

# Kadın Okul Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Aslı AĞIROĞLU BAKIR\*<sup>1</sup> – Celal Teyyar UĞURLU<sup>2</sup> – Fatma KÖYBAŞI<sup>2</sup> – Kadriye ÖZYAZICI<sup>3</sup>

<sup>1</sup> MEB, Turgut Özal Anadolu Lisesi, Malatya, Türkiye

<sup>2</sup> Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Sivas, Türkiye

<sup>3</sup> Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Sivas, Türkiye

## Öz

Farklı liderlik tanımlarının temelinde yer alan liderliğin etkileme yönü dikkate alındığında insan faktörü ve değerlerin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada yöneticilik genel itibarıyla erkeklerin yaptığı ve yapabileceği bir iş olarak görülmekte olup; mantıksal olarak yönetimin cinsiyetinin olmaması gerekirken; risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi bir takım davranışların erkeklerde daha fazla bulunduğuna yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu araştırmanın amacı 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 betimlemektir. Araştırma, kültür analizi deseninin kullanıldığı nitel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu Sivas ilinde görev yapan 12 kadın idareci oluşturmaktadır. Örneklemde yer alan kadın idarecilerden, üç yarı yapılandırılmış soru yoluyla toplanan veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiş; temalar ve kategoriler belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda 8 tema ve 31 kategori elde edilmiştir. Kadınların idareci olarak görev yapmasına ailesinin, yakın çevresinin ve toplumun çoğunlukla olumsuz bir bakış açısı ile yaklaştığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın İdareci, Okul Yöneticisi, Okul Müdürü, Nitel Araştırma.

### Makale Bilgileri:

Gönderim / Received:

02.01.2017

Kabul / Accepted:

26.03.2017

### \*Sorumlu Yazar /

Corresponding Author:

MEB, Turgut Özal

Anadolu Lisesi, Malatya,

Türkiye

[asliabakir@gmail.com](mailto:asliabakir@gmail.com)

### To cite this article:

Ağroğlu-Bakır, A., Uğurlu, C. T., Köybaşı, F. & Özyazıcı, K. (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Curr Res Educ*, 3(1), 1-14.

## A Qualitative Research on Women School Administrators

### Abstract

When the influence feature of the leadership is taken into consideration which also takes part in the definition of leadership, the importance of human factor and the values get more to the foreground. Although the term management mustn't have a gender, managerial abilities are mostly reconciled with the men who are supposed to be have the abilities of taking risk, bravery, competitiveness, etc. not only in our country but also all around the world. This study aims to determine the perceptions of the women principals, who are in charge in the school of Ministry of Education, about the reflections of the society towards them. Culture analysis is used in this qualitative study. The study group consists of twelve women principals who work in the center of Sivas in 2015-2016 academic years. In order to get data, a semi-structured interview form including three questions was used. Obtained data analysed by content analysis; as a result, 8 themes and 31 categories have been determined. According to the study results, women generally don't have supportive reactions from the people around.

**Keywords:** Woman Principal, School Administrator, Principal, Qualitative Study.

### 1. Giriş

Bir toplumun ya da tüm toplumların yaşanmışlıklarının tümü olarak nitelenebilecek olan kültür kavramı, belirli bir insan grubu tarafından paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar, semboller, maddi değerler, iletişim, kuşaktan kuşağa aktarılan tüm düşünce, duygu, davranış ve üretim biçimleri vb. birikimlerinin toplamını oluşturmaktadır. Kültürle toplum birbirinin ayrılmaz birer parçasıdır; birisi varsa mutlaka diğerinin de varlığı söz konusudur ve bu iki olguyu birbirinden ayırmak pek de mümkün değildir (Geylani, 2013).

Kadın ve erkekler toplumsal yaşamda birçok ortak değerleri paylaşıyor olmalarına rağmen, kültürel olarak tanımlanmış sosyal cinsiyet rollerine uygun tutum ve uygulamaların sonucu olarak farklı benlik geliştirme süreçleri ortaya çıkmış; büyüme ve yetiştirilme sürecinde aktarılan farklı değer yargıları ve varsayımların etkisiyle erkek ve kadınların farklı beklentilere ve ihtiyaçlara sahip olmaları, farklı tutum ve davranışlar göstermeleri sonucu görülmüştür (Uyguç, 2003). Sadece paylaşılan ortak kültür ve o kültürün cinsiyetlere yönelik uygun gördüğü tavırlar, tutumlar ve değerler değil; cinsiyet ve toplumsal nitelermeler, de bu erevde gelişen cinsiyet kültürü içerisinde yer alır (Ersoy, 2009).

Her toplumda var olan ve o toplumun kültürüne göre belirlenen standart yargılar, kadın ve erkeklerin birtakım beklentilere uygun düşecek biçimde davranmalarına neden olur ve böylece bir baskı ortamı oluşmaya başlar. Bu temel üzerine kurulu olan toplumlaşma sürecinde, neredeyse tüm kültürlerde çocuklara öncelikle kadın erkek arasındaki cinsiyet farkı öğretilir. Oyuncaklar, oyunlar ve hatta hobilerde bile kendini gösteren bu cinsiyetçi yaklaşım, kızların ve erkeklerin yöneldiği mesleklerde de tipik bir cinsiyetçilik temelinde ayrırır. Bu bağamda, kadınların geleneksel anne ve eş rollerinin uzantısı sayılabilecek alanlara (ğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik, ocuk doktorluğu) yöneldikleri ya da yönlendirildikleri görülmektedir (Ersöz, 1997).

Birtakım cinsiyetçi yetiştirme tarzları sonucunda oluşan toplumsal cinsiyetçi roller, ev dışı alan olarak da nitelenebilecek olan kamusal alanın erkeklere; ev içi alanın ise kadınlara ait olduğu anlayışını toplumsal yaşama ve değer yargılarına yerleştirmiştir. Dahası, bu anlayış iş yaşamında da erkeklere bir alan açmış ve böylece erkeklere yaptıkları iş doğrultusunda bir sosyal statü kazandırırken, kadınların ise iş yaşamından ziyade aile içi görevleri ile tanımlanmalarının yolu açılmıştır. Cinsiyeti merkeze alan bu toplum düzeni, örgütsel, mesleksel ve ilişkisel olmak üzere yaşamın her alanında ortaya çıkmakta ve ne yazık ki çoğu zaman kadınlar aleyhine bir ayrımcılık oluşturmaktadır (Uygun, 2011).

