

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**EĞİTİM SİSTEMİNDE KADINLARIN YÖNETİCİ OLMA
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI ENGELLER VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süheyla LÜLECİ

KOCAELİ, 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**EĞİTİM SİSTEMİNDE KADINLARIN YÖNETİCİ OLMA
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI ENGELLER VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süheyla LÜLECİ

Prof. Dr. Soner POLAT

KOCAELİ, 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**EĞİTİM SİSTEMİNDE KADINLARIN YÖNETİCİ OLMA
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI ENGELLER VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Süheyla LÜLECI

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yön. Kur. Karar ve No: 19.06.2019/17

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Soner POLAT



Jüri Üyesi: Dr. Öğrt. Üyesi Tuğba KONAKLI



Jüri Üyesi: Dr. Öğrt. Üyesi Ender KAZAK



KOCAELİ, 2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	2-II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
GİRİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU	2
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	7
1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	8
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	8
1.5. TANIMLAR.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	10
2.1. KADIN VE KARIYER GELİŞİMİ.....	10
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİNDE KADINLAR	12
2.3. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI ENGELLER.....	17
2.3.1. Toplumsal yapı, algı ve önyargılar	19
2.3.2. Cinsiyetçi kalıp yargılar (stereotipler)	20
2.3.3. Cinsiyet yanlılığı ve basmakalıp perspektif.....	22
2.3.4. Erkekler tarafından konulan engeller.....	23
2.3.5. Profesyonel destek eksikliği.....	24
2.3.6. Aile içi sorumluluklar (anne rolü-eş rolü)	25
2.3.7. Cam tavan sendromu.....	26
2.3.8. Kraliçe arı sendromu (Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller).....	30
2.4. ENGELLERİ AŞMAYA YÖNELİK STRATEJİLER.....	30
2.4.1. Rol uyum teorisi	31
2.4.2. Sosyal rol ve kimlik teorisi	31
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	32
2.5.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	32
2.5.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	35
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	35
3.2. ÇALIŞMA GRUBU.....	36
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	39
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	40
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR ve YORUMLAR.....	43
4.1. KADINLARIN YÖNETİCİ OLMADA KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	43
4.1.1. Bireysel Engeller	45
4.1.2. Toplumsal Engeller	46
4.2. KADINLARIN YÖNETİCİ OLMADA UYGULADIKLARI STRATEJİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	49
4.2.1. Bireysel Stratejiler	49
4.2.2. Destek Stratejileri	52
4.3. KADINLARIN YÖNETİCİ OLMADA KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	54
4.3.1. Yasal Düzenlemeler.....	55
4.3.2. Sosyal Düzenlemeler	56
4.3.3. Bireysel Düzenlemeler	58
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	60
SONUÇ, TARTIŞMA.....	60
Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Uyguladıkları Stratejilere Yönelik Sonuçlar.....	63
Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerilerine Yönelik Sonuçlar.....	65
ÖNERİLER.....	68
Uygulayıcılar için öneriler	68
Araştırmacılar için öneriler	68
KAYNAKÇA.....	69
ÖZGEÇMİŞ	78

ÖZET

21. Yüzyılda inovasyon çağını yaşadığımız son yıllarda kadınların yönetim pozisyonunda hala çok az yer almaları ve birçok engelle karşılaşmaları önemli bir olgudur. Değişim ve gelişime rağmen yönetici pozisyonunda yer alan kadınların sayısının azlığı ve kadınların yeterince yönetici pozisyonunda temsil edilememesi bu konunun yıllardır güncel bir konu yapmakta fakat hala beklenen düzeyde gelişme gösterememesi bu konu üzerine derin incelemeler yapmayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, 66eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engelleri, kullandıkları stratejileri ve önerileri ortaya koymaktır.

Bu amaçla araştırmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 5 müdür, 10 müdür yardımcısı, 5 öğretmen olmak üzere toplam 20 kadın oluşturmuştur. Alanyazın taraması yapıldıktan sonra araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme soruları katılımcılarla yüz yüze görüşme yöntemi ile rahat hissedecekleri yöntem ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Bu çalışma sonucunda kadınların okul yöneticisi olma sürecinde karşılaştığı engeller, geliştirdikleri stratejiler ve çözüm önerileri ortaya konmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlk olarak kadınların yönetici olmada karşılaştıkları engeller bireysel engeller ve toplumsal engeller olmak üzere iki alt temada ele alınmıştır: Bireysel engeller alt teması altında yer alan; cam tavan sendromu, özgüven eksikliği, başarısızlık- yalnızlık korkusu kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları bireysel engellerin kişinin kendinden kaynaklanan engeller ile ilgili bir durum olduğu vurgusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Toplumsal engeller alt teması altında ise yer alan; kadınlara yönelik kalıp yargılar, anne-eş rolü, cinsiyete dayalı önyargı, kraliçe arı sendromu, siyasi engeller kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin

karşılaştıkları toplumsal engellerin toplumsal baskı, tutum ve atfedilen cinsiyet rollerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Kadınların yönetici olmada uyguladıkları stratejiler iki alt temada incelenmiştir; Kişisel faktörler ve toplumsal faktörler. Kişisel faktörler alt teması altında yer alan; profesyonel destek, özgüvenin artırılması, girişkenlik, iş ve özel hayatı dengeleme, duygusallığı aşma kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin uyguladıkları stratejilerin kişinin kendinden kaynaklanan engelleri aşmaya yönelik stratejiler geliştirdikleri görülmektedir.

Kadınların yönetici olmada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri üç alt temada incelenmiştir; Yasal düzenlemeler, sosyal düzenlemeler, bireysel düzenlemeler. Sosyal düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; toplumsal kadın algısının değiştirilmesi, cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve pozitif ayrımcılık, sosyal aktivitelerin yapılması kodu altında görüş bildirmişlerdir. Yasal düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ödüllendirme konusunda düzenlemelerin yapılması ve bürokratik engellerin kaldırılması kodu altında görüş bildirmişlerdir. Bireysel düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; cesaretlendirme-girişkenlik, eğitim ve liderlik eğitimi kodu altında görüş bildirmişlerdir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgulara yönelik uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, Engeller, Stratejiler, Cam tavan, Cinsiyet roller, Öneriler.

ABSTRACT

It is an important phenomenological fact that women still take minor parts in management positions and encounter many obstacles about it in recent years, when we pass through innovation era in the 21st century. Despite all changes and developments in this era, scarcity of women in management positions and their insufficient representation in those positions have kept this matter in discussion for years, however, desired improvements have not been achieved yet on it. That's why this matter has to be examined in depth. Thus, this study aims to set forth obstacles encountered by women in the course of being a manager in education system, strategies that women use on this purpose, and recommendations in this respect.

For this purpose, phenomenologic method as a qualitative research method, which is compatible with the nature of the research, is used. The study group of the research consists of 20 women who are 5 school principals, 10 assistant school principals, and 5 teachers, working in central districts of the city of Kocaeli in 2018-2019 education and instruction year. After making a literature review, semi-structured interview questions are used, which has been developed by the research. Interview question are applied with face-face- interview method and in a way that participants can feel themselves comfortable. Content analysis technique is employed to evaluate the data obtained from the research.

As a result of this research, obstacles that women encounter in the course of being a school manager, strategies that women develop on this purpose, and proposed solutions are set forth. Under the findings of the research, these outcomes have been obtained.

First of all, obstacles that women encounter in the course of being a manager are divided into two subthemes: personal obstacles and social obstacles. When the codes of glass ceiling syndrome, lack of self-confidence, fear of failure-loneliness- which are under personal obstacles subtheme- are examined, it stands out that personal obstacles encountered by female school managers are resulted from the facts that are directly related with themselves. When the codes of women stereotypes, the role of mother-spouse, prejudices against genders, queen bee syndrome, political obstacles – which

are under social obstacles subtheme – are examined, it stands out that obstacles encountered by female school managers are resulted from social pressures, attitudes, and expected gender roles.

The strategies that women employ in the course of being a manager are examined under two subthemes: personal factors and social factors. When the codes of professional aid, enhancement of self-confidence, entrepreneurship, balancing professional and private life, overcoming sentimentality – which are under personal factors subthemes – are examined, it is seen that female school managers develop strategies to overcome obstacles resulted from themselves.

Proposed solutions on problems, which are encountered by women in the course of being a manager, are examined under three subthemes: legislative regulations, social regulations, and personal regulations. In respect of social regulations, participants express opinions on the codes of changing of social woman perception, diminishing of gender inequity, positive discrimination, and performing social activities. In respect of legislative regulations, participant express opinions on the codes of re- arrangement of working hours, making regulations on the matter of rewarding, and lifting of bureaucratic obstacles. In respect of personal regulations, participants express opinions on the codes of encouragement-entrepreneurship, education, and leadership education. Some recommendations are made for practitioners and researchers concerned in relation to the findings of the research.

Key Words: female school managers, obstacles, strategies, glass ceiling, gender roles, proposals

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca desteklerini ve cesaretlendirmelerini bendenasla esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Soner Polat'a çok teşekkür ederim.

Uzun ve meşakkatli eğitimim süresince yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Nuray Sungur Oakley, Doç. Dr. Şöheda Göktürk, Dr. Öğretim Üyesi Tuğba Konaklı, Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin Gül 'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans Eğitimim süresince ders aldığım bölüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Değerli eşim Orkun Lüleci ve kızlarım Ayşe Yağmur Lüleci ve Zeynep Yaren Lüleci' ye hayattaki en değerli sermayenin aile olduğunu ve ona verilen emeğin kutsallığını her an hatırlattıkları için sonsuz teşekkür ederim. İyi ki varsınız ve yanımdasınız.

Güçlü kadın olmayı, kadının gücünün sınırsızlığını tüm hayatım boyunca bana öğreten ve hissettiren erken yaşta kaybettiğim canım anneme ve daha baba kelimesini telaffuz bile edemedi beni güçlü kadın olma yolunda kendimle başbaşa bırakan babama ve canım kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Eğitimimin bana kazandırdığı dostlarım Gizem Usalan, Onur Yılmaztürk, Aslı Korucuoğlu ve Dr. Gülşah Taşçı'ya çok teşekkür ederim.

Çalışmamda katkısı olan değerli kadın yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak yöneticilik serüvenimde ustam, hayat yolumda rehberim olan çok değerli müdürüm Ali Paşa Naipoğlu'na sonsuz teşekkür ederim.

Süheyla LÜLECI, 2019

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Prizmatik Model	18
Şekil 2. Görüşme Yönteminin Yapılandırma Süreci	39
Şekil 3. Verilerin Analizi Süreci	41



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	36
Tablo 2. Çalışma Grubunun Yaşa Göre Dağılımı.....	37
Tablo 3. Çalışma Grubunun Yöneticilikte Geçirdiği Süreye Göre Dağılımı.....	38
Tablo 4. Çalışma Grubunun Öğretmenlikte Geçirdiği Süreye Göre Dağılımı	38
Tablo 5. Kadınların Yönetici Olmada Karşılaştıkları Engeller Tablosu.....	44
Tablo 6. Kadınların Yönetici Olmada Uyguladıkları Stratejiler	50
Tablo 7. Kadınların Yönetici Olmada Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri.....	55
Tablo 8. Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaştıkları Engeller	61
Tablo 9. Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Uyguladıkları Stratejiler.....	64
Tablo 10. Kadınların Yönetici Olmada Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm.....	67



GİRİŞ

Kadınların yönetim pozisyonunda çok az yer almaları ve birçok engelle karşılaşmaları dünya gündemde yer alan konulardan biridir. Değişim ve gelişime rağmen yönetici pozisyonunda yer alan kadınların sayısının azlığı ve kadınların yeterince yönetici pozisyonunda temsil edilememesi bu konunun yıllardır güncel bir konu yapmakta fakat hala beklenen düzeyde gelişme gösterememesi bu konu üzerine derin incelemeler yapmayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada, eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları engeller, kullandıkları stratejiler ve öneriler ortaya koyulmuştur.

