci dünyadaki gelişmelerle paralellik göstermektedir. Batı toplumlarında görüldüğü gibi, ülkemizde de kadın işgücünün yoğun biçimde ücretli işgücü halini alışı, erkek işgücünün azaldığı savaş dönemlerine rastlar. 19.yüzyılda istihdam alanındaki kadın sayısı artmaya başlamıştır. Ülkemizde kadınlar ilk başlarda dokuma alanında çalışmış daha sonra çeşitli sanayi alanlarına yönelmişlerdir. Sanayileşmenin hız kazanmasıyla artan işgücü talebini karşılamak için kadınların ücretli işgücüne katılımı zorunlu hale gelmiştir. Tüm dünyayı etkileyen İkinci Dünya Savaşı ülkemizi de etkisi altına alarak kadınların çalışma hayatındaki sayılarının artmasında önemli bir etki yaratmıştır. Cumhuriyetin kurulmasından sonra kadının çalışma hayatındaki şartlarının iyileştirilmesi üzerine çok ciddi adımlar atılmış ve birçok yenilikler yapılmıştır.

Artan eğitim olanakları ile birlikte kadınların çalışma yaşamına daha aktif rol aldıkları görülmektedir. Kadınların eğitim oranlarının artması daha rahat iş bulmalarına katkı sağlamıştır (Kurnaz, 1991).

21.yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmeler çalışma hayatında aktif rol alan kadın sayısını artırsa bile toplumun sahip olduğu kültürel ve sosyal yapı çağın ihtiyacı olan kadın işgücünü sağlamada yetersiz kalmıştır. Yaşanan gelişmeler kadınların yaşam şeklinde değişikliğe yol açmış, fakat toplumda benimsenen geleneksel roller kadınlara büyük sorumluluklar yüklemiştir (Bedük, 2005).

Genel olarak bakıldığında kadınların çalışma hayatına aktif katılım sürecinin Sanayi Devrimi ile başlayıp sonraki dönemlerde artarak devam ettiği görülmektedir.

2.6. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

2.6.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar tarih boyunca yaşamlarını sürdürebilmek için gruplar halinde yaşamışlardır. Grupla birlikte yaşayan insanlar her zaman yol gösteren bir kişiye ihtiyaç duymuştur. Grubun içinden gelen ve grubu amaçlarına göre yönlendiren bu kişiler lider olarak tanımlanmıştır. “Yol”, “Seyahet etmek” veya “gitmek” anlamlarına gelen liderlik etmek kelimesi, insanların amaçları uğrana kat ettiği mesafe olarak tanımlanmıştır (Aldair, 2005). Liderlik hakkında yapılan diğer tanımlar şöyledir:

- Liderlik, hedef oluşturma ve hedefe ulaşma yönündeki grup aktivitelerini etkileme sürecidir(Stogdill, 1950)
- Liderlik, bireysel bir davranıştır... Bir gurubu paylaşılan bir hedefe yönlendirmektir (Hemphill & Coons, 1957)
- Liderlik, çalışanların performansını artıracak etki uyandırmaktır.(Katz & Kahn, 1978)
- Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir.(Casimir, 2001)

Liderlik hakkında yapılan tanımlardan yola çıkarak liderliğin gruba ait hedeflere uygun hareket eden, grubu çıkarları doğrultusunda yönlendiren kişilik özelliği olduğu anlaşılmaktadır (Newstorm & Davis, 1993). Grubunun üstün ve zayıf yönlerini tanıyan, olası durumları fırsata dönüştüren, kendisini dinleyip pencereden dışarıya bakmayı becerebilen kişi lider olarak ifade edilmiştir (Cohen, 2010).

2.6.2. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik kelebeğin oluşumundaki sürece benzemektedir. Bu süreçte tırtıl kendinde olan güzelliği açığa çıkararak kelebeğe dönüşmektedir. Tırtıldaki güzelliği açığa çıkaran kişi liderdir (Newstorm & Davis,1993).

Tarih boyunca yapılan liderlik tanımları incelediğinde liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz;

Rehber olmak: Rehber olma, grubun amaçlarına ulaşması için grup üyelerinin yönlendirilmesi demektir. Lidere düşen görev ortak değer yaratarak gruba hedeflerine ulaşması için rehberlik etmektir (Krotee ve Burcker. 2007, s.10).

Karar vermek, kararlı ve tutarlı olmak: Karar verme, yönetimin işlevsel olması için gerekli olan işlerin etkin bir şekilde yürütülmesi açısından önemlidir. Liderlerin grup içinde karar verirken kararlı ve tutarlı olmaları gerekmektedir. Alınan kararlarda tutarlı olmak grup içinde bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Rossen, 1999, s.45).

Çalışkan olmak ve kendini geliştirmek: Liderin öğrenme isteği, yeni fikirler arama ve onları açıklıkla dinleme hırsı pek çok başarının temelinde yatan unsurdur. Kendini geliştirmek için öğrenme, lider için daima etkinliğini koruyan bitmez bir süreçtir. ***Başarılı, hırslı, yaratıcı olmak:*** Çoğu yaratıcı lider, gelişmiş bir hayal gücüne sahiptir, “ne” sorusundan ziyade “niçin ve nasıl” sorularına yoğunlaşırlar. Bilgi çağında bu soruların yanıtını arayan organizasyonlar başarılı olabilmektedirler (Rossen, 1999, s.101).

Uzmanlık: Uzmanlık, liderin yaptığı ve yönettiği işi iyi bilmesidir. Liderin, temsil ettiği işlerin ayrıntısına hâkim olmasıdır.

Özgüven ve güvenilir olmak: Grup içinde liderin güvenilir olmasıyla sağlam ilişkiler kurulur. Güven, ilişkileri bir arada tutar. Grup içinde güvenilir ilişkilerin kurulmuş olması grubun başarıya ulaşmasını sağlar (Rossen, 1999, s.45).

Vizyon sahibi olmak: Kurumlar enerjik, canlı, etkileyici, insancıl, geleceği görebilen ve amaçları çağın ihtiyaçlarına göre şekillendirebilen vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duymaktadır (Sallman ve Heinize, 1995, s.15).

Etkili iletişim kurmak: Liderler, grup içinde ortak hedefleri oluşturmak ve gerçekleştirmek için grubun bütün üyeleri ile sağlam ve etkin iletişim kurmalıdırlar (Rossen, 1999, s.101).

2.6.3. Yöneticilik Kavramı

Yönetim sözcüğü konum, işlev ve işlevi gerçekleştiren insanları tanımlamak için kullanılmaktadır. Hem görevi hem de insanları temsil etmektedir. Drucker'ın yaptığı bu açıklamalardan yola çıkarak yönetim faaliyetlerini sürdüren kişi yönetici olarak tanımlanabilir. Fakat bu ifade doğru olmasının yanında kapsayıcı değildir. İşleri grupla birlikte ve gruptaki bireyler aracılığıyla verimli bir şekilde gerçekleştirme süreci olarak ifade etmek daha kapsayıcı olmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).

Başka bir ifadeyle yönetim, grup hedeflerini gerçekleştirmek için yönetim süreçlerinin sistemli bir şekilde uygulanması olarak ifade edilirken; yönetici de grubu hedefe ulaştırmak için işbirliği içinde etkili ve verimli bir şekilde yönetmek sorumluluğunda olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yani yöneticilik, kaynakların ve zaman faktörünün de etkili bir şekilde kullanılmak zorunda olduğu bir süreçtir (Şimşek, Çelik ve Akgemici, 2015).

2.6.4. Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Liderliğin gözde bir kavram olarak kullanılmasının birçok sebebi vardır. Genel olarak iyi yöneticiler kurallara bağımlı hareket eder ve sonuca odaklanırlar. Fakat iyi liderler ise yaşadığı çağın ihtiyaçlarını karşılayacak vizyon belirleyerek çalışanlarına bu vizyonu aşılıp hareket etmelerini sağlar (Robbins ve Judge, 2012, 376). Yönetici kontrol eder, lider ise motive eder; yönetici sahip olduğu yetkiyi kullanırken, lider etkisini kullanır. Liderlik yönetimde insani boyutu ifade etmektedir. Yönetim insan dışı kaynakların yönlendirilmesi süreci iken liderlik insanların yönetilmesidir (Cook ve Rothwell, 2004).

Lider-yönetici karşılaştırmasıyla ilgili farklı bir yorumda liderlik ön plana çıkarılmamış, liderlik yöneticiliğin var olan özelliklerinden bir tanesi olarak ifade

edilmiştir. Liderlik yöneticiliğin yan dalı olarak görülmüştür (Thomas ve Adair, 2008).

Yönetim kavramının kurucularından olan Drucker lider ve yönetici ayrımı yapmak yerine etkin liderlikte sağlam liderlik özelliklerini aramıştır. Lider ve yönetici arasındaki farkı “Yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru işleri yapmaktır.” sözü ile ifade etmiştir (Cohen, 2010).

Yönetici ve liderin farklı olmasındaki sebeplerden bir tanesi de lider ve yöneticinin kullandıkları gücün farklı olmasıdır. Yönetici kendisine verilen yasal gücü kullanırken, lider kendisinde var olan kişisel gücü kullanmaktadır.

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak liderliğin yönetimin önemli bir parçası olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Yönetici yapılacak olan işleri planlama ve kontrol etme işlerini üstlenirken, lider bireylerin işlere isteyerek katılmasını sağlamada görev alır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta şudur; liderlik özelliği zayıf olan yöneticilerin grubu olumsuz etkileyebilmesinin yanında yöneticilik özelliği zayıf olan bir lider de grubu olumsuz etkileyebilmektedir (Newstorm ve Davis, 1993).

2.7. EĞİTİMDE OKUL LİDERLİĞİ KAVRAMI

Okul liderliği; okul ortamında insan gücü ve madde kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlayan, çalışanların karar alma sürecine katılmasını sağlayan, okul vizyonunu paylaşılmasını sağlayan ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan bir olgudur.

Okul müdürünün liderliği, öğrencilerin başarısını artırmayı sağlayan ortamların geliştirilmesine yönelik gerekli tedbirin alınması anlamına gelmektedir (Davis ve Thomas, 1997, s.21). Lider olan okul müdürleri, personeli geliştiren vizyonları belirler. Liderin en önemli özelliği okul merkezli olan eğitim programının hazırlanmasını sağlamaktır. (DuFour, 1991, s.10).

Kendini ve başkalarının duygularını tanıma ve değerlendirme yapmayı öğrenme becerisine sahip olma, duygulara yönelik bilgi ve duyguların enerjisi ile gün içinde yapılan işlere etkin bir biçimde yansıtıp uygun tepkiler verebilme becerisine sahip olmasını sağlar (Cooper, 1997).

2.7.1. Eğitimde Okul Liderinin Özellikleri

Okulların çağdaş eğitim seviyesine ulaşması için okul yöneticilerinin iyi bir öğretim lideri olması gerekmektedir. İyi bir öğretim lideri; okul merkezli öğretimi sağlayan, öğrenen okul stratejisiyle hareket eden, personeli ve okulu sürekli geliştirme amacıyla olan, işbirlikçi öğrenme ve takım çalışmasını özendiren vb. özelliklere sahip olmalıdır (Çelik,2000).

Okulda bulunan personel ve öğrencileri ortak bir amaç etrafında birleştiren okul iklimi oluşturmak okul liderinin görevidir. Bu iklimin okulu paylaşan tüm bireyleri ortak amaç etrafında toplaması gerekmektedir. Böylece okulda aidiyet duygusu gelişecek ve birliktelik duygusu artacaktır (Senge, 1996).

Okul liderinin bir diğer görevi ise uygun öğrenme ortamlarının oluşturmasıdır. Uygun öğrenme ortamlarının oluşturulması öğretim liderliğinin temeli sayılmaktadır. Bu öğrenme ortamları oluşturulurken liderin; gerekli akademik kaynakları sağlaması, okulun paydaşları ile etkin iletişim kurması, okulun fiziksel çevresini gözlemleyip eksiklerini belirlemesi ve eğitim programları hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir (Smith ve Andrews, 1989).

2.7.2. Eğitimde Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

20. yüzyılda eğitim alanında yaşanan gelişmeler göstermiştir ki var olan liderlik yaklaşımları problemlerin çözülmesinde yetersiz kalmaktadır. bu eksikliğin giderilmesi amacıyla yeni dönemin ihtiyaçlarına ve sorunlarına uygun yeni yaklaşımlar üretilmeye başlanmıştır. Modern Liderlik Kuramları başlığı altında önem kazanan “Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Kolaylaştırıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Liderlik”, kuramlarına değinilmiştir.

2.7.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, muhataplarını etkileme, ikna edebilecek bir hitabete sahip olma ve güven verme anlamlarını barındırmaktadır. Karizmatik (otoriter) liderler, insanlar üzerinde kalıcı etkiye sahip liderlerdir. İnsanlar tarafından patron olmaktan ziyade rol model hatta süper güç olarak tanınırlar. Karizmatik liderler resmen seçilmeksizin örnek gösterilerek yönetimin başına gelmiş kişilerdir (Nahavandi, 2015)

2.7.2.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon geleceği hayal etmek ve kurgulamaktır. Bu hayalin resmedilmesini astları ile birlikte yapan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceği oluşturacaktır. Vizyoner liderlik, paydaşların hepsini etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek, geleceği kucaklayan somut ve elde edilebilir amaçlar belirleme, bu amaç için harekete geçebilmeyi gerektiren bir liderlik stilidir. Vizyon sahibi liderler örgütlerinin geleceğini hayal eden ve tasarlayan kişilerdir.

Vizyoner lider, bireylerin harekete geçmesini sağlayacak ve gelecekte ulaşılacak istenen amaçları gerçekleştirmeyi sağlayan kişidir. Liderler gruba uygun vizyonu oluşturup paydaşları bu doğrultuda yönlendirmekle görevlidirler (Brenghelmann, 1995, s.26; Sallis, 1997, s.25).

2.7.2.3. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik, bireylerin çalışmasına ve emeklerine göre ödüllendirmeler yapıp grup içindeki iletişimi sağlayan liderlik türüdür (Nahavandi, 2015).

Örgütlerde çalışan bireyler kişisel maddi ve maddi olmayan beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla verilen görevleri yerine getirmektedir. Liderler bu nedenle izleyenlerin istekleri ile örgütün amaçları arasında bağ kurmaktadır. Bunun amacı, izleyenlerin yaratılan bu durumu görüp görevlerindeki isteği arttırmalarını sağlamaktır.

2.7.2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, paydaşları yönlendirerek amaçların gerçekleştirilmesi için var olan sistemin belirlenen vizyon doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını sağlayan liderlik türüdür. Dönüşümcü okul liderleri; okul vizyonunu oluşturulmasında liderlik yapan, grubun hedeflere ulaşmasında beklediği yüksek performansı üyelere ileten, dönüt vermekten kaçınmayan, problem çözmede gerekli olan süreçleri yeniden yapılandıran kişilerdir (Leithwood, 1993, s.58; Lashway, 1997, ss.58-62).

Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderlik stilinin paydaşlar arasında işbirliğinin sağlanmasına ve ortak vizyon geliştirilmesine dayalı olduğunu göstermiştir. Okul merkezli yönetimi savunan bu liderlik türü okul paydaşlarının eğitsel rollerinin yeniden belirlenmesini ve ortak çıkarlar doğrultusunda birlikte hareket edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Matranga ve diğerleri, 1993, s.60; Seller, 1993, s.22).

2.7.2.5. Kolaylaştırıcı Liderlik

Kolaylaştırıcı lider, grup içinde ortak kültür oluşturmayı hedefleyen liderlik türüdür. Burada, anahtar kelime ortaklıktır. Dönüşümcü liderlikten karar alma süreci bakımından farklılık gösterir. Kolaylaştırıcı liderler demokratik karar alma süreçlerini uygulamaktadırlar. Dönüşümcü liderler vizyonu oluşturur ve grup üyelerini vizyonu gerçekleştirmesi için yönlendirirler. Kolaylaştırıcı liderler ise vizyonu belirlerken grup içi ortaklığı temel alırlar. Okul ortamını şekillendirirken ortak politikalarla hareket ederler. Kolaylaştırıcı lider öğretmenlerin özerkliğini sağlar, ortaklık ve toplum olma duygusu yaratır (Oswald, 1997, ss.63-66; Lashway, 1997, ss.63-69).

Kolaylaştırıcı liderler, grup paydaşlarıyla iletişime geçerek ortak görüş oluşturmaya çalışırlar. Kendi belirledikleri görüşü grup paydaşlarına sunarak doğrudan söz sahibi olmak yerine grup üyeleriyle ortak karar alırlar (Lashway, 1997, s.135).

2.8. KADIN YÖNETİCİLİK

Çalışma hayatına erkeklerden çok sonra katılan kadınların yöneticilik alanında yer alması çok uzun ve zor bir süreç sonunda gerçekleşmiştir. Tüm alanlarda kadınlar erkekler tarafından yönetilmiş ve kadınların yönetimde söz sahibi olmasına yeterli fırsat verilmemiştir. Genel olarak kadınlar; işlerde karar verici olarak değil, başkalarının aldığı kararı uygulayıcı olarak çalışmaktadırlar. Çalışma hayatına giren kadınlar daha çok alt kademelerde yer alırken, yöneticilik alanlarında erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Kadınların  alışma hayatına girişi bilgi birikimi gerektirmeyen işlerle olsa dahi zaman içinde kadınların yönetim kademelerinde çalışmak istedikleri gözlemlenmiştir (Ulutaş, 2009: ss.27-28).

Kadının çalışma hayatında yönetici pozisyonuna gelmesi kolay olmamıştır. Kültürel ve bireysel nedenler kadının yönetici koltuğunda rol almasında engel teşkil etmiştir (Negiz ve Yemen, 2011, s.196). Toplumsal düzende kadınlara yüklenen duygusallık, kırılganlık, baskın olamama gibi özellikler yönetim alanında olumsuz etkiler yaratacağı düşüncesiyle kadınların yönetim kademelerinde bulunmalarını engellemiştir. Yönetimde ihtiyaç duyulan saygınlık, otoriter olma, kararlılık gibi özelliklerin sadece erkeklerde bulunduğu varsayılması halen kadınların önünde engel teşkil etmektedir (Bedük, 2005, s.113).

Toplumda kadına yüklenen annelik ve eş olma rolü kadının iş ve ev hayatı arasında sıkışmasına sebep olmuştur. Ev ve iş yaşamı arasında denge kurmak isteyen kadınlar öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi meslek dallarına ağırlık vermişlerdir. Bunun sonucunda kadınsı ve erkeksi meslek grupları oluşmuştur. Son dönemlerde iş yaşamında bilgi ve hizmet sektörlerinin ağırlık kazanması kadınların bu alanlarda kendilerini daha çok göstermelerine imkân tanımıştır.

2.8.1. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları

21. Yüzyıl liderlik özellikleriyle kadınların yönetimde kullandıkları stratejileri karşılaştırdığımızda kadınların günümüz ihtiyaçlarına uygun yönetim modellerini sergilediği görülmektedir. Katılımı sağlayan, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı bir hale getiren kadın yöneticiler, 2000’li yılların yeni yönetim anlayışını belirlemektedir. Her şeyi kontrol altında tutan, emir veren, hiyerarşik yapı içinde katı kurallar uygulayan, geleneksel liderlik modelleri, yerini kadınların getirdiği yeni yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında kadınların amacı değişimi sağlamaktır.

21. yüzyılda yönetimde hiyerarşik yapıdan vazgeçilip liderin merkezde olduğu işbirliği modeli anlayışının benimsendiği görülmektedir. Bu yönetim tarzında daha başarılı olan kadın yöneticiler bilgiyi paylaşırken ortak çalışma prensipleri oluşturmakta ve çalışanlarıyla iş birliği içerisinde hareket etmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki değişen yönetim anlayışının gerekleri kadınlar tarafından daha iyi yerine getirilmektedir (Barutçugil,2009).

2.8.2. Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Kadınlar tarihin her aşamasında toplumsal yaşama erkeklerden bir adım geride başlamıştır (Kamanlıoğlu, 2007, s.8). Toplumdaki cinsiyet kalıpları ve toplumsal değerlerin oluşturduğu ön yargılar kadınları dezavantajlı duruma düşürmektedir. Erkekler üzerinde pozitif ayrımcılık yaratan toplumsal değerler meslek gruplarının cinsiyete bağlı şekillenmesine sebep olmaktadır (Güler, 2005, s. 2).

Türkiye tarihinde kadın hakları ile ilgili çalışmalar Cumhuriyetin ilanı ile kendini göstermiştir. Özellikle kadınların toplumda maruz bırakıldığı eşitsizliklerin giderilmesi için köklü değişiklikler yapılmaya başlanmıştır (Doğramacı, 1993, ss. 18-19). Yapılan çalışmalarda öncelikle kadının eğitimi ele alınmıştır. 1924 yılında ayrım gözetmeksizin herkesin eğitim hakkı olduğu kabul edilmiştir. 1926 yılında kabul edilen medeni kanun ile kadınların sosyal yaşamda daha aktif olmasını sağlayacak yenilikler getirilmiştir (Doğramacı, 1993, ss. 18- 19). Medeni kanun ile kadın ve erkeğin eşitliği kabul edilmiş ve kadınlar erkeklerle aynı sektörde çalışmaya başlamışlardır.