Değişim ve dönüşümün kaçınılmazlığı fikrinden hareketle, toplumsal değişimlerin de çeşitli vasıtalarla ve belli dönemlerde ivme kazanarak ortaya çıktığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu bağlamda Uygun (2011), toplumun yapısını oluşturan sosyal ilişkiler ağı ile bunların belirleyicisi olan sosyal kurumların

değişim ve dönüşüme açık olduğunu ve bu değişim ve dönüşümlerin kadınlar açısından büyük önem arz ettiğini belirtmekte; eş ve anne olma rollerinin yanı sıra, toplumsal yaşam ve iş hayatı içindeki kendini gerçekleştirme olanaklarının da önemine dikkat çekmektedir. Araştırmalar 1970'li yıllardan itibaren öncelikle iş hayatında ve ilerleyen dönemlerde ise yönetsel alanda kariyer planları yapan ve bu amaçla sadece evdeki sorumluluklara değil ev dışındaki çalışma hayatına da dahil olan kadınların sayısındaki artışa dikkat çekmektedir. Bu zorlu mücadelede, her ne kadar aynı şartlarda ve benzer amaçlarla mesleki başlangıçlar yapılsa da, sonraki dönemler kadın ve erkeklere çoğunlukla eşit koşullar sunmamaktadır. Anılan olumsuz şartlar Türkiye'de birçok sektörde olduğu gibi eğitim yöneticiliğinde de kadınların karşısına çıkmakta ve hatta bu durum bazı başka sektörlerde kadınların erişebildikleri orta ve üst düzey yöneticilik konumlarına nazaran daha zorlu şartlar içermektedir. (Çelikten, 2004, s. 2).

Liderliğe ilişkin ilk çalışmalar, liderlerin kişilik özelliklerini inceleme ve sonrasında ise liderlerin işlevleri üzerinde durmaya yöneliktir. 1970'li yıllar, liderlerin davranışlarını belirleyen ya da etkileyen durumsal etmenleri araştırmaya; 1990'lı yıllar ise liderliği kavramlaştırarak, farklı değişkenler ile liderlik arasındaki ilişkileri incelemeye odaklanmıştır. 90lardan günümüze kadar uzanan süreçte liderlik-cinsiyet ilişkisi de araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Turan ve Ebiçoğlu, 2002, s. 4).

Farklı liderlik tanımlarının temelinde yer alan liderliğin etkileme yönü dikkate alındığında insan faktörü ve değerlerin önemi daha da ön plana çıkmaktadır (Çelik, 2015, s. 5). Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada yöneticilik genel itibariyle erkeklerin yaptığı ve yapabileceği bir iş olarak görülmekte olup; mantıksal olarak yönetimin cinsiyetinin olmaması gerekirken; risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi bir takım davranışların erkeklerde daha fazla bulunduğuna yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına neden olmaktadır (Negiz ve Yemen, 2011, s. 197).

Aristo'ya göre, insanlar yönetmek yönetilmek gibi doğuştan gelen özelliklere sahiptirler ve bu anlayış zaman içerisinde liderliğin özellik yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Stogdill ve Bass (1981) bir liderin ayırt edici özelliklerini sorumluluk ve işin bitirilmesi için istekli olma, sorun çözüme özgün ve pratik olma, kendine güven ve kişisel kimlik duygusu, yaptıklarının sonuçlarını kabullenme, hazır olma ve kişiler arası çatışmayı azaltabilme, tolerans gösterme, diğer insanların davranışlarını etkileme ve amaca uygun sistemler oluşturma biçiminde sıralamıştır. Yukl'un etkili liderliğe ilişkin olarak değindiği faktörler özgüven, stresle başa çıkabilme, duygusal olgunluk, ve tutarlı, dürüst, ahlaklı, sorumlu, güvenilir olma kavramlarını içeren bütünlüktür (Turan, 2012). Liderlerden atak ve etkileyici, astlardan ise uyumlu olmalarının beklendiğini; bu anlayışın ise erkek ve kadınları karakterize ettiği iddia edilen özelliklerle benzerlik gösterdiğini belirten Arıkan (1997), bu kültürel stereotipler ışığında, liderliğin erkekler, ast pozisyonlarının ise kadınlar için uygun görüldüğü toplumsal ön yargıyı dile getirmektedir (s. 38).

Öğretmenlik mesleği dünyanın birçok yerinde olduğu gibi ülkemizde de kadın mesleği olarak kabul edilmekte; annelik rolüyle de kolaylıkla özdeşleştirilen öğretmenlik, kadınların toplumun onlara biçtiği diğer ailevi ve ev sorumluluklarının da sürdürülebileceği bir meslek olarak algılanmaktadır. Türk toplumunda da hala süregelen anlayış, kadınların öğrencilerine ilgi gösterip onları güvende tutacak birer öğretmen olmaları yönündedir. Öte yandan, iş idareciliğe gelince bu destekleyici anlayış değişmekte ve kadın idarecilik kariyeri, istenilen ya da olması gereken düzeyde toplum desteği alamamaktadır. Bu sonuç ülkedeki kadın ve erkek idareci oranları dikkate alındığında da görülmektedir (Çelikten, 2005; Wrushen ve Sherman, 2008).

Okul yöneticiliği görevi öğretmenlik mesleğinden geçişlerle sağlanıyor olmasına rağmen milli eğitim teşkilatının çeşitli birimlerinde ve temel eğitim birimleri olan okullarda kadın idareci sayısı erkeklere nazaran ciddi derecede azdır (Ünal, 2003). Dolayısıyla, özellikle son yıllarda kadınların iş hayatında üst düzey konumlarda yer alışılarındaki artışa rağmen, eğitimdeki kadın idareci sayısı bu yükselişe paralellik göstermemektedir. Dahası, öğretmenlerin çoğunun kadın olmasına rağmen bu durum kadın idareci sayısına büyük oranda yansımamaktadır (Shakeshaft, 1987; Brunner, 2000).

Okuldaki lider kavramı, öncelikle okul müdürlerini akla getirmektedir. Okul müdürü, okulun hedeflerine ulaşması için iş görenleri koordine edip örgütleyen, çalışanları yönlendirip motive eden ve denetleyen yönetici olarak nitelenebilir (Gürsel, 1997, s. 77). Dahası, okul misyonunu tanımlayıp olumlu bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak, öğretim sürecini gözlemleyerek öğretmenlere faydalı dönütler sağlamak ve eğitimsel faaliyetleri gerçekleştirip yönetmek de idarecinin görevleri arasında kendilerine yer bulmaktadır (Özdemir ve Sezgin 2002).