Bu amaçla araştırmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 5 müdür, 10 müdür yardımcısı, 5 öğretmen olmak üzere toplam 20 kadın oluşturmuştur. Alan yazın taraması yapıldıktan sonra araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme soruları katılımcılarla yüz yüze görüşme yöntemi ile rahat hissedecekleri yöntem ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışma sonucunda kadınların okul yöneticisi olma sürecinde karşılaştığı engeller, geliştirdikleri stratejiler ve çözüm önerileri ortaya konmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde, problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, varsayımlarına ve sınırlılıklarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU

21. Yüzyılda inovasyon çağını yaşadığımız son yıllarda kadınların yönetim pozisyonunda hala çok az yer almaları ve birçok engelle karşılaşmaları önemli bir olgudur. Değişim ve gelişime rağmen yönetici pozisyonunda yer alan kadınların sayısının azlığı ve kadınların yeterince yönetici pozisyonunda temsil edilememesi bu konuyu yıllardır güncel bir konu yapmakta fakat hala beklenen düzeyde gelişme görülmemesi bu konu üzerine derin incelemeler yapmayı gerekli kılmaktadır.

Tarihsel olarak toplumlarda kadınlar potansiyel lider olarak görmezden gelinmiş (Biklen, 1980:1) ve kadınlar, evrensel zorunlu eğitimden beri sınıf düzeyinde egemen oldukları bir alanda yönetim pozisyonlarında her zaman yeterince temsil edilmemiştir (Schmuck, 1975). Kadınlar neden yöneticilik pozisyonunda yeterince temsil edilmemektedir? Kadınların yeterince temsil edilmeme nedeni dış engeller mi? Bir başka deyişle sosyolojik kökenli mi, yoksa iç engeller mi? Yoksa kadınların kendi yarattıkları algılar mı? Bu sorular yıllardır birçok araştırmacının üzerinde cevap aradığı temel sorulardan olmuştur.

Amerikan Üniversitesi Kadınlar Birliği (2016) tarafından yayınlanan rapora göre, kadınlar kayda değer oranda işgücüne katılımın iyileştirilmesi ve yürütme pozisyonlarında bir miktar ilerleme kaydedilmesine karşın, kadınların iş dünyasında değil, sendikalar, dini kurumlar, akademi, yasal meslekler ve diğer birçok kurum arasında temsil edilmesinde belirgin bir eşitsizlik olduğu tespit edilmiştir. Çok sayıda kadın hareketinin oluşumu ve cinsiyet eşitliğini güçlendirmeyi amaçlayan istihdam politikalarında değişiklik yapılmasının yanı sıra, kadınlar üst düzey yönetici pozisyonlarında kayda değer bir temsil için mücadele etmeye devam etmektedirler (Davidson ve Burke, 2012 akt. Ganiyu vd., 2018:141). Dolayısıyla üst yönetim pozisyonlarını güvence altına almanın önündeki engeller, kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında daha düşük kariyerlere yoğunlaştığına ilişkin küresel bir fenomendir (Mohammadkhani ve Dariush, 2016:276). Özellikle de bu duruma örnek olarak cam tavan sendromu, kadınlar için kariyer fırsatlarına ilişkin göreceli

dezavantajı ortaya koyan ve kadınların ilerledikçe yaşadığı ikilemleri ortaya çıkaran kariyer yaşamlarında aşılması gereken bir durumdur (Kolade ve Kehinde 2013:78; Jasielska 2014:24).

Kadınlar yöneticilik rolünde erkeklerden daha az yer almalarına rağmen (Blackmore,1998:460), eğitim alanında daha yaygın olarak yer aldıkları görülmektedir (Blackmore, 2005). Eğitim yönetimi dünyasına girmesine izin verilen kadınlar, kariyer hareketliliği için çok az fırsata sahip olma eğilimindedirler ve genellikle personel pozisyonlarına atanmaktadırlar (Marshall, 1992; Bell ve Chase, 1992 akt. Patterson, 1994:5). Bu görüşü destekler biçimde istatistikler, kadınların eğitimdeki yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmediğini göstermektedir (Davies, 2000). Bununla birlikte, erkek öğretmenlerden daha fazla kadın öğretmen olduğunu açıkça ortaya koyan çok sayıda istatistik vardır. Avrupa'nın bazı ülkelerinde bu kadın öğretmenler temel olarak ilkokullarda bulunur. İlkokul öğretmenlerinin %75 ile %90'ının İngiltere, Fransa, İtalya, Hollanda, Portekiz ve İspanya'da kadın olduğunu göstermektedir. Bazı açılardan, bu istatistiği açıklaması kolaydır çünkü ilköğretim okullarında öğretimin kadınların işi olduğu kabul edilir. Bu nedenle, küçük çocuklara öğretmek, kadınların neredeyse sezgisel olarak başarabileceklerinin beklendiği bir faaliyet haline gelir, çünkü annelikle aynı becerileri paylaşır. Bu şekilde, bu tür genç insanlarla çalışanlardan beklenen profesyonellik ve uzmanlık ihmal edilir. Fakat yukarıda sıralanan ülkelerde, ilkokulları kadınlar gibi yöneten birçok erkek vardır. Her ne kadar öğretimin tümü kadınların işi olsa ve kadınlar tarafından erkeklerden daha fazla yapılsa da eğitimin erkekler tarafından yönetilme olasılığı daha yüksektir (Gold, 1996:3).

Günümüzde kadın sosyal yaşam ve özellikle çalışma hayatında destekleyen çeşitli planlamalar yapılmış (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013), eğitimde cinsiyet ayrımına karşı sivil toplum kuruluşları bu süreçte yer almıştır (UNESCO, 2011). Dünya'daki ve Türkiye'deki çabalara rağmen, Türkiye'de Kadının Durumu Raporu (2012) verilerine göre, 2011/2012 öğretim yılında, MEB'na bağlı yöneticilerin yaklaşık %11,1'inin kadın yönetici olduğu görülmüştür. Türkiye'deki kadın yönetici sayısı henüz istenen düzeyde değildir. Türkiye İstatistik Kurumu 2018

verilerine göre 2017 yılında Türkiye’de kamu sektöründeki üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranının %16,7 olduğunu göstermektedir (TUİK, 2018).

Türkiye’dekine benzer biçimde, diğer ülkelerde de kadın yöneticilerin azlığı yakınılan durumlardandır. Benzer biçimde Özbekistan, Hırvatistan ve Azerbaycan’daki okullarda erkeklerin yönetici olarak oranının daha fazla olduğu ortaya konarken (UNESCO, 2003:148), yine benzer şekilde kadınlar eğitim örgütlerinde yönetici olarak yeterli sayıda temsil edilememektedirler (Barutçugil, 2002). Öte yandan, bu durumun başka bir ifadeyle kadın yöneticiliğın sayısının arttırılmasına yönelik Kıbrıs ve Romanya gibi ülkelerde eğitim politikası ve stratejisinin etkisi olduğu gözlemlenmektedir (EURYDICE, 2009: 93-94).

Kadınlar yönetim kademelerine geçme aşamasında çeşitli problemler yaşamaktadırlar (Tok ve Yalçın, 2017:357). Karar alma sürecinde kadınlar, erkeklere oranla çok daha fazla engellerle karşılaşırken, yönetici geliştirme programlarına seçilmemeleri, yurt dışı eğitimlerde ve terfilerde tercihini erkeklerden yana kullanılmasındır (Barutçugil, 2002:27). Engellerden özellikle; cam tavan, kraliçe arı sendromu, cam asansör, ayrımcılık, çocuk sahibi olmak, ikincil iş piyasaları, annelik rolü, düşük ücret en çok aktarılanlardır. Alanyazın incelendiğinde kadın yöneticiler adı altında araştırmacıların konuya farklı tematik açılardan yaklaşarak araştırma yaptıkları görülmektedir. Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri araştıran birçok araştırma (Adkison, 1981; Alıcı, 2008; Bayrak ve Yücel, 2000; Batool ve Sajid, 2011; Blackmore, 2002,2005; Brown, 1996; Can, 2008; Choge, 2015; Çakır, 2008; Çelikten, 2004; Çetin ve Atan, 2012; Eroğlu-Toraman, 2011; Oplatka, 2006; Öğüt, 2006; Örucü vd., 2007; Panigrahi, 2013; Tan, 1996; Şahin, 2007; Yücedağ ve Gündayı, 2016) bulunmaktadır. Uluslararası çalışmalar da eğitimde kadınların yöneticilik konusuna dikkat çekmiştir (Davis, 2000; Acker, 2003; Adams ve Hambright, 2004; Chabaya, Remb ve Wadesango, 2009; Sherman, 2005; Sperandio ve Kagoda, 2010; Sperandio, 2011; Vali, 2010; Mapolisa ve Madziyire, 2012; Hacıfazlıoğlu, 2010; Taşçı-Kaya, 2016). Bu araştırmalar, okul öncesinden yükseköğretime ve diğer eğitim kurumları dahil olmak üzere, eğitim sisteminin tüm seviyelerinde kadınların yöneticilikte yetersiz temsilini ve yaşanan sıkıntıları ortaya koymaktadır.

Zaman zaman liderlik pozisyonuna gelen kadınların; yöneticilerinden, yönetimi altında çalışanlardan veya akranlarından maruz kaldıkları davranışlar çeşitli şekillerde tecrübe ettikleri deneyimlerle mücadele etmektedirler. Oysaki kadınlar liderlik stillerini tanımlamak için daha fazla dönüşümsel eğilime sahiptirler. Onlar yönetimi altındakilere kişisel ilgi alanlarına geçişlerinde cesaret verirler. Öte yandan Doğan'a (2016:51) göre, "özel hayatında üstlendiği eş, anne ve çocuk olma sorumlulukları, iş hayatında karşılaştığı çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının zorluğu çalışan kadınların fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemekte ve işteki veriminin düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal gelişmişlik düzeyinin, kadına üstlendiği rollerde hak ettiği değerin verilmesi ile artacağı belirtilmektedir. "

Kadınların iş hayatında karşılaştığı engellerin yönü ekonomi kimi zaman da sosyo-kültürel yönüne dayanırken kimi zaman da psikolojik faktörler etkileyebilmektedir. Öyle ki ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve toplumsal bakış açısı da etkileyebilmektedir. Bazı araştırmacılara göre eğitim seviyesi arttıkça iş gücüne katılım oranı da artmaktadır (Biçerli, 2005: 65).

Yücedağ ve Günbayı'nın (2016) MEB'e bağlı eğitim kurumlarında eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerle yaptıkları nitel çalışmada, öğretmenlerin yaşadıkları problemler araştırılmıştır. Çalışmada, yöneticilikten ayrılmış 9 kadın öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin sosyal, ailevi, yönetimin işleyişi, kişisel özellikler, sorunları çözme yöntemleri ve yıpranmaya bağlı etkenlerden kaynaklanan sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir (86-99).

Her ne kadar, öğretmenlikten okul müdürlüğüne giden yollardan biri olsa da bilim insanları, öğretmen ve yönetici rolleri arasındaki ilişkiye, özellikle de önceki rolden ikincisine geçişte ortaya çıkan yapısal kısıtlara çok az dikkat etmişlerdir (Loder ve Spillane, 2005:263). Öğretmenlikten yönetime geçiş, öğretmen olarak uzun süre görev yapan ve öğretmenlik mesleğinin kendine özgü ödülleri değer veren kadın yöneticiler için özellikle stresli ve uyumsuz olabilir (Lortie, 1975; Adams ve Hambright, 2004 akt. Loder ve Spillane, 2005:263).

Özellikle de cinsiyet ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar uzun zamandır kadınların örgütsel iktidar pozisyonlarına erişme konusundaki engelleri anlamakla ilgilenmektedirler (Stainback vd., 2016:110). Özellikle de cam tavan metaforu, kadınların bu konumlara erişimini kısıtlamaya devam eden büyük ölçüde görünmez süreçleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu dışlanma süreçleri, “cinsiyetçi örgütlerin” yaratılmasının, “eşitsizlik rejimlerinin” sürdürülmesinin (Acker 2003, 2009) ve cinsiyetin sosyal bir yapı olarak daha geniş bir şekilde sürdürülmesinin anlaşılması için çok önemlidir (Martin 2004; Risman 2004 akt. Stainback vd., 2016:110).

Kadınların erkeklerden doğrudan öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçiş yapma olasılıkları ve öğretmenlerin öğretmen olarak geçişlerinden önce daha uzun görev süreleri geçirmeleri daha muhtemel olduğu göz önüne alındığında, bu rol geçişi onların bu konumda aşına olmaları ve rahat olmaları için daha fazla zaman gerektirebilir (Keller, 1998; Spencer ve Kochan, 2000 akt. Loder and Spillane, 2005:263).