1934 yılında kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. Seçme ve seçilme hakkı ile birlikte kadınların istediği mesleki dallarda tercih yapabilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Ancak toplumsal yargılar yeniliklerin istenen düzeye gelmesi önünde engel oluşturmaya devam etmiştir. Günümüzde eğitim ve çalışma alanlarında kadın sayısında artış yaşandığı görülse de bu artışların istenilen seviyede olduğu söylenememektedir (Gökalp, 2008, s.47).

Ülkemizde, kadınlar çalışmak için en çok kamu sektörünü tercih etmektedirler. Düzenli çalışma saatleri ve devlet güvencesi bu sektörün tercih edilmesindeki sebepleri teşkil etmektedir. Her ne kadar, kamuda çalışan kadınların sayısı yıldan yıla artış gösterse de, kadın yönetici sayısındaki artış aynı oranda olmamıştır.

Yönetici olarak yeni bir görüş geliştiren kadınların, bu pozisyonlarda varlığı ile birlikte bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar da hız kazanmıştır. Özellikle yönetim kademelerinde kadın yönetici eksikliğinin giderilmesi için çalışanları bilinçlendirmek amacıyla son yıllarda çalışmalar artarak devam etmiştir. Türkiye’de yükseköğretimde kadın yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik çalışmalar da yapılarak yöneticiliğin

önemi ortaya konulmuş ve kadın yöneticilerin sayısının artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

2.8.3. Türk Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticiler

Ülkemizde kadınların eğitim alanına girişi kuskusuz öğretmenlik mesleği ile başlamıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra kadınların eğitime önem verilmiş ve kız rüştiyeleri açılmıştır. Kız rüştiyelerinin açılması, bu okullarda istihdam edilecek kadın öğretmenlerin yetiştirilmesi gereksinimini de ortaya çıkarmıştır. İlk başlarda kadın öğretmen sayısının yetersiz olmasından dolayı derslere iyi ahlaklı ve yaşlı öğretmenler görevlendirilse de zamanla kadın öğretmenlere olan ihtiyacın artması ile birlikte 1870 yılında Darulmuallimat yani Kız Öğretmen Okulu açılmıştır.

Eğitim sistemimiz kadınlara geniş çalışma alanı sunmaktadır. Özellikle öğretmenliğin kadın mesleği olarak görülmesi kadınların öğretmenlikte yoğunlaşmasına neden olmuştur. Kadınların sayıca erkek öğretmenlerde fazla olmasına rağmen yönetim alanında erkeklerin baskın olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise eğitim yönetimi alanının erkeklerle ait bir alan olarak görülmesidir (Şahin, 2007, s.24).

Ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitliğiyle ilgili son yıllarda ilerleme kaydedilmiş olsa da Türk eğitim sisteminde bu konuda hala eksiklikler söz konusudur. Türkiye’de 2016-2017 öğretim yılı verilerine göre; okul öncesi eğitimde görev yapan 77.109 öğretmenin %94,2’si (72.680), ilkokul düzeyinde görev yapan 292.878 öğretmenin %61,1’i (179.036), ortaokul düzeyinde görev yapan 324.350 öğretmenin %56,5’i (183.431), ortaöğretimde görev yapan 333.040 öğretmenin %49,1’i (163.661) kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuçlar Türkiye’de öğretmenlik mesleğinin daha çok kadına atfedildiğini göstermektedir. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının Ocak 2018 verilerine göre MEB bünyesinde merkez teşkilatında görevli ve/veya kadrolu statüde görev yapan 1.342 yöneticinin yalnızca 520’si (%38,75) kadındır. 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 2’si (%2,47), 815 İlçe Millî Eğitim Müdürünün sadece 8’i (%0,98) kadındır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2018). Bu durum yöneticilik gibi pozisyonlarda kadınların daha geri planda kaldığını göstermektedir.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki toplumsal rollere ilişkin yargılar kadın öğretmenler tarafından da benimsenmiş ve kadın öğretmenler yönetici konumuna geldiklerinde özellikle annelik rollerini aksatacaklarını düşünmektedir (Sefer, 2006).

2.8.4. 21.yy'da Değişen Liderlik Özelliklerinin Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi

21. yüzyıl liderlik yaklaşımları klasiklikten uzaklaşarak güven, saygı, işbirliği ve ortaklık üzerine kurulmuşlardır. Dillard (1985)'e göre liderlik bireylerin duygularını temel alan yaklaşım olarak ifade edilmiştir (Celep, 2004, s.24). Conger and Kanungo (1994) tarafından dönüşümcü liderlik olarak tanımlanan bu liderlik türü insanların isteklerini ve iş doyumlarını en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir (Kırel, 2000).

Yapılan araştırmalara göre kadın yöneticiler daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimserken, erkek yöneticiler ise işlemsel liderlik tarzını benimsemektedirler. Dönüşümcü liderler, paydaşların istek ve beklentilerini karşılamak için iletişim yeteneklerini ve etkileyici özelliklerini kullanırken; işlemsel liderler kendilerine verilen yetkileri kullanmaktadırlar. Bu sonuçlar göstermektedir ki kadınlar yönetim koltuğunda modern liderlik yaklaşımlarını kullanmaktadırlar (Soysal vd. , 2011).

21. yüzyılda kadın yöneticilerin sosyal becerilere sahip, iyi iletişim kuran, var olan yetkilerinden ziyade iletişim becerilerini kullanan, gelenekselden ziyade çağdaş yönetim tarzlarını benimseyen, hoşgörülü, istekli vb. özelliklere sahip olmasından dolayı çağın gerektirdiği yönetim tarzını benimsedikleri görülmektedir.

2.8.5. Kadınların Yönetici Olmasının Önündeki Engeller

Kadınların kariyer gelişim sürecini inceleyip açıklamaya çalışan birçok teori olmasına rağmen genel olarak bu süreç iç ve dış faktörler olmak üzere gruplandırılmıştır. Kadınların kariyer gelişim sürecini etkileyen içsel engeller, geçmişteki toplumsal yargılar, mevcut beklentiler ve sorumluluklardan oluşurken; dış engeller yine kadından mevcut beklentiler ve kadına yüklenen sorumluluklar, kadına

yönelik bireysel önyargılar ve kadına yönelik toplumsal ve örgütsel ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır. (Wentling ve Thomas, 2007, 34).

İçsel ve dışsal faktörlerin yanı sıra kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları çok sayıda görünmez engeller de bulunmaktadır. Can tavan sendromu olarak bilinen bu engeller kadınların kariyer sürecini yavaşlatan ve sınırlandıran birçok engeli kapsamaktadır. Kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları engelleri içsel ve dışsal engeller olarak karşılaştırmak yerine; psikolojik, sosyolojik, kültürel ve bireysel açıdan çok boyutlu olarak incelemek daha kapsamlı bilgiler elde etmemizi sağlayacaktır. Bu amaçla karşılaşılan engeller aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir.

2.8.5.1. Bireysel Kariyer Engelleri

Kadınların yönetici konuma yükselmesinde aşılması gereken asıl engeller bireysel engellerdir. Bu süreçte kadınlar kendilerine yeterince güvenemediğinden dolayı bireysel engeller baş göstermektedir. Erkeklerin kadınları sahiplenici ve koruyucu tutumları kadınların kendilerine daha az güvenen bireyler olarak yetişmesine sebep olmaktadır. Kadınların eğitim düzeyinde yaşanan artış erkek egemenliğini kırmaya ve kadınların kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlamıştır (Durmuş, 2001, s.75).

Ayrıca toplum tarafından belirlenen rollerin kadınlar tarafından içselleştirilmesi de bireysel engeller olarak kabul görmektedir. Toplum içindeki kadın annelik ve iyi eş olma rollerini aksatma korkusuyla yönetim kademelerinde bulunmak yerine statülerini korumayı tercih etmiştir (Güldal, 2006, ss.70-71).

2.8.5.2. Toplumsal Engeller

Toplumsal engeller kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarından ziyade, toplumun kadın ve erkek olarak bireyleri nasıl gördüğü, algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmaları ile ilgili olan engellerdir. Toplumun kadın ve erkekte beklenenleri toplumsal engelleri oluşturur ve bu beklentiler kadının çalışma hayatındaki konumunu doğrudan belirler.

Aile faktörü toplumun en çok önem verdiği ögedir. Ve aileyi ayakta tutma görevi toplum tarafından kadına yüklenmiştir. Toplumda yerleşmiş olan bu düşünce kadının dışarda çalışmasını uygun görmemiş bunun yerine evinde anne ve eş rollerini gerçekleştirmesi gerektiğini savunmuştur. Kadının aile ve ev sorumluluğu birinci vazife olarak görülmüştür (Özdemir, 2009, s.132).

2.8.5.3. Örgütsel Engeller

Örgütün kendi içinde belirlediği roller erkekler için engel oluşturmaya da kadınların önünde engel teşkil eder (Palmer ve Hyman, 1993). Örgütte kadınlar açısından en büyük engel adaletsiz kadroların oluşturulmasıdır. Erkekler için daha fazla kadro oluşturulması kadınların çalışma alanında sayılarının az olmasına sebep olmaktadır. Kadrolardaki adaletsizlik örgütün erkek egemenliğine göre şekillenmesini sağlamıştır. Böylece örgütte saldırganlık ve rekabet hakimiyet sürmektedir. Örgüte eleman alımlarında yine erkekler seçilmiş, kadın çalışanlar geri plana itilmiştir (Palmer ve Hyman, 1993, s.41).

2.8.5.4. Ailevi Engeller

Ailevi sorumluluklarda eşler arasında eşitliğin olmayışı kadının sorumluluğunu artırmış böylece kadınlar zaman ve enerjilerinin büyük bir bölümünü aileleri için kullanmak zorunda bırakılmıştır. Bu nedenle kariyer basamaklarında yükselebilmek için yeterli zaman ve enerjileri kalmamaktadır. Çalışan kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle aile ve iş hayatı arasında denge kurması zorlu bir süreci gerektirmektedir. Bu süreçte özellikle anne olduktan sonra kadınlarda annelik duygusu ağır basmakta ve kadınlar çoğu zaman seçimlerini annelikten yana kullanmaktadır.

2.8.5.5. Ücret Eşitsizliği

Sanayileşme öncesinde kadınlar halı ve kumaş dokuma gibi ev eksenli işler yapmaktayken, sanayileşmeyle beraber evden uzaklaşarak artan işgücü talebini karşılamak üzere çalışma alanlarında yer edinmişlerdir. Kadınların çalışma alanlarına dâhil olması onların ucuz işçi olarak görülmesi sorununu açığa çıkarmıştır.

Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı en büyük sorun ücret eşitsizliği olmuştur (Kayıkçı, 2002, s.47). Bu eşitsizliğin giderilmesi amacıyla süreç içinde çalışmalar yapılsa da sorunun tam anlamıyla çözülmediği görülmektedir. Günümüzde halen kadınlar ucuz işçi pozisyonlarında çalışma hayatına devam etmektedir.

2.8.5.6. Cam Tavan (Glass Ceiling) Sendromu

Cam tavan kavramı ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal raporunda kullanılmıştır. Cam Tavan, kadınlar ile üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda da geçilemeyen engelleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

Cam tavan, kadın olmaktan dolayı yükselememeyi ifade etmektedir. Kadınların liderlik yeteneğine sahip olmaması, liderde aranan özelliklerin erkeksi özellikler olması düşüncesi ve kadınların erkekler üzerinde otorite kuramayacağına yönelik yanlış algılar cam tavanı oluşturmaktadır. Kadınlara karşı toplumda süregelen önyargı ve erkekler için kabul gören düşünceler kadınların önünde engel teşkil etmektedir.

2.8.5.7. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu kadınların hemcinsleriyle yönetim kademesini paylaşamamasından kaynaklı kariyer engelidir. Kraliçe arı sendromunda kadınlar yönetim kademelerinde tek olmak istemekte ve hemcinslerinin yükselmesine yardım etmemektedirler (Ergeneli ve Akçamete, 2004, s.90). Kadınlar üzerinde yapılan araştırmalarda kadınların hemcinslerini karpisli ve bencil olarak tanımlamaları kraliçe arı sendromunun varlığını ortaya koymuştur.

2.8.5.8. Eğitsel Engeller

Türkiye toplumunda ve ekonomide erkek egemen kurumların etkin olduğu, kadınların pek çok geleneksel, hukuksal zorlukla ve ayrımcılıkla karşılaştığı gelişmekte olan bir ülkedir. Eğitim, kadının ekonomik yaşama katılımını ve güç kazanmasını sağladığı gibi ailedeki çocuk sayısını ve çocukların sağlık durumlarını da etkilemiştir. Türkiye’de kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükselen ve bireysel

özgürlüğünü sağlayan en önemli etken, eğitim ve yeterli bilgi donanımıdır. Bilgi donanımı aynı zamanda bireysel özgürlüğün ve ikincil konumdan kurtuluşun tek güvencesidir.

Toplumda yer alan cinsiyet kalıp yargıları, kadınların yöneticiliğe bakış açıları, yöneticiliğin kadınların aleyhine gelişen tarihsel süreci, ülkelerin eğitim sistemlerindeki atama yönetmelikleri ve bu yönetmeliklerdeki aranan şartlar gibi unsurlar kadınların eğitimde sadece öğretmen olarak görev almasına imkan vermekte iken yöneticilik statüsünü erkeklerin lehine çevirmektedir (İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009, ss. 82-83).

2.9. TUTUM KAVRAMI

Tutum, bir bireyin çevresinde bulunan canlı veya cansız tüm varlıkları algıları sonucudur (Katz, 1970). Tutum bireylerin tepkilerini yönlendiren mantıksal bir hazır olma halidir (Allport, 1954). Tutum; bireyin tepkisini yönlendirerek davranışlarının şekillendirilmesini sağlar. Tutum bir öğrenme süreci sonunda gerçekleşmektedir.

Tutum tepki göstermekten ziyade bir tepkinin ortaya konulmasında ön aşamadır. Yani birey, belli bir duruma, nesneye veya kişiye karşı bir tepki ortaya koymadan önce o tepkiye hazırlık olarak bir tavır alır, başka bir ifadeyle kendini davranışı ortaya koymaya hazır hale getirir.

2.9.1. Tutumun Öğeleri

Tutum, duygu, düşünce ve davranış faktörlerinin uyum içerisinde eşgüdümlü olarak çalışmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı bu faktörler tutumun öğeleri olarak kabul edilmektedir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak adlandırılan öğeler güçlü bir tutum içerisinde yerleşik olarak bulunur. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler arasında bir iç uyum ve örgütlenme, yani eşgüdüm olmadığı sürece tutumun oluşması da mümkün değildir. Bu öğelerin kendi içinde örgütlenmeleri tutumu oluşturmaktadır (Kağıtçıbaşı,1999; Tavşancıl, 2002).

2.9.1.1. Bilişsel öge

Bireyin çevresinde yer alan varlıklara karşı sahip olduğu düşünce ve bilgiler tutumun bilişsel ögesini oluşturur (Morgan, 1998, s. 363). Tutumlar, bireyin düşünce ve inançlarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Biliş kelimesi bilgiyi içermektedir. Bu nedenle bir tutumun bilişsel ögesi, inançlara veya bilgilere dayanan tarafıdır.

Bir bireyin kadınların yönetici olmalarına yönelik zihninde var olan olumlu veya olumsuz düşünceler tutumun bilişsel ögesine örnektir. Birey zihninde var olan düşünceye göre kadınların yönetici olmalarına olumlu veya olumsuz davranışlar sergiler.

2.9.1.2. Duyuşsal öge

İnsanda tutumun oluşmasında bilişsel davranışsal gelişiminin etkisi olsa da çoğunlukla duyuşsal gelişimin ürünüdür. Duyuşsal öge, tepkilerin oluşmasına yönelik ön koşuldur. Birey duygularının etkisiyle olumlu veya olumsuz tutumlar sergilemektedir. Duyuşsal ögeler pozitif veya negatif hisler içerir. Bu nedenle insanın tutum nesnesini kabul etmesi ya da reddetmesi eğiliminin altında öncelikle ona karşı beslediği duyguları yatmaktadır (Hanyaloğlu, 1995, s. 34).

Bir bireyin kadınların yönetici olmasından rahatsızlık veya endişe duyması kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine etki edebilir. Aksine bireyin yönetici kadınları takdir etmesi kadın yöneticilere karşı olumlu tutum geliştirmesini etkileyebilir. Bu tür olumlu veya olumsuz duygular tutumun duyuşsal ögesine örnektir.

2.9.1.3. Davranışsal öge

Tutum, bireylerin inanç, duygu ve davranışsal eğilimlerinin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Davranışsal öge, bireyin düşünceleri sonucunda oluşan olumlu veya olumsuz tutumlarını nesnelere yansıtmasıdır. Birey oluşturduğu tutumlar sonucunda nesnelere karşı davranış sergiler. Tutumun varlığı, ancak yansıttığı davranışlardan gözlemlenebilir. Tutumlar davranışa dönüşmediği sürece gözlemlenemediğinden dolayı bilinemez. Bu sebeple, tutumda bilişsel süreçler olduğu kadar davranışsal süreçler de önemlidir (Üstündağ, 2001, s. 28).

2.9.2. Tutumun Özellikleri

Tutum genel olarak davranışlarımızı etkileme özelliğine sahip olsa da sergilenen her davranışın tutum etkisinde olduğu söylenemez. Davranışların tutum sonucunda oluştuğunu söyleyebilmemiz için tutuma ait bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Tutumsal davranışlar genel olarak bilişsel bir öğrenme sürecine sahiptirler (İnceoğlu, 2010, s. 30).

Tutumlar doğuştan sahip olunmaz, sonradan kazanılır. Zaman içerisinde nesnelere yönelik inançlar, duygular ve eylem eğilimleri yerleştikçe tutum da yerleşir. Yerleşik tutumların gücü yüksektir. Tutumlar genellikle sarmal bir yapı oluştururlar. Bu sarmal yapının merkezinde asıl tutum yer alır ve çevresi birden fazla tutum ile sarmalanır.

Tutumlar geçici düşünsel durumlar değildir; ortaya çıktıktan sonra belli bir süre devam eder. Karşıt bir tutum geliştirene dek etkisini sürdürür. Tutumlar birey ile nesneler arasındaki ilişkilere tutarlılık, kararlılık ve düzenlilik kazandırır. Bu kazanımlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğelerin birlikte çalışmasıyla gerçekleşir. Diğer bir deyişle, bu üç tutum ögesi karşılıklı etkileşim içindedir ve birinde ortaya çıkan bir değişiklik, ilişkilerdeki tutarlılığı korumak için, diğer öğelerde zincirleme bir değişime neden olur.

İnsan-nesne ilişkisinde, tutumlar güdülenme süreçlerini oluştururlar. Birçok öğeyi yöneten tutumlar insan-nesne arasındaki ilişkileri biçimlendirirler. Tutumlar bireysel ve toplumsal düzeyde kendilerini gösterebilirler. Tutumlar doğrudan gözlenemezler. Tutumun varlığı, ancak onu yansıttığı varsayılan bir takım gözlenebilir davranışlardan çıkarılır. Tutum tek başına davranışı oluşturmaz. Çevresel faktörlerin etkisiyle tutum davranışı açığa çıkarabilmektedir.

2.10. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.10.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Toprak, Karakuş ve Chen (2019) tarafından yapılan “Teachers’ Attitudes Towards Their School Managers and Their Intent to Leave: A Gender-Moderated Model” adlı çalışma cinsiyet faktörünün öğretmenlerin görev süresi, algıladıkları

yönetimsel adalet, yöneticiye olan güven ve bağlılığa olan etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma ilköğretim okullarında görev yapan 430 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonucu cinsiyet faktörünün öğretmenlerin görev süresi, yönetimsel adalet ve yöneticiye bağlılık konularında yönlendirici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırma sonucunda kadınların cinsiyet faktöründen dolayı örgütlerin yönetsel kademeye katılımlarının düşük olduğu görülmektedir.

Paoloni ve Demartini (2016) tarafından yapılan “Women in Management: Perspectives on a Decade of Research (2005–2015)” adlı çalışma yönetim ve organizasyonlara etki eden cinsiyet faktörünün akademik alandaki son 10 yılın derlemelerini sunmak amacıyla yapılmıştır. Akademik alana katkı sağlayan 2 dergiden konu ile ilgili 723 makale araştırma kapsamında incelenmiştir. Yapılan derlemeler sonucunda kadın yöneticilerin yönetim rolleri üzerinde karşılaştığı engeller konusunda yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

Balgiu (2013) tarafından yapılan “ Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes Between Employees and Non-Employees” adlı çalışma çok uluslu bir örgütteki 46 çalışan, yönetim eğitimi alan 116 öğrenci ve diğer alanlarda eğitimi gören 131 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda; erkek çalışanların ve öğrencilerin, kadın çalışanlara kıyasla kadınların yönetici olması fikrine daha mesafeli yaklaştıkları, yönetim eğitimi alan kız öğrencilerin ve kadın çalışanların ise diğer gruplardan anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir.