Kadın idarecilere ilişkin çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Fennel (2002), kadın okul müdürlerinin idarecilikleri sürecinde yaşadıkları deneyimleri anlatan bir çalışma yaparken; Ching Shum ve Cheong Cheng (1997) ise çalışmalarında kadın yöneticilerin liderlik algıları ile öğretmenlerin işlerine karşı tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Oplatka (2003) çalışmasında kadın yöneticilerin okula getirdikleri değişimi ve bu süreçte yaşadıkları kişisel değişimleri; Lumby ve Azaola ise (2014) Güney Afrika'da kadınların yöneticilik rolünü üstlenme süreçlerini ve bu süreçte yaşadıkları deneyimleri çalışmalarına taşımışlardır. Adams ve Hambright (2004), yönetici konumundaki kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çalışma ve daha fazla şey başarma çabası içerisinde olduklarını; bu yoğun başarıya motivasyonun ise bazen çalışanları sıkıntıya soktuğunu belirtmektedir. Öte yandan kadın yöneticiler birçok yönetsel durumda daha destekleyici, kolay iletişim kurulabilir, hassas, anlayışlı, düzenli ve yaratıcı olabilmektedirler (Adams ve Hambright, 2004).

Grove ve Montgomery (2016) çeşitli araştırma verilerinin ortaya koyduğu sonuçları derleyip bunlardan yola çıkarak kadın ve erkek idareci rollerine ilişkin bir tablo ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarında araştırmacılar, kadın idarecileri daha esnek ve iletişime açık olarak resmederken; erkek idarecileri ise daha sonuç odaklı ve tepeden aşağı bir yönetim anlayışını benimsemiş olarak nitelemektedirler.

Tablo 1. *Liderlik Stilleri*

Kadın	Erkek
İlişkileri ve paylaşımı önemser.	Amaçlara ulaşmaya ve faaliyetleri tamamlamaya odaklıdır.
Eğitimsel liderlik odaklıdır.	Örgütsel meseleleri ön planda tutar.
Etkinlikleri ön plana çıkarır.	Liderlik görevini en önde yürütür ve faaliyetlerin tamamlanmasına önem verir.
Öğretmen, öğrenci, veli, meslektaş ve tüm diğer okul toplumuyla erkek yöneticilere oranla daha fazla iletişim kurar.	
Destekleyici bir liderlik anlayışını benimser.	Ödül ve cezanın uygulandığı bir liderlik anlayışı vardır.
Süreç odaklıdır.	Amaç ve ürün odaklıdır.
Aktif katılımı ve güç paylaşımını vurgular.	Geleneksel tepeden aşağıya yönetim anlayışına daha yakındır.
Müfredatın ve öğretimin önemine inanır.	

Kaynak: Grove ve Montgomery, 2016

Kadınların empati kurmadaki becerilerine değinen Ching Shum ve Cheong Cheng (1997), kadın idarecilerin bu anlamda duyarlı ve hassas bir iletişim biçimi geliştirebildiklerine dikkat çekmektedirler. Onlara göre, bu yaklaşım ortaklaşa çalışma kültürünü de desteklemekte ve sağlıklı çalışma ortamlarının yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Tüm bu yaklaşımlardan yola çıkılarak, bu çalışmada kadınların liderlik sürecinde karşılaştıkları olumlu olumsuz eleştiriler ve olumsuz eleştiriler ile baş etme stratejilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, çeşitli düzeydeki eğitim kurumlarında idareci olarak görev yapan kadınlar ile görüşülüp konu hakkındaki deneyimlerine başvurulmuştur.

## 2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, geçerlilik güvenilirlik ve verilerin analizi başlıklarına değinilmiştir.

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bir araştırmada nitel desene başvurulmasının nedeni var olan bir durumu ayrıntılı olarak derinlemesine betimlemektir. Bu anlamda, nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları öznel görüş ve deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen araştırma yöntemleridir (Ekiz, 2003). Nitel veri toplama yöntemlerinden olan kültür analizinde, amaç belirgin bir grubun kültürünü ortaya koyup yorumlamaktır ve çoğu zaman o kültüre özgü kavramlar, süreçler ve algılar dâhilinde gerçekleştirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Sivas ili merkez ilçede bulunan 4 anaokulu, 3 ilköğretim okulu, 2 meslek lisesi, 2 imam hatip lisesi ve 1 Anadolu lisesinde görev yapan 12 kadın idareci oluşturmaktadır. Bu 12 kadın idareci ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu oluşturulurken, araştırma problemini derinlemesine ortaya koymak ve bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006 s. 108). Bu bağlamda kadın yöneticilerin farklı yaş gruplarından ve dolayısıyla da farklı kıdem yılına sahip olmaları durumu göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma grubunda yer alan idarecilerin demografik özellikleri (öğrenim durumu, kıdem, atama biçimi, branş, idarecilik görev süresi, medeni hal) Tablo 1’de verilmiştir. Görüşme yapılan idarecilerin tamamı kadındır ve hepsi 4 yıllık fakülte mezunudur. Ayrıca, katılımcılardan 1 tanesi yüksek lisans mezunudur. Yöneticilik deneyim sürelerine bakıldığında 4 ay ve 15 yıl arasında olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları okullara, bakanlık ataması, görevlendirme, vekâleten atama ve kararname ile atama yöntemleri ile görevlendirilmişlerdir. Görüşme yapılan müdürler okul öncesi, sınıf, tarih, edebiyat, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, din kültürü, el sanatları ve İngilizce branşlarındanlardır. Müdürlerin 8’i evli, 2’si bekâr, 2’si nişanlıdır.

Tablo 2. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Müdür	Öğrenim durumu	Kıdem	Atama biçimi	Branş	İdarecilik Görev Süresi	Medeni hal
İdareci 1	Lisans	6 1	Vekâlet	Okulöncesi	3 yıl	Bekâr
İdareci 2	Lisans	4 3	Bakanlık	Okulöncesi	6 yıl	Evli
İdareci 3	Lisans	2 1	Bakanlık	Edebiyat	1,5 yıl	Evli
İdareci 4	Lisans	6 1	Görevlendir.	Okulöncesi	6 ay	Nişanlı
İdareci 5	Lisans	3 3	Bakanlık	Sınıf	4 yıl	Evli
İdareci 6	Lisans	1 4	Görevlendir.	Tarih	2,5 yıl	Nişanlı
İdareci 7	Lisans	1 4	Görevlendir.	Sınıf	1 yıl	Evli
İdareci 8	Lisans	1 4	Kararname	Rehberlik	2 yıl	Evli
İdareci 9	Y. lisans	3 3	Görevlendir.	Din kültürü	6 yıl	Evli
İdareci 10	Lisans	1 4	Bakanlık	El sanatları	15 yıl	Evli
İdareci 11	Lisans	1 4	Vekâlet	Okulöncesi	4 ay	Evli
İdareci 12	Lisans	7 3	Bakanlık	İngilizce	1,5 yıl	Bekâr

Örneklem seçiminde ‘‘alışma grubu oluşturulurken, araştırma problemini derinlemesine ortaya koymak amacıyla aşırı ve aykırı durum örnekleme yöntemi; bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtılmak için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır’’ ifadesi yer alıyor ancak buna yönelik herhangi bir açıklama yok. Örneklem seçim yöntemine uygun seçimlerin nasıl ve katılımcıların hangi özelliklerine göre yapıldığı açıklanmalıdır.