Sonuç olarak, kadınların iş yaşamına katılımının artırılması ve hatta yönetici pozisyonlarındaki kadın sayısının artırılması çok önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engelleri, kullandıkları stratejileri ve çözüm önerilerinin neler olduğu sorusuna yanıt aramaktır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, eğitim sisteminde kadınların yönetici olmada karşılaştığı engelleri, kullandıkları stratejileri ve önerileri ortaya koymaktır. Bu amaçla bu çalışmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Devlet okullarında çalışan kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller nelerdir?
- Devlet okullarında çalışan kadınların yönetici olma sürecinde engelleri aşmak için hangi stratejileri kullanmaktadırlar?
- Devlet okullarında çalışan kadınlar yönetici olma sürecinde engelleri aşmak için önerileri nelerdir?

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışmada, MEB'e bağlı devlet okullarında yönetim pozisyonlarında kadınların yer alma durumlarının ortaya konması, kullanılan stratejileri belirlemek ve çözüm önerileri sunmak ve ilgili alanyazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin öncelikle devlet okullarında kadın yönetici olma sürecinde kadınların karşılaştığı engellerin tespiti, kullandıkları stratejilerin belirlenmesi ve çözüm üretilmesi açısından önemli bir çalışma olması beklenmektedir. Araştırma sonucunda bu bağlamda çözüm önerileri getirilmiştir.

Kadınlar yönetim kademelerine geçme aşamasında çeşitli problemler yaşamaktadırlar (Tok ve Yalçın, 2017:357). Alanyazın incelendiğinde kadın yöneticiler adı altında araştırmacıların konuya farklı tematik açılardan yaklaşarak araştırma yaptıkları görülmektedir (Adkison, 1981; Alıcı, 2008; Bayrak ve Yücel, 2000; Batool ve Sajid, 2011; Blackmore, 2002,2005; Brown, 1996;Can, 2008; Choge, 2015; Çakır, 2008; Çelikten, 2004; Çetin ve Atan, 2012; Eroğlu-Toraman, 2011; Oplatka, 2006; Öğüt, 2006; Örucü vd., 2007; Panigrahi, 2013; Tan,1996; Şahin, 2007; Yücedağ ve Günday, 2016; Davis, 2000; Acker, 2003; Adams ve Hambright, 2004; Chabaya, Remb ve Wadesango, 2009; Sherman, 2005; Sperandio ve Kagoda, 2010; Sperandio, 2011; Vali, 2010; Mapolisa ve Madziyire, 2012; Hacıfazlıoğlu, 2010; Taşçı-Kaya, 2016). Bu araştırmalarda kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara genel olarak odaklandıkları görülmektedir.

Bu çalışma diğer araştırmalardan farklı olarak kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları engelleri ortaya koymanın yanı sıra kadınların engeller karşısında kullandıkları stratejilere ve çözüm önerilerine yer vermesi bakımından alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışma, eğitim sektöründeki çeşitli katılımcılara ve politika yapıcılara faydalı olacaktır. Bu çalışma ile ortaya çıkan bulgular, kadın okul yöneticilerinin mesleki gelişim arzularını ve ihtiyaç duydukları eğitimi analiz etmeye yardımcı olabilir. İki lemlerin belirlenmesi ve karşılaştıkları zorlukları anlamak ve çözmek adına önemli olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma aynı

zamanda bu zorlukları aşmak için fikir ve stratejileri ortaya çıkaracaktır. Bununla birlikte bulgular ayrıca, kadınların yönetici olma sürecinde yaşadıkları deneyimler hakkında bilgi sağlanmasına ve Türkiye’de eğitim yönetimine katılımı açısından alanyazınla katkıda bulunacak ve kadınların daha iyi yöneticiler olmaları açısından teşvik edici bir rol üstlenecektir.

Son olarak, bu araştırma ile kadınların yönetici olma sürecinde Türk toplumunda yaygın olarak görülen kültürel ve toplumsal engellerin ortadan kaldırılmasında ve eğitim yöneticiliği için kadınların çabalarının da güçlendirmesinde rol oynayacaktır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Bu araştırma aşağıdaki sayılıtları içermektedir:

- Gönüllülük esasına göre seçilen katılımcıların, görüşme sorularını içtenlikle cevaplayacağı varsayılmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıkları içermektedir.
- Araştırmaya 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 20 kadın katılmıştır.
- Araştırma görüşmeye katılan kadınların verdiği görüşler ile sınırlıdır. Bu araştırma 2018-2019 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

1.5. TANIMLAR

Bu başlık altında araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları ve kısaltmaların açıklaması yapılmıştır.

Cam tavan sendromu: Cam tavan, kariyer gelişimi açısından görülemeyen, ancak hissedilebilen bir engeli ifade etmektedir (Ransdell, 2014:150).

Kariyer: Kariyer, bir insanın çalışma hayatında basamak basamak ilerlemesi, tecrübe, deneyim ve yetenek kazanması (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006:174



İKİNCİ BÖLÜM

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, araştırmada yer alan temel kavramlar ilgili alanyazın çerçevesinde ele alınmış ve konuya ilişkin çeşitli araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. KADIN VE KARIYER GELİŞİMİ

Kariyer kavramının tanımı incelendiğinde çalışma hayatı ile bağlantılı ve çalışma hayatıyla birlikte kullanılan bir manada kullanıldığı görülmektedir (Çelikten, 2004:10). Bir başka tanımda ise kariyer, bir insanın çalışma hayatında basamak basamak ilerlemesi, tecrübe, deneyim ve yetenek kazanması (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006:174) şeklinde tanımlanmaktadır.

Okul yöneticilerini inceleyen Bakioğlu (1994), okul yöneticilerin kariyerleri inceleyerek evrelere ayırmıştır. Kariyer gelişimi evrensel faktörlerden etkilenmekte, çevresel değişimler kariyere yansımaktadır. Destekleyici, geliştirici, güçlendirici çevre, okul yöneticilerinin ödül verici ve pozitif kariyer gelişimi yaşamasına yardımcı olmaktadır (17-28). Öte yandan baskı ve bu gibi faktörler kariyer gelişimini negatif etkilemektedir (Bakioğlu,1994; Bakioğlu ve Özcan, 2001).

Kariyer kavramı 20. yy'ın büyük bölümünde öncelikle yöneticilerin ve profesyonellerin meslek seçimi ve çalışma geçmişini tanımlamakta ve çoğunlukla da örgütsel hiyerarşide ilerlemekle ilgili olarak kullanılmakta olan bir kavram olmakla birlikte, 21. yy'da kariyer, amaç ve yön duygusuna sahip çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kariyer hem iş hem de kişisel düzeyde ilerleme ve kalkınma fikrini de içeren ve bireylerin iş yaşamında elde etmek için geliştirmek istedikleri becerileri ve bunun yanı sıra iş piyasasında gelecekte istihdam edilebilirliklerini de ortaya koymaktadır (CEDEFOP, 2008: 12-13).

Kariyere “giriş” aşaması olarak adlandırılan bu dönemde birey, genellikle uzun süreli kariyer beklentisi içerisinde. Bu süreçte tercih edilme ve kabul safhasında, mesleki gelişim açısından ilerleme kapasitesi olan kişiler keşfedilir ve kurum içerisinde daha üst kademelerine olanak tanıyacak “hızlı yol” a yönlendirilirler. Birey bu dönemde, kariyer sürecini destekleyici olanakları çok iyi değerlendirmelidir (Barutçugil, 2002:106).

Çalışma hayatının belli bir döneminden sonra, gelinen nokta “orta kariyer dönemi” olarak adlandırılır. Bu noktada kişi, başlangıç dönemindeki hedeflerini tekrar düzenlemeli gerektiğinde değişikliğe gidilmelidir. Birey uzun süre aynı görevde ise yatay hareketlilik yapılmalı. Kurumda kalıplaşan iş döngüsü, bireyi “kariyer platosu” evresine yöneltecektir. Kariyer platosu; personelin, çalışma hayatında mevcut durumun aynı kalması ya da yükselme olmadan varılan süreci ifade etmektedir. Bu safhada, başlangıçta görülen çaba artık görülmemektedir. Çünkü onca çabaya rağmen birey, terfi ya da ödülle karşılaşmamaktadır. İleri kariyer; bu dönemdeki bireylerin çoğunun iş yapma potansiyelleri oldukça yüksektir fakat emeklilik dönemi içerisinde görüldükleri için beklentileri de düşük kalmaktadır (Barutçugil, 2002:109). Birey, yaşama bakış açısının değişimiyle birlikte, kariyere dönük amaçlarını gerçekleştirmede önemli farklılıklar yapabilir. Kariyer sonu; Kariyer sürecindeki en uzun dönemdir. Birey, sağlığıyla orantılı şekilde çalışma hayatındaki pozisyonunu korumaya çalışır (Okakın ve Şakar, 2013: 209).

Fagenson'a (1990:267) göre, kadınların örgütlerde kariyer gelişimi, bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Ancak, kadınların kariyerlerinde ilerleme kaydetmeleri için karşılaştığı sorunların veya faktörlerin kapsamı işten işe ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Batı ülkelerindeki pek çok örgüt, kadınların işyerlerinde katılımının kurumların hem çeşitliliği hem de başarısı için hayati öneme sahip olması nedeniyle, uzun süre kariyerlerinde kalmaları için kadınların aynı haklara ve olanaklara sahip olmasının gerektiğinin farkındadır (George, 2005; Maume, 2011; Mercer, 2015; Kwon ve Milgrom, 2017 akt. Islam, 2017:2). Öte yandan bu durum Türkiye’de de son yıllarda farkına varılmaya başlanan bir durumdur.

Schwartz' a (2001) göre ise, kariyer ve aile arasında denge kurmak isteyen kadınların, çalışma hayatında daha etkili ve verimli olmalarını sağlamanın yolu, gerekli esnekliğin gösterilmesi, aynı zamanda ailelerine olan desteğin de sağlanması gerekmektedir. Çünkü birçok kadın, birincil rol olarak çocuğa bakma sorumluluğunu devam ettirdikleri için çalışırken işe adapte olamazlar, sürekli izin almak ya da işten erken ayrılmak isterler.

2.2. EĞİTİM YÖNETİMİNDE KADINLAR

Eğitim Yönetimi süreci, klasik veya bilimsel teoriler olarak kategorize edilmiş birkaç teori üzerine kuruludur. Adalakun (2004), klasik yönetim teorilerinin dört ana teorisyen tarafından oluşturulduğunu açıklamaktadır: Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Luther Gullick ve Max Weber. Bunlarda kendi içinde ikiye ayrılmışlardır: Bilimsel Yönetim Frederick Taylor (1856-1917) tarafından öncülük edilerek ve iş ve çalışanların yönetimine odaklanılmıştır (Ellis, 2016).

Genel olarak okul etkinliğini etkileyen stratejik bileşenin, her okul müdürü tarafından sağlanan liderlik, yönetimin niteliği ve kalitesi olduğu kabul edilmektedir (Ellis, 2016).

Özellikle de Markley (1996), etkili müdürlerin bir okulun aldığı yönde en önemli faktör olduğunu göstermektedir. Bu roller şunlardan oluşmaktadır:

- Okul topluluğu ilişkilerinden finansal yönetime,
- Öğrenci yönetimi, öğretim ve öğretim üyesi olmayan personel yönetimi,
- Müfredat yönetimi ve öğretim ve fiziksel tesislerin yönetimidir. (Adalakun, 2004).

Bir örgütte genel yönetim ile ilgili temel prensipler ana hatlarıyla ortaya konurken altı yönetim yeteneği; öngörme, planlama, organizasyon, komuta etme, koordine etme, izleme ön plana çıkmaktadır (Shake, 2008; Gray 2005 akt. Ellis, 2016). Dolayısıyla yönetim, bir organizasyonun işleyişini, yani kaynakların örgütsel

hedeflere ulaşma yönünde örgütlenmesini ifade eder. Bu nedenle kadın yöneticiler bu işleyişin içinde önemli bir role sahiptir.

Fagbulu (1972), okul müdürünün okulda okul mülklerini koruma sorumluluğunu üstlendiğini, çoğu durumda bu fiziksel tesislerin arasında okul binaları, derslikler, kütüphane, laboratuvar, atölye çalışmaları, mağazalar, yemekhane, motorlu taşıtlar ve bulunan tüm fiziksel varlıkların dahil olduğunu belirtmektedir (Ellis, 2016).