Vinkenbug v.d. (2011) tarafından yapılan “An Exploration of Stereotypical Beliefs About Leadership Styles: Is Transformational Leadership a Route to Women's Promotion? adlı çalışmada liderlik yaklaşımları cinsiyet açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda; kadın liderlerin erkeklere göre daha etkili liderlik özellikleri gösterdiklerini belirlemiştir.

Oplatka (2004) tarafından yapılan “The Arrival Of a New Women Principal and Teacher’s Self- Renewal: Reflections From Life Stories of Mid-Career Teachers” adlı araştırmada, İsrailli kariyerlerinin ortasındaki öğretmenlerin okullarına yeni bir kadın müdürün gelmesinden sonra yaşadıkları kişisel yenilenme süreci incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin yeni müdür ile kendilerini daha enerjik hissettikleri ve yeni bakış açılarına kavuştukları sonucuna ulaşılmıştır.

Masser ve Abrams (2004) tarafından yapılan “ Rein Forcing the Glassceiling: the Consequences of Hostile Sexism for Female Managerial Candidates” adlı çalışmada yarı deneysel bir araştırma yaparak yönetici seçiminde cinsiyet faktörünün etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda yönetimdeki kadınların erkek otoritesini olumsuz etkileyeceği düşüncesine ulaşılmıştır.

Hutchinson (2002) tarafından yapılan “Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap” adlı çalışmada Missouri kentindeki müdür olmak isteyen kadınların karşılaştıkları engellerin sebepleri araştırılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin kadınlar hakkındaki olumsuz düşüncelerinin engel oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jagt ve Jean (2000) tarafından yapılan "Perceptions and Attitudes of Michigan School Administrators on Women Managers " adlı çalışmada kadın yönetici sayısının azınlıkta olmasının nedenleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin, okul müdürü olan kadınlara karşı tutumlarında fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

2.10.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Üzeri ve Çalık (2019) yılında yapılan “Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları” adlı çalışma Ankara ili merkez ilçelerine bağlı okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri arasından maksimum çeşitleme yapılarak belirlenen 10 kadın okul müdürü ile yapılmıştır. Araştırmada kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri, okul yöneticisi kadınların görüşleri doğrultusunda incelenmek ve karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerini yenmek için hangi yollara başvurduklarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonunda kadın okul yöneticilerinin üst yönetimle ve özellikle kadın öğretmenlerle çeşitli sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sorunları çözmek için ise iletişim kurmaktan mahkeme yoluna gitmeye kadar uzanan bir çözüm sürecine başvurdukları belirlenmiştir. Katılımcıların tümünün, kadınların Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarını yetersiz bulduğu

belirlenmiştir. Bu durumun ise sadece kadınların kendi bireysel çabaları ve isteklilikleri sonucunda ortadan kaldırılabileceğini belirttikleri ortaya koyulmuştur.

Tok ve Yalçın (2017) tarafından yapılan “Okul Yöneticileri Gözünde Kadın Yöneticiler” adlı çalışmada okul yöneticilerinin görüşleri; yöneticilerin cinsiyet, branş ve mezun olduğu okul gibi iki kategorili değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, kadınların yöneticilik rollerini yerine getiremedikleri anlamını taşıyan olumsuz maddelere genel anlamda az katıldıkları görülmektedir. Araştırma sonunda katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin duygusal bir yapıya sahip olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca olaylara daha duygusal yaklaştıkları, herhangi bir kriz anında yeterince soğukkanlı olmadıkları, çoğunlukla yönetici olmaktan kaçındıkları fikrine de çok fazla katılmadıkları görülmektedir.

Bakır, Uğurlu, Köybaşı ve Özyazıcı (2017) tarafından yapılan “Kadın Okul Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim bakanlığına bağlı okullarda görev yapan kadın idareciler ile görüşülerek; kadın liderlere yönelik kültürel algıya ait görüşlerini kendi ifadelerine dayalı olarak betimleme amacıyla yapılmıştır. Araştırma, kültür analizi deseninin kullanıldığı nitel bir çalışmadır. Araştırma sonucunda kadınların idareci olarak görev yapmasına ailesinin, yakın çevresinin ve toplumun çoğunlukla olumsuz bir bakış açısı ile yaklaştığı görülmüştür.

Gökkyer ve Çiçek (2016) tarafından yapılan “Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Elazığ merkez ilçedeki okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yöneticilerle çalışan 262 öğretmen ve 19 kadın yöneticiyle yürütülmüştür. Araştırma 2 boyutta ‘insani yeterlikler’ ve ‘karar yeterlikleri’ boyutunda yürütülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerinin; hem “insani yeterlikler” faktöründe hem de “kavramsal yeterlikler” faktöründe genellikle etkili oldukları şeklindedir.

Alican (2015) tarafından yapılan "Öğretmen ve Yöneticilere Göre Liselerde Çalışan Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Taleplerini Etkileyen Faktörler" adlı çalışmada kadın yöneticilerin kariyer engelleri cinsiyet faktörü açısından

incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada erkeklerle karşılaştırıldıklarında daha çok kadın katılımcıların cinsiyet değişkenine göre mesleki etkenler boyutunun kariyerlerini engellediği görüşünü savunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Binen (2013) tarafından yapılan "Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma Taleplerini Etkileyen Etkenler: Adana İli Araştırması" adlı çalışmada kadın öğrencilerin okullarda yönetici pozisyonunda yer alma dereceleri incelenmiştir. Araştırmada çalışmaya katılan öğretmenlerin % 62'sinin okullarda kadın yöneticinin yeteri kadar yer almadığı görüşüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadın öğretmenler de yönetici pozisyonunda daha fazla kadın görmek istediklerini belirtmişlerdir.

Çalık (2012) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi" adlı çalışmada kadın yönelik tutumlar çeşitli faktörlere göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda kadın yöneticilere yönelik tutumlar cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterirken, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının "görev rol davranışları", "ilişkisel rol davranışları" ve "çalışma ahlakı" boyutlarında erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının "görev rol davranışları" boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Çelik (2011) tarafından yapılan "İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları" adlı çalışmada öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kadın yöneticilerin çalışma ahlakı boyutuna diğer boyutlara kıyasla daha yüksek puan verdikleri görülmüştür. Bu nedenle ilköğretim okullarındaki öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin kadın yöneticilerin çalışma ahlakı boyutunu profesyonel çalışma ve insanlar arası ilişkiler boyutuna göre daha başarılı buldukları söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını; statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre ise farklılaşmadığını göstermiştir.

Yavuz (2011) tarafından yapılan "Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması" adlı çalışmada eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin farklı toplumsal rolleri arasındaki çatışma incelenmiştir. Araştırma

sonucunda çalışmaya katılan Kocaeli ilinde eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin çoğunun rol çatışması yaşamadığı ortaya çıkmıştır. Ancak rol çatışması yaşayan kısımda dikkat çekicidir. Rol çatışması yaşayan kadın yöneticilerde çatışmanın yönü işten eve doğrudur. Çalışmaya katılan yönetici kadınlar iş yaşantısının aile yaşantısından etkilenmediğini savunmaktadır. Buna karşılık yönetici kadınların aile yaşantısı yoğun iş temposundan etkilenmektedir. Yaş ve çalışma süreleri ile orantılı olarak da çatışma durumunun azaldığı görülmektedir.

Şahin (2007) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları” adlı çalışmada kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar araştırılmıştır. Araştırmada kadınların kariyer gelişimleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerekir, terfilerde cinsiyet önemli rol oynar, kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaları (doğum vb. sebeplerle) yükselmelerini önler sonuçlarına ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde kadın yöneticilere yönelik çalışmaların sıklıkla yapıldığı gözlemlenmektedir. Genel olarak kadın yöneticilerin karşılaştığı engeller ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar araştırma konularını oluşturmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilere yönelik tutumların inceleyen bu araştırma; literatürde var olan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 3

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilere karşı öğretmen tutumlarının incelenmesi amacıyla, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem modelinden açıklayıcı yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramları birleştirmesi olarak tanımlanır (Creswell, 2003; Tashakkori ve Teddlie, 1998; Johnson ve Onwuegbuzie, 2004). Tek bir çalışmada iki desenin tercih edildiği bu desende amaç, nitel ve nicel desenlerin avantajlarını kullanarak bir olgunun daha detaylı ve kapsamlı anlaşılmasını sağlamaktır (Mills ve Gay, 2016). Karma yöntem deseninde araştırma sorusu, çoklu veri elde etme yoluyla hem daha iyi anlaşılırken hem de daha detaylı biçimde cevaplanmaktadır. Karma yöntem deseninde nitel ve nicel yaklaşımlara dayalı yöntem ve tekniklerin bütüncül düşünülerek birlikte kullanılması öngörülmektedir.

Açıklayıcı yöntem araştırmalarında nicel veriler toplanıp analiz edildikten sonra nitel veri toplanır. Öncelik genellikle nicel verilerdedir. Verilerin analizi birbiriyle ilişkili olup çoğunlukla veri yorumlama ve tartışma bölümlerinde

birleştirilir. Bu tasarım özellikle beklenmeyen araştırma bulgularını veya ilişkileri açıklamakta daha faydalıdır (Creswell, 2003).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu bölümde çalışmanın nicel ve nitel verilerinin toplandığı araştırma grubunun bilgilerine yer verilmektedir.

3.2.1. Nicel Verilerin Toplandığı Evren ve Örneklemen Belirlenmesi

Çalışmanın evrenini 2018-2019 yılında Şanlıurfa ilinde yer alan ilçelerde kadın yöneticilerin bulunduğu okullar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit rastgele örnekleme de denilen tesadüfi örneklemede, evrendeki öğelerin her olası birleşiminin, örneklem içinde yer alması için eşit bir ihtimali vardır (Kerlinger & Lee, 1999). Araştırmaya Akçakale, Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçelerinde kadın okul yöneticisi bulunan 30 ilköğretim okulu dâhil edilmiştir. Araştırmanın örneklemine kadın yöneticilerle birlikte görev yapan 511 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubuna ait özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Grubuna Ait Özellikler

Özellikler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	223	43,6
	Erkek	288	56,4
Yaş	22-27 arası	119	23,3
	28-33 arası	67	13,1
	34-39 arası	64	12,5
	40 ve diğerleri	261	51,1
Eğitim Düzeyi	Lisans	460	90,0
	Yüksek Lisans	47	9,2
	Doktora	4	,8
Kıdem Yılı	1-5 yıl arası	157	30,7
	6-10 yıl arası	54	10,6
	11-15 yıl arası	75	14,7
	16 yıl ve üzeri	225	44,0
Branş	Sınıf öğretmeni	336	65,8
	Diğer branş	175	34,2
Okul Türü	Devlet Okulu	463	90,6
	Özel Okul	48	9,4
Çalışma Yılı	1-3 yıl	280	54,8
	4-6 yıl	134	26,2
	7 yıl ve üzeri	97	19,0
Konum	Kadro lu	370	72,4
	Görevlendirme	141	27,6
Toplam		511	100,0

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin *cinsiyetleri* bakımından dağılımları incelendiğinde %43,6'sını kadın; %56,4'ünü erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin *yaş* değişkeni bakımından dağılımları incelendiğinde %23,3'ünü 22-27 yaş grubu, %13,1'ini 28-33 yaş grubu, %12,5'ini 34-39 yaş grubu ve %51,1'ini 40 ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin *eğitim düzeyleri* bakımından dağılımları incelendiğinde %90,0'ını lisans, %9,2'sini yüksek lisans ve % 0,8'ini doktora mezunu öğretmenlerin oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin *kıdem yılı* değişkeni bakımından dağılımları incelendiğinde %30,7'sini 1-5 yıl arası, %10,6'sını 6-10 yıl arası, %14,7'sini 11-15 yıl arası ve %44,0'ını 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlar oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin *branş* değişkeni bakımından dağılımları incelendiğinde %65,8'ini sınıf öğretmenleri ve %34,2'sini diğer branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin *okul türü* bakımından dağılımları incelendiğinde %90,6'sını devlet okulu ve %9,4'ünü özel okul öğretmenleri oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin *kadın yöneticilerle çalışma yılı* değişkeni bakımından dağılımları incelendiğinde %54,8'ini 1-3 yıl arası, %26,2'sini 4-6 yıl arası ve %19,0'unu 7 yıl ve üzeri çalışma yılı olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Kadın yöneticilerin *konum* değişkeni bakımından dağılımları incelendiğinde %72,4'ünün kadrolu ve %27,6'sının görevlendirme olarak görev yaptıkları görülmektedir.

3.2.2. Nitel Verilerin Toplandığı Çalışma Grubunun Belirlenmesi

Araştırmanın nitel boyutunda, nicel verilerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını etkileyen faktörlerin altında yatan durumların incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel veriler amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt (kriter) örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmalarda belli özelliklere sahip olay, nesne veya gruplar araştırma örnekleme olarak kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu durumda örnekleme alınacak olay, nesne veya gruplar belirli ölçütleri karşılama durumuna göre örnekleme dahil edilirler (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018).

Örneklem seçiminde kullanılacak ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış ölçütler listesi kullanılabilir (Marshall & Rossman, 2014). Ölçüt örneklemedeki önemli nokta seçilen durumların içerik açısından zengin olmasıdır (Marshall, 1996). Çünkü bu durumlar, programdaki temel eksiklikleri ortaya koyan etmenler olarak işlev görürler (Morgan ve Morgan, 2008).

Bu araştırmada örneklemin belirlenmesinde ölçüt(kriter) olarak kadın okul yöneticileri ile en az 1 yıl çalışmış olmak belirlenmiştir. Zengin ve çeşitli veri elde edebilmek amacıyla nicel boyutta örnekleme dâhil edilen kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin bulunduğu okullarda kadın yöneticilere yönelik tutumların çeşitlilik göstereceği belirlenmiştir. Nitel boyutta yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler bu ölçüte bağlı olarak seçilen okullardaki 20 öğretmenle yapılmıştır. Nicel veri toplama aracına işaretlenen cinsiyet, yaş ve kadın yöneticilerle çalışma yılı gibi ipuçlarından yola çıkılarak okullar belirlenmiş ve bu okullarda görev yapan öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Bu okullarda görev yapan 20 öğretmen çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Nitel Boyutuna Katılan Öğretmenlerin Dağılımları

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılı
K1	Kadın	27	3	1-3 yıl
K2	Erkek	28	1	1-3 yıl
K3	Erkek	38	4	1-3 yıl
K4	Kadın	27	4	1-3 yıl
K5	Kadın	29	5	4-6 yıl
K6	Erkek	27	3	1-3 yıl
K7	Erkek	26	4	1-3 yıl
K8	Kadın	25	2	1-3 yıl
K9	Erkek	35	13	1-3 yıl
K10	Erkek	28	4	1-3 yıl
K11	Erkek	32	10	1-3 yıl
K12	Kadın	27	5	1-3 yıl
K13	Erkek	25	3	1-3 yıl
K14	Kadın	32	7	4-6 yıl
K15	Kadın	26	3	1-3 yıl
K16	Kadın	45	25	1-3 yıl
K17	Kadın	25	3	1-3 yıl
K18	Kadın	29	4	1-3 yıl
K19	Erkek	26	5	1-3 yıl
K20	Erkek	29	7	1-3 yıl

Tablo 2’de araştırmanın nitel boyutuna katılan öğretmenlerin özelliklerine yer verilmiştir. Katılımcıların %50’sini kadın öğretmenler, %50’sini erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları nitel ve nicel boyutları belirlemek amacıyla iki aşamalıdır. Veri toplama araçları öğretmenlere yapılan kısa bilgilendirmeden sonra dağıtılmış ve veri toplama aracı araştırmacı tarafından toplanmıştır. Araştırma verileri 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı ilköğretim okullarının listesi Ek 3’te verilmiştir.

3.3.1. Nicel Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan nicel veri toplama aracı iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde 27 maddeden oluşan “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” bulunmaktadır. İkinci bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem yılı, branş, okul türü, kadın yöneticilerle çalışma yılı ve kadın yöneticilerin konumları) içermektedir.

3.3.1.1. Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği

Berkman (2005) Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumu Ölçen bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bunun için 8 farklı organizasyondan toplam 37 kişiyle görüşmüş ve bu görüşmeler sonucunda oluşturduğu tutum ölçeğini yönetici pozisyonunda olan ve olmayan toplam 460 çalışana uygulamıştır.

Ölçeğin orjinal formu 7’li derecelendirme yolu ile puanlanan 68 maddeden (36 pozitif, 32 negatif) oluşmuştur. Bu ölçek 2 aşamada geliştirilmiştir. İlk aşamada geçerlik, madde seçimi ve faktör analizi ikinci aşamada ise ölçek geçerliğini tekrarlamak için yeniden bir uygulama yapılmış ve ölçeğin son şekli oluşturulmuştur. Ölçeğin son hali 14’ü olumsuz, 13’ü olumlu olmak üzere 27 madde şeklindedir ve ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci alt boyut, kadın yöneticilerin duygusal ya da irrasyonel iş davranışlarıyla ilgili öğeleri içeren “Kadın Yöneticilerin Profesyonel İş Davranışı” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör varyansın % 23,3’ünü açıklamış ve 14 maddeden oluşur. Maddeler, “Genelde kadınlarla işle ilgili kararlar verirken duygusal davranırlar” gibi kadın yöneticilerin duygusal davranışlarıyla ilgilidir. Maddeler arasındaki iç tutarlılık $\alpha = ,91$ ’dir. İkinci alt boyut “Kadın Yöneticilerin

Kişilerarası İlişkileri” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör varyansın % 20,3'ünü açıklamış ve 9 maddeden oluşur. Maddeler kadın yöneticilerin empatik davranışları ve çalışanlarla iletişimi ile ilgilidir. Maddeler arasındaki iç tutarlılık $\alpha = .90$ 'dır. Üçüncü alt boyut, kadın yöneticilerin çalışma alışkanlıkları ile ilgili maddeleri içeren “Kadın Yöneticilerin İş Etiği” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör varyansın % 8,5'ini açıklamış ve 4 maddeden oluşur. Maddeler kadın yöneticilerin iş davranışları ile ilgilidir. Maddeler arasındaki iç tutarlılık $\alpha = .70$ 'dir

Bu araştırmada ‘Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği’ iç tutarlılık katsayısı Cronbach’s Alpha : ,87 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin yapılan analizde ‘Profesyonel İş Davranışı Boyutunda’ Cronbach’s Alpha : ,70 ; ‘Kişilerarası İlişkiler Boyutunda’ Cronbach’s Alpha : ,67 ; ‘İş Etiği Boyutunda’ Cronbach’s Alpha : ,63 olarak belirlenmiştir.

3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın nitel veri toplama aracı nicel verilerin incelenmesiyle elde edilen sonuçlar doğrultusunda hazırlanmıştır. Araştırmacı ile nitel araştırmalar konusunda alanında uzman Temel Eğitim Bölümü öğretim üyesi bir araya gelmiş ve araştırma soruları hazırlanmıştır. Araştırma soruları yarı yapılandırılmış görüşme formu haline getirilerek araştırmanın nicel verilerinin toplandığı 30 ilköğretim okulunda görev yapan 20 öğretmene uygulanmıştır.

Görüşme soruları çalışmanın amaçlarına uygunluğunu tespit etmek amacıyla uzman görüşüne sunulmuştur. Hazırlanan görüşme soruları uzmanlar tarafından yeterli bulunmuştur. Hazırlanan görüşme sorularının uzmanlar tarafından söz konusu kriterler açısından yeterli bulunması sonucunda öncelikle 3 öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada soruların anlaşılabilirliği konusundaki düzeltmeler yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilerek görüşmeler yapılmıştır.

Tablo 3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Soruların Ait Olduğu Alt Boyut	Görüşme Soruları
Kadın Yöneticilerin Profesyonel İş Davranışı	1.Bir tercih yapma imkânınız olsa yöneticinizin kadın mı erkek mi olmasını istersiniz? Neden? Detaylı anlatır mısınız? i) Bu tercihinizde etkili olan kişisel özelliklerinizden kaynaklanan nedenleriniz nelerdir? Detaylı anlatır mısınız? ii) Bu tercihinizde etkili olan mesleki özelliklerinizden kaynaklanan nedenleriniz nelerdir? Detaylı anlatır mısınız? 2.Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin uzman olduğunu gösteren yönetsel davranışlar (Profesyonel Mesleki Davranışlar) nelerdir? Açıklar mısınız?
Kadın Yöneticilerin Kişilerarası İlişkileri	3.Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin öğretmen, veli ve personellerle olan ilişkilerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek için sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları yöntemler nelerdir?
Kadın Yöneticilerin İş Etiği	4.Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin yönetim ile ilgili ‘Etik İlkeler’ uyan veya uymayan davranışları nelerdir? 5.Kariyer planlamanızda öğretmenlikten yönetim pozisyonlarına (müdür veya müdür yardımcısı) yükselmeyi amaçlıyor musunuz? a) Evet ise neden? b) Hayır ise neden?