### **2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Kadın liderlere yönelik kültürel algıyı belirlemek üzere yapılmış olan bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak ‘‘görüşme’’ kullanılmıştır. Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algıları anlamaya çalışırız. Bu süreçte sorulan sorulara, katılımcıların rahat, dürüst ve doğru yanıtlar vermesini sağlamak görüşmecinin temel grevevidir (Yıldırım ve şimşek, 2006). Bu ıkış noktasından hareketle, bu araştırmada bilgiyi tüm zenginliği ve derinliğiyle betimlemek hedeflenmiştir. Görüşme verilerinin toplanması için, konuya ilişkin alanyazın taranması yapılmış ve uzman bir araştırmacının görüşleri alınarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular ‘‘Okul yöneticisi olma sürecinizde olumlu yda olumsuz ne gibi tepkilerle karşılaştınmız?’’, ‘‘Lider olmanızla ilgili engelleri ya da destekleri nasıl karşıladınız? rnek verebilir misiniz?’’ ‘‘Kadın olarak yönetici pozisyonunda olmanız ile ilgili tepkilerle baş etme stratejilerinizin nelerdi?’’ biçimindedir.

Araştırma kapsamında hazırlanan nitel sorular 12 kadın idareciye yöneltilmiş, veriler 2015-2016 eğitim ğretim yılı Nisan ayında katılımcılarla yapılan görüşmeler ile toplanmıştır. Belirlenen idareciler ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler hakkında katılımcılara bilgi verilmiş daha sonra katılımcılardan randevu alınıp, randevu saatinde okullara gidilerek idarecilerin odalarında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde yapılan konuşmalar, idarecilerden izin alınarak görüşme formlarına kaydedilmiştir. Görüşmeler ortalama 40 dakika ila 65 dakika arası sürmüştür. Görüşmeler ziyaretçiler, diğer idari personel ve gayri resmi işler nedeniyle zaman zaman kesintiye uğramıştır. İdareciler ile gerçekleştirilen görüşmelerin toplam uzunluğu yaklaşık 500 dakikadır.

### **2.4. Verilerin Analizi**

Verilerinin yorumlanması sürecinde ‘‘bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtularak toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşma amacı’’ (Yıldırım ve şimşek, 2006) olarak tanımlanan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerden sonra kaydedilen veriler satır satır okunmuş temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Bu amaçla veriler farklı aşamalarda analiz edilmiştir. Analiz işlemi sırası ile veriler kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması biçimindedir. İlk aşamada katılımcıların verdiği cevaplar soru soru okunmuş, her soruya bir kod verilip ve farklı bölümlerde yer alan veriler de benzer kodlarla düzenlenip kodlama süreci tamamlanmıştır. Ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak, verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar bulunmuştur. Bu kodlar ve temalar düzenlenerek elde edilen bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. İçeriklerine göre gruplanan veriler daha sonra alt gruplara ayrılmıştır. Veriler betimlenerek ve alıntılarla desteklenerek açıklanmıştır. Süreçte bir uzman araştırmacı tarafından aynı süreç takip edilmiş ve ortaya çıkan ortak görüşler doğrultusunda kodlar ve temalar kontrol edilmiştir. Bu kodlar ve temalar düzenlenerek elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtılmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Tablolarda verilen frekans değerleri, o soruya cevap verenlerin sayısı üzerinden hesaplanmıştır. Katılımcılara (İ1, İ2, İ3, ... biçiminde) rumuzlar verilmiştir.

## **2.5. Çalışmanın Geçerlilik ve Güvenirliği**

Bir ölçme aracında aranan temel nitelikler geçerlik ve güvenirliliktir. Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümlerindeki kararlılık; geçerlilik ise ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir (Karasar, 2000).

Çalışmada iç geçerlilik için, ayrıntılı bir alanyazın taraması yapılmış, ilgili dokümanlar incelenmiştir. Öncelikle araştırmanın çalışma grubu dışındaki 2 kadın yönetici ile taslak görüşme formu yardımıyla görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiş, ayrıca eğitim yönetimi ve denetimi alanında bir uzmanın görüşü de alınarak taslak görüşme formuna son hali verilmiştir. Araştırmanın tüm aşamalarında mümkün olduğunca objektif olmaya dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacıların dışında, başka bir araştırmacı tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır. Araştırmacıların birbirinden bağımsız olarak kullandıkları kodların tutarlığı “Görüş Birliği” ya da “Görüş Ayrılığı” şeklinde işaretlemeler yapılarak belirlenmiştir.

Dış geçerlilik sonuçların genellenebilirliğine vurgu yapmaktayken, bu kavramın yerini nitel araştırmalarda verilerin aktarılabilirliği almaktadır (Aktaş, 2014). Bu bağlamda, katılımcıların görüşme esnasında söyledikleri bazı cümlelerden doğrudan alıntı yapılarak zengin betimleme ve alıntılar yapılmaya çalışılmıştır. Güvenirlik açısından bakıldığında ise verilerin tutarlılığını arttırmak için, asıl görüşmelerden önce pilot çalışma yapılarak hem görüşmede kullanılacak sorular, hem de görüşme sürecinde yaşananlar gözden geçirilmiş ve gerekli önlemler alınmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların söyledikleri görüşler değiştirilmeden yazıya aktarılmıştır. Kodlama çalışması, önce araştırmacılar tarafından bağımsız yapılmış, sonra bir araya gelinerek, kodların son şekline karar verilmiştir. Kodlama ve temalarda ortak görüş birliğinde güvenirliliği sağlamak için  $Güvenirlilik = \frac{Görüş\ birliği}{Görüş\ Ayrılığı + Görüş\ Birliği} \times 100$  formülü ile hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Elde edilen uyum yüzdesi % 83 (uyum yüzdesi > .70) olması görüşlerin uyum gösterdiğini ortaya çıkarmıştır, ayrıca uyummayan görüşler tekrar incelenerek veriler analiz edilmiştir.