Bir diğer rolü ise okul müdürünün, okul ve komşu toplum arasında elverişli bir ilişki yaratmasıdır. Foster ve Goddard (2003) Lock, Budgen ve Lunay (2012), müdürlerin bazen topluluk gruplarından okula dökülen gerilimlerle uğraşmak zorunda olduklarını göstermektedir. Amanuel (1996), böyle bir topluluk ilişkisinin niçin büyütülmesi gerektiğinin nedenlerinden bazılarını belirtir.

Genel olarak, okul topluluk ilişkileri ile ilgili olarak, öğretmen, eğitim söz konusu olduğunda, topluluk üyelerinin veya vatandaşlarının isteklerini ve özlemlerini dikkate almalıdır. Bu, meslekler, kültür ve coğrafi konum gibi belirli gözlemlenebilir göstergeler dikkate alınarak not edilebilir. Bu nedenle, okulla sosyal, politik, tarihi ve kültürel veya etnik aşinalıkları paylaşmayan okul müdürleri genellikle toplum tarafından şüphe ile karşılanır (Keddie ve Niesche, 2012 akt. Ellis, 2016:17). Bu nedenle, öğretmen ya da okul müdürü topluluğun okula karşı olumlu bir tutumunun gelişimini artırmak için her türlü çabayı göstermelidir (Ellis, 2016:17).

Öğrencilerin yönetimi, okuldayken tüm öğrencilere sağlanan tüm hizmetlerin yönetimidir. Emetarom (2002), öğrencilerin personel yönetiminin, öğrencilerin etkinliklerini ve refahlarını planlama, organize etme, yönetme, denetleme, koordine etme ve kontrol etme anlamına geldiğini gözlemledi. Bu, öğrencilerin okul müfredatı ve ortak müfredat etkinliklerinden en iyi şekilde yararlanmaları için okul yönetimi tarafından yürütülen tüm etkinlikleri ifade eder (Westheimer, 2006 akt. Ellis, 2016:17).

Yönetici, öğrencilerin ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak için okul tarafından sağlanan tüm hizmet ve koşulları entegre etmek zorundadır (Ellis,

2016:17). Dikkate alınacak alanlardan bazıları; gerekli olan öğretim ve öğretim üyesi olmayan personelin faaliyetlerini ve sayısını belirlemek için kayıtlarının tutulması. Çoğu okulda, örneğin kişisel hizmetler vardır; rehberlik ve psikolojik danışma, diğer alanlardaki öğretmenler, öğrencilere geri kalanı için kurallar oluşturma ve yönetme konusunda kendi öğrenci konseylerini hazırlama konusunda ilham vermelidir. Öğrenciler okuldaki kilit katılımcılardır (Waweru, 2008). Dolayısıyla, onların yönetimi, insan kaynakları yönetimi yapısının bütününe bir parçası olarak açıkça programlanmasını gerektirir (Ellis, 2016:18).

Müfredat, okul tarafından öğrencilere sunulan planlı ve planlanmamış tüm etkinlikleri veya deneyimleri ifade eder. Eğitim ve İnsan Gücü Bürosu (2006), müdürün diğer görevinin, müfredat tasarımının aynı doğrultuda olmasını sağlamak olduğunu belirtir. Bu, müfredat içindeki ve ortak müfredat etkinlikleri olan sınıf dışındaki gerçekleşen etkinlikleri içerir. Okul müdürü, öğretim personelinin müfredatın geliştirilmesine, örneğin ulusal organ aracılığıyla katılımını sağlamaktan sorumludur (Ellis, 2016:19).

Eğitim liderleri, zor ve çoğu zaman tartışmalı konularla giderek daha karmaşık bir çalışma ortamı ile karşı karşıyadır. Müfredat standartlarının benimsenmesi ve beraberindeki hesap verebilirlik standartları, okulların değişen demografisi, güçlendirilmiş aile ve toplum desteğine olan ihtiyaç okul liderlerinin çalıştığı ortamı karakterize etmektedir. Bu nedenle öğretimden yönetime geçen kadınlar arasında rol çatışması potansiyeli, kadınların müdürlüğe erişimini kısıtlayan tarihi, yapısal engellere dayanarak izlenebilir. Kadınların yönetime geçişte karşılaştıkları engelleri, 19. yüzyılda, yerel idealin bir uzantısı olarak öğretmenlik rolü hakkındaki fikirlere dayanmaktadır (Shakeshaft, 1989, 1999 akt. Loder ve Spillane, 2005:264). Öyle ki kadınlar, sanayi ve iş dünyasına giren azalan erkek öğretmen sayısının yerine on dokuzuncu yüzyıla kadar ucuz işgücü olarak alındıkları öğretmenlik ve idari mesleklere girmeye başlamamıştır (Grumet, 1988; Shakeshaft 1989, 1999 akt. Loder ve Spillane, 2005:264). Bu süre zarfında, kadınlar okulları yönetmek yerine öğretmenlik yapmak için daha uygun görülüyordu; çünkü öğretmenlik, özellikle çocukları beslemek ve eğitmek üzerindeki vurgusuyla, yurt içi idealinin bir uzantısı

olarak görülüyordu; sırayla, sınıf evin bir uzantısı olarak görülmekteydi (Weiler, 1989; Nelson, 1992 akt. Loder ve Spillane, 2005:264).

Bununla birlikte, on dokuzuncu ve yirminci yüzyılın başlarındaki okulların yapısı nedeniyle (örneğin, tek odalı okul evleri), kadınların genellikle öğretmen ve yönetici rollerini üstlenmeleri istenmiştir. Amerikan eğitiminde bu dönem, okulların bilimsel yönetimine doğru bir hareket ve erkeklerin bu yeni tanımlanmış yönetim rolünü daha iyi yerine getirebildiklerine gittikçe daha fazla hâkim olan inancı; sonuç olarak cinsiyete göre ayrıştırılmış bir hiyerarşi, erkeklerin yönetici ve kadın öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir (Tyack ve Hansot, 1982 akt. Loder ve Spillane, 2005:264).

Okul liderliği üzerindeki cinsiyet etkisi üzerine ortaya çıkan araştırmalarda, kadın yöneticilerin, özellikle öğretim liderliği ile ilgili konularda, öğretmenlerle daha sık etkileşimde buldukları ve eşitlikçi bir liderlik yaklaşımı benimsemiş olduklarını göstermektedir (Shakeshaft, 1989; Andrews ve Basom, 1990; Eagly ve diğerleri, 1992; Crow ve Glascock, 1995 akt. Loder ve Spillane, 2005:264).

Uluslararası bakış açıları da benzerdir. Örneğin, ABD'li kadın adayların okul yönetimine yönelik engelleri üzerine yapılan son bir araştırma, öğretmen liderlerinin öncelikle sınıftaki çocuklarla temaslarını kaybetme konusundaki kaygıları nedeniyle müdür olmaktan çıkarıldığını; özünde, “öğretme sevgileri, idari bir rol için arzularını abarttı” (Adam ve Hambright, 2004, s. 210 akt. Loder ve Spillane, 2005:264) olarak yorumlanmaktadır.

Benzer şekilde, Oplatka'nın (2001) İsraili kadın müdürleri ile ilgili yaptığı araştırma, bir zamanlar öğretmen oldukları aynı okulda müdür olan kadınların, öğretmen meslektaşlarıyla yakın bağları nedeniyle özellikle çatışmalara karşı savunmasız olduklarını ortaya koymuştur. Coleman'ın (2001:89) İngiltere'deki ve Galler'deki kadın ortaöğretim öğretmenlerinin okul liderliğine ilerlemelerinin, kadınların öncelikle eve, çocuklara ve yurttaşlığa bağlı kaldıklarını ve doğal olarak özen göstereceğini belirttiklerini veya genellikle öğretime çeviren okuldaki pastoral rolü içermektedir (akt. Loder ve Spillane, 2005:..264-265).

Öğretmenlik her zaman yirmi birinci yüzyılda kadın mesleği olarak tanımlanmış olmasına rağmen, öğretmen rolünü üstlenen her zaman kadınlar olmamıştır. Tüm öğretim, on sekizinci yüzyılın sonlarından önce erkekler tarafından yapılmıştır. Öğretimin feminenleşmesi, büyük ölçüde erkeklerin mesleğin dışına çıkmasından kaynaklanmıştır (Rury,1989 akt. Liang vd., 2018:624).

Kentleşme, sanayileşme ve on dokuzuncu yüzyılda okullaşmanın resmileşmesi, genişleyen mesleki istihdam olanakları bulmuş olan eğitimli erkekler için çok daha az çekici bir kariyer alternatifi haline getirmiştir ve okullaşma daha karmaşık hale gelip bürokratikleştikçe, yönetici ve öğretmenin işlevleri daha belirgin hale gelmiştir (Blount 2005 akt. Liang vd., 2018:624).

Kadınlar on dokuzuncu yüzyılın başlarında eğitim liderliği pozisyonlarına girmeye başlamıştır. Bununla birlikte, erkek egemenliği, “kadınlar için o zaman doğal alan” olarak görülen ilkökul müdürlüğü dışında günümüzde devam etmiştir, çünkü alt sınıflar erkeklerin yerine kadınların doğal yeteneklerine ihtiyaç duymuştur (Hansot ve Tyack 1981, s.12 akt. Liang vd., 2018:625).

Kadınlar, ilerleme için sınırlı fırsat ya da olasılık sunan bu pozisyonlarda kalma eğilimindedir (Liang vd., 2018:625) ve kadınlar genellikle başkasının teşvikiyle liderliğe dönmektedir (Ah Nee-Benham ve Cooper 1998; Shakeshaft 1987 akt. Liang vd., 2018:625).

Bir eğitim kurumunda kadınların liderlik gelişimi süreçlerinde üstlenilmesi gereken hususlar incelendiğinde, katılımcıların geri bildirimleri, anayasanın uygulanmasına, politikaların oluşturulmasına ve olumlu eylemlere rağmen, kadınların Türkiye’deki okullardaki liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmediğini göstermiştir.