Görüşmeler öğretmenlerin görev yaptıkları ilköğretim okullarında kendilerini rahat hissedecekleri ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde öğretmenlere alt boyutlar hakkında gerekli bilgiler verilmiş böylece öğretmenlerin bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerin süresi 25 ile 45 dakika arasında değişmiştir. Görüşmelere katılan her öğretmen için bir kod (K1, K2, ...) verilmiş ve öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar, araştırmacı tarafından ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Daha sonra ses kayıtları yazıya aktarılmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

3.4.1 Nicel Verilerin Analizi

Araştırmada ilk olarak ölçek formundaki veriler bilgisayara aktarılmıştır. SPSS 22.0 programında analizler yapılmıştır. Ölçme formunda bulunan olumsuz ifade içeren 14 madde ters kodlama yapılarak puanlanmıştır. Böylece yüksek puanlar ölçeğin tümü ve alt ölçekleri için kadın yöneticilere yönelik pozitif tutumu göstermektedir.

Verilerin analizinde öğretmen görüşlerinin cinsiyete, bransa, okul türüne ve konuma göre farklılaşmasının tespitinde t-testi; yaş, eğitim düzeyi, çalışma yılı ve kıdemine göre farklılaşmasının tespitinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucuna göre değişkenler arasında istatistiksel açıdan fark bulunması durumunda ise çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

	Çarpıklık	Basıklık
Profesyonel İş Davranışı	-0,084	-0,599
Kişilerarası ilişkiler	-0,787	0,376
İş Etiği	-0,700	0,777

Yukarıdaki bulgulardan anlaşılabacağı üzere ölçme aracı ve alt boyutlara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin '+2 ile -2 değerleri arasında yer almasından dolayı' veri setinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı,2017).

3.4.2. Nitel Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, genellikle metin olarak ifade edilen yazılı veya yazılı hale getirilmiş sözlü metaryallerden sistematik ve nesnel bilgi çıkarma tekniği olarak tanımlanmakta; keşifsel araştırma, model geliştirme, teori geliştirme, hipotez test etme veya uygulamalı araştırmalarda kullanılmaktadır (Smith, 2002: s.314).

Araştırmada nitel veriler, nicel verilerin incelenmesi sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan sorulara bağlı olarak elde edilmiştir. Görüşme verileri alındıktan sonra verilerin kodlanmasına geçilmiştir. Kodlamalar verilen cevaplardan yola çıkarak oluşturulan kavramlarla gerçekleştirilmiştir. Kavramlar arasındaki ortak noktalara dikkat edilerek tematik kodlamalar yapılmış ve temalar belirlenmiştir. Nitel verilerin analizinde, yapılan kodlamaları örnekleyen katılımcı ifadelerinden doğrudan aktarmalara katılımcılara verilen K1, K2,... şeklindeki numaralarla birlikte yer verilmiştir.

Araştırmacı ile nitel araştırmalar konusunda deneyimli Temel Eğitim Bölümü öğretim üyesi bir araya gelmiş ve toplantı yapmışlardır. Bu toplantıda araştırmacı, veri toplama sürecini sözel olarak uzmana anlatmış ve toplanan nitel verileri, kullanılan analiz yöntemini ve ulaşılan sonuçları birlikte incelemişlerdir. Araştırmacının araştırma süresince kullandığı yaklaşım biçiminin geçerliğine karar verilmiştir. Araştırma konusu hakkında katılımcılara görüşme öncesinde bilgi verilmiştir. Böylece katılımcının konuyu daha önceden bilmesi sorulara mantıklı ve araştırma konusu çerçevesinde veriler toplanmasına yardımcı olmuştur. Verilerin analizinde katılımcılardan doğrudan alıntılara yer verilerek tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme formu, ham veriler, yapılan kodlamalar uzman tarafından incelenmiştir. Ham veriler ve verilerin analizi birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Nitel araştırmaların niteliğini artırmak için geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla kullanılan stratejiler Lincoln ve Guba (1985) tarafından nitel araştırmaların doğasına uygun olarak iç geçerlik yerine inandırıcılık, dış geçerlik yerine aktarılabirlik; iç güvenilirlik yerine tutarlık ve dış güvenilirlik yerine ise teyit edilebilirlik kavramları ile açıklanmıştır (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008:264). İç geçerliğin (inandırıcılık) sağlanmasına yönelik çalışmalar kapsamında uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman görüşü ve katılımcı teyidi

stratejilerinin kullanılması, dış geçerliğin (aktarılabirlik) sağlanmasında ise ayrıntılı betimleme stratejilerinin kullanılması önerilmektedir.

Nitel boyutun iç geçerliğinin (inandırıcılık) sağlanmasında görüşmelere katılan öğretmenlerle karşılıklı güvene dayalı iletişim kurularak yüz yüze detaylı ön görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama sürecinin sonunda toplanan veriler katılımcılara iletilerek bu verilerin gerçeği yansıtip yansıtmadığına ilişkin düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Bütün katılımcılar verilerin doğruluğunu onaylamışlardır. Araştırmacı ile Temel Eğitim Bölümü öğretim üyesi metni ayrıntılı bir şekilde incelemiş, daha sonra karşılaştırmış ve yorumlamışlardır. Dış geçerliğin (aktarılabirlik) sağlanması amacıyla ayrıntılı betimleme stratejisi kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunun yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama ve veri analizi süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca verilerin analizinde katılımcıların görüşlerine doğrudan alıntılar yapılarak yer verilmiştir.

İç güvenilirliğin (tutarlık) sağlanmasında elde edilen veriler araştırmacı ve bir Temel Eğitim Bölümü uzmanı tarafından analiz edilmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Dış güvenilirliğin (teyit edilebilirlik) sağlanmasında analiz edilmiş veriler ile ham veriler yeniden karşılaştırılmıştır. Ayrıca nitel boyutun güvenilirliğinin sağlanması amacıyla verilerin analizi sürecinde yapılan tüm işlemler araştırmacı ve bir Temel Eğitim Bölümü uzmanı tarafından birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmacı ve uzman bir araya gelerek yaptıkları çalışmaları karşılaştırmış, güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü [$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})}$] kullanılmıştır. Araştırmada bu formül kullanılarak kodlamalardaki uzlaşma yüzdesi 0,90 olarak hesaplanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008)'e göre güvenilirlik hesaplamasındaki uyuşum yüzdesinin %70 olması güvenilirlik yüzdesine ulaşıldığını gösterir. Araştırmadaki oranların %70'in üzerinde olmasının kodlama güvenilirliği için yeterli olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin araştırma problemlerine ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda ulaşılan bulgular sunulmaktadır.

4.1. Birinci Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları üç alt boyuta göre incelendiğinde;

Tablo 4. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Alt Boyutlar	Min	Max	$\bar{x}$	SS
Profesyonel İş Davranışı	16	98	62,99	15,56
Kişilerarası İlişkiler	10	63	45,33	10,35
İş Etiği	9	28,75	19	3,13
Toplam	43	183	127,90	24,11

Tablo 4'e göre, öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları üç alt boyuta göre incelendiğinde; profesyonel iş davranışı boyutuna ait puanlarının ortalamasının ($\bar{x}=62,99$) kişilerarası ilişkiler ($\bar{x}=45,33$) ve iş etiği ($\bar{x}=19$) alt boyutlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin profesyonel iş davranışı boyutuna daha yüksek puan verdikleri görülmektedir.

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının belirlenmesi amacıyla çalışma grubuna dahil edilen 20 öğretmenle yapılan görüşmelerde “Bir tercih yapma imkanınız olsa yöneticinizin kadın mı erkek mi olmasını istersiniz? ” “i) Bu tercihinize etkili olan kişisel özelliklerinizden kaynaklanan nedenleriniz nelerdir? Detaylı anlatır mısınız? ” ve “ii) Bu tercihinizde etkili olan mesleki özelliklerinizden kaynaklanan nedenleriniz nelerdir? Detaylı anlatır mısınız? ” soruları sorulmuştur. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar kavramsal olarak kodlandıktan sonra ‘Kişisel Özellikler’ ve ‘Mesleki Özellikler’ şeklinde kategorilere ayrılıp kavramsal kodlar oluşturulmuştur. Kavramsal kodlar ‘Kadın Yönetici Tercihi’ ve ‘Erkek Yönetici Tercihi’ şeklinde gruplandırılarak tablo haline getirilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Yönetici Tercihleri

Tema	Kategori	Kavramsal Kodlar	f
Yönetici Tercihi	Kişisel Özellikler	Kadın Yönetici Tercihi	
		➤ Kişilerarası İlişkiler	8
		➤ Titizlik, Düzen	1
		➤ Dürüst	1
		➤ Kararlı	1
		➤ Bakış Açısı	1
		➤ Çözüm Odaklı	1
		Erkek Yönetici Tercihi	
		➤ Kişiler arası ilişkiler	3
		➤ Samimiyet	1
		➤ Etkili	1
		➤ Babacan Tavrı	1
		➤ Sakin	1
		➤ Kurallara Bağlı	1
		➤ Uyumlu	1
		➤ Titizlik	1
		➤ Çözüm Odaklı	1
	Mesleki Özellikler	Kadın Yönetici Tercihi	
		➤ Uygun Çalışma Ortamı	3
		➤ Duyarlı	2
		➤ Olumlu İklim	1
		➤ Problem Çözme Yaklaşımı	1
		➤ İşlerin Organizasyonu	1
		➤ Kurumsal Adalet	1
		➤ Görev Bilinci Yüksek	1
		Erkek Yönetici Tercihi	
		➤ Tecrübe	2
		➤ Uygun Çalışma Ortamı	2
		➤ Yönetim erkek işidir	1
		➤ Girişken	1
		➤ Yapıcı Eleştiri	1
		➤ Profesyonellik	1
		➤ Uzlaşma	1
		➤ Özverili	1
		➤ Problem Çözme	1

Görüşmelere katılan öğretmenler kişisel özelliklerini göz önüne alarak kadın yöneticileri tercih etmelerinde kadın yöneticilerle kurdukları ilişkilerin etkili olduğundan söz etmişlerdir. Bu yöndeki görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

K1: “Erkek yöneticiler bence insan ilişkileri konusunda daha eksik davranışlar sergiliyor. Mesela konuşma şekilleri olsun insanları yönetme şekilleri kadınlara göre daha eksik.”

K8: “Kendim de kadın olduğum için açıkçası hemcinslerimle daha rahat iletişim kurabilirim.”

K11: “İkili ilişkilerimizde daha nazik, hoşgörülü ve çözüm odaklı olmasından dolayı.”

K14: “Duygusal bir yapım var. Sert yöneticilerle iletişim kurmakta zorlanıyorum. Bu yüzden kadın yöneticilerle çalışmayı tercih ederim.”

K16: “Hemcinsiniz olunca kendinizi daha rahat ifade edebiliyorsunuz.”

K17: “Kadın yöneticilerle iletişim kurarken kendimi daha rahat hissediyorum.”

Öğretmenler kişisel özelliklerini göz önüne alarak kadın yöneticileri tercih etmelerinde titiz ve düzenli çalışmanın yanı sıra dürüst ve kararlı olmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

K3: “Hocam titiz ve düzenli gerçekçi bir yapıya sahibim. Çalıştığım yöneticilerde kadınlarda daha fazla bu özellikleri gördüm. Dürüstler ve kararlılar. Bu özelliklerden dolayı onlarla çalışmak istiyorum.”

Kişisel özelliklerinin kadın yönetici tercihlerinde etken olduğunu dile getiren öğretmenler sorunlara çözüm odaklı yaklaşmanın tercih sebebi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki görüşleri:

K11: “İkili ilişkilerimizde daha nazik, hoşgörülü ve çözüm odaklı olmasından dolayı.”

Görüşmelere katılan öğretmenler kişisel özelliklerinden kaynaklı kadın yönetici tercihlerinde bakış açısının etkili olduğunu savunmuşlardır. Bu görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

K4: “Kadın yöneticilerle daha iyi anlaşmam. Aynı açıdan bakıp aynı şeyleri düşünebiliyoruz.”

Görüşmeler sonucunda öğretmenler kişisel özelliklerinden kaynaklı erkek yöneticilerle çalışma isteklerinde samimiyetin ve okul ortamında etkili olabilmenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu yöndeki görüşlerini; **K2** : “Erkeklerin iş hayatında daha etkili ve samimi olduklarını düşünüyorum.” şeklinde dile getirmişlerdir.

Kişiler arası ilişkilerin erkek yöneticilerle çalışmayı istemede etkili bir kişisel özellik olduğunu ifade eden öğretmenler bu görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

K13: “Erkek yöneticilerle daha iyi anlaşabilirim.”

K15: “Çünkü erkek yöneticilerin eşleri genellikle çalışıyor. Bu yüzden daha anlayışlılar.”

K20: “Erkeklere karşı daha rahat olup kendimi rahat açabilmem.”

Görüşmelere katılan öğretmenler kişisel özelliklerinden kaynaklı erkek yöneticilerle çalışmayı istemelerinde erkek yöneticilerde gördükleri babacan tavırların etkili olduklarını savunmuşlardır. Bu yöndeki görüşlerini; **K5:** “Erkek yöneticilerle iletişimim genellikle daha iyi oldu. Sakin ve kırılgan bir yapım olduğundan dolayı şu ana kadar çalıştığım erkek yöneticilerin bana karşı tavırları babacan oldu. Bundan dolayı erkek yöneticilere karşı daha ılımlıyım.”

Görüşmeler sonunda öğretmenler erkek yöneticilerle çalışma isteklerinde etkili olan kişisel özelliklerde sakinliğin ve kurallara bağlı olmanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

K6: “Sakin bir yapım var aşırı tepki göstermem.. Fakat kadınların aşırı tepki gösterip abarttığını düşünüyorum.”

K7: “İşlerime yoğunlaşırken duygusal olmak yerine şartların getirdiklerine göre hareket ederim. Yani aslında kurallara bağlı olduğumu da söyleyebiliriz. Erkeklerin daha kuralcı olduğunu düşündüğümünden dolayı bu seçimi yaptım.”

Öğretmenler titiz olmanın erkek yöneticilerle çalışmayı istemelerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu yöndeki görüşlerini; **K10:** “Detaycıyım. Bu yüzden erkeklerin daha detaylı davrandıklarını düşünüyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmelere katılan öğretmenler kişisel özelliklerinden kaynaklı erkek yöneticileri tercih etmelerinin çözüm odaklı olmalarından kaynaklandığını savunmuşlardır. Bu yöndeki görüşleri; **K12:** “*Erkek yöneticilerle daha çözüm odaklı iletişim kurabilmem.*” Şeklindedir.

Mesleki özelliklerini göz önüne alarak kadın yöneticilerle çalışmayı tercih eden öğretmenler kendilerine sağlanan uygun çalışma ortamının bu tercihlerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu yöndeki görüşleri;

K1: “*.....Çalıştığım kadın yönetici daha iyi. Beni daha iyi anlıyor ve bana daha çok olanak tanıyor.*”

K8: “*Hocam kadınlar birbirini daha iyi anlar. Nerde nasıl davranıp davranmayacaklarını bilirler. Mesela şeyey.. Aslında şöyle diyim ... Birbirimizi anladığımız için bize uygun olan ortamların ne olup olmadığını biliriz. Bu yüzden kadınların rahat edecekleri çalışma ortamını mahremiyet çerçevesinde sunacaklarını düşünüyorum.*”

K19: “*Bir kere bakış açıları ve sağladıkları ortam mesleğime katkı sağlıyor. Farklı imkanları ve ortamları bana sunmaya çabalamaları mesleğime olan bağlılığımı artırıyor.*”

Çalışma ortamlarında olumlu iklimin kadın yöneticileri tercih etmelerinde önemli olduğunu savunan öğretmenler bu yöndeki görüşlerini; **K3:** “*Okul ortamı çok önemli. .. Mesleki olarak kadınların okul ortamını şekillendirdiğini düşünüyorum. Örneğin kadınların mizacı karakteri ılımlı okul ortamını oluşturmada etkili.*” Şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmeler sonunda mesleki özelliklerinden kaynaklı kadın yönetici tercihlerinde kadınların daha duyarlı olmalarının önemli bir sebep olduğunu ifade eden öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

K16: “*Öğretmenlik bugün ve yarın için çok önemli bir meslek. Bir nevi insana yetiştirme sanatı. Duygular ön planda. Kadınların öğrencileri yetiştirirken çocukların duygularına ve ruhlarına daha duyarlı olduklarını düşünüyorum.*”

K18: : “*Kadın yöneticilerin daha duyarlı olduğunu düşünüyorum. Bu durum mesleki ortam için çok önemli.*”

Görüşmelere katılan öğretmenler problem çözme yaklaşımlarını önemsemelerinin kadın yönetici tercihlerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Bu yöndeki görüşleri; **K4:** “.. Kadınlarla daha iyi iletişim kurduğum için herhangi bir sorunu daha çabuk çözebiliyorum. İsteklerimi iletmem zor olmuyor.” Şeklinde olmuştur.

Mesleki özelliklerine dayanarak kadın yöneticilerle çalışmayı isteyen öğretmenler bu tercihlerinde işlerin kadınlar tarafından daha iyi organize edilmesinin ve kurumsal adaletin kadınlar tarafından daha iyi sağlanacağını etken olduğunu belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşleri şu şekildedir:

K11: “Kadın yöneticilerle işler daha tertipli ve bir o kadar da düzenli olmasından.”

K14: “Okul ortamının adaletli olması gerektiğini düşünüyorum ve kadınların daha adaletli olduğunu düşünüyorum.”

Kadın yöneticilerin görev bilincinin daha yüksek olduğunu ifade eden öğretmenler yönetici tercihlerini kadınlardan yana kullanmıştır. Bu yöndeki görüşleri; **K17:** “İş hayatında düzen ve disiplinin şart olduğunu düşünüyorum. ... Kadın yöneticilerin daha disiplinli çalıştığını düşünüyorum.”

Mesleki özelliklerini göz önüne alarak erkek yöneticilerle çalışmayı tercih eden öğretmenler bu tercihlerinde tecrübeli olmanın önemli bir etken olduğunu savunmuşlardır. Bu yöndeki düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K9: “Mesleki özelliklerimin erkek yöneticilerin bilgi ve birikimleriyle uyumu.”

K15: “Daha özverili ve daha deneyimli olmaları.”

Görüşmeler sonunda mesleki özelliklerinden kaynaklı erkek yönetici seçimini yapan öğretmenler uygun çalışma ortamı sağlamanın önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yöndeki düşünceleri:

K10: “.. Mesela ders anlatırken sadece sınıfa yoğunlaşıp dış dünyaya kendimi kapatmayı isterim. Ama bunun için ortamın uygun olması lazım ya da yöneticimle uyumlu çalışmam ve kafamın rahat olması lazım.. Bana bu rahatlığı kadınların sağlayacağını düşünmüyorum.”

K13: *“Çalıştığım kadın yönetici kendimi geliştirmem için gerekli ortamı sunmuyor ihtiyaçlarımı karşılamıyor. Erkek yönetici imkanlar konusunda daha çok olanak sunuyor.”*

Görüşmelere katılan öğretmenler erkek yöneticilerin daha girişken olduklarını ve yapıcı eleştiri yaptıklarını seçimlerinde bu özelliklerin etken olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yöndeki görüşleri; **K5:** *“Sınıfımda özgür bir şekilde ders işlemeyi seviyorum. Olanaklarımın ihtiyaçlarımın karşılanması konusunda titizim. Erkek yöneticiler daha girişken olduklarından mesleki ihtiyaçlarımızın karşılanmasında daha titiz davranıyorlar. Yaptıkları eleştirilerde daha dengeli ve sağlıklılar.”*

Görüşmeler sonucunda mesleki özelliklerini göz önünde bulundurarak yönetimde profesyonellik ve özverili olmanın önemli olduğunu ifade eden öğretmenler tercihlerini erkek yöneticilerden yana kullanmışlardır. Bu kapsamdaki görüşleri:

K7: *“Meslek yaşamı profesyonellik ister. Imm nasıl söylesem... Tüm kadınların profesyonel olmadığını söylemiyorum ama çevremde gördüğüm kadın yöneticiler genellikle çalışanları fazla kasiyorlar. Aslında erkeklerde de bu olabilir. Ama kadınlarda daha fazla olduğunu düşünüyorum.”*

K15: *“Daha özverili ve daha deneyimli olmaları.”*

Mesleki özellikleri kapsamında öğretmenler yönetimin erkek işi olduğunu ve erkeklerin daha uzlaşmacı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yöndeki görüşleri şu şekildedir:

K2: *“..Sınıf yönetimi de dahil olmak üzere yönetim konusu erkeklere ait bir özelliktir. Ataerkil bir toplum olduğumuzdan dolayı yönetim görevini erkekler daha etkili biçimde yapmaktadır.”*

K12: *“Öğretim ortamında daha verimli çalışmış olmam. İletişimi daha uzlaşa içinde gerçekleştirmem.”*

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının belirlenmesi amacıyla çalışma grubuna dahil edilen 20 öğretmenle yapılan görüşmelerde “Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin uzman

olduğunu gösteren yönetsel davranışlar (Profesyonel Mesleki Davranışlar) nelerdir? Açıklar mısınız? ” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar kavramsal olarak kodlandıktan sonra tablo haline getirilmiştir.