## **3. Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde araştırma bulguları, okul yöneticisi kadınların karşılaştığı olumsuz tepkiler, okul yöneticisi kadınların karşılaştığı olumlu tepkiler ve okul yöneticisi kadınların karşılaştığı eleştiriler ile baş etme stratejileri olmak üzere üç başlık altında sunulmuştur. Okul yöneticisi kadınlara yönelik olumlu görüşler 2 tema 6 kategoride; olumsuz görüşler 3 tema 14 kategoride; eleştirilerle baş etme stratejileri 3 tema 11 kategoride toplanmıştır.

### **3.1. Okul Yöneticisi Kadınların Karşılaştığı Olumsuz Tepkiler**

Bu bölümde, okul yöneticisi kadınların karşılaştığı olumsuz tepkilere yer verilmiştir. Okul yöneticisi kadınların karşılaştığı olumsuz tepkiler 3 tema (zaman, iş yükü, cinsiyet) ve 14 kategori altında Tablo 3'de sunulmuştur.

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları olumsuz eleştiriler; “idareciliğin yorucu olması, yapılmaması gereken bir iş olarak görülmesi, sorumluluğunun fazla olması, idari işlerin çok olması, çalışma saatlerinin fazla olması, aileye ayıracak zamanın azalması, ev işlerine ayıracak zamanın azalması, kişinin kendine ayıracağı zamanın azalması, tatil zamanının azalması, kadınlar için öğretmenliğin idarecilikten daha uygun görülmesi, MEM yöneticilerinin olumsuz bakış açısı, daha fazla kişiyle muhatap olmanın uygun görülmemesi, kadınların ön planda yer almasının uygun görülmemesi, erkek idarecilerin olumsuz bakış açısı” olarak belirtilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticisi Kadınların Karşılaştığı Olumsuz Tepkiler

Temalar	Kategoriler	f
İş yükü	İdareciliğin yorucu olması	19
	İdareciliğin yapılmaması gereken bir iş olarak görülmesi	8
	İdareciliğin sorumluluğunun fazla olması	8
Zaman	Çalışma saatlerinin fazla olması	16
	Aileye ayıracak zamanın azalması	4
	Ev işlerine ayıracak zamanın azalması	2
	Kişinin kendine ayıracağı zamanın azalması	2
	Tatil zamanının azalması	1
Cinsiyetçilik	Kadınlar için öğretmenliğin idarecilikten daha uygun görülmesi	16
	MEM yöneticilerinin olumsuz bakış açısı	3
	Daha fazla kişiyle muhatap olmanın uygun görülmemesi	2
	Kadınların ön planda yer almasının uygun görülmemesi	1
Toplam		82

İdareciler temalar arasında en çok *iş yükü* teması altındaki kategorilere vurgu yapmış olup (f:35), bu tema altında en çok vurgulanan kategori ise "idareciliğin yorucu olması" kategorisi olmuştur (f:19). Katılımcıların en çok iş yükü teması üzerinde yoğunlaşmış olması idareciliğin yorucu olduğuna vurgu yapılmış olduğunu göstermektedir. Aynı temada yer alan "idareciliğin yapılmaması gereken bir iş olarak görülmesi" (f:8), "idareciliğin sorumluluğunun fazla olması" (f:8) kategorilerinin tekrarlanma sıklığının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Toplumun, idareciliğin yorucu, sorumluluğunun fazla olması, idarecilerin işlerinin çok olması gibi faktörler nedeniyle kadınların idarecilik yapmasının uygun olmadığı görüşünde olduğu ileri sürülebilir. Konuyla ilgili olarak katılımcı görüşlerinin bazıları kendi ifadeleri ile şöyle belirtilmiştir:

"Olumsuz tepki çok vallahi, herkes mesai saatlerinin uzun olması, hafta sonun okulda geçmesi, okulun tüm velileri ile esnafla, öğretmenlerle, personelle, boyacıyla, tamirciyle herkesle uğraştığım için yorulduğumu, sorumluluğun fazla olduğunu düşünüyorlar." İ5

"Eşim sosyal hizmetlerde idareci. Bana idarecilik zor, insanlarla uğraşmak zor, uğraşacağın insan sayısı artacak dedi. İşin bütün zorluklarını anlattı." İ8

"...idareciliğin zor olduğunu, bütün gün okulda olman gerekiyor, sorumluluğu çok fazla, herkesi memnun edemezsin, personelle uğraşmak zor dediler." İ11

Kadın idarecilerin karşılaştığı olumsuz tepki temalarından bir diğeri *zaman* (f:24) dır. Zaman teması altında en çok tekrar eden kategoriler ise "çalışma saatlerinin fazla olması" (f:15), "aileye ayıracak zamanının azalması" (f:4) - kategorileridir. Bunların yanında, "ev işlerine ayıracak zamanın azalması" (f:2), "kişinin kendine ayıracağı zamanın azalması" (f:2), "tatil zamanının azalması" (f:1) kategorilerinin de olduğu görülmektedir. İdareciliğin mesai saatlerinin uzun olması ve bu nedenle kişinin ailesine, evine - ve kendine ayıracağı zaman diliminde azalma olacağı fikrinin-kadınların yöneticilik yapmasının uygun görülmediği



biçiminde ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, aşağıda bazı katılımcıların dile getirdiği görüşlere yer verilmiştir.

"Müdür yardımcılığına başvuracağım gün okuluma beni almaya geldi, milli eğitime evrak götürecektik. Bir öğretmen arkadaş 'bak hocam Mehmet Akif Beye (okulumuzun müd.yrd.) herkes gittikten sonra burada tek kalıyor, tek başına burada okulu bekliyor, sende öyle koca okulda tek kalacaksın, ne yapacaksın 5'e kadar okulda' dedi." İ7

"Annem ve abim zamanımın çoğunluğunun okulda geçeceğini, kendime ayıracak vaktimin olmayacağını, yaz tatilinin olmayacağı, tüm okulun sorumluluğunun omuzlarımda olacağını, herkesle sen muhatap olacaksın dediler." İ4

"En başından beri eşim en büyük destekçim ama idareci olmadan önce beni uyardı. '8-5 çalışacaksın, ne gereği var, 3 gün dersine gir 2 gün evinde otur, boşuna kendini yorma' dedi. İ9