2.3. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI ENGELLER

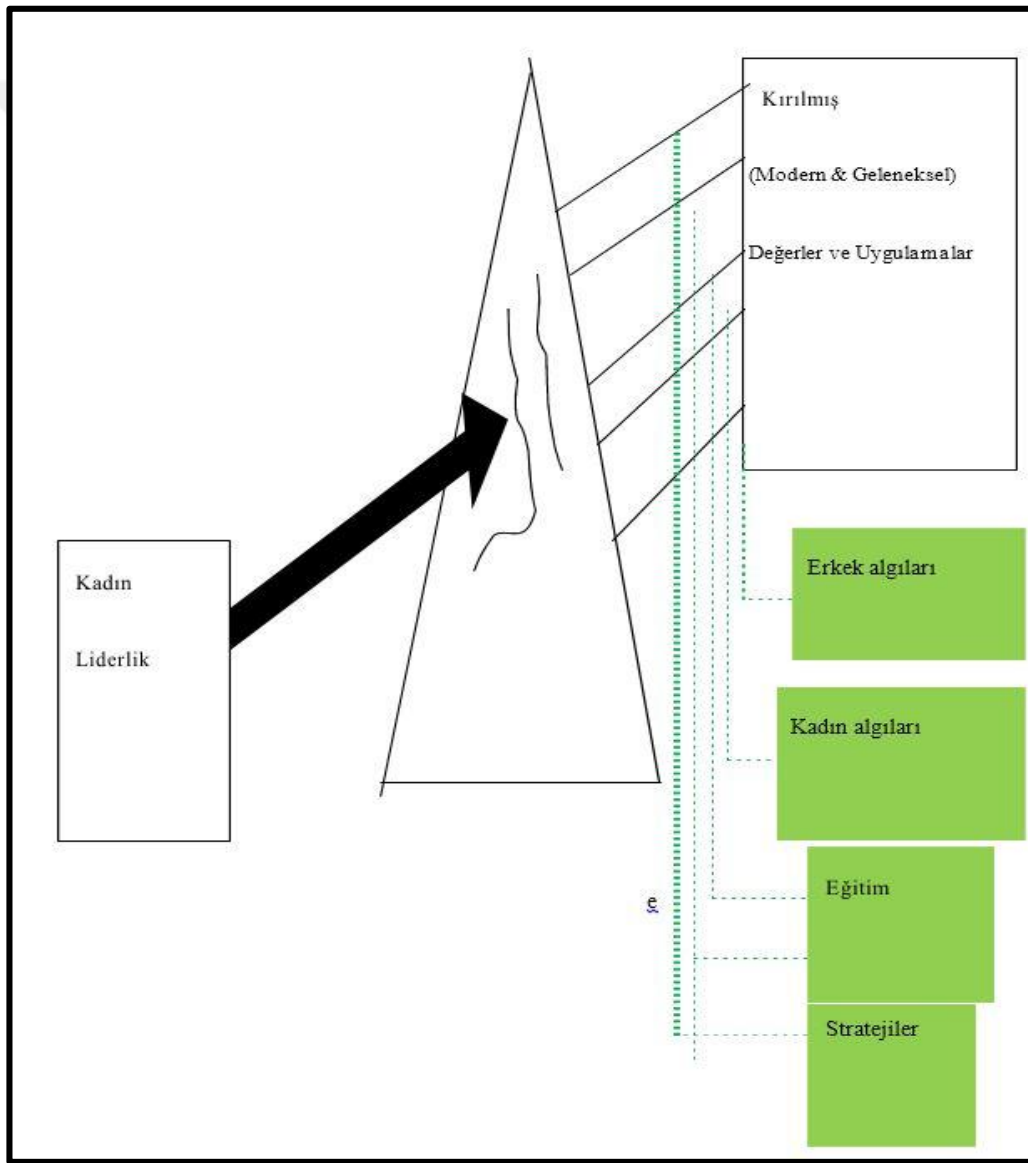
Dünyada kadınların karşılaştığı bazı engellerin olduğu artık bir sır değildir. Kadın yöneticiler ve eğitimciler bu tür sorunları yaşamaktadırlar. Burada sorun genellikle okullardaki liderlik ile ilgilidir. Kadınların bu alanda karşılaştıkları engeller iki genel kategoriye ayrılmaktadır. Kadın olarak kariyer problemleriyle karşılaşmalar ki bu toplumsal engelleri ortaya koymaktadır. Diğer ise bireysel engellere dayanmaktadır. Eğitim sürecinde, kadın yöneticilere karşılaşılabilecek konular hakkında bilgi verilmemektedir. Bu, kadınların yönetimi devraldıklarında sorunlar ile yüzyüze kalmalarına ve zorluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Kadın müdürlerin Türkiye’deki yöneticiliğe katılımı idari, ekonomik, sosyal ve kültürel olarak sınıflandırılan çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu çalışmada bu nedenle kavramsal çerçeveyi oluşturan sosyolojideki rol teorisinden de (Merton, 1957) yararlanılmıştır. Eğitimde kadın yönetici olma sürecinde rol kavramı da önemlidir. Rol kavramı, profesyonel geçişlerin anlaşılmasında merkezi bir rol oynar, çünkü geçişler rollerdeki değişikliklerden oluşur. Rol çatışmaları ise genellikle rollere bağlılık ve bağlılık uyumunda ortaya çıkar. Örneğin, öğretmenlikten yönetime geçiş yapan bireyler, idare ile ilgili taahhütlerin (ör. Daha uzun saatler, çelişkili ve rekabet eden çıkarları olan yeni rol ortaklarının varsayılması, öğretime verilen azalmaya eşlik eden artan siyasi ve yönetsel sorumluluklar) uygun olmadığını görebilirler (Loder ve Spillane, 2005:265-266).

Roller arası çatışma, özellikle farklı roller (örneğin yönetici ve öğretmen) arasında ortaya çıkan çatışmayı ifade etmektedir (Merton, 1957). Bu çatışmanın ana kaynağı, farklı roller ile ilişkili farklı beklentiler ve görüntülerdir. Örneğin, “iyi öğretmen” ve “iyi yönetici” olmanın ne demek olduğuna dair hem dahili hem de harici yönden beklentileri vardır; ancak bu beklentiler çatışabilir. “İyi öğretmen” olmanın bir yönü, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama, özen gösterme ve beslemektir. Öte yandan, “iyi yönetici” olmak, genellikle hem öğrencilerin hem de yetişkin profesyonellerin ve topluluk üyelerinin etkin bir yöneticisi ve lideri olmak anlamına gelir. Bazıları “iyi müdürler” in öğrencilerini önemsemediğini; ama gerçekte, müdürler ve asistanları çok

sayıda öğrenciden sorumludur ve her öğrenciye bireysel ilgi göstermeye çalışırlarsa etkili olamazlar (Loder ve Spillane, 2005:265-266).

Bu çalışmada dikkate alınan “Prizmatik Model” de kadınların liderlik gelişimi sorunlarını daha iyi göstermek için kullanılan bir modeldir. Riggs (1964), tarafından geliştirilen modelde Riggs, bir prizmadan geçen ve genel olarak değişimi canlandırmak için farklı renklerin bir dizi olarak dağılık olarak ortaya çıkan erimiş beyaz ışık ışınlarının metaforunu kullanmıştır. Bu, Şekil 1 'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Prizmatik Model (Riggs, 1964:112)

Prizmanın içinde kırınım sürecinin başladığı ancak tamamlanmamış aşama vardır. Bu aşama, hem geleneksel (beyaz ışık) hem de modern değerlerin (kırılmış ışık) öğelerini temsil eder. Bu nedenle, Prizmatik Toplum Kuramı hem geleneksel hem de modern değerlerin ikisinin karışımı olarak bir arada bulunduğu bir toplumu tanımlar. Prizmatik model, geçişli bir toplumda, geleneksel ve modern değerlerin, her iki değer karışımından kaynaklanan örtüşmelerle yan yana bir arada yaşadıklarını göstermektedir (Riggs, 1964:112). Dolayısıyla, prizmatik bir toplumun geçiş halindeki bir toplum olduğu ve her iki değer kümesini de elinde bulundurduğu söylenebilir.

2.3.1. Toplumsal yapı, algı ve önyargılar

Kadının annelik ve eş rolü nedeni ile kariyer yaşamını etkileyen doğum izni vb. haklar kadınların kariyer yaşamında engel olarak çıkmaktadır (Ataay, 1998). Bu bağlamda kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları engellerden biri de toplumsal engeller ve önyargılardır. Özellikle de toplumda kadınlara atfedilen toplumsal ön yargılar; kadınların duygusal oluşu, mantıksal karar alamayacağı düşüncesi gibi yaygın kanılar nedeni ile kadınların yöneticilikte başarısız olacağına ilişkin yaygın bir ön yargı mevcuttur (Bedük 2005: 113). Bu çerçevede Türk toplumunun ataerkil aile yapısı ve cinsiyetçi yaklaşımı toplum tarafından önceden belirlenen rollere bürünmesine neden olmakta ve toplumsal ilişkilerini belirlemektedir (Bedük 2005: 107).

İngiltere’de 1986 yılında Fellice N. Schwartz tarafından yapılan “Kadın Yöneticiler konulu bir araştırmada kadın yöneticilerle ilgili önyargılar saptanmıştır (Akoğlan 1997: 19). Kadın iş yaşamında yer aldığı iş kadını, anne ve eş olarak üçlü rol oynamaktadır. Yönetici olarak üçlü döngü içinde işine yeterli zamanı ayırmakta zorlanması oldukça doğaldır.

Kadınlar doğaları gereği duygusaldır ve duygusal yapı kadınların kritik kararlar almasını ve uygulamasını kritik şekilde etkileyebilir. Sözü edilen düşünceye göre, kadınların üst düzeyde önemli kararların alındığı pozisyonlarda karar verici olarak bulunmaları onların güçlerini aşan bir konu olarak kabul edilmekte ve hangi yönetim

pozisyonunda olursa olsun bir kadının, bu konumda olması yetki ve sorumluluğunda bulunan faaliyetlerin aksamasına neden olacaktır.

2.3.2. Cinsiyetçi kalıp yargılar (stereotipler)

“Cinsiyet Eşitliği Stratejileri”, kızlara ve erkek çocuklara eşit muamele edilmediği durumlarda, genellikle kızlara erkek çocuklardan daha az fırsat verildiği durumlarda fark etme ve cevap verme yollarını ifade etmektedir (Batsleer, 2018:3).

Stereotipler, toplumsal bakış açısından ya da kişisel eğilimler basma-kalıp değer yargıları şeklinde inanışlar yaratmaktadır (Gürses 2005:155). Kadına ve erkeğe atfedilen roller ve algılar yüzünden erkeklerin üst düzey yöneticiliğe daha uygun olduğu kanısı yaygındır. Cinsiyetçiliği göz önünde bulundurmamak, çoğu zaman cinsiyetçi kalıp ve normlardaki doğal adaletsizliğe odaklanmaya yol açarken, aynı zamanda “cam tavanlar” ile geri bırakılan bireylerin sosyal hareketliliği ile ilgili arzuları, yaşamları damgalanmış, görünmez hale getirilmiş gruplar son derece değerlidir (Batsleer, 2018:7-8).

Shakeshaft (1999)’a göre, kadınların başkanlık ettiği okullarda, başkalarıyla ilişkiler tüm eylemlerin merkezindedir. Liderler insanlarla daha fazla zaman geçirir, daha fazla iletişim kurar, bireysel farklılıklara daha fazla önem verir, öğretmenler ve marjinal öğrencilerle daha fazla ilgilenir ve diğerlerini motive etmek için daha fazla enerji harcarlar. Bu okullarda, öğrenme ve öğretme ana odak noktasıdır, çünkü belki de kadınlar öğretme / öğrenme sürecinde daha fazla bilgi sahibi olma ve kişisel olarak katılma eğilimindedir (Williamson ve Hudson, 2003:6).

İki kadın lise müdürünün yakın tarihli bir araştırmasında (Lad, 2002), kadın okul liderlerinin, kadınların geleneksel rollerini (eş, anne) ve okul lideri olma becerilerini sürdürme kabiliyetleri konusunda yargılanmaya devam ettiğini ortaya koymuştur (Williamson ve Hudson, 2003:7).

Yine benzer şekilde daha önceki çalışmalar, kariyer anlayışının bazı liderlerin, özellikle kadınların, mesleki ve kişisel yaşamlarında üstlendikleri karmaşıklığı

birleştiremediğini ortaya koymuştur (Davies, 1989 akt. Williamson ve Hudson, 2003:7). Kadınların çoğu zaman eşzamanlı olarak çok sayıda faaliyette bulunduğunu ve bu nedenle doğrusal bir kariyer yolu anlayışlarının feminist yaşamın gerçekliğini uygun şekilde yansıtmadığını öne sürmüşlerdir (Williamson ve Hudson, 2003:7).

1990'lı yıllarda, yönetim alanyazını çalışanların katılımı, takım çalışması ve esneklik gibi stilleri önerirken yönetimin kadınlaştırılmasını teşvik etmektedir. Bu, kadınlarla ilgili değerlerin, anlamların veya niteliklerin tartışılması anlamına gelmektedir (Colwill ve Townsend, 1999 akt. Ellis, 2016:20).

Eğitim sektöründe, kadın müdürlerin çoğu, dönüşümsel liderliği uygulamaktadır. Bu liderlik türü, ilişki kurma, iletişim, fikir birliği oluşturma, ilham olarak güç ve ortak bir çözüm için birlikte çalışmayı içeren sosyalleşme ilerlemeleriyle ortaya çıkan kadın değerlerine katkıda bulunmaktadır. Kadınlar, okullarda ulaşılabilir ve uzlaşmacı bir çalışma ortamı yaratılmasında önemli bir özellik olan kişilerarası ve iletişim becerilerinde iyidir. Kadınlar, insanların kendileri ve çalışmaları hakkında kendilerini iyi hissettiklerinde en iyi şekilde çalıştıklarına inanırlar; bu nedenle bu duygulara katkıda bulunan koşulları yaratmaya çalışırlar. Bu nedenle, erkeksi karar verme, emir verme ve uyma gücü, yavaş yavaş yerini okullarda kadınsı liderliğe bırakmaktadır (Ellis, 2016:21).