Tablo 4.2. Kadın Yöneticilerin Profesyonel Mesleki Davranışları

Tema	Kavramsal Kodlar	f
Profesyonel Davranışlar	➤ Görev Bilinci	8
	Yüksek(n=8)	5
	➤ Etkili İletişim (n=5)	3
	➤ Farklı Sorumlulukların	1
	Üstesinden Gelme	1
	➤ Kontrollü yaklaşım (n=1)	1
	➤ Yenilikçi (n=1)	1
	➤ Farklı Bakış Açısı(n=1)	1
	➤ İş Birliği	1

*K2 ve K20 kadın yöneticilerin profesyonel davranmadıklarını ifade etmişlerdir.

Görüşmeler sonucunda öğretmenler kadın yöneticilerin farklı sorumlulukları taşıyabilmelerinin profesyonellik için bir ölçüt olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki görüşleri:

K4: “... Kadınların daha fazla sorumluluğu var. Ancak bunlar içerisinde işlerini aksatmadan sorumluluğu üstlenip görevlerine devam edebiliyorlar. Bence bu onları profesyonel yapmada yeterli.”

K11: “Hem ev işlerini hem de bulundukları konumdaki işleri yürütebilmeleri.”

K14: “Kadınların daha fazla sorumluluk sahibi olduğunu düşünüyorum”

Görüşmelere katılan öğretmenler kadın yöneticilerin empati yaparak etkili iletişim kurmada yeterli ve başarılı olmalarını profesyonellik olarak nitelendirmiştir. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

K5: “Kadınlar daha derinlemesine ayrıntılı düşündükleri için işlerin eksiksiz yapılmasını isterler. Ancak daha duygusal olmaları daha sağlam sosyal ilişkiler kurabiliyorlar. Bu ilişkiler de onları profesyonel yapabilir.”

K7: “Çalıştığım kadın yöneticilerden bir tanesi çok temiz çalışıyordu bu yüzden yorumumu onu göz önüne alarak yapıyorum. İşlerini genellikle temiz ve hakkıyla yapıyorlar. Bir de çevreyle daha iyi iletişim kurabiliyorlar bu sayede işleri daha çabuk halledebiliyorlar.”

K12: “Kadınların empati yeteneğinin güçlü olması.”

K18: “Empati kurup kendini yönetim pozisyonu ile eşleştirmesi.”

Profesyonel anlamda kadın yöneticilerin görev bilinçlerinin yüksek düzeyde olduklarını ifade eden öğretmenler düşüncelerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

K5: “Kadınlar daha derinlemesine ayrıntılı düşündükleri için işlerin eksiksiz yapılmasını isterler. Ancak daha duygusal olmaları daha sağlam sosyal ilişkiler kurabiliyorlar. Bu ilişkiler de onları profesyonel yapabilir.”

K6: “... Resmi işlere erkeklerden daha fazla bağlılar. İşlerini daha sağlamlaştırmak için yapıyorlar.”

K7: “Çalıştığım kadın yöneticilerden bir tanesi çok temiz çalışıyordu bu yüzden yorumumu onu göz önüne alarak yapıyorum. İşlerini genellikle temiz ve hakkıyla yapıyorlar. Bir de çevreyle daha iyi iletişim kurabiliyorlar bu sayede işleri daha çabuk halledebiliyorlar.”

K8: “Disiplinli ve kuralcı olmaları.”

K10: “Kurallara uyuyorlar bu da onları profesyonel yapabilir.”

K13: “Erkek yöneticilere oranla daha disiplinli ve kurallara uyuyorlar. Fakat bu her durumda iyi olmayabilir.”

K15: “Çalışkan işlerine sadıklar ve disiplinliler.”

K17: “Kadın yöneticiler de erkekler gibi kurallara uyarlar. İki... ancak bunu yaparken kural olduğunu hissettirmezler. Ondan ziyade kuralın faydasını ön plana çıkarırlar. Mesela grup çalışmalarını daha iyi yönetirler.”

Görüşmelere katılan öğretmenler kontrollü yaklaşımlarda bulunan kadın yöneticilerin profesyonel mesleki davranışlar sergileyeceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki görüşleri; **K1:** “Aslında kadınlar erkeklere göre daha sakin. ... Daha düzeyli ve işlerin yürütülmesinde daha kontrolcü yaklaşıyorlar.”

Görüşmelerde profesyonel mesleki davranışların gerçekleştirilmesinde yenilikçiliğin önemli olduğunu sergileyen öğretmenler düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; **K3:** “.. Kadınlar yeniliğe açıklar hocam. Duyarlı ve okul ortamında varlıklarını hissettirebiliyorlar.”

Görüşmelere katılan öğretmenler farklı bakış açısına sahip olmanın ve öğretmenlerle birlikte iş birliği içinde çalışmanın kadın yöneticilerde gözlemledikleri profesyonel davranışlar olduklarını ifade etmişlerdir. Düşünceleri şu şekildedir:

K9: “Kadın yöneticilerin profesyonel anlamda sorunlara duygusal yaklaşım çözümü.”

K16: “Kadın yöneticiler de erkekler gibi kurallara uyarlar. ... Ancak bunu yaparken kural olduğunu hissettirmezler. Ondan ziyade kuralın faydasını ön plana çıkarırlar. Mesela grup çalışmalarını daha iyi yönetirler.”

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının belirlenmesi amacıyla çalışma grubuna dahil edilen 20 öğretmenle yapılan görüşmelerde “Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin öğretmen, veli ve personellerle olan ilişkilerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek için sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları yöntemler nelerdir? ” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar kavramsal olarak kodlandıktan sonra tablo haline getirilmiştir.

Tablo 4.3. Kadın Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkiler İle İlgili Davranışları

Tema	Kavramsal Kodlar	f
Kişiler Arası İlişki Stratejileri	➤ Etkili iletişim	5
	➤ Düzeyli ilişki	3
	➤ Duruma uygun davranış	3
	➤ Empati kurma	2
	➤ Saygılı olma	2
	➤ Samimi	2
	➤ Duyarlı olma	2
	➤ Düşünceleri açıkça belirtme	2
		1
	➤ Etkili Dinleme	1
	➤ Sezgisel Davranış	1
	➤ Sakin	1
	➤ Dönüt verme	1
	➤ Duygusal olma	1

Görüşmelere katılan öğretmenler kadın yöneticilerin kişilerle olan ilişkilerini düzeyli bir şekilde gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki düşünceleri:

K1: : “Aslında çok içli dışlı olmuyorlar. Daha düzeyli ilişkiler kuruyorlar.”

K8: “Bir kere erkeklere göre daha düzgün ifade şekilleri var. Ayrıca mesafeyi koruyabiliyorlar.”

K16 : “Sevgi dili daha ön planda. Mesela halden anlayan ve seviyeli bir tutumları var. Ancak bunu yaparken disiplini elden bırakmıyorlar.”

Görüşmeler sonucunda öğretmenler kadın yöneticilerin ilişkilerinde içinde bulundukları duruma göre hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Bu düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K2: “Kadınlar genellikle kendini ezdirmeme konusunda fazla egolu davranmaktadırlar. Velilere ise öğrencinin durumuna göre sert ya da yumuşak davranabiliyorlar.”

K14: “Kadın yöneticiler karşısındaki kişilerin psikolojik durumunu göz önüne alarak iletişim kurarlar.”

K20: “İnsanlara nasıl davranmaları gerektiğini biliyorlar. Mesela veli sinirli ise alttan almayı güzelce beceriyorlar. Fakat veli sinirli değilse kendilerini açıkça ifade ediyorlar.”

Kadın yöneticilerin empati yöntemiyle kişiler arası ilişkilerini devam ettirdiklerini dile getiren öğretmenler düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

K3: “Empati kurabilmeleri bence. İşleri dahi olsa veli veya öğrenciyle ilgilenip bizim göremediğimiz noktaları görüyorlar.”

K 15: “Erkek yöneticilere göre daha sıcakkanlı ve daha çok empati yapmaları.”

Öğretmenler kadın yöneticilerin ilişkilerinde karşı tarafa saygılı davrandıklarını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

K3: “Empati kurabilmeleri bence. İşleri dahi olsa veli veya öğrenciyle ilgilenip bizim göremediğimiz noktaları görüyorlar.”

K19: “İnsanlara saygı duyup değer veriyorlar bunu karşı tarafa yansıtmaları etkili iletişimi sağlıyor.”

Etkili dinleme ve sezgisel davranışlarda bulunmayı kadın yöneticilerin kullandığı iletişim stratejisi olarak ifade eden öğretmenlerin düşünceleri şu şekildedir:

K4: “Kadınlar erkekler gibi çok fazla tepki vermezler. Daha çok dinleyiciler.”

K5: “Davranışların arkasında yatan sebepleri daha iyi seziyorlar. ... Ayrıca hassastırlar. Daha ılımlı yaklaşırlar.”

Görüşmelere katılan öğretmenler kadın yöneticilerin etkili iletişim stratejilerini kullanarak kişiler arası ilişkilerine yön verdiklerini savunmuşlardır. Bu kapsamdaki düşünceleri şu şekildedir:

K6: “Veliler ile daha rahat iletişim kuruyorlar. Onları dinleyip yardımcı olurlar. Erkekler pek fazla dinlemiyor.”

K8: “Bir kere erkeklere göre daha düzgün ifade şekilleri var. Ayrıca mesafeyi koruyabiliyorlar.”

K17: “Kadın yöneticiler daha duygusal olabilecekleri için insanlarla olan ilişkilerinde onları daha iyi anlayabilirler. ... Bu yüzden oluşabilecek sorunları daha etkili çözebilirler bence.”

K18: “Üslupları çok iyi. Bir de jest ve mimiklerini gayet iyi kullanıp karşı tarafa ne düşündüklerini aktarabiliyorlar.”

K19: “İnsanlara saygı duyup değer veriyorlar bunu karşı tarafa yansıtmaları etkili iletişimi sağlıyor.”

Kadın yöneticilerin iletişim kurarken sakin olduklarını belirten öğretmenler düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir; **K7:** “Meselelere daha sakin yaklaşıyorlar. Bir de şöyle bir durum var karşı taraf kadın yönetici görünce daha nazik davranıyor iletişim daha kolay kuruluyor. Erkeklere karşı daha sert olabiliyorlar. Erkek yöneticiler de daha sinirli ve gergin olabiliyor.”

Görüşmelere katılan öğretmenler kadın yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde samimi olduklarını ve dönüt verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu konudaki düşünceleri:

K9: “Duygusal davranışları ve samimi olmaları.”

K15: “Erkek yöneticilere göre daha sıcakkanlı ve daha çok empati yapmaları.”

K10: “Geri bildirim vermeleri. İnsanlar olumlu ya da olumsuz dönüt alıyorlar. Bir de kadınlara karşı daha ılımlı yaklaşıyorlar.”

Kadın yöneticilerin duyarlı ve duygusal olmalarının kişiler arası ilişkilerde sergiledikleri davranışlar olarak niteleyen öğretmenler düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

K11: “Öğrencileri kendi evlatları gibi gördüklerinden daha duyarlı, hoşgörülü ve nazik davranışları.”

K12: “Daha duyarlı ve dikkatli davranışları.”

K17: “Kadın yöneticiler daha duygusal olabilecekleri için insanlarla olan ilişkilerinde onları daha iyi anlayabilirler. ... Bu yüzden oluşabilecek sorunları daha etkili çözebilirler bence.”

Görüşmelere katılan öğretmenler kadın yöneticilerin düşünceleri aktarmada açık ve anlaşılır bir dil kullandıklarını savunmuşlardır. Bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K13: “Düşüncelerini daha net ifade etmek.”

K18: “Üslupları çok iyi. Bir de jest ve mimiklerini gayet iyi kullanıp karşı tarafa ne düşündüklerini aktarabiliyorlar.

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının belirlenmesi amacıyla çalışma grubuna dahil edilen 20 öğretmenle yapılan görüşmelerde “Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin yönetim ile ilgili ‘Etik İlkeler’ uyan veya uymayan davranışları nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar kavramsal olarak kodlandıktan sonra ‘Etığe Uyan Davranışlar’ ve ‘Etığe Uymayan Davranışlar’ şeklinde kategorilere ayrılıp kavramsal kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar tablo haline getirilmiştir.

Tablo 4.4. Kadın Yöneticilerin Etik Davranışları

Tema	Kategori	Kavramsal Kodlar	f
Etik Davranışlar	Etığe Uyan Davranışlar	➤ Dürüstlük	5
		➤ Saygı	3
		➤ Hizmette Sorumluluk	3
		➤ Bilinci	2
		➤ Mesleğe Bağlılık	2
		➤ Nezaket	2
		➤ Güvenilir	1
		➤ Adaletli	1
	Etığe Uymayan Davranışlar	➤ Adaletsizlik	5
		➤ Profesyonel davranmamak	2
		➤ Erkeklerle katı davranma	1
		➤ Kıskançlık	1
		➤ Olumsuz eleştiri(n=1)	1
			1

Görüşmelere katılan öğretmenler kadın yöneticilerin mesleklerine olan bağlılığını etiğe uygun davranışlar içerisinde ifade etmişlerdir. Bu yöndeki görüşlerini şu şekildedir:

K1: “... Şimdiye kadar 1 kadınla çalıştım. Onu gözlemlediğim kadarıyla cevap veriyorum. Çalıştığım kadın işine sadık ve güvenilir bir insan.”

K3: “Dürüst ve duyarlı olmaları. İşlerine bağlı olmaları. Uymayan bir davranışları yok. Hakkıyla yapıyorlar işlerini.”

Öğretmenler çalıştıkları kadın yöneticilerin güvenilir olmalarından dolayı etiğe uygun davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu yöndeki düşünceleri ; “... Şimdiye kadar 1 kadın yöneticiyle çalıştım. Onu gözlemlediğim kadarıyla cevap veriyorum. Çalıştığım kadın yönetici işine sadık ve güvenilir bir insan.” Şeklinde.

Görüşmeler sonucunda öğretmenler kadın yöneticilerin mesleklerine ve bireylere karşı göstermiş olduğu saygın davranışları etiğe uygun davranışlar içerisinde değerlendirmişlerdir. Bu kapsamdaki düşünceleri:

K2: “Genel olarak saygın davranışlar sergilerler. Ancak erkek öğretmenlere karşı daha katı davranıyorlar.”

K12: “Saygılı ve dürüst olmaları onların kurallara uyduğunu gösterir.”

K19: “Saygılı güvenilir ve nazik olmaları uygun davranışlar.”

Görüşmeye katılan öğretmenler kadın yöneticilerin mesleklerinde adaletli olmalarını etiğe uygun davranışlar kapsamında değerlendirmişlerdir. Bu yöndeki düşünceleri: **K4:** “Kadınlar herkese eşit davranırlar. Bu yüzden uymayan davranışları yoktur.”

Hizmette sorumluluk bilincinin farkında olup buna uygun davranışlar sergileyen kadın yöneticiler öğretmenler tarafından etiğe uygun davranan yöneticiler olarak ifade edilmişlerdir. Öğretmenlerin bu yöndeki düşünceleri şu şekildedir;

K8: “Daha dürüst davranmaları ve hukuk kurallarına riayet etmeleri uyan özellikleridir. ...”

K11: “Etik ilkelere uymayan çok kadın olduğunu düşünmüyorum. İşlerini tertipli ve düzenli kurallara uygun yaparlar.”

K20 : *“Kurallara bağı ve işlerine sadıklar. Uymayan davranışları bence yok ama duygusal davrandıklarında sonuç değişebilir.”*

Görüşmeye katılan öğretmenler dürüst davranmanın kadın yöneticilerde gözlemledikleri etik davranışlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yöndeki düşünceleri;

K8: *“Daha dürüst davranmaları ve hukuk kurallarına riayet etmeleri uyan özellikleridir. ...”*

K9: *“Dürüstler işleri aksatmıyorlar.”*

K12: *“Saygılı ve dürüst olmaları onların kurallara uyduğunu gösterir.”*

K15: *“Dürüstler . Ama uymayan davranışlarını görmedim.”*

Öğretmenler nezaket kurallarını etiğe uygun davranışlar arasında ifade etmiş ve kadın yöneticilerin etik kurallara uygun davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu yöndeki ifadeleri şu şekildedir:

K10: *“Nezaket kurallarına uymaları.”*

K19: *“Saygılı güvenilir ve nazik olmaları uygun davranışlar.”*

Görüşmeye katılan öğretmenler etiğe uygun olmayan davranışlar kapsamında kadın yöneticileri değerlendirmişlerdir. Adaletsiz davranan kadın yöneticilerin etiğe aykırı hareket ettiklerini ifade edip bu yöndeki düşüncelerini şu şekildedir:

K6: *“Duygusal davranıyorlar. Duygusal olmaları onları adil davranmaktan uzaklaştırabiliyor.”*

K13: *“Kendilerine yakın olan öğretmenlere ayrıcalık tanıyorlar bu da etiğe aykırı.”*

K14: ... *“Aslında uymayan davranışları pek yok ama bazen iş arkadaşlıklarını ileriye götürüp daha samimi olabiliyorlar. Bu da işlerindeki kuralları ihlal etmelerine sebep olabiliyor.”*

K17: .. *“Zaman zaman adil olamadıklarını düşünüyorum.”*

K18: *“Uymayan davranıştan bahsetmek istiyorum. Çok fazla kişiselleştirme yapıyorlar. Yani kendilerine göre uygun kişilikte olanlara pozitif ayrımcılık yapabiliyorlar.”*

Öğretmenler kadın yöneticilerin erkek öğretmenlere karşı sert tutum sergilemelerini ve hemcinslerine karşı kıskanç davranışlarda bulunmalarını etiğe aykırı davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki düşünceleri şu şekildedir:

K2: *“Genel olarak saygın davranışlar sergilerler. Ancak erkek öğretmenlere karşı daha katı davranıyorlar.”*

K5: *“.. Kıskanç davranabiliyorlar. Saydam olmayabilirler kıskançlık yaptıklarında.”*

Görüşmeler sonucunda öğretmenler profesyonel davranmayan kadın yöneticilerin etiğe aykırı hareket ettiklerini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu yöndeki düşünceleri; **K8:** *“....Uymayan özelliği ise duygusal olmaları diyebilirim. ...Duygusal davranıp taviz verebilirler.”*

Duygusal davranma görüşmeye katılan öğretmenler tarafından etiğe uymayan davranış olarak görülmüştür. Öğretmenlerin bu yöndeki düşünceleri şu şekildedir:

K8: *“....Uymayan özelliği ise duygusal olmaları diyebilirim. ...Duygusal davranıp taviz verebilirler.”*

K19: *“....Ancak yumuşak huylu olmaları etiğe aykırı .”*

K20: *“Kurallara bağlı ve işlerine sadıklar. Uymayan davranışları bence yok ama duygusal davrandıklarında sonuç değişebilir.”*

Kadın yöneticilerin meslektaşlarına karşı eleştiri yaparken olumsuz cümleler kullanmaları öğretmenler tarafından etiğe uymayan davranış olarak ifade edilmiştir. Öğretmenlerin bu yöndeki görüşleri; **K16:** *“Öğretmenleri eleştirirken eleştirinin dozunu kaçırabiliyorlar. ...Rencide edebiliyorlar. Duygularına yenik düşüp aşırı tepki verebiliyorlar.”*

4.2. İkinci Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 5. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Profesyonel iş davranışı	Erkek	223	4,01	1,05	509	-8,68	0,76
	Kadın	288	4,79	0,96			
Kişilerarası ilişkiler	Erkek	223	4,85	1,19	509	-2,37	0,01*
	Kadın	288	5,18	1,16			
İş etiği	Erkek	223	5,11	1,58	509	-2,98	0,20
	Kadın	288	5,46	1,02			
Toplam	Erkek	223	4,45	2,53	509	-6,90	0,31
	Kadın	288	4,98	2,31			

* $p < 0,05$

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin ölçekten aldıkları toplam puan ortalaması $\bar{x}=4,98$, erkek öğretmenlerin toplam puan ortalaması ise $\bar{x}=4,45$ 'tir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında Profesyonel iş davranışı [$t(509) = -8,68$, $p > 0,05$] ve İş Etiği [$t(509) = -2,98$, $p > 0,05$] boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir. Öğretmenlerin Kişilerarası İlişkiler boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür [$t(509) = -2,37$, $p < 0,05$]. Kişilerarası İlişkiler boyutunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre kadın yöneticilere yönelik ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

4.3. Üçüncü Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 16. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre ANOVA sonuçları

Boyutlar	Yaş	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Fark
Profesyonel iş davranışı	Gruplar Arası	17,497	3	5,832	5,23	0,00*	A-D
	Gruplar içi	564,437	507	1,113			B-D
	Toplam	581,934	510				C-D
Kişilerarası ilişkiler	Gruplar Arası	9,477	3	3,159	2,31	0,07	
	Gruplar içi	693,173	507	1,367			
	Toplam	702,650	510				
İş etiği	Gruplar Arası	3,036	3	1,012	0,59	0,62	
	Gruplar içi	867,740	507	1,712			
	Toplam	870,776	510				
Toplam	Gruplar Arası	210,98	3	70,326	3,21	0,02*	
	Gruplar içi	1105,14	505	2,188			
	Toplam	1126,74	508				