Kadın idarecilerin karşılaştıkları olumsuz tepkilerden bir diğeri *cinsiyetçilik* (f:22). Bu temada en çok tekrar eden kategoriler ise "kadınlar için öğretmenliğin idarecilikten daha uygun görülmesi" (f:16), "MEM yöneticilerinin olumsuz bakış açısı" (f:3), "daha fazla kişiyle muhatap olmanın uygun görülmemesi" (f:2), "kadınların ön planda yer almasının uygun görülmemesi" (f:1) olmuştur. Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak cinsiyetçilik teması kategorileri incelendiğinde, kadınlar için öğretmenlik mesleğinin idarecilik mesleğinden daha uygun görüldüğü biçiminde bir sonuca ulaşılmıştır. Bu durumu örnekleyen alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"Annem babam idareci olmama hiç sıcak bakmadılar. Çok yorulacağımı, bütün gün okul bekleyeceğimi, yorulacağımı, boş vaktimin kalmayacağımı, çocuklarıma vakit ayıramayacağımı, öğretmenliğin kadına daha uygun bir meslek olduğunu, yarım gün iş dururken bütün gün işi ne yapacağım gibi şeyler söylediler. Benim ailem biraz mutaassıp kadınların bu kadar ön planda olmasının pek de iyi olmadığını düşündüler ve bana da yansıtılar. Onlara göre çalışacaksam en iyi ve uygun meslek öğretmenlik. Bırakmamı söylediler her fırsatta da söylüyorlar." İ3

"Kadınsın yarım gün sınıfa gir çık, bırak erkekler idareci olsun gibi şeyler söylediler." İ4

### 3.2. Okul Yöneticisi Kadınların Karşılaştığı Olumlu Tepkiler

Okul yöneticisi kadınların karşılaştığı olumlu tepkiler 2 tema (iletişim, destek olma) ve 6 kategori altında Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticisi Kadınların Karşılaştığı Olumlu Tepkiler

Temalar	Kategoriler	f
İletişim	Velilerin rahat iletişim kurabilmesi	5
	Kadın öğretmenlerin rahat iletişim kurabilmesi	5
	Öğrencilerin daha rahat iletişim kurabilmesi	4
Destek olma	Eş ve çocukların desteği	5
	Anne- baba desteği	5
	Arkadaşların desteği	3
Toplam		27

Kadın idarecilerin karşılaştıkları olumlu tepkiler "öğrencilerin daha rahat iletişim kurabilmesi, kadın öğretmenlerin rahat iletişim kurabilmesi, velilerin rahat iletişim kurabilmesi, eş ve çocukların desteği, anne- baba desteği ve arkadaşların desteği" kategorilerinde ortaya çıkmıştır.

Kadın idarecilerin aldığı olumlu tepkilerden en sık karşılaşılanın *iletişim* teması (f:14) olduğu görülmektedir. İletişim teması altında- en sık tekrar edilenler ise “velilerin rahat iletişim kurabilmesi (f:5) ve kadın öğretmenlerin rahat iletişim kurabilmesi (f:5) kategorileridir - İdarecinin de kadın olması durumunda, okulda yer alan hemcinslerinin iletişim rahatlığının arttığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, karşılaşılan olumlu tepkilere ilişkin bir diğer tema *destek olma* (f:13)'dir. Bu tema altında eş ve çocukların desteği (f:5), anne-baba desteği (f:5) ve arkadaşların desteği (f:3) kategorileri de dikkat çekmektedir. Karşılaşılan olumlu tepkilerin çoğunlukla okulla iletişimi olan veli, öğrenci ve öğretmenlerden kaynaklandığı görülmektedir.

"Okul yöneticisi olduğum andan itibaren hem okuldaki öğretmenler ve öğrenciler hem de tanıdıklarımın birçok yorum aldım. Özellikle okulumuzdaki kız öğrenciler ve bayan öğretmenler kendileri adına sevindiklerini dile getirdiler. Bazı konularda erkek okul yöneticileri ile rahat iletişim kuramadıklarını çekindiklerini ifade ettiler. Okul yöneticilerinden birinin bayan olması okulda görev yapan bayan öğretmenlerin okul yönetimi ile daha samimi iletişim kurmasını sağladığını ifade ettiler." İ12

"Okul idarecilerinden birinin kadın olmasının daha rahat iletişim kurmalarını sağladığını söyleyenler oluyor." İ6

"Nişanlım her zaman yanımdayım senin bu işi yapacağından eminim dedi" İ4

"Eşim en başından beri idareci olmam konusunda bana destek oldu. Görev dağılımı yaptık hatta evde ütüyü yemeği eşim yapar. Çocukları büyütürken de kayınvalidem le yaşadığım için çocuklarla da o ilgiledi ailemden hep destek gördüm." İ10

### 3.3. Okul Yöneticisi Kadınların Karşılaştıkları Eleştiriler İle Baş Etme Stratejileri

Okul yöneticisi kadınların karşılaştığı eleştiriler ile baş etme stratejisi 3 tema (savunmacı, önlemsel, tepkisel) ve 11 kategori altında Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Yöneticisi Kadınların Karşılaştıkları Eleştiriler İle Baş Etme Stratejileri

Temalar	Kategoriler	f
Savunmacı	Olumsuz eleştirileri dikkate almama	9
	İdarecilikte yaşanan sorunları gizleme	2
	Olumsuz eleştirilere fırsat vermeme	2
Önlemsel	İdarecilikte hata yapmamak için dikkatli çalışma	5
	Ailenin ve güvenilen insanların uyarılarını dinleme	2
	Kadın idareci olarak kendini ispatlamak için çok çalışma	3
	Eleştiriler sonrası kendini sorgulama	2
	İdarecilik ile ilgili kitaplar okuma	1
Tepkisel	İdareciliğe devam etme konusunda kararlı davranma	4
	İdarecilikten istifa etme	2
Toplam		32

Kadın idarecilerin *eleştiriler ile baş etme stratejileri* “olumsuz eleştirileri dikkate almama, idarecilikte yaşanan sorunları gizleme, olumsuz eleştirilere fırsat vermeme, idarecilikte hata yapmamak için dikkatli çalışma, ailenin ve güvenilen insanların uyarılarını dinleme, kadın idareci olarak kendini ispatlamak için

çok çalışma, eleştiriler sonrası kendini sorgulama, idarecilik ile ilgili kitaplar okuma, idareciliğe devam etmede kararlı davranma, idarecilikten istifa etme” biçiminde belirtilmiştir.