Chen (2014:185) hem erkeklerin hem de kadınların kalıplaşmış klişelere maruz kaldıklarını ileri sürmektedir. Bununla birlikte, kadınlar olumsuz ve daha çok etkilenmiş gibi görünmektedir. Bir kadının liderlik ve yönetim pozisyonundaki davranışı, benzer bir erkeğin davranışından farklı görülebilir. Örneğin, bir kadın sıkı ve kararlıysa, onun gibi kadın sayılabilmekte (Lips, 2014: 27 akt. Setlhodi, 2018: 10968) ve bu etiket, ayrımcı algılara sınırlar ve kadınların cinsiyetçi ayrımcı tutumlara maruz kaldığı kadın ve erkeklere eşit olmayan muamele yapılmasına yol açabilmektedir (Setlhodi, 2018:10968).

2.3.3. Cinsiyet yanlılığı ve basmakalıp perspektif

Cinsiyet yanlılığı perspektifi (Eagly ve Karau, 2002), kadınları kariyer fırsatlarından uzaklaştıran açık ve örtük cinsiyet önyargıları ile ilişkilendirmektedir (Kossek vd., 2017:234).

Toplumsal rol teorisine dayanarak (Eagly ve Steffen, 1986), cinsiyet yanlılığı görüşü, toplumdaki, ailedeki ve mesleklerdeki rol farklılıklarını ve her cinsiyet için rol beklentileri yarattığını göstermektedir. Erkeklerin geleneksel olarak ücretli iş ve üst düzey pozisyonları işgal etmeleri nedeniyle, iddialı, baskın, rekabetçi ve başarı odaklı olmak gibi aracı özelliklere sahip olmaları beklenmektedir (Kossek vd., 2017: 234).

Ahmed ve Naseer (2015) 'e göre, kadınlar sadece örgütlerdeki lider konumları açısından ayrımcılık yapılmakla kalmaz, aynı zamanda kadınlar iş yükü ile karmaşık olan daha yüksek roller almaya teşvik eden düşük ücretler alırlar. (Ponnuswamy ve Monhar, 2014; Voncent-Lancrin, 2008) yapısal eşitsizliklerin yanı sıra ücret eşitsizliğinin, yani örgüt kültürünün potansiyel kadın meslektaşları potansiyel rollerden uzak tutmaktan sorumlu olduğunu bulmuştur (Eyring ve Stead, 1998; Sahoo ve Lenka, 2016), kadınların bakıcı ve ev hanımı gibi belirli rollere uygun olduğunun algılandığı örgütsel kültürün, kadınların lider rol almasında çok yıkıcı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, pek çok insan arasında, özellikle de kadınların çocuk bakıcılığı veya diğer hanehalkı etkinlikleri yapmaları gerektiğini düşünerek kadınların kadınlara önderlik etmesini teşvik etmediği farklı ülkelerdeki ve toplumlardaki örgütsel karar vericiler arasında yaygındır (Bombuwela ve Alwis, 2013; Akpınar-Sposito, 2013; Lathabhavan ve Balasubramanian, 2017).

Cinsiyet rolü klişeleri, okul yöneticilerinin kadın müdürlerin iş performanslarının kalitesiyle ilgili algılarını olumsuz yönde yönetmektedir (Ayman ve Korabik, 2010). Ayrıca adayın kadın olduğu için kadınları bu pozisyonlara aday olarak kabul etmeyi reddetmelerinde bir faktör olarak katkıda bulunurlar (Rusch ve Marshall, 2006).

Sonuç olarak, kadınlar işyerinde önyargı biçimleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Eagly ve Karau, 2002). Betimleyici önyargı bunlardan biridir ve liderlerin beklenen ve istenen niteliklere benzemeyen, kadınların klişeleşmiş nitelikleri hakkındaki betimleyici inançların etkinleştirilmesinde etkilidir (Diekman ve Eagly, 2008 akt. Kossek vd., 2016:234). Bu, kadınların liderlik rolleri için potansiyellerinin daha az olumlu değerlendirilmesine yol açmaktadır. Önyargı görüşü için, bireysel faktörler üzerine yapılan çalışmalar önyargılı öz değerlendirmelere ve klişelemeye odaklanmaktadır (Kossek vd., 2017: 234).

2.3.4. Erkekler tarafından konulan engeller

Kadınların erkek desteği alamayıp kariyer yaşamlarında engellenmeleri yaygın bir durumdur. Bu engeller çoğu zaman doğrudan değil, dolaylı şekilde gerçekleşmektedir. Toplum, kadınlara evde kalma ve ev sorunlarını yönetme rolünü verir. Bu rol sosyal önyargılarla belirlenir (Gökalp, 2008: 29).

Barutçugil (2002: 26) örgütlerde kadın çalışanlara yönelik toplumsal yargılardan bazıları şunlardır:

- Kadınların çok fazla aile sorumlulukları vardır.
- Kadınlar hamile kalabilir, çocuk sahibi olabilirler. Kadınların çoğu, üst yönetime yükselmek için şirkete yeterince bağlanamaz.
- Kadınlar, etkin liderler değildir.
- Kadınlar, örgüt kültürünü ve politikalarını gerçekten anlayamazlar.
- Kadınlar, operasyonel alanlarda yeterince tecrübeye sahip değildirler.
- Kadınlar, başka kadınlar için çalışmaktan rahatsız olurlar.

Jain ve Mukherji (2010) cinsiyete dayalı önyargıların, değerler üzerinde etkide bulunarak kadın ve erkeklere farklı şekilde davranılmasına neden olduğunun altını çizerken, kadınlara daha çok atfedilen öğretmenlik mesleği gibi bu tür kalıplar, görünmeyen engellerin oluşumuna neden olabilmektedir.

Kariyer gelişimini sağlamaya yönelik bu istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması veya çeşitli şekillerde engellenmesinin ise çalışmada strese yol

açacağına; çalışanın kariyerinde elde edeceği doyumun ve etkinliğin ise iş stresini kontrol altında tutmasına bağlı olduğuna dikkat çekmektedir (Aytaç, 1997: 12).

Kendini terfi ettirme, müzakere gibi tipik erkeksi liderlik davranışı sergileyen kadınlar kendilerini cam uçurumun yakınında tehlikeli bir şekilde bulurlar (Lowe, 2011:312). Kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen bazı dışsal faktörler cinsiyet ayrımcılığı ve taciz, mentorlük, cinsiyet rolleri ve sosyalleşme, iş-aile kısıtlamaları, rol modelleri ve gelişim fırsatları olarak sıralanırken; bazı içsel faktörler ise yaş, ırk, kişilik özellikleri, akademik başarı, kişisel etkililik, kararlılık ve motivasyon olarak gösterilmektedir. Bazı kadınlar için içsel faktörler önemli iken, bazıları için diğer dışsal faktörlerin önemli olduğu, önemin ise kişiden kişiye değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte içsel ve dışsal faktörlerin bireysel kariyer gelişimine birlikte etki ettiği söylenebilir (Wentling ve Thomas, 2007:34).

Öte yandan yetersiz destek ve kötü ağ iletişiminden kaynaklanan sorunlar ise (Ellis, 2016:21); Eckman (2004); Gosmire, Morrison ve VanOsdel (2010) tarafından yapılan araştırmada kadın adayların ortaokul müdürü olarak görev yapmalarını engelleyen faktörleri ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır. Her ne kadar bazı kadınlar erkek yardımından faydalansa ve bu alanda kurulan erkek ağları aracılığıyla ilerleme kaydetmeye çalışsalar da diğerleri bu desteği almamaktadırlar (Nogay ve Beebe, 2008 akt. Clark ve Stevens,2009) ve bu okul müdürlerinin, özellikle okulları kırsal alandayken, diğer müdürlerle ağ oluşturmada nasıl mücadele ettiklerini ortaya koymaktadırlar. Bu noktada yönetici pozisyonu arayan bir öğretmen yeterliliğini duyurmak zorundadır. Diğer yöneticilerle kişisel temaslarda bulunmak, desteklerini dile getirebilmeleri muhtemelen idari bir pozisyona ulaşmasına yardımcı olabilecekleri için çok önemlidir (Ellis, 2016:21).

2.3.5. Profesyonel destek eksikliği

Profesyonelce gelişmek için destek hizmetleri (Ellis, 2016:23-24) de önemlidir. Tüm komplikasyonlarla karşı karşıya kalsalar da, kadınlar okullarda liderlik rolleri elde etmeyi başarırlar. Bazı gözlemler, ana engelin yapısal ya da toplumsal tutum

olmadığını, kadınların düşük özgüvenini ve güven eksikliğini göstermektedir (Ellis, 2016:23-24).

Chabaya (2009), çalışmasında tarif edilen tüm kadınların başkaları tarafından müdürlüğe itildiğini tespit etmiştir. Ancak, Davies (1990) aksaklıkların olduğunu öne sürmektedir. Kadınların terfi kazanma konusunda yaşadıkları, kadınların kendi inançlarından değil, diğer faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Hertz ve Shapira (2005), İsrail'deki kadın Arap öğretmenlerin uyguladıkları liderliğin ailelerini ve eğitim sistemini etkilemelerine izin verdiklerini ve hepsinin kendilerini topluluklarındaki sosyal değişimin temsilcileri olarak gördüklerini öne sürmüşlerdir. Kanıtlar ayrıca, kadınlar oyunun kurallarının bilincinde olduklarında başarısızlık korkusunun azalmasının muhtemel olduğunu doğrulamıştır (Ellis, 2016; Taşçı-Kaya, 2016). Bilinmeyenlik korkusu, kadınların erkek egemen eğitim yönetimi dünyasında uzun süredir pratik olarak dışlanmalar göz önüne alındığında, neredeyse beklenmeyen bir durumdur (Cubillo ve Brown, 2003). Bu nedenle, eğitim ve öğretime ihtiyaç vardır. Yüksek ataerkil toplumlarda bile kadınlar yüksek düzeyde eğitim yoluyla liderlik gerçekleştirebilirler. Benzer şekilde Oplatka (2006), eğitim idaresinde daha adaletli bir temsil sağlamak için, kadın öğretmenlerin temel olarak eğitim ve öğretim programları edinmeleri gerektiğini savunmaktadır.

2.3.6. Aile içi sorumluluklar (anne rolü-eş rolü)

Kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri konusunda karşılarına çıkan engellerden bir diğeri kadının aile içinde yüklendiği sorumluluklardır. Çocuk bakımı ve ev işleri ile ilgili olarak kadının üstlendiği aile içi sorumluluklar kadınların zaman ve enerjilerinin büyük çoğunluğunu alabilmektedir. Kadına verilen eş ve annelik rolünün ağır yükümlülükleri kadının kariyerinden vazgeçmesine veya kariyerini geliştirmesi sürecine engel olmaktadır.

Bireysel engeller, benlik saygısı, özyeterlik, iddialılık, duygusal istikrar, algılanan kontrol hissi, iyimserlik ve sosyal ilişki kurma gibi birtakım psiko-sosyal nitelikler etkilemektedir (Sarık, 2015).

Wirth (2001) tarafından yapılan araştırmada, cam tavan kadınların “farklı kariyer arzularından, bir cam tavanın kariyerlerini engelleyeceğini düşünerek aldatıcı bir şekilde kendiliğinden açılan bir cam tavan oluşturmalarını istediğini belirtmiştir. Örneğin, kadınlar anneliği ve kariyerindeki ilerlemesi arasındaki dengeyi korumak için mücadele etmektedir (Koshal, Koshal ve Gupta 2006).

Bireylerin kariyer seđimi ile ilgili (Baruťcuđil, 2002: 101):

- İnsanların meslek tercihleri farklıdır çünkü her insan aynı işleri yapmaktan hoşlanmaz,
- İnsanlar eğer üretken bir iş yaptıklarını düşünüyorsa, daha mutlu ve üretken olurlar,
- İnsanlar benzer ilgi alanlarına sahip oldukları insanlar ile daha fazla ortak noktada buluşur, daha iyi iletişim kurar ve onlar ile daha verimli çalışır şeklinde sıralanan çeşitli önermeler bulunmaktadır.