* $p < 0,05$

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının Profesyonel İş Davranışı boyutunda [$F(3,507)=5,23$, $p < 0,05$]] ve toplam puan ortalamalarında [$F(3,507)=3,21$, $p < 0,05$]] öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Kişilerarası İlişkiler boyutunda [$F(3,507)=2,31$, $p > 0,05$]] ve İş Etiği boyutunda [$F(3,507)=0,59$, $p > 0,05$]] ise öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre kadın yöneticilere yönelik tutumlarının Profesyonel İş Davranışı boyutunda hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Bakımından Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Göre Scheffe Sonuçları

Alt Boyut	Yaş	Gruplar	Ortalama Farkı	S.H	p	$\bar{x}$
Profesyonel iş davranışı	(A)22-27yaş arası	(B)28-33yaş arası	-0,05	0,16	0,72	4,61
		(C)34-39yaş arası	-0,06	0,16	0,70	
		(D)40yaş ve üzeri	0,33*	0,11	0,00	
	(B)28-33yaş arası	(A)22-27yaş arası	0,05	0,16	0,72	4,66
		(C)34-39yaş arası	-0,00	0,18	0,98	
		(D)40yaş ve üzeri	0,39*	0,14	0,00	
	(C)34-39yaş arası	(A)22-27yaş arası	0,06	0,16	0,70	4,67
		(B)28-33yaş arası	0,00	0,18	0,98	
		(D)40yaş ve üzeri	0,39*	0,14	,00	
	(D)40yaş ve üzeri	(A)22-27yaş arası	-0,33*	0,11	0,00	4,27
		(B)28-33yaş arası	-0,39*	0,14	0,00	
		(C)34-39yaş arası	-0,39*	0,14	0,00	

* p<0,05

Tablo 7’ye göre öğretmenlerin yaş değişkeni bakımından farkın kaynağının yaşı 22-27 yaş arası ($\bar{x}$ =4,61) olan öğretmenler ile 40 yaş ve üzeri ($\bar{x}$ =4,27) olan öğretmenler arasında, yaşı 28-33 yaş arası ($\bar{x}$ =4,66) olan öğretmenler ile 40 yaş ve

üzeri olan öğretmenler arasında ve yaşı 34-39 yaş arasında ($\bar{x}=4,67$) olan öğretmenler ile 40 yaş ve üzeri öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Yaşı 34-39 yaş arası olan öğretmenlerin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

4.4. Dördüncü Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 8. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kıdem Süresi	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Fark
Profesyonel iş davranışı	Gruplar Arası	570,59	3	3,780	3,35	0,01*	A-D
	Gruplar içi	581,93	507	1,125			C-D
	Toplam	13,19	510				
Kişilerarası ilişkiler	Gruplar Arası	689,45	3	4,398	3,23	0,02*	
	Gruplar içi	702,65	507	1,360			
	Toplam	3,31	510				
İş etiği	Gruplar Arası	3,31	3	1,106	0,64	0,58	
	Gruplar içi	867,45	507	1,711			
	Toplam	870,77	510				
Toplam	Gruplar Arası	199,33	3	66,443	3,03	0,02*	
	Gruplar içi	11063,43	505	21,907			
	Toplam	11262,77	508				

* $p<0,05$

Tablo 8'e göre öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının Profesyonel İş Davranışı boyutunda [$F(3,507)=3,35$, $p<0,05$)] Kişilerarası İlişkiler boyutunda [$F(3,507)=3,23$, $p<0,05$)] ve toplam puan ortalamalarında [$F(3,507)=3,03$, $p<0,05$)] öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür. İş Etiği boyutunda ise

öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. [$F(3,507)=0,64$, $p>0,05$)]

Öğretmenlerin mesleki kıdem süresine göre kadın yöneticilere yönelik tutumlarının Profesyonel İş Davranışı boyutunda hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süresi Değişkeni Bakımından Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Göre Scheffe Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem Süresi	Gruplar	Ortalama Farkı	S.H	p	$\bar{x}$
Profesyonel İş Davranışı	(A)1-5yıl arası	(B)6-10yıl arası	0,00	0,16	0,96	4,56
		(C)11-15yıl arası	-0,08	0,14	0,55	
		(D)16 yıl ve üzeri	0,27*	0,11	0,01	
	(B)6-10yıl arası	(A)1-5yıl arası	-0,00	0,16	0,96	4,55
		(C)11-15yıl arası	-0,09	0,18	0,61	
		(D)16 yıl ve üzeri	0,26	0,16	0,10	
	(C)11-15yıl arası	(A)1-5yıl arası	0,08	0,14	0,55	4,65
		(B)6-10yıl arası	0,09	0,18	0,61	
		(D)16 yıl ve üzeri	0,36*	0,14	0,01	
	(D)16 yıl ve üzeri	(A)1-5yıl arası	-0,27*	0,11	0,01	4,29
		(B)6-10yıl arası	-0,26	0,16	0,10	
		(C)11-15yıl arası	-0,36*	0,14	0,01	

* $p<0,05$

Tablo 9’a göre öğretmenlerin mesleki kıdem süresi bakımından farkın kaynağının kıdem süresi 1-5 yıl arası ($\bar{x}=4,56$) olan öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri

($\bar{x}=4,29$) olan öğretmenler arasında ve kıdem süresi 11-15 yıl arasında ($\bar{x}=4,65$) olan öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri ($\bar{x}=4,29$) öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem süresi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının diğer grup öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süresi Değişkeni Bakımından Kişilerarası İlişkiler Boyutuna Göre Scheffe Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem Süresi	Gruplar	Ortalama Farkı	S.H	p	$\bar{x}$
Kişilerarası İlişkiler	(A)1-5yıl arası	(B)6-10yıl arası	-0,22	0,18	0,21	4,82
		(C)11-15yıl arası	-0,49*	0,16	0,00	
		(D)16 yıl ve üzeri	-0,10	0,12	0,40	
	(B)6-10yıl arası	(A)1-5yıl arası	0,22	0,18	0,21	5,05
		(C)11-15yıl arası	-0,26	0,20	0,20	
		(D)16 yıl ve üzeri	0,12	0,17	0,47	
	(C)11-15yıl arası	(A)1-5yıl arası	0,49*	0,16	0,00	5,32
		(B)6-10yıl arası	0,26	0,20	0,20	
		(D)16 yıl ve üzeri	0,39*	0,15	0,01	
	(D)16 yıl ve üzeri	(A)1-5yıl arası	0,10	0,12	0,40	4,92
		(B)6-10yıl arası	-0,12	0,17	0,47	
		(C)11-15yıl arası	-0,39*	0,15	0,01	

Tablo 10'a göre öğretmenlerin mesleki kıdem süresi bakımından farkın kaynağının kıdem süresi 1-5 yıl arası ($\bar{x}=4,82$) olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası ($\bar{x}=5,32$) olan öğretmenler arasında ve kıdem süresi 11-15 yıl arasında olan

öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri ($\bar{x}=4,92$) öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem süresi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının diğer grup öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.5. Beşinci Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 11. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	p
Profesyonel iş davranışı	Gruplar Arası	4,98	2	2,492	2,19	0,11
	Gruplar içi	576,95	508	1,136		
	Toplam	581,93	510			
Kişilerarası ilişkiler	Gruplar Arası	6,31	2	3,157	2,30	0,10
	Gruplar içi	696,33	508	1,371		
	Toplam	702,65	510			
İş etiği	Gruplar Arası	3,03	2	1,517	0,88	0,41
	Gruplar içi	867,74	508	1,708		
	Toplam	870,77	510			
Toplam	Gruplar Arası	1568,95	2	784,475	2,63	0,07
	Gruplar içi	594,77	506	1,175		
	Toplam	598,61	508			

* $p<0,05$

Tablo 11'e göre kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının Profesyonel iş davranışı boyutunda [$F(2,508)=2,19$, $p>0,05$)], Kişilerarası ilişkiler boyutunda [$F(2,508)=2,30$, $p>0,05$)], İş Etiği boyutunda [$F(2,508)=0,88$, $p>0,05$] ve toplam puan ortalamalarında anlamlı farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

4.6. Altıncı Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 12. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Branşa Göre t-testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Profesyonel iş davranışı	Sınıf Öğretmeni	336	4,44	1,04	509	-0,40	0,36
	Diğer Branş	175	4,48	1,10			
Kişilerarası ilişkiler	Sınıf Öğretmeni	336	4,88	1,13	509	-2,30	0,97
	Diğer Branş	175	5,13	1,23			
İş etiği	Sınıf Öğretmeni	336	5,24	1,36	509	-1,48	0,39
	Diğer Branş	175	5,43	1,19			
Toplam	Sınıf Öğretmeni	336	4,70	2,03	509	-1,51	0,47
	Diğer Branş	175	4,83	2,18			

* $p < 0,05$

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin ölçekten aldıkları toplam puan ortalaması $\bar{x}=4,70$, diğer branştaki öğretmenlerin toplam puan ortalaması ise $\bar{x}=4,83$ 'tür. Öğretmenlerin branş değişkenine göre ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında Profesyonel iş davranışı [$t(509) = -0,40$, $p > 0,05$], Kişilerarası ilişkiler [$t(509) = -2,30$, $p > 0,05$] ve İş etiği [$t(509) = -1,48$, $p > 0,05$] boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir.

4.7. Yedinci Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 13. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Profesyonel iş davranışı	Devlet Okulu	463	4,42	1,07	509	-2,13	0,40
	Özel Okul	48	4,76	1,00			
Kişilerarası ilişkiler	Devlet Okulu	463	5,00	1,15	509	2,17	0,09
	Özel Okul	48	4,61	1,28			
İş etiği	Devlet Okulu	463	5,35	1,31	509	2,23	0,25
	Özel Okul	48	4,91	1,19			
Toplam	Devlet Okulu	463	4,75	2,28	509	0,10	0,10
	Özel Okul	48	4,73	2,42			

* $p < 0,05$

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre devlet okulunda çalışan öğretmenlerinin ölçekten aldıkları toplam puan ortalaması $\bar{x}=4,75$, özel okulda çalışan öğretmenlerin toplam puan ortalaması ise $\bar{x}=4,73$ 'tür. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında Profesyonel iş davranışı [$t(509)= -2,13$, $p > 0,05$], Kişilerarası ilişkiler [$t(509)= 2,17$, $p > 0,05$] ve İş etiği [$t(509)=2,23$, $p > 0,05$] boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir.

4.8. Sekizinci Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 14. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılına Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Yılı	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	p	Anlamlı Fark
Profesyonel iş davranışı	Gruplar Arası	7,09	2	3,546	3,13	0,04*	A-C
	Gruplar içi	574,84	508	1,132			
	Toplam	581,93	510				
Kişilerarası ilişkiler	Gruplar Arası	2,588	2	1,294	0,93	0,39	
	Gruplar içi	700,062	508	1,378			
	Toplam	702,650	510				
İş etiği	Gruplar Arası	2,361	2	1,181	0,69	0,50	
	Gruplar içi	868,415	508	1,709			
	Toplam	870,776	510				
Toplam	Gruplar Arası	92,657	2	46,328	2,09	0,12	
	Gruplar içi	11170,112	506	22,075			
	Toplam	11262.740	508				

* $p < 0,05$

Tablo 14'e göre öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının Kişilerarası İlişkiler boyutunda [$F(2,508)=0,93$, $p > 0,05$] ; İş Etiği boyutunda [$F(2,508)=0,69$, $p > 0,05$] ve toplam puan ortalamalarında [$F(2,508)=2,09$, $p > 0,05$] kadın yöneticilerle çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür. Profesyonel iş davranışı boyutunda ise kadın yöneticilerle çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. [$F(2,508)=3,13$, $p < 0,05$] Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için yapılan Scheffe testi analizi Tablo 15.'te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılı Değişkeni Bakımından Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Göre Scheffe Testi Sonucu

Alt Boyut	Çalışma Yılı	Gruplar	Ortalama Farkı	S.H	p	$\bar{x}$
Profesyonel İş Davranışı	(A) 1-3yıl arası	(B)4-6yıl arası	-0,051	0,11	0,89	4,49
		(C)7yıl ve üzeri	0,278*	0,12	0,08	
	(B) 4-6yıl arası	(A)1-3yıl arası	0,05	0,11	0,89	4,54
		(C)7yıl ve üzeri	0,33	0,14	0,06	
	(C) 7yıl üzeri	(A)1-3yıl arası	-0,27*	0,12	0,08	4,21
		(B)4-6yıl arası	-0,33	0,14	0,06	

* p<0,05

Tablo 15'e göre öğretmenlerin tutumlarının kadın yöneticilerle çalışma süresi bakımından farkın kaynağının 1-3 yıl arası ($\bar{x}$ =4,49) çalışanlar ile 7 yıl ve üzeri ($\bar{x}$ =4,21) çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının Profesyonel İş Davranışı boyutunda 1-3 yıl arası grubundakilerin ortalamasının diğer grupların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür.

4.9. Dokuzuncu Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 16. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Kadın Yöneticilerin Okulda Bulundukları Konuma Göre t-testi Sonuçları

Boyutlar	Konum	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Profesyonel iş davranışı	Kadrolu	370	4,47	1,06	509	0,69	0,51
	Görevlendirme	141	4,40	1,07			
Kişilerarası ilişkiler	Kadrolu	370	5,00	1,16	509	1,26	0,27
	Görevlendirme	141	4,86	1,20			
İş etiği	Kadrolu	370	5,31	1,31	509	0,23	0,53
	Görevlendirme	141	5,28	1,28			
Toplam	Kadrolu	370	4,77	2,00	509	1,01	0,16
	Görevlendirme	141	4,68	2,62			

* $p < 0,05$

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları yöneticilerin okulda bulundukları konum değişkenine göre kadrolu çalışan yöneticilerin ölçekten aldıkları toplam puan ortalaması $\bar{x}=4,77$, görevlendirme çalışan yöneticilerin toplam puan ortalaması ise $\bar{x}=4,68$ 'tir. Öğretmenlerin yöneticilerin okulda bulundukları konum değişkenine göre ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında Profesyonel iş davranışı [$t(509)=0,69$, $p>0,05$], Kişilerarası ilişkiler [$t(509)=1,26$, $p>0,05$] ve İş etiği [$t(509)=0,23$, $p>0,05$] boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir.

4.10. Onuncu Probleme İlişkin Bulgular

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının belirlenmesi amacıyla çalışma grubuna dâhil edilen 20 öğretmenle yapılan görüşmelerde “Kariyer

planlamanızda öğretmenlikten yönetim pozisyonlarına (müdür veya müdür yardımcısı) yükselmeyi amaçlıyor musunuz?” , “Evet ise neden?” ve “Hayır ise neden?” soruları sorulmuştur. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar kavramsal olarak kodlandıktan sonra ‘Neden Evet?’ ve ‘Neden Hayır?’ şeklinde kategorilere ayrılıp kavramsal kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar tablo haline getirilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlikten Yönetim Pozisyonuna Yükselme İsteği Kadın Öğretmenlerin Tercihi

			Kavramsal Kodlar	f
Yönetim İsteyen	Pozisyonuna Yükselmek		➤ Yönetimsel yeterlik	3
			➤ Aşırı sorumluluk	4
Yönetim İstemeyen	Pozisyonuna Yükselmek		➤ Kişisel özellikler ile uyumsuzluk	2
			➤ Yorucu iş	1
			➤ Profesyonellik gerektirmesi	1
			➤ Fazla zaman alması	1

Görüşmelere katılan kadın öğretmenlerden yönetim pozisyonlarında görev almak isteyenler yönetsel yeterliliğe sahip olduklarını bundan dolayı yönetim kademelerinde görev almayı istediklerini aktarmışlardır. Öğretmenlerin bu kapsamdaki düşünceleri;

K4: “Çünkü yöneticilik benim yapabileceğim bir iş.”

K17: “..Yöneticilik pozisyonuna uygun , ıı adil, disiplinli ve merhametli olduğumu düşünüyorum.”

K18: “Adil bir yönetici olacağımı düşünüyorum.”

Görüşmeye katılan kadın öğretmenler yönetim görevinin fazla sorumluluk gerektirdiğini düşündüklerini ve bundan dolayı bu kademelerde görev almayı

istemediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu kapsamdaki düşünceleri şu şekildedir;

K1: “...Çünkü sorumluluğu fazla.”

K12: “..Çünkü sorumluluğu alabileceğimi düşünmüyorum.”

K14: “Aşırı sorumluluk ve profesyonellik gerektirdiğini düşünüyorum.”

K15: “Daha çok sorumluluk gerektirdiği için.Evde sorumluluğum yeterince fazla çocuk var.”

Görüşmelere katılan kadın öğretmenler yönetim pozisyonlarının kişilik özellikleri ile örtüşmediğini ve bundan dolayı yönetici olarak çalışmayı istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki düşünceleri;

K5: “Kendimi yönetici vasıfta hissedemiyorum. Karakter olarak yatkın biri olmadığımı düşünüyorum. Yorucu bir iş olarak görüyorum. Adaletli olmaya çalışırken insanları yoracağımı düşünüyorum. “

K8: “Kişilik özelliklerime uymadığını düşünüyorum. Ben daha çok öğrencilerle iç içe olmayı seviyorum.”

Görüşmeye katılan kadın öğretmenler yöneticilik görevini yorucu bir iş olarak ifade etmiş ve bu kademedede bulunmak istemediklerini aktarmışlardır. Öğretmenlerin bu konudaki düşünceleri şu şekildedir; **K5:** “Kendimi yönetici vasıfta hissedemiyorum. Karakter olarak yatkın biri olmadığımı düşünüyorum. Yorucu bir iş olarak görüyorum. Adaletli olmaya çalışırken insanları yoracağımı düşünüyorum. “

Görüşmeye katılan kadın öğretmenler yönetim görevinin profesyonellik gerektirdiğini ve fazla zaman aldığını ifade etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı yönetim kademelerinde görev almayı istemediklerini aktarmışlardır. Öğretmenlerin bu konudaki düşünceleri;

K14: : “Aşırı sorumluluk ve profesyonellik gerektirdiğini düşünüyorum.”

K16 : “Tamamen kişisel. Aileme ve çocuklarıma daha fazla zaman ayırmak varken yöneticiliği düşünmem onlardan zaman çalmak olacaktır.”

Tablo 18. Öğretmenlikten Yönetim Pozisyonuna Yükselme İsteği Erkek Öğretmenlerin Tercihi

	Kavramsal Kodlar	f
Yönetim Pozisyonlarına Yükselmeyi İsteyen	➤ Kendini gerçekleştirme	2
	➤ Yönetimsel yeterlik	1
	➤ Farklı yaşantılar geçirme	1
	➤ Deneyimleri aktarma	1
	➤ Meslek Bilinci	1
Yönetim Pozisyonuna Yükselmek İstemeyen	➤ Aşırı sorumluluk	2
	➤ Farklı kariyer planlaması	1
	➤ Kişisel özellikler ile uyumsuzluk	1

Görüşmelere katılan erkek öğretmenlerden yönetim pozisyonlarında görev almak isteyenler yönetim kademelerinde kendilerini gerçekleştireceklerini ifade etmişlerdir. Bu yöndeki düşünceleri şu şekildedir: **K3:** “... Çünkü yönetim pozisyonlarında hayallerimi daha hızlı gerçekleştirebilirim.” **K11:** “İnsanlar mesleklerinde daima yükselmeyi hedefler. ... Başarılı olmak için çok çaba sarf eder.”

Erkek öğretmenler yönetsel yeterliliğe sahip olduklarını bundan dolayı yönetim kademelerinde görev almayı istediklerini aktarmışlardır. Öğretmenlerin bu kapsamdaki düşünceleri; **K13:** “... Yöneticiliğin sorumluluğunu ben taşıyabilirim.”

Görüşmeye katılan erkek öğretmenler tarafından farklı yaşantılar geçirmeyi istemek yönetim pozisyonlarında görev almanın nedeni olarak ifade edilmiştir. Erkek öğretmenlerin düşünceleri şu şekildedir; **K7:** “İnsan durağan bir varlık değil... Sürekli aynı yerde aynı pozisyonda çalışmak insanı bir süre sonra sıkar. Yeni deneyimler yaşamak benim açımdan güzel olur.”

Görüşme sonucunda erkek öğretmenler yönetim pozisyonlarında deneyimlerini daha iyi aktaracaklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki düşünceleri; **K9:** “Deneyimlerimi yönetici olarak da öğrencilerime aktarmak istiyorum.”