Kadın idarecilerin karşılaştığı eleştiriler ile baş etme stratejilerinden *Savunmacı* teması (f:13) altındaki kategorilere vurgu yapılmış olup, bu tema altında en çok vurgulanan kategori ise “olumsuz eleştirileri dikkate almama” (f:9) kategorisi olmuştur. İdarecilerin olumsuz eleştirilerle baş etme stratejisinin öncelikli olarak olumsuz eleştirileri görmezden gelmek olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili olarak katılımcı görüşlerinin bazıları kendi ifadeleri ile şöyle belirtilmiştir:

*"Yakın çevremın uyarı ve ikazlarını dikkate alıyorum, onun dışındaki insanların söylediklerini dikkate almıyorum. Duymazlıktan geliyorum. Herkesin söylediğine kulak asmıyorum." İ1*

*"Olumsuz tepkiler idarecilikte daha iyi olmakla ilgili olsaydı dikkate alırdım. Ama kadınların bu işi yapamayacağı gibi imaları dikkate almıyorum. Kitaplar okudum." İ4*

İdarecilerin eleştiriler ile baş etme stratejilerinden *Önlemsel* teması (f:13) altında yer alan kategorilerden "İdarecilikte hata yapmamak için dikkatli çalışma" (f:5), "ailenin ve güvenilen insanların uyarılarını dinleme" (f:2 ), "Kadın idareci olarak kendini ispatlamak için çok çalışma" (f:3), "Eleştiriler sonrası kendini sorgulama" (f:2), "İdarecilik ile ilgili kitaplar okuma" (f:1) kategorilerine vurgu yapmış oldukları görülmüştür. Ayrıca, kadın idarecilerin *Tepkisel* teması (f:6) altında yer alan kategorilerden "İdareciliğe devam etme konusunda kararlı davranma" (f:4) ve "İdarecilikten istifa etme" (f:2) başlıklarının dile getirildiği ortaya çıkmıştır.

*"Olumsuz tepkilere karşı net, kararlı davrandım. Vazgeçmeyeceğimi belli ettim. Okulda olumsuzluk yaşadysam belli etmedim ama olumlu şeyleri yansıttım." İ3*

*"Olumsuz şeyler söyleyenlerle aynı tarafta olmuyorum, yerimde mutluyum rahatım diyorum, zorlandığıma belli etmiyorum, dik duruyorum. Eşim bırak uğraşma dediğinde zamanında yüksek lisans yapacaktım ne yapacaksın boş ver dedin zamanında seni bir kere dinledim bir daha dinlemeyeceği kariyerime engel olamayacaksın dedim." İ7*

*"Milli eğitim beni şu anki okuluma idareci olarak vermek istedi, bu okulun müdür vekili bayan olduğum için görevlendirilmemi istemedi, zorluk çıkardı. Milli eğitimdeki yetkililere 'bayan müdür yardımcısı vermeyin geç gelecek, sürekli izin alacak, mazereti çok olur, bayan iş bilmeyecek burada işler nasıl yürüyecek' demiş... Bende kendimi ispatlamak için çok çalıştı, çok çaba harcadım. Müdür beyin istediği işleri hiç aksatmadan yaptım. Okul imkânsızlıklar içindeydi, milli eğitim ile olan diyaloglarımla dolap, masa, sandalye, boya okulun her ihtiyacını karşıladım, okulu baştan donattım. Velilerle iletişimi arturdım. Öğrenciler ile iletişimi arturdım... Müdür vekilinin takdirini kazandım." İ5*

#### **4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar hayatın her alanındaki yükü omuzlamışlardır. Çoğu zaman, kadınların hayatları boyunca yaptıkları katkılar erkekler ile aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Kadınların daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor olmuştur. Kadınların eğitim kurumlarında liderlik yapmaya karar verme, başlama ve sürdürmeleri için de çokça çaba ile sürebilmektedir. Kadınların yöneticilik sürecinde karşılaştıkları olumlu ve olumsuz eleştiriler ve bunlarla baş etme stratejileri araştırmanın ana fikrini oluşturmaktadır.

Eğitim kurumlarında kadın yöneticiler ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan bulgulardan ilki kadınların idareci olmasının toplum ve yakın çevreleri tarafından çoğu zaman tercih edilen bir durum olmadığıdır. Kadınların *cinsiyet rollerine ilişkin görevlerinin olması, idareciliğin mesai saatlerinin daha uzun olması, iş*

*yükünün fazla olması*, dolayısı ile *aileye ayıracak zamanın azalması* gibi başlıca nedenlerle kadınların idarecilik yapmasının tercih edilmediği görülmüştür. İnandı, Özkan, Peker, & Atik'in (2009) çalışmalarında kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre ailevi nedenler ile kariyer yapmaları önünde daha fazla engel olduğunu ifade etmektedirler. Bunun nedeni olarak, günümüz toplumlarında kadınların öncelikli görevlerinin annelik, ev hanımlığı ve eş olarak nitelenmesi; kariyer geliştirme faaliyetlerinin ise daha çok erkek işi olarak algılanması gösterilebilir. Usluer'e (2000) göre, kariyer ve üst düzey işlerde görev alma sürecinde uzun çalışma saatlerinin olması ve eve iş getirme durumlarının varlığı, kadınların çocuk bakımı ve ev işleri gibi öncelikli görevlerini yerine getirmelerine ilişkin beklentileri olumsuz etkilemekte ve kadınların yöneticiliğe ilişkin görevlerini zorlaştırmaktadır. Bu durum kadınların bu görevlerini gerçekleştirmelerine görece daha çok olanak sağlayan (çalışma saatleri açısından) öğretmenlik mesleğinin geleneksel olarak kadın işi olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Koyuncu'nun (2011) yaptığı araştırmaya göre ise kadınların öğretmenlik mesleğini tercih etme sebeplerine bakıldığında, kadın öğretmenlerin en çok öğretmenliği sevmeleri ve ailelerinin teşvik etmesi nedeniyle mesleklerini tercih ettikleri görülmektedir. Ailelerin mesleki yönlendirmelerinde “öğretmenlik mesleğinin kadınlar için ideal meslek” olarak görülmesinin önemi vurgulanmaktadır. Sağlam ve Bostancı'ya (2012) göre, kadın mesleki ve sosyal düzeylerdeki sorumluluklarına yönetim görevini de eklediğinde sorumluluklarını daha da arttırmış olacaktır. Bu nedenle kadınların yönetim görevini kendilerinin de istemediği görülmektedir. Can (2008) kadın yöneticilerin az olmasının nedeni olarak tam gün çalışmanın zorluğunu ifade etmiştir. Türk aile yapısında genelde evdeki işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesi, fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmektedir. Gökalp (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları da, evlilik ve çocukların, kadının çalışması ve kariyeri konusunda en büyük engel olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca kariyer ve aile rolleri arasında uyumsuzluğa yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleki ilerlemesini engelleyen etmenler olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan kadın idarecilerden elde edilen veriler sonucunda, kadın idarecilerin karşılaştıkları olumlu tepkilerin *okulda görev yapan kadın öğretmenlerden ve okul öğrencileri tarafından geldiği* görülmektedir. Negiz ve Yemen'in yaptığı araştırma bulgularına (2011) göre, genel olarak araştırma evreni için, çalışanların kadın yöneticiden memnuniyet duymalarına ilişkin sonucun kadınlar yönünde olumlu olduğu görülürken, erkekler açısından olumsuz olduğu saptanmıştır. Özkan'ın (2006) yaptığı araştırma, kadınların yönetici pozisyonuna gelmeleri, cinsiyetçilik, kadın yöneticilere ilişkin tutumlar ve cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçları, erkek katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarının, kadın katılımcılara oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Gökalp (2008) ise, çalışanlarla etkin iletişim kurmak iş yaşamındaki sorunlara ilgi göstermek, başkalarının duygularını anlayabilmek gibi davranışların kadın yöneticilerin avantajları olarak değerlendirilebileceğini vurgulamıştır. Çalık, Koşar ve Dağlı 'ya (2012) göre, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin görev, rol davranışlarına ilişkin tutumları, erkek öğretmenlerden daha olumludur. Kadın yöneticilerin “ilişkisel rol davranışları” boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenler genel olarak kadın yöneticilere yönelik olumlu tutumlara sahiptir. Çelikten ve Yeni (2004), kadın yöneticilerin daha esnek ve demokratik tavırlar gösterebildiklerini, işlerinde daha düzenli, titiz, ölçülü ve ciddi olabildiklerini ifade etmişlerdir. Karcı'nın (2012) yaptığı araştırmada cinsiyet açısından iletişim kurabilme boyutuna ilişkin ifadeler incelendiğinde, cinsiyetler arasında farklılık olmamasına karşın; kadın erkek karşılaştırmasına gidildiğinde, kadın yöneticilerin etkin bir iletişim gerçekleştirmede daha başarılı oldukları sonucu görülmektedir. Buna göre, kadın yöneticiler diğer yöneticilere ve ilgililere sorunlar hakkında bilgi verilmesi, astların kendileri hakkındaki düşüncelerini aktarmalarına olanak sağlanması, vb. gibi davranışları erkek yöneticilere kıyasla daha fazla göstermektedirler.