2.3.7. Cam tavan sendromu

Kadınların üst düzey yönetimde yer almaları erkeklere oranla çok düşük olma nedeni “Cam Tavan” a bağlı açıklanmaktadır. Bu çerçevede cam tavan, kadınlar için kariyer fırsatlarına ilişkin göreceli dezavantajı ortaya koyan ve kadınların ilerledikçe yaşadığı ikilemleri ortaya çıkaran bir fenomendir (Kolade ve Kehinde 2013; Jasielska 2014). Dolayısıyla, bu durum “tavan” olarak tanımlanmaktadır, çünkü yukarı doğru ilerlemede ve “cam” da engeller vardır. Cam tavan başlangıçta, iş alanındaki kadınların algıları veya deneyimleri olarak tanımlandı. “Cam tavan” metaforunu kullanan ilk yazar 1978'de Marilyn Loden'di ve daha sonra Temmuz 1979'da Katherine Lawrence'ın öncülüğünde Kadınların Basın Özgürlüğü Enstitüsü Konferansında popüler olmuştur (Fernandez 2011; Business News Publishing 2013).

Genel olarak, kadınların üst düzey liderlik pozisyonunda yeterince temsil edilmemesi, kadınları işyerinde yönetimsel pozisyona erişmekten alıkoyan bir engel olarak görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki kadınlar ayrıca daha fazla inceleme ve kınama sağlayan “cam asansörler” ve “cam uçurumlar” gibi metaforları

deneyimleyebilirler (Ryan ve Haslam, 2005). Görüldüğü üzere kadınların yönetim pozisyonlarında olmalarına görünmeyen duvarlar ya da cam tavan olabilmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

Kadın çalışanların örgütteki kadın yöneticiler ve astları tarafından da engellendiği durumlar cam tavan sendromu yaşanmasının işareti olarak kabul edilmektedir. Bu tür engeller alanyazında genel olarak kraliçe arı sendromu şeklinde açıklanmıştır. Zel (2002) tarafından yapılan çalışmada, kraliçe arı özelliğindeki kadın yöneticilerin genellikle erkeksi davranışları daha çok sergiledikleri belirlenmiştir.

Kısıtlamalar açıkça gözlemlenemez ve genellikle önceden yazılı olmayan bir işyeri ethosudur. Nitekim kadın kariyerinin önündeki engeller, ayrımcılığı ve kadınların kariyerinin erkek meslektaşlarına kıyasla nasıl ilerlediğini sınırlayan bir sınır çizgisini ortaya koymaktadır. Powell ve Butterfield'e (2003) göre, cam tavan, işyerinde çok ince ve belirgin, ancak kadınları ve azınlıkları işgal etmelerini yasakladığı kadar sert bir bariyer şeklindedir.

Morgan'a (2015) göre ise, cam tavan engelleri yapay ve doğal bariyerlere ayrılabilir. Ona göre, yapay engeller en iyi, kariyer ilerlemesini etkileyen, eğitim veya kariyer kırılmalarına dayanan “doğal” engeller olarak adlandırılacak şeylerle zıtlıkla anlaşılabilir.

Kelimenin tam anlamıyla, “cam tavanın” temsili, kadınların kurumsal merdivenden yükselirken dikey hareketliliğini engelleyen geçirimsiz bir engelin gerçekliğini ortaya koymaktadır (Eagly ve Carli, 2007). Morrison, White ve Von-Velsor (1990) tarafından gözlemlendiği gibi, cam tavan, kadınların belli kademelerin ötesine yükselmelerini engelleyen durumdur.

Ridgeway (2001) ise, cam tavanı destekleyen mekanizma ne olursa olsun, fenomen kadınların yönetim hiyerarşilerinin üst seviyelerinde iş ve terfi sağlamada karşılaştıkları göreceli dezavantajları göstermektedir. Baxter ve Erik'e (2000) göre kadınlar tarafından karşılaşılan engeller, sadece üst düzey pozisyondakilere yönelik değil, aynı zamanda orta seviye yönetim ve azınlıklara özgüdür.

Catalyst'e (2015) göre, erkeklerin liderlik pozisyonu için dikkate alınmaları muhtemeldir. Araştırmacılar, iş yerindeki cam tavan fenomeninin oluşumunu açıklamak için çok sayıda teori sundular. Bununla birlikte, bu etkinin arkasındaki bilmece hala büyük ölçüde çeşitlidir ve yoğunluğu artmaktadır (George 2003). Birkaç on yıl önce elde edilebileceklerin aksine, kariyer kadınları şimdi kariyerlerinin ilerlemesine yardımcı olacak ağlar kuruyorlar; bununla birlikte, kadınların liderlik davranışı ve yeteneklerinin hâlihazırda önceden belirlenmiş bir değerlendirmesi bulunmaktadır (Davidson ve Burke 2012). Diğer bir deyişle, erkeklerin liderlik pozisyonu için iyi eşleştirildiği miyop inancına meydan okumak zor görünmektedir (Mordi ve ark. 2010).

Writh (2001), “cam tavan” ın gündelik gözlemlerle kurulduğunu, çünkü gerekmediğini gözlemlemektedir. Rai ve Srivastava'ya (2008) göre ise, cam tavan göreceli bir terimdir; bu nedenle, mevcut değil, çünkü kadınlar, kariyerdeki bozulma nedeniyle daha düşük maaş alıyorlar, daha az zaman harcıyorlar ve düşük riskli işlerde çalışıyorlar. David ve diğ. (2001), cam tavanın yalnızca bir cinsiyet veya başka bir eşitsizlik türü olarak önerilmesi durumunda, toplumsal cinsiyet eşitliğinin araştırmacıları ve savunucuları, kamuoyunda iletişimi basitleştirmek için sadece çaba sarf etmelerini etkilemeyen bir kavram olduğunu öne sürdüğünü ileri sürmektedir.

“Kadınların çalışma hayatında yönetimde bulunmalarını engelleyen görünmez bir katman” olarak tanımlanabilen “Cam Tavan” ile karşı karşıya getirmektedir (Wirth, 2001: 4-5). Bu kavram ABD’de 1970’lerde ortaya çıkmıştır ve kadınların idari pozisyonlara ulaşmasını önleyen bir tür önyargı ve kültürel faktörden kaynaklanan görünmez engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001: 1; Morrison ve von Glinow, 1990: 200-208). Cam tavan, toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapısından kaynaklanan ve kadınların çalışma hayatında istenen verimlilik ve süreklilikle çalışamayacağına dair önyargıyı oluşturan görünmez engellerdir (Morrison ve von Glinow, 1990: 200-208 akt. Üstün, 2015).

Cam tavan, kadınların (ve azınlıkların) ortaokul müdürlükleri ve ilçe amiriyetleri gibi üst liderlik konumlarına yükselmesini engelleyerek devam etmektedir (Glass 2000; Gupton 2009 akt. Liang vd., 2018: 625). Kadınlar yüksek statü statüsüne sahip

olsalar bile, bu pozisyonlar tipik olarak iş statüsünü, eğitimi ve tecrübeyi kontrol ederken erkeklerden daha az yetki verilir (Smith 2002). Kadınlar üst düzey sorumluluklara sahip görünür gelişimsel ödevlere daha az erişime sahiptir- daha fazla otorite ve gelecekteki ilerlemeye yol açabilecek görev türleri' vardır (Carli ve Eagly 2011:104).

Kadınlar erkeklerden daha sık olarak, özellikle riskli veya güvencesiz olan ve cam uçurum olarak bilinen bir fenomen olan başarısızlıklarını daha muhtemel yapan görevler alırlar (Ryan ve Haslam, 2005:81)

Kadınların karşılaştıkları engellerle ilgili diğer bir araştırmada, kadınların ücret adaletsizliği, eğitim fırsatlarından yararlanamama gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008:130).

Gilligan (1982), kadınların etik ve ahlak anlayışına ilişkisel bir modelden yaklaştığını; erkeklerin ise kurallar ve haklar yönelimi temelinde adalet izleme eğilimindedir (Lowe, 2011:311). Diğer bir fark ise, kadın ve erkeklerin masaya getirdiği sorumlulukların önceliklendirilmesi ve kadınların farklı önceliklere sahip olduğu düşünüldüğünde kişilerarası duyarlılıklar, ilişkilerin kalitesi ve daha demokratik bir liderlik tarzı ile kadınlar ön plana çıkmaktadır (Lowe, 2011:311-312).

Cam tavan sendromu çeşitli şekillerde kendini göstermektedir: Kültürel ve ailenin neden olduğu sorunlar (yani cinsiyet rolleri etnik köken, iş hayatı dengesi ve işyerinde dini ayrımcılık). Cam tavanın subjektif kişisel engelleri - uzun vadeli hedef tutkusu, karamsar bakış açısı, sebat, yaşam doyumu derecesi ve diğerleri arasında hoş olmayan bir etki gibi bireysel faktörlerden kaynaklandığı da gözlemlenmiştir (Powell ve Butterfield, 2003). Buna bağlı olarak, kadınların aile dostu iş yeri politikalarının eksikliği (Acker 2003), insan sermayesi engelleri (düşük eğitim yeterliliği, finansal kaynaklara erişim ve deneyim) gibi üst düzey pozisyonlara ilerlemesini engelleyen çok sayıda örgütsel teşvik faktörleri de belgelenmiştir. ; gayri resmi ağlardan marjinalleştirme; zayıf sponsorluk, iş / yaşam programları için yetersiz yönetim desteği; mentor yokluğu ve rol modelleri ve tutumsal ve örgütsel önyargılardır (Bomuwela ve De Alwis, 2013).

2.3.8. Kraliçe arı sendromu (Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller)

Kadınların kendi cinsleri tarafından yaşadıkları zorluklardan biri de “kraliçe arı sendromu” dur. Bu tip ayrıcalıklı durumlara kadınlar karşı çıkmalı ve mücadele etmelidir (Zel 2002: 43).

2.4. ENGELLERİ AŞMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Toplumsal Cinsiyet Örgütü Sistemi, kadınların liderlik pozisyonlarına ilerlemesine ilişkin sorunları incelemek için bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır (Omor ve Davidson, 2001; Akpınar-Sposito, 2013). Bu yaklaşım, kadınların liderlik pozisyonlarındaki küçük varlığının, birey, organizasyon ve toplum arasındaki eşzamanlı etkileşimin bir sonucudur (Fagenson, 1990). Örgütlerdeki cinsiyet eşitsizliğini incelemek için, sadece kadınların liderlik pozisyonlarına ilerlemesinin önündeki engellerin yanı sıra işyerlerinde kadın ayrımcılığını yaratan temel faktörler olan örgütsel yapılar ve kültürleri incelemiştir. Bu perspektif, liderlik pozisyonlarında kadınların yetersiz temsilini yorumlamak için cinsiyet merkezli perspektif ve organizasyon-yapı perspektifi olan iki perspektifi birleştirmektedir (Fagenson, 1990).

Fagenson (1990), aynı zamanda bireylerin çalıştığı kuruluşların yaşadığı toplumdan ayrı olarak anlaşılamayacağını da savunur. Ayrıca, organizasyondaki cinsiyet eşitsizliğinin anlaşılmasının yanı sıra, işyerinde kadınların ve erkeklerin yaşadıkları deneyimler arasındaki farkları ve kadınların nasıl ayırt edildiğini ve toplumun / sistemin kadına nasıl ayrımcılık yaptığını ve nasıl davrandığını belirlemek bu noktada önemlidir. Dolayısıyla, liderlik pozisyonlarında kadınların avantajlarına ve dezavantajlarına bakmak için Fagenson’un perspektifinden bakmak yönetim araştırmalarındaki kadınlar için en uygun teorik çerçevedir (Omor ve Davidson, 2001; Akpınar-Sposito, 2013).

Martin ve arkadaşlarının (1983) “Cinsiyet Örgütlenme Sistemi” yaklaşımı, birey, örgüt ve toplum arasındaki etkileşimin sürekli bir süreç olduğunu

göstermektedir. Cinsiyet Örgütlenme Sistemi yaklaşımına göre, bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlerin kadınların liderlik pozisyonu almalarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

2.4.1. Rol uyum teorisi

Rol uyumu teorisi, kökenleri, kadın ve erkeklerin birbirinden farklı toplumsal konumlarını ve farklı cinsiyet rolleri yarattığını tanımlayan sosyal rol teorisine dayanmaktadır (Eagly, Wood ve Diekmann 2000). Rol uyum teorisi, Eagly ve Karau (2002) tarafından, kadın ve erkeklerin yönetici pozisyonlarındaki dinamikleri ve farklı değerlendirmelerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik teorik bir temel sağlamak için geliştirilmiştir. Rol uyumu teorisi, kadın yöneticilerin kadınlara özgü yönetici rolü ile kadınsı karakter arasındaki algılanan uyumsuzluktan kaynaklanan istenmeyen değerlendirmelerini açıklamaktadır (Eagly ve Karau, 2002).