Erkek öğretmenlerin yeterli düzeyde meslek bilincine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı yönetim pozisyonlarında görev almayı istediklerini aktarmışlardır. Öğretmenlerin bu yöndeki görüşleri; **K10:** *“Çünkü okul yapısından mesleğin içinden gelen biri daha iyi anlar.”*

Görüşmeye katılan erkek öğretmenler yönetim görevinin fazla sorumluluk gerektirdiğini düşündüklerini ve bundan dolayı bu kademelerde görev almayı istemediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu kapsamdaki düşünceleri şu şekildedir;

K6: *“..Sorumluluk almak istemiyorum.”*

K20: *“Sorumluluğu fazla. Tatili az. Ve tüm öğretmenlere aynı mesafede durmak lazım. Bunu yapabilir miyim bilmiyorum.”*

Görüşmelere katılan erkek öğretmenler yönetim pozisyonlarının kişilik özellikleri ile örtüşmediğini ve bundan dolayı yönetici olarak çalışmayı istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki düşünceleri;

K19: *“Karşıma laftan anlamayan insanların çıkacağını düşündüğümünden dolayı böyle bir düşüncem yok.”*

Farklı kariyer planlaması düşünen erkek öğretmenler yönetim pozisyonlarında görev almayı istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu yöndeki düşünceler şu şekildedir; **K2:** *“... Çünkü öğretmenlik mesleğine devam etmeyi düşünmüyorum o yüzden yönetici olmak istemiyorum.”*

BÖLÜM 5

TARTIŞMA

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumları profesyonel iş davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iş etiği olmak üzere üç alt boyuta göre incelenmiştir. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ortalamasının üç alt boyutta yüksek olduğu görülmektedir. Fakat profesyonel iş davranışı alt boyutunda diğer alt boyutlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmiştir. Çelik (2008) yaptığı araştırmada öğretmenler, yöneticiler ve ilköğretim müfettişlerinin kadın yöneticilerin “iş etiği” boyutuna, diğer boyutlara göre daha yüksek puan verdiklerini belirtmiştir. “İş etiği” boyutu kadın yöneticilerin çalışkan, fedakâr ve düzenli gibi niteliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Çelik (2008) tarafından yapılan çalışma araştırmanın sonuçlarıyla çelişmektedir.

Araştırmanın nitel bulgularına göre *profesyonel iş davranışı* alt boyutunda öğretmenler “kontrollü yaklaşım, yenilikçilik, farklı sorumlulukları taşıyabilme, etkili iletişim” gibi özelliklerinden dolayı kadın yöneticilerin profesyonel davranışlar sergilediklerini ifade etmektedirler.

Araştırmanın nitel bulgularında yer alan öğretmen görüşlerine göre *kişiler arası ilişkiler* alt boyutunda “düzeyli ilişki kurma, duruma uygun davranışlar sergileme, empati kurma, etkin dinleme, saygı duyma, dönüt verme ve duyarlı olma” davranışlarını sergileyen kadın yöneticilerle iyi ilişkiler kurduklarını ifade etmektedirler.

Araştırmanın nitel bulgularında yer alan öğretmen görüşlerine göre *iş etiği* alt boyutunda öğretmenler “güvenilir olma, saygı duyma, adaletli ve dürüst olma, yüksek hizmet bilinci” gibi özelliklere sahip kadın yöneticilerin etik ilkelere uygun

davrandığını ifade etmişlerdir. Görüşmeye katılan öğretmenler “kıskançlık, adaletsizlik, erkeklere katı davranma, profesyonel davranmama” gibi özellikleri sergileyen kadın yöneticilerin etik ilkelere uygun davranmadığını ifade etmiştir.

Öğretmenlerin *branş* değişkenine göre kadın yöneticilere yönelik tutumlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Fakat alt boyutlara göre incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması iş etiği alt boyutunda diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer branş grubunda olan öğretmenlerin sınıf öğretmeni grubunda bulunan öğretmenlere göre iş etiği alt boyutunda tutum puanlarının ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu, Yakut’un (2006) branş değişkenine göre öğretmenlerin kadın ve erkek yöneticileriyle ilgili davranışlarını veren puanları arasında anlamlı bir farklılık bulmadığı sonuçlarını desteklemektedir. Araştırmanın bu sonucu Kazancı’nın (2010) branş değişkenine göre öğretmenlerin kadın ve erkek yöneticide algıladıkları liderlik puanları arasında, anlamlı farklılıklar bulunduğu araştırmayla çelişmektedir. Araştırmanın bulguları Uçan’ın (2012) çalışmaları ile çelişmektedir. Uçan (2012) yaptığı çalışmasında kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği puanlarının örneklem grubu öğretmenlerinin branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni grubu ile rehber öğretmen grubu arasında rehber öğretmen grubu lehine, branş öğretmeni grubu ile rehber öğretmen grubu arasında rehber öğretmen grubu lehine olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerine yönelik tutum ölçeği alt boyutu olan profesyonel çalışma davranışı puanlarının örneklem grubu öğretmenlerinin branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur.

Öğretmenlerin *cinsiyet* değişkenine göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmış olup diğer boyutlarda anlamlı fark oluşturmamıştır. Kişiler arası ilişkiler boyutunda kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları erkek öğretmenlerin tutumlarından daha olumlu olduğu bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerine yönelik kişiler arası ilişkiler alt boyutuna ait puanlarının düşük olması, erkek öğretmenlerin kadın yöneticileri için iyi ilişkiler kuramadığı düşüncesini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları Berkman’ın (2005) ve Shum ve Cheng’ in (1997) çalışmaları desteklemekte iken Cortis ve Cassar’ın (2005) ve Çelikten’ in (2005) bulguları ile farklılıklar göstermektedir. Güney ve diğerleri

(2006), Türkiye’de hem kadınların hem de erkeklerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını negatif bulmuştur.

Öğretmenlere çalışmayı tercih ettikleri yöneticiler sorulmuş ve öğretmenlerin yarısının kadın yöneticilerle çalışmayı istedikleri diğer yarısının ise erkek yöneticilerle çalışmayı istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerle çalışmayı tercih eden öğretmenler **kişisel özelliklerinden** kaynaklı “titizlik, düzen, kararlılık, dürüstlük, çözüm odaklı olma” gibi etkenlerden dolayı bu tercihi yaptıklarını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerle çalışmayı tercih eden öğretmenler kişisel özelliklerinin etkisinde “samimiyet, etkili olma, sakinlik, kurallara bağlılık, uyumluluk, titizlik, çözüm odaklı olma” gibi etkenlerden dolayı bu tercihi yaptıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerle çalışmayı isteyen öğretmenlerin **mesleki özelliklerinden** kaynaklı tercihlerinde “uygun çalışma ortamının oluşturulması, olumlu iklim oluşturma, işlerin organize edilmesi, kurum içi adaletin sağlanması, duyarlı olma ve sahip olunan görev bilinci” gibi etmenlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerle çalışmayı isteyen öğretmenlerin mesleki özelliklerinden kaynaklı tercihlerinde “yönetimin erkek işi olarak görülmesi, girişkenlik, profesyonellik, tecrübe, uzlaşa içinde olma, uygun çalışma ortamı sunma” gibi etmenlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin **kadın yöneticilerin okulda bulundukları konuma** göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Asar ‘ın (2014) yaptığı çalışma araştırmanın bulgularını destekler özelliktedir. Asar ‘ın (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarında anlamlı farka rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin **çalıştığı okul türüne** göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin **kadın yöneticilerle çalışma sürelerine** göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde profesyonel iş davranışı alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmış olup diğer alt boyutlarda anlamlı fark görülmemiştir. Profesyonel iş davranışı boyutunda anlamlı farklılığın kadın yöneticilerle 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür. Kadın yöneticiler ile 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının kadın

yöneticilerle 1-3 yıl arası ve 7 yıl üzeri çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucu kadın yöneticiler ile 1-3 yıl arasında çalışan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması kadın yöneticilerle 7 yıl ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin tutum ortalamasından yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmanın bulguları Asar' ın (2014) çalışma bulguları ile çelişki göstermektedir. Asar (2014) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerle çalışma sürelerine göre öğretmen tutumlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamıştır. Araştırma, Zeren'in (2007) öğretmenlerin, kadın ve erkek yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışlarına dair çalışmasında yöneticiyle çalışılan süre değişkenin anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı sonucuyla çelişmektedir.

Öğretmenlerin *aldıkları eğitim düzeyine* göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanları ortalamasının iş etiği alt boyutunda diğer alt boyutlara göre daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. İş etiği alt boyutunda lisans eğitim düzeyinde bulunan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalaması yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyinde bulunan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucu eğitim düzeyi yüksek lisans olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalamasının eğitim düzeyi doktora olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çelik'in (2008) yaptığı çalışma bu araştırmanın bulguları ile çelişmektedir. Çelik (2008) araştırmasında yüksek lisans mezunlarının kadın yöneticilere karşı olumlu tutumlara sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2008) 'e göre eğitim seviyesinin artırılması ile kadın yöneticilerin sayısının da artacağı sonucu bu veriye göre rahatlıkla çıkarılabilir.

Öğretmenlerin *mesleki kıdem süresine* göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde profesyonel meslek davranışı ve kişiler arası ilişkiler alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlandığı görülmektedir. Profesyonel iş davranışı alt boyutunda kıdem süresi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması kıdem süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması kıdem süresi 6-10 yıl ve 16 yıl üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kıdem süresi 16 yıl ve üzeri olan

öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin *mesleki kıdem süresine* göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu alt boyutta kıdem süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması kıdem süresi 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 16 yıl üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kıdem süresi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması kıdem süresi 1-5 yıl ve 16 yıl üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kişiler arası ilişkiler alt boyutunda kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalamasının en düşük olduğu grup 16 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip olan öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür. Kültür'ün (2006) araştırmasında, okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri liderlik stillerinin, okullarda görev yapan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu çalışmanın araştırma sonuçları ile çeliştiği gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin *yaş* değişkenine göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde profesyonel iş davranışı ve kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlandığı görülmektedir. Profesyonel iş davranışı alt boyutunda yaşı 34-39 yaş arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması yaşı 22-27, 28-33 ve 40 yaş üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu alt boyutta yaşı 22-27 yaş arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması yaşı 28-33 ve 40 yaş üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür. Profesyonel iş davranışı alt boyutunda kadın yöneticilere yönelik tutum puanları ortalaması en düşük olan grup 40 yaş ve üzeri öğretmenlerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin *yaş* değişkenine göre kadın yöneticilere yönelik tutum puanları incelendiğinde kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farka rastlandığı gözlemlenmiştir. Kişiler arası ilişkiler alt boyutunda yaşı 34-39 yaş arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması yaşı 28-33, 22-27 ve 40 yaş üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarının ortalamasından yüksek bulunmuştur. Bu alt boyutta yaşı 28-33 yaş arası olan öğretmenlerin kadın

yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması yaşı 40 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin tutum puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Kişiler arası ilişkiler boyutunda kadın yöneticilere yönelik tutum puanı ortalamasının en düşük olduğu grup yaşı 22-27 yaş arası olan öğretmenlerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Çelik (2008), örneklem grubunu öğretmenlerin, yöneticilerin ve müfettişlerin oluşturduğu çalışmasında kadın yöneticilerine yönelik tutumları ve alt boyutları puanlarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini bulmuştur. Çelik, çalışmasında 30 yaş altı ve 31-40 yaş grubunun kadın yöneticilere yönelik tutumlarının olumlu olduğunu ve yaş ilerledikçe bu olumluluğun kalmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın nitel bulgularına göre *yönetim pozisyonuna* yükselmek isteyen öğretmenlerin “kendini gerçekleştirme, yönetsel yeterlik, farklı yaşantılar geçirme isteği, deneyimleri aktarma ve meslek bilinci” gibi sebeplerden dolayı yönetim pozisyonlarında yer almak istediklerini ifade etmişlerdir. Yine öğretmen görüşlerine göre yönetim pozisyonlarında yer almak istemeyen öğretmenlerin “aşırı sorumluluk istemesi, fazla vakit alması, profesyonellik gerektirmesi ve kişisel özellikleri ile uyumsuzluk” gibi sebeplerden dolayı yönetim pozisyonlarında yer almayı istemediklerini ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen sonuçlardan bahsedilecektir. Aynı zamanda araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik bazı önerilere yer verilecektir.

6.1. SONUÇ

Bu araştırmada kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının farklı değişkenlere göre neler olabileceği incelenmiştir. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı betimsel özellikteki bu araştırma 2019-2020 Şanlıurfa ili Akçakale, Karaköprü, Eyyübiye ve Haliliye ilçelerinde 511 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Nicel veriler Berkman tarafından geliştirilen ‘Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği’, nitel veriler ise yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması alt boyutlara göre incelendiğinde profesyonel iş davranışı alt boyutunun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda çalışmaya katılan öğretmenlerin kadın yöneticilerin profesyonel iş davranışı konusunda kurallara bağlı, güvenilir, dürüst, adaletli ve işlerinde profesyonel olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanları branş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ancak alt boyutlara göre inceleme yapıldığında iş etiği alt boyutunda daha olumlu tutumlar sergiledikleri görülmektedir. İş etiği alt boyutunda diğer branşta görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması sınıf öğretmeni branşında görev

yapan öğretmenlerin tutum puanı ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Böylece diğer branşta bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle diğer branşta görev yapan öğretmenler sınıf öğretmenlerine göre kadın yöneticileri daha güvenilir, nazik, dürüst ve sorumlu gördükleri söylenebilir.

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farka rastlanmıştır. Bu alt boyutta kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması erkek öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre kadın yöneticilerle daha samimi, düzeyli, saygılı ve etkili iletişim kurabildiklerini düşündükleri söylenebilir.

Araştırma sonucu kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumları kadın yöneticilerin okulda bulundukları statülerine göre incelendiğinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ancak iş etiği alt boyutunda kadın yöneticilere yönelik tutumların daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu grupta bulunan öğretmenler okullarda kadrolu görev yapan kadın yöneticilerin görevlendirme pozisyonunda görev yapan kadın yöneticilere oranla daha kontrollü, yenilikçi, farklı fikirlere açık olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumları öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre incelendiğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat alt boyutlara bakıldığında öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması iş etiği alt boyutunda daha yüksek görülmüştür. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin iş etiği boyutunda kadın yöneticilere yönelik tutumlarının özel okulda görev yapan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticileri özel okulda görev yapan öğretmenlere oranla daha güvenilir, düzenli, sorumluluk sahibi olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları kadın yöneticilerle çalışma yılına göre incelendiğinde profesyonel iş davranışı alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu alt boyutta kadın yöneticilerle 1-3 yıl arasında çalışan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının kadın yöneticilerle 4-6 yıl arası ve 7 yıl üzeri çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu kapsamda kadın yöneticilerle 1-3 yıl arası çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre kadın yöneticileri daha uyumlu, yenilikçi, farklı bakış açısına sahip ve görev bilinci yüksek olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ancak iş etiği alt boyutunda öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutum puanlarının ortalaması diğer boyutlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu boyutta eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin eğitim düzeyi doktora ve yüksek lisans öğretmenlere oranla daha olumlu tutumlar hissettikleri söylenebilir. Bir başka ifadeyle lisans mezunu olan öğretmenler kadın yöneticileri yüksek lisans ve doktora mezunu olan öğretmenlere oranla daha adaletli, profesyonel ve sorumluluk sahibi olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Araştırmada kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumları öğretmenlerin mesleki kıdem süresine göre incelendiğinde profesyonel iş davranışı ve kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Profesyonel iş davranışı boyutunda kıdem süresi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin tutumları diğer kıdem derecesine sahip öğretmenlerin tutumlarından daha olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre kıdem süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin kadın yöneticileri daha çalışkan, verimli, kontrollü ve yenilikçi olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Öğretmen tutumları mesleki kıdem derecesine göre incelendiğinde kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu alt boyutta bulunan ve kıdem süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin tutumları diğer kıdem derecesine sahip öğretmenlerden daha olumlu bulunmuştur. Bu bakımdan kıdem süresi 11-15 yıl arası

olan öğretmenlerin kadın yöneticileri adaletli, görev sorumluluk bilinci yüksek, çağdaş ve ileri görüşlü olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumları öğretmenlerin yaş değişkenine göre incelendiğinde profesyonel iş davranışı ve kişiler arası ilişkiler alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Profesyonel iş davranışı boyutunda yaşı 34-39 yaş arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. 34-39 yaş grubunda olan öğretmenler kadın yöneticileri ileri görüşlü, yenilikçi, farklı bakış açısıyla bakabilen bireyler olarak gördükleri söylenebilir.

Kişiler arası ilişkiler boyutunda yaşı 34-39 yaş arası olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle yaşı 34-39 yaş arası olan öğretmenler diğer yaş grubundaki öğretmenlere oranla kadın yöneticileri daha ileri görüşlü ve sorumluluk sahibi olarak gördükleri söylenebilir.

6.2. ÖNERİLER

Bu kısımda elde edilen bulgular ve sonuçlar ışığında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- ✓ Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kadın yöneticilerin başarılı çalışmaları kamuoyu tarafından duyurulabilir.
- ✓ Kadın yöneticilerin çalışma koşulları iyileştirilebilir.
- ✓ Kadın öğretmenlerin sorumluluğunu destekleyecek çalışmalar (çalışma saatinde esneklik sağlama, kreş veya bakıcı kolaylığı) yapılması önerilebilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- ✓ Kadın yöneticilere karşı tutumların incelenmesi amacıyla Şanlıurfa ilinde yapılan bu araştırma, Türkiye genelinde yapılarak daha genel sonuçlar bulunabilir.
- ✓ Eğitim fakültelerinde öğrenim gören son sınıf öğrencilerinin yöneticilik ile ilgili tutumları araştırılabilir.
- ✓ Erkek öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının sebepleri araştırılabilir.
- ✓ Kadın yöneticilere yönelik tutumların incelenmesini amaçlayan bu çalışma öğretmenler ile yapılmıştır. Daha etkili sonuçların alınması için yöneticilerle birlikte çalışılabilir.
- ✓ Kadın yöneticilerin karşılaştığı problemler ve çözüm önerileri nicel ve nitel yöntemler kullanılarak araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Acker, S. (1994). *Gendered Education: Sociological Reflections on Women, Teaching, and Feminism*. Bristol, PA, Open University Press.
- Acuner S. ve Sallan S. (1993)., Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3, 1993, ss77-92.
- Akat, İ., Budak G. ve Budak G.(1994) *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım ve Yayım,
- Aldair, J., (2005), *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler*, çev. Pelin Ozaner, Alteo Yayınları, İstanbul
- Altınışık, S. (1995). *Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri* Eğitim Yönetimi. (Güz 1995), 1 (3), 333-334.
- Andruskiw, O., & Howes, N. J. (1985). Dispelling a myth: that stereotypic attitudes influence evaluations of women as administrators in higher education. *The Journal of Higher Education*, 51(5), 475-496.
- Apple, M.W. (1994). Is Change always good for teachers? Gender, class, and teaching in history, in K. Borman & N. Greenman (eds). *Changing American Education*. Albany, NY, SUNY Press.
- Arthur, M.B, Hall, D.T., Lawence, B.S.(Eds) (1991). *Handbook of Career Theory*. Canada: Cambridge University Pres.,
- Ayan, F. (2000). *Bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ve öğretmen görüşleri*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

- Aydoğan, İ. ve Helvacı, M.A. (2011). *Kuram ve uygulamada eğitim bilimi*. Ankara: Öncü Kitap.
- Aytaç, S. (2005). *Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller*. <http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/23837.php>. Erişim tarihi 10/09/2019
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ. (2009). *İş hayatında kadın Yönetici*. <http://www.Kitapambari.com> Erişim tarihi 10/08/2019
- Bayrak S. ve Mohan Y. Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 34, Sayı 2, 2001, ss. 89-114.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektroinik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.12, Cilt. 3, Bahar 2005.
- Berkman, Y. A. (2005). *Attitudes towards women managers: Development of a new measure*. Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Beydoğan, B. (2001). *Attitudes toward women in managerial positions: the effects of ambivalent sexism, patriarchy and gender differences on these attitudes*. Unpublished MA Thesis. Middle East Technical University, Ankara: Institute for Graduate Studies in Social Sciences.
- Blackmore, J. (1998). *The Politics of Gender and Educational Change*. in A. Hargreaves et al. (eds). *International Handbook of Educational Change*. Boston, Kluwer Academic.
- Brengelman, J. (1995). *Davranışçı Psikoloji Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim, Vizyon Yönetimi*, çev: Veli Karagöz, Evrim Yayınevi, İstanbul
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel,F. (2018), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara:Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara:Anı Yayıncılık.