Yapılan çalışmada katılımcıların yönetici olma sürecinde olumlu ve olumsuz birçok eleştiri ile karşılaştıkları ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları olumsuz eleştiriler ile baş etmek için kişisel yollar seçtikleri görülmüştür. Katılımcıların olumsuz eleştirileri *genel olarak dikkate almama, hata yapmamak*

için dikkatli çalışma, idarecilikte yaşanan sorunları gizleme, ailenin ve güvendiği insanların uyarılarını dikkate alma yollarını seçtikleri görülmüştür. Mizrahi ve Aracı (2010), kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları engellerle baş etmeleri için öncelikle kararlı, tutarlı ve hırslı olmak zorunda oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Ev yaşamıyla iş yaşamını birbirine karıştırılmamalı; kariyer yolunda ilerlerken toplum baskılarından arınarak kararlarını kendileri verebilmelidirler. Bu bağlamda, amaç odaklı davranmak ve potansiyellerini gerçekleştirmek için mücadele etmek gerektiği ileri sürülebilir. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, okullarda yönetici olarak görev yapan kadınların mesai saatleri ile ilgili olumsuzluk yaşadıkları ifade edilmiştir. Eğitim kurumlarında mesai saatleri tekrar gözden geçirilerek bu konuda iyileştirme yoluna gidilebilir. Göreve yeni başlayan kadın idareciler için aday öğretmenlere uygulanan programa benzer bir adaylık programı hazırlanabilir ve bir danışman (mentör) tayin edilebilir. Kadın yöneticilere düzenli aralıklar ile liderlik seminerleri verilebilir.

## Kaynakça

- Adams, K. L., & Hambright, W. G. (2004). Encouraged or discouraged? Women teacher leaders becoming principals. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 77(5), 209-212.
- Aktaş, M. C. (2014). Nitel veri toplama araçları. İçinde M. Metin (Ed.), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 337-371), Ankara: Pegem A.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brunner, C. C. (2000). Unsettled moments in settled discourse: Women superintendents' experiences of inequality. *Educational Administration Quarterly*, 36, 76-116.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Ching Shum, L., & Cheong Cheng, Y. (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 165-184.
- Çalık, E., Koşar, S. ve Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-661.
- Çelik, O. T. (2015). Değer temelli liderlik. N. Konan, (Ed.) *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları*. (1-17). Ankara: Pegem.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 91-118.
- Çelikten, M. (2005). A perspective on women principals in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 8(3), 207-221.
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*. Anı yayıncılık.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.
- Ersöz, A. (1997). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fennell, H. A. (2002). Letting go while holding on: Women principals' lived experiences with power. *Journal of Educational Administration*, 40(2), 95-117.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1, 1-23.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Gökalp, İ. E. (2008). *Türkiye'de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Growe, R. & Montgomery, P. (2016). *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*. University of Louisiana at Lafayette Paula Montgomery University of Louisiana at Lafayette <http://www.nationalforum.com/> 26/12/2016 tarihinde indirilmiştir.

- İnanlı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcı, A. (2012). *Yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörü-Afyonkarahisar ili banka yöneticileri üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koyuncu, Ö. (2011). *Kadın öğretmenlerin sorunları ve toplumsal cinsiyet* (Diyarbakır ili örneği). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Lumby, J., & Azaola, M. C. (2014). Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership. *British educational research journal*, 40(1), 30-44.
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. (2d Edition). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Oplatka, I. (2003). School change and self-renewal: Some reflections from life stories of women principals. *Journal of Educational Change*, 4(1), 25-43.
- Özdemir, S., ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(16), 266-282.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and sex differences* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Sağlam, A. Ç. ve Bostancı, A. B. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 140-155.
- Shakeshaft, C. (1987). *Women in educational administration*. Sage, Newbury Park, CA.
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Turan, S., ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 444-458.
- Turan, S. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri: Ankara İli Örneği*, Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 93-103.
- Uygun, Z. (2011). *Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerine etkisi*. (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında "Demokratik okul ortamının" oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum*, 1(2-3), 108-123.
- Wrushen, B. R., & Sherman, W. H. (2008). Women secondary school principals: Multicultural voices from the field. *International journal of qualitative studies in education*, 21(5), 457-469.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.