- Cohen, W. A., (2010), *Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*, çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayıncılık, İstanbul
- Connell, R. W., (1998), *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Cook, L.& Rothwell, B., (2004), *Kadınlar Erkekler ve Liderlik*, çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayıncılık, İstanbul
- Cooper, K. & Sawaf, A. (1997) *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka*, Çev. Ayman, B. & Sancar, B. İstanbul: Sistem yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş
- Cordano, M., Scherer, R. F., & Owen, C. L. (2002). *Attitudes toward women as managers: sex versus culture. Women in Management Review*, 17(2), 51-60.
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). *Perception of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Çelik, V.(2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). *Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri ili örneği. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Çelikten, M. (2005a). *Neden İş Analizi Yapılmalı? Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 127-135.
- Çelikten, M. (2005b). *The women principals chair in Turkey. Journal of American Academy of Busines*, Cambridge, 6(1), 85-94.
- Çelikten, M. (2006). *Kültür ve Öğretmen Metaforları. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 269-283
- Çelikten, M. (2008). *Quality Of Life In Turkish University Students And Its Relationship To Levels Of State-Trait Anxiety. Social Behavior and Personality*, 36, 417-424.
- Çitçi, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar. T.O.D.A.i.E. Yayını*, Ankara.
- Davis, G. V & Thomas (1997), M., *Effective Schools and Effective Teachers*, Allyn and Bacon, Boston

- Davis, S. H. (1998). *Superintendents' Perspectives on the Involuntary Departure of Public School Principals. The Most Frequent Reasons Why Principals Lose Their Jobs*. Educational Administration Quarterly. Vol. 34, No. 1, ss. 58-90.
- Dodge, K.A., Gilroy, F.D., & Mickey-Fenzel, L. (1995). *Requisite management characteristics revisited: Two decades later*. Journal of Social Behavior and Personality, 10(6), 253-264.
- Doğramacı, E. (1993). *Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Araştırma Merkezi Yayını.
- Dufour, Richard P. (1991). *The Principal as Staff Developer*, Edited by Dennis Sparks, National Educational Service, Bloomington, Indiana,
- Duignan, P. A. (1990) *School-based Decision- making and Management: Retrospect and Prospect*, ed: Judith Chapman, The Falmer Press, London,
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). *Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları*. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 85-109.
- Ergün, Şule (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları*, Çağdaş Eğitim (Aralık), 21, (227), 24-29.
- Ergün, Şule (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları*, Çağdaş Eğitim (Aralık), 21, (227), 24-29.
- Ertürk, S. (1997). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan, 1997.
- Garland, R., & Price, K. H. (1977). *Attitudes toward women in management and attributions for their success and failure in a managerial position*. Journal of Applied Psychologist, 62, 29-33.

- Gökalp, E. Ş. (2008). *Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gökkaya, V. B. , Kocacık, F. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Gökkaya, V. B. (2014). *Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet*. International Journal of Social Sciences, 372-383.
- Gökçer N, Çiçek F. (2016). *Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) 17(3), ss: 747-766
- Güldal, D. (2006a). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Güldal, D. (2006b). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güler, S. B. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İş Yerinde Algılanan Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S., Gohar, R., Akıncı, S. K., and Akıncı, M. M. (2006a). *Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan*. Journal of International Women's Studies, 8(1), 194-211.
- Hacıoğlu, F. ve Alkan, C. (1997). *Öğretmenlik Uygulamaları*, Ankara: Alkım Yayınları.
- Heilman, M. E. (1995). *Sex stereotypes and their effects in the workplace: what we know and what we don't know*. Journal of Social Behavior and Personality, 10, 3-26.
- Heler, Trudy (1997). *Yönetimde Kadın Erkek*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- Javalgi, R. R. G., Scherer, R., Sánchez, C., Pradenas Rojas, L., Parada Daza, V., Hwang, C. E., & Yan, W. (2011). *A comparative analysis of the attitudes toward women managers in China, Chile, and the USA*. *International journal of emerging markets*, 6(3), 233-253.
- Kamanlıoğlu, M. (2007). *Feminist Perspektifte Özürlü Kadına Bakışın Sosyolojik Değerlendirmesi Üzerine Kuramsal Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karagözoğlu, G., Arıcı H., Bülbül S. ve Çoker N. (1995) *Türkiye’de Öğretmen Eğitim Politikaları ve Modelleri*. Avrupa Konseyi Ülkeleri Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Modelleri Toplantısı Milli Eğitim Basımevi Yayın No: 3 Ankara
- Katkat, M. (2000). *Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- Kayıkçı, D. (2002). *Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Çalışma Alanında Gözlemlenen Başlıca Sorunlar*. *İktisat Dergisi*, 421- 428.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 47.
- Koray, M., Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (1999). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*. Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kurnaz, Ş. (1991); *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını:1839-1923*, Ankara: T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları

- Lashway, L. (1997), *Visionary Lidership*, (Eds) Smith, Stuart C. And Philip K. Piele, School Lidership: Handbook for Excellence, ERIC
- Leitwood, K. A. (1993). *Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring*, Paper Presented at the Convention of teh University Council for Educational Administation, Houston,October
- Looa, R., & Thorpe, K. (2005). Relationships between attitudes toward women's roles in society, and work and life values. *The Social Science Journal*, 42, 367–374.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling For Qualitative Research. *Family Practice*, 13(6), 522-526. Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- Matranga, M., Horner M. P., HİLL, G. ve Peltier G. (1993). *Site-based Management: A Survey of Nevada Principals*, Clearing House, vol:67, no:1, September 1993, 60-67
- MEB (2006). *Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeye ilişkin değerlendirme (KBYD) kılavuzu*. MEB Personel Genel Müdürlüğü.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2005). *Milli Eğitim Sayısal Veriler 2004-2005*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, Yayınlar Dairesi Başkanlığı.
- Morgan, D. L. & Morgan, R. K. (2008). *Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences*. SAGE Publications.
- Nahavandi, A. (2015). *The Art and Science of Leadership*. Courier Westford. United States of America
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 7-8.
- Newstrom, J. W. & Daviz, K., (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGarw-Hill, NewYork
- Oswald, Lori Jo., *School-Based Management*, ERIC Digest , Number 99, Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, July,1 1997

- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). *Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği*. Yönetim ve Ekonomi, 14(2), 117-135.
- Özdemir, Ç. (2009). *Kapitalizm Kadın ve Cam Tavanlar. Uluslar arası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.126-127, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and differences*. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkaya, M. O. (1988). *Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Palmer, M. & Beverly H. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Peters, L. H., Terborg, J. R., & Taylor, J. (1974). *Women as managers scale (WAMS): a measure of attitude toward women in management positions*. Catalogue of Selected Documents in Psychology, 4, 27.
- Resmi Gazete. (2005). *Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği*. No: 25905. (13 Ağustos 2005).
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2012), *Organizational Behaviour*, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter M., (2013), *Yönetimin Esasları*, çev. Adem Ögüt, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Sakallı Uğurlu, N. Ve Beydoğan, B. (2002). *Turkish college students' attitudes toward women managers: The effects of patriarchy, sexism and gender differences*. The Journal of Psychology, 136, 647-656.
- Sallis, E. (1997). , *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, London,
- Schein, V. E. (1973). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*. Journal of Applied Psychology, 57, 95-100.

- Sefer, Ö. F. (1999). *Millî Eğitimin bürokratik yapılandırmasında cinsiyetçilik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar İlçesindeki okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Seller, W., *New Images fort he Principal's Role in Professional Development*, Journal of Staff Development, vol:14, no:1, Winter 1993
- Senemoğlu, N. (2001); *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Senge, M. P. (1996). *Beşinci disiplin Öğrenen Organizasyonlar Düşünüşü ve Uygulaması*, (çev: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shum, L.C. & Y. C. Cheng (1997). Perceptions of Women Principals' Leadership and Teachers' Work Attitudes, *Journal of Educational Administration*, 35 (2), 165-184.
- Smith, F. W. & Andrews R. L., *Instructional Leadership: How to Principals Make a Difference*, Association for Supervision and Curruculum Development, Virginia 1989
- Smith, C.P. (2002). *Content Analysis and Narrative Analysis*, In: Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology (Reis, H.T. and Judd, C.M.), Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Soysal, A., Paksoy, M. ve Özçalıcı M. (2011). *Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Journal of Entrepreneurship and Development , 6 (1) , 223-248.
- Streitmatter, J. (1999). *For Girls Only*. Albany, NY, Suny Press. Terborg, J. R., Peters, L.H., Ilgen, D.R., & Smith, F. (1977). *Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers*. Academy of Management Journal, 20(1), 89-100.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şişman, M. (2008). *Eğitim Bilimine Giriş* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Terborg, J. R. (1977) *Women in management: A research review*. Journal of Applied Psychology, 62(6), 647-664.
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., & Smith, F. (1977). *Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers*. Academy of Management Journal, 20, 89-100.
- Thomas, N & Adair, J., (2008), *Best of John Adair on Leadership and Management*, Thorogood Publishing, London.
- Timpano, D. M., & Knight, L. W. (1976). *Sex discrimination in the selection of school district administrators: What can be done?* Washington, D.C.: NIE.
- Tokol, A. (1999). *Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Tortop, N. (1994) *Personel Yönetimi*. Personel Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tüzel İşeri, E, Çalık, T. (2019). *Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları*. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (3), 1470-1503.
- Ulutaş, Ü. Çağla. (2009), *Yoksulluğun Kadınlaşması ve Görünmeyen Emek Çalışma ve Toplum*, 21(2), 25-40.
- Wilson, Fiona, M. (1995). *Organizational Behaviour & Gender*, England: McGrawHill Book Company, 10-202.
- Yavuz, N. (2011). *Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması (Kocaeli İli Örnekleme)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EK-1: Araştırma İzin Talebi Oluru

	T.C. ŞANLIURFA VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sayı : 26292541-44-E.10052697 Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı (Kübra AKGÖL)	22.05.2019
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE	
İlgi : 14.05.2019 tarihli ve 10099 sayılı yazınız.	
Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Kübra AKGÖL'ün "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların İncelenmesi (Şanlıurfa İl Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan uygulamanın Müdürlüğümüze bağlı Akçakale İlçesinde bulunan Cumhuriyet İlkokulu, 15 Temmuz Şehitleri İlkokulu, Adnan Menderes İlkokulu, Atatürk İlkokulu, Süleyman Şah İlkokulu, Sakça İlkokulu, Haliliye İlçesinde bulunan Koç İlkokulu, İbrahim Tatlıses İlkokulu, Abdulkadir Karahan İlkokulu, 2002 Vakıflar İlkokulu, Profilo İlkokulu, Türk Anneler Derneği Rasime Polat İlkokulu, Yunus Emre İMKB İlkokulu, Eyyübiye İlçesinde bulunan Atatürk İlkokulu, 11 Nisan Kurtuluş İlkokulu, Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Mevlana İlkokulu, Ertuğrul Gazi İlkokulu, Karaköprü İlçesinde bulunan Karaköprü Narlı İlkokulu, Şerif Özden Başarı İlkokulu, Mete Has İlkokulu, Karaköprü İlkokulu, 100. Yıl İlkokulu, Yükseliş Koleji, Bahçeşehir Koleji, Yenizler Koleji, Endülüs Koleji, Doğa Koleji ve Ted Kolejinde görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;	
Söz konusu çalışmanın sonuçlarının Müdürlüğümüze paylaşılmaması ve uygulamanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak gönüllü katılımı belgesi ile alınıp, 14.06.2019 tarihine kadar yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.	
Bilgilerinize arz ederim.	
Erdal ŞEKEROĞLU İl Millî Eğitim Müdürü V.	
Adres: Ertuğrul Gazi Mah. Ortamışın Sokakı, No:14 Haliliye/ŞANLIURFA Elektronik Ağ e-posta:	Bilgi için: Meltem FİDAN Tel: 0 (414) 250 63 57 Faks: 0 (414) 280 63 99
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden e39e-351c-39f1-b57f-e616 kodu ile teyit edilebilir.	

EK-2: Veri Toplama Araçları

Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği (Aycan, Bayazit, Berkman, & Boratav, 2011)

Değerli Katılımcı,

Katılımınızı rica ettiğimiz bu araştırma, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Eğitimi Bölümü Yüksek Lisans Programı bitirme tezidir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de ilkokullarda görev yapan kadın yöneticilere ilişkin tutumları incelemektir.

Lütfen, her bir ifade için sizin görüşünüze en uygun olan seçeneği aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz. Lütfen her cümlenin basındaki boşluğa bir sayı gelecek şekilde cevap veriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

BÖLÜM 1: Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER:

- _____ 1. ...çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.
- _____ 2. ...çok çalışırlar.
- _____ 3. ...düzenlidirler.
- _____ 4. ...karar alırken aceleci davranırlar.
- _____ 5. ...özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.
- _____ 6. ...karar alırken duygusal davranırlar.
- _____ 7. ...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.
- _____ 8. ...olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.
- _____ 9. ...gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.
- _____ 10. ...ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.
- _____ 11. ...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.

- ____ 12. ...üzerinde aile sorumlulukları olduğu için is hayatlarını ön planda tutamazlar.
- ____ 13. ...zorluklarla bahsetmekte sıkıntı çekerler.
- ____ 14. ...çalışanlarının hangi zorlukları yasayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.
- ____ 15. ...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.
- ____ 16. ...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.
- ____ 17. ...isleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar.
- ____ 18. ...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.
- ____ 19. ...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.
- ____ 20. ...sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.
- ____ 21. ...olaylara objektif yaklaşamazlar.
- ____ 22. ...çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.
- ____ 23. ...çalışanlarının yasadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.
- ____ 24. ...islerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.
- ____ 25. ...duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır.
- ____ 26. ...sosyal yönleri kuvvetlidir.
- ____ 27. ...rahat iletişim kurulur.

BÖLÜM 2: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız : (____)
2. Cinsiyetiniz: (____)Erkek (____)Kadın
3. Eğitim Düzeyiniz: (____)Lisans (____)Yüksek Lisans (____)Doktora
4. Kıdem Yılınız: (____)
5. Branşınız: (____)Sınıf Öğretmeni (____)Diğerleri

6. Çalıştığınız Okul Türü : (____)Devlet (____)Özel
7. Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılı : (____)1-3 yıl (____)4-6 yıl (____) Diğerleri
8. Okulunuzdaki Kadın Yöneticinin Görevdeki Konumu: (____)Kadrolu (____)Görevlendirme

KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK GÖRÜŞME FORMU

Değerli katılımcı,

Katılımınızı rica ettiğimiz bu araştırma, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Eğitimi Bölümü Yüksek Lisans Programı bitirme tezidir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de ilkokullarda görev yapan kadın yöneticilere ilişkin tutumları incelemektir .

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız : (____)
2. Cinsiyetiniz: (____)Erkek (____)Kadın
3. Eğitim Düzeyiniz: (____)Lisans (____)Yüksek Lisans (____)Doktora
4. Kıdem Yılı : (____)
5. Branşınız: (____)Sınıf Öğretmeni (____)Diğerleri
6. Çalıştığınız Okul Türü : (____)Devlet (____)Özel
7. Kadın Yöneticilerle Çalışma Yılı : (____)1-3 yıl (____)4-6 yıl (____) Diğerleri
8. Okulunuzdaki Kadın Yöneticinin Görevdeki Konumu: (____)Kadrolu(____)Görevlendirme
9. Çalıştığınız Kadın Yönetici Sayısı : (____)1-3 (____)4-6 (____) 7 ve üzeri
10. Çalıştığınız Erkek Yönetici Sayısı: (____)1-3 (____)4-6 (____) 7 ve üzeri

BÖLÜM 2: GÖRÜŞME SORULARI

- 2) Bir tercih yapma imkanınız olsa yöneticinizin kadın mı erkek mi olmasını istersiniz?

i) Bu tercihinize etkili olan kişisel özelliklerinizden kaynaklanan nedenleriniz nelerdir? Detaylı anlatır mısınız?

ii) Bu tercihinizde etkili olan mesleki özelliklerinizden kaynaklanan nedenleriniz nelerdir? Detaylı anlatır mısınız?

3) Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin uzman olduğunu gösteren yönetsel davranışlar (**Profesyonel Mesleki Davranışlar**) nelerdir? Açıklar mısınız?

4) Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin öğretmen, veli ve personellerle olan ilişkilerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek için sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları yöntemler nelerdir?

5) Meslek yaşamınız boyunca deneyimlerinizi göz önüne aldığınızda kadın yöneticilerin yönetim ile ilgili '**Etik İlkeler**'e uyan veya uymayan davranışları nelerdir?

6) Kariyer planlamanızda öğretmenlikten yönetim pozisyonlarına (müdür veya müdür yardımcısı) yükselmeyi amaçlıyor musunuz?

a) Evet ise neden?

b) Hayır ise neden?

GÖNÜLLÜ GÖRÜŞME İZİN FORMU

Araştırmanın Adı: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların İncelenmesi (Şanlıurfa ili örneği)

Profesyonellik; bir konuyu meslek olarak seçen, bu konuda derinleşen ve o alandaki bilgi ve deneyimi ile hayatını kazanan kişilere yönelik bir özelliktir. Aynı zamanda profesyonellik çeşitli yetkinlikleri içeren bir tutum, bir bakış açısı veya bir davranış biçimidir. **Profesyonel kişi** ise tüm bu özellikleri bünyesinde barındıran ve iş yaşamında faaliyete geçiren kişidir. Yaratıcılık, kurallara uyum, bilgi, sorumluluk, kurumsal farkındalık, proaktif davranış, kazanç ve kontrol profesyonel kişilere ait özelliklerin başında gelen özelliklerdir.

Eğitim örgütleri halka açık ve halk ile ilişkisi olan sosyal yani daha ağır örgütlerdir. Bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da fazla önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlıklı olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa ve çatışmalara yol açabilmektedir. Ortaya çıkan kopukluklar ve çatışmalar ise sosyal bir örgüt olan eğitim örgütlerinde verimsizliğine neden olabilmektedir. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir rol üstlendiği söylenebilir. **Kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesinde** empatik dinleme, geri bildirim, etkililik, güven verme, problem çözme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme başvurulan yöntemler arasında gelmektedir.

Etik kavramı Yunanca kökenli olup davranış karakter anlamlarına gelmektedir. Etik, insana ne yapması ya da ne yapmamasını öneren bir dizi değerler bütünüdür. Bu değerleri ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört kümede incelemek mümkündür. Ödev, kişinin işgal ettiği rolden beklenen davranışlardır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerin tümüdür. İlke, davranışları biçimlendiren temel doğrulardır. Toplumun çıkarı ise toplumun genelinin yararına olan her türlü eylemdir. **Etik ilkeler;**

saydamlık, dürüstlük, bilgi verme, görev ve yetkileri menfaat amaçlı kullanmama, tarafsızlık, saygınlık, güvenilirlik, nezaket vb. kapsamı olan ilkeler bütünüdür.

Bu araştırma ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin yönetim koltuğundaki rollerini belirlemek, öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik bakış açılarını incelemek, kadın yöneticilerin yönetim yolunda karşılaştığı engelleri belirlemek amacıyla yüksek lisans öğrencisi Kübra AKGÖL ve Öğretim Üyesi Doktor Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK tarafından planlanmıştır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış ölçek formuyla toplanacaktır. Araştırmaya katılım **gönüllülük esasına** göre yapılacaktır. Ölçeğe verilen cevaplar ve kişisel bilgiler gizli tutulup araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır.

Yüksek lisans öğrencisi Kübra AKGÖL tarafından yukarıdaki bilgiler bana aktarıldı. Çalışmaya katıldığım takdirde vermiş olduğum bilgilerin gizli tutulacağına ve çalışma amacı dışında kullanılmayacağına yönelik güvenim sağlandı. Bana yapılan açıklamaları anlamış bulunmaktayım. Adı geçen bu araştırmada **‘gönüllü katılımcı’** olarak yer almayı kabul ediyorum.

KATILIMCI:

İMZA:

TARİH:

ARAŞTIRMACI:

İMZA:

TARİH:

EK-3: Veri Toplama Araçlarının Kullanıldığı Okul İsimleri**AKÇAKALE İLÇESİNDE BULUNAN OKUL İSİMLERİ:**

1. Cumhuriyet İlkokulu
2. 15 Temmuz Şehitleri İlkokulu
3. Adnan Menderes İlkokulu
4. Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu
5. Atatürk İlkokulu
6. Süleyman Şah İlkokulu
7. Sakça İlkokulu

KARAKÖPRÜ İLÇESİNDE BULUNAN OKUL İSİMLERİ:

1. Karaköprü Narlı İlkokulu
2. Şerif Özden Başarı İlkokulu
3. Mete Has İlkokulu
4. Karaköprü İlkokulu
5. 100. Yıl İlkokulu
6. Yükseliş Koleji
7. Bahçeşehir Koleji
8. Yeni İzler Koleji
9. Endülüs Koleji
10. Doğa Koleji
11. TED Koleji

HALİLİYE İLÇESİNDE BULUNAN OKUL İSİMLERİ:

1. Koç İlkokulu
2. T.C. İbrahim Tatlıses İlkokulu
3. Prof. Abdülkadir Karahan İlkokulu
4. 2002 Vakıflar İlkokulu
5. Profilo İlkokulu
6. Türk Anneler Derneği Rasime Polat İlkokulu
7. Yunus Emre İMKB İlkokulu

EYYÜBİYE İLÇESİNDE BULUNAN OKULLAR:

1. Atatürk İlkokulu
2. 11 Nisan Kurtuluş İlkokulu
3. Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
4. Mevlana İlkokulu
5. Ertuğrul Gazi İlkokulu

ÖZGEÇMİŞ

Kübra AKGÖL 1994 yılında Şanlıurfa’da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Şanlıurfa’da tamamlayıp, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü’nden 2015 yılında bölüm birinciliği ve fakülte üçüncülüğü ile mezun oldu. Şu an Şanlıurfa ili Koruklu İlkokulu’nda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

VITAE

Kübra AKGÖL was born in 1994 in Şanlıurfa. She completed his primary, secondary and high school education in Şanlıurfa and graduated from Gaziantep University, Faculty of Education, Classroom Teaching Department in 2015. She is currently working as a teacher at Koruklu Primary School in Şanlıurfa.