Temel olarak, rol uyumu teorisi, rol uyumu sağlama hızının liderlik etkinliğinde önemli bir unsur olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu kayda göre kadınlar, kadınların cinsiyet rollerinin başarılı liderlik için gerekli şartlar ile uyumsuz olarak nasıl gözlendiğini daha da kötüleştirebilecek şekilde idari pozisyonlarda yetersiz temsil edilmelerine katkıda bulunan bazı kalıplaşmış kalıplara maruz kalabilmektedirler (Eagly ve Karau, 2002).

2.4.2. Sosyal rol ve kimlik teorisi

Cam tavan bilmeçesine atfedilen en önemli açıklamalardan biri, daha önce 1987'de Eagly tarafından önerilen "sosyal rol teorisi" dir. Buna göre, sosyal rol ve kimlik teorisi, erkeklerin ve kadınların sosyal rollere göre hareket ettiğini göstermektedir (örneğin, sınıf, cinsiyet ve ırk) kendilerine atfedilen ve cinsiyetleri klişeleştirilmiş olarak belirlenmektedir. Sosyal rol teorisi, hem erkeklerin hem de kadınların, duruma bağlı cinsiyete özgü rolleri aşabilecek çok sayıda sosyal rol üstlendiğini kabul eder. Örneğin, kadınlar başkalarıyla ilişkilerinde özen, şefkat ve dikkat gibi karakterlerle ilişkilidir (Fondas 1997; Rahim, Dixxon Ogbechi ve Ighomereho, 2013).

Toplumsal cinsiyet rolü, kişinin kendini kadın ya da erkek olarak nasıl algıladığını ifade eden bir kavramdır. Kişinin içinde yaşadığı toplumun kültürü; kadın ve erkeğin nasıl düşüneneğine, nasıl davranacağına ve nasıl hareket edeceğine ilişkin beklentileri ortaya koymaktadır. Cinsiyet biyolojik yapıya ait olan özellikleri belirlerken, toplumsal cinsiyet kadın ve erkeği sosyal olarak ortaya çıkaran özellikleri belirlemektedir. İnsanlar dişi ya da erkek olarak doğarlar ama yetiştirilirken toplumun cinsiyetlerine özgü beklediği roller çerçevesinde kız ya da erkek çocuk olmayı öğrenerek büyürler. Toplumsal cinsiyet hem zamana göre hem de kültürden kültüre değişiklik göstermektedir (Akın ve Demirel, 2003: 73).

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar aşağıda verilmiştir.

2.5.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Sefer (2006) İstanbul Üsküdar MEB'daki kadın yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin ortaya konduğu çalışmada kadın yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, kadın yöneticilerin kız öğrenciler ile olan ilişkilerde kadın olmalarının avantajını kullandığı, kadın yöneticilere üst yönetimler tarafından bir ayırım yapılmadığı görülürken, kadın yöneticilerin, eş desteği alamaması ve kadın yönetici adaylarının isteksizliğinin karşılaştığı engeller arasında olduğu görülmektedir.

Şahin (2007) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise yine benzer şekilde MEB'e bağlı okullarda görevli kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile ilgili düşünceleri ortaya konmuştur.

Özan (2009) ise okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin nasıl algılandığını belirlemeyi amaçladığı araştırmada, araştırmaya katılanların cinsiyet, hizmet yılı ve branşları açısından, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) alinyazındaki kadınların karşılaştığı engellere ilişkin değerlendirmelerini içeren çalışmasında; problem çözme sürecine başkalarını da dahil etme engellerle karşılaştıkları sürece empatik bakabilme şeklinde özetlemiştir.

Aksu, Çek ve Şenol (2013) ise İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, okul müdürlerinin, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının, kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engel teşkil ettiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

2.5.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Helm (2006) Güney Afrika'da bulunan dört büyük bankada görev yapan toplam 40 kadın yönetici ile yüz yüze gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kaldıkları belirlenmiştir. Araştırma ile karar mekanizmalarının merkezden olmadığı ve üst düzey konumlarda kadın yöneticilerin yer aldığı örgütlerde cam tavan engellerinin daha az yaşandığı ortaya çıkartılmıştır (Kumar ve Sundar, 2012:180-193).

Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno (2011), yaptıkları araştırmada kadın liderlerin deneyimlerinin erkek liderlerden çok farklı olduğunu kanıtladığını belirtmiştir. Sonuç olarak, kadın yöneticiler aynı sorumluluklar için bile erkek partnerlerine kıyasla daha az önemli değerlendirme almaktadır. Günümüzde kadınların karşılaştıkları toplumsal cinsiyet engellerini az da olsa aşmaya başladıklarını hatta kadınların erkek egemen olarak bilinen yönetim pozisyonları için erkek meslektaşlarıyla rekabet edebildikleri iddia edilmektedir (Fuller, 2015).

Vinkenburg v.d. (2011) liderlik yaklaşımları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, kadın liderlerin erkeklere göre daha etkili liderlik özellikleri gösterdikleri, ancak terfi alma sürecinde, gösterilen liderlik yaklaşımının erkekler açısından daha önemli bir faktör olarak algılandığı belirlenmiştir.

Bruckmuller, Ryan, Rink, ve Haslam (2014) cam uçurum metaforunun liderlik konumuna ulaşmayı başarmış kadınları ilgilendiren bir kavram olduğunu ifade ederek,

bu liderlik konumunun, beraberinde, riskleri ve engelleri de taşıdığını belirtmişlerdir. Bruckmuller v.d. (2014) yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin kriz dönemine girmiş örgütlerde yönetim kurulu üyesi olmalarına daha sık rastlandığını, buna karşın erkeklerin yönetim kurulu üyelik durumlarının, örgütlerin normal çalışma konumunda olduğu dönemlerde daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Dolayısıyla başarısız olmaları halinde, liderlik özellikleri yetersiz olarak değerlendirilmekte, düşük performans gösterdiklerine ilişkin ağır eleştirilere maruz kalabilmekte ve bu olumsuzluklar kariyerleri için kötü bir referans halini alabilmektedir.

Blount, (1998), Eagly ve Karau, (2002) ve Eagly (2007) tarafından yapılan önceki araştırmalar, kadın yöneticilerin özellikle yüksek yönetim düzeylerini elde etmede liderlik konusunda farklılıklar bulduklarını belirtmiştir. Kadın ve erkek arasındaki farklı nitelik ve liderlik tarzlarının eril ve dişil olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir (Ellis, 2016:20).

Scott ve Brown (2006), cinsiyet temelinde kurulan liderlik tarzlarının, kadın yönetici grupların erkek egemenliğinde kabul edilmesine olumlu katkıda bulunduğunu iddia etmektedir. Yüksek erkeklik, cesur bir yaklaşımla sonuçlanırken, feminist daha şefkatli bir tutuma yol açar. Maço kültürlerinde ağırlık, atılganlık ve para ve diğer maddi kaynakların edinilmesi üzerinedir. Kadınlıkta, stres, personel arasında ilişki kurma, başkaları için endişe ve çalışma ortamının kalitesi üzerinedir (Ellis, 2016:20).

Babaoğlan ve Litchka (2010) tarafından Türkiye ve ABD'deki eğitim kurumlarını karşılaştırmayı amaçlayan bir araştırma sonucuna göre, cinsiyet faktörü, eğitim kurumları yöneticilerinin liderlik rollerinin algılanmasında çok sınırlı bir role sahiptir.

Palmer ve Hyman (1993: 32), kadınların maruz kaldıkları bu olumsuz durumu kabullenmek zorunda kaldıklarını ileri sürmüşlerdir. Bunun anlamı, kadınlar her iki toplumsal düzlemdeki rol ve sorumlulukları en iyi biçimde yerine getirebilmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmalarıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, araştırmanın aşamalarına, araştırmada kullanılan verilerin toplanmasına ve analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Araştırmanın amacı, kadınların yönetici olma sürecinde yaşadıkları sorunları tespit etmek ve bu deneyimlere göre bazı çözümler önermektir. Bu amaçla araştırmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik somut bir sürecin izlendiği araştırma modeli olan nitel araştırma modeli seçilmiştir. Nitel çalışma bu yönüyle belli bir bireyin ya da sınıfın, kurumun oluşturduğu bağlı bir sistemi kendi ortamında anlamak üzerinde durmaktadır (Jaeger,1988). Nitel araştırma yöntemlerinden ise olgubilim deseni seçilmiştir. Olgubilim çalışmalarının temel amacı, bir olguyla ilgili kişisel deneyimleri ortaya koymaktır (Creswell, 2007). Nitel araştırmacılara göre, tam nesnellik başarılması mümkün olmayan bir olgudur (Patton,1990). Bu yüzden araştırmanın konusunu oluşturan durumu mümkün olduğunca doğal çerçevesinde inceleyerek, bu ortam içerisinde gerçekleşen deneyim ve gözlemler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmada araştırmanın konusunu oluşturan olgu ve olaylar, içinde buldukları doğal ortamda incelenmelidir (Patton,1987).

Nitel araştırmada bulguların genellemesi zordur çünkü;

- a. Sosyal olaylar durağan değildir,
- b. Ortam ve zaman açısından aynı sosyal olayı tekrar edemezsiniz.
- c. Evreni temsil edecek sayıda düzeyde örnekleme dahil edemezsiniz

(Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Çalışmanın evreninin Kocaeli’nde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarında çalışan kadın yöneticiler ve öğretmenler oluşturmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılması nedeni ile araştırmanın doğasına uygun olarak çalışma grubu oluşturulmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu gerçekleştirilebilirlik, erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları (Creswell, 2007) temelinde ve nispeten daha yoğun etkileşimler sağlanabileceği düşüncesiyle araştırmacının görev yaptığı Kocaeli ilinde bulunan okullardan seçilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 5 müdür, 10 müdür yardımcısı, 5 öğretmen olmak üzere toplam 20 kadın oluşturmuştur. Kuş’a (2007, s.125) göre, araştırmada genelleme amaçlanmadığı için yüksek oranda örnekleme ulaşma kaygısı bulunmamaktadır.

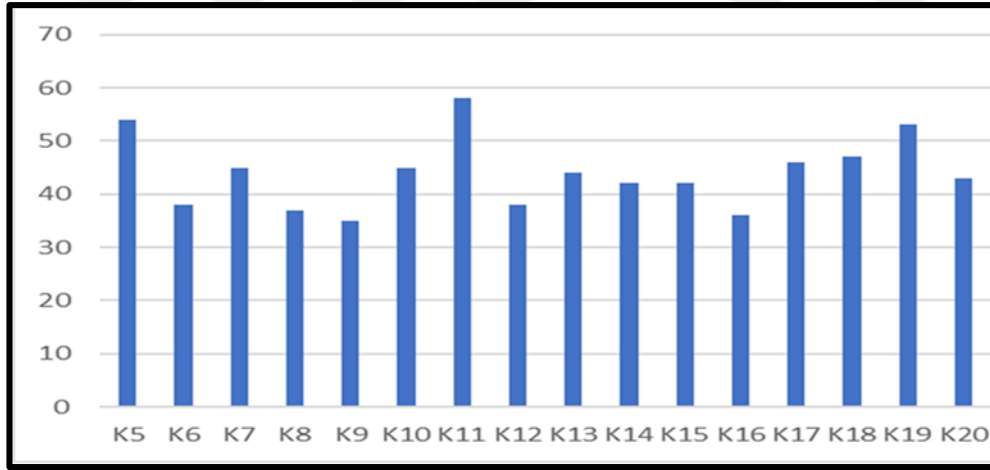
Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntem kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemlerinden ise ölçüt örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örneklem seçilmesindeki amaç belirlenen kriterlerin sağlanması içindir. En az 5 yıl deneyimli 20 kadın yönetici ve öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Çalışma grubunun demografik özelliklere göre genel dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	Katılımcı	Yaş Türü	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı
1	Müdür	47	19	5	Evli	1
2	Müdür	32	8	1	Bekar	X
3	Müdür	42	18	4	Evli	2
4	Müdür	36	13	3	Bekar	X
5	Müdür	44	21	4	Bekar	X
6	Müdür Yardımcısı	43	21	2	Bekar	1
7	Müdür Yardımcısı	41	20	5	Bekar	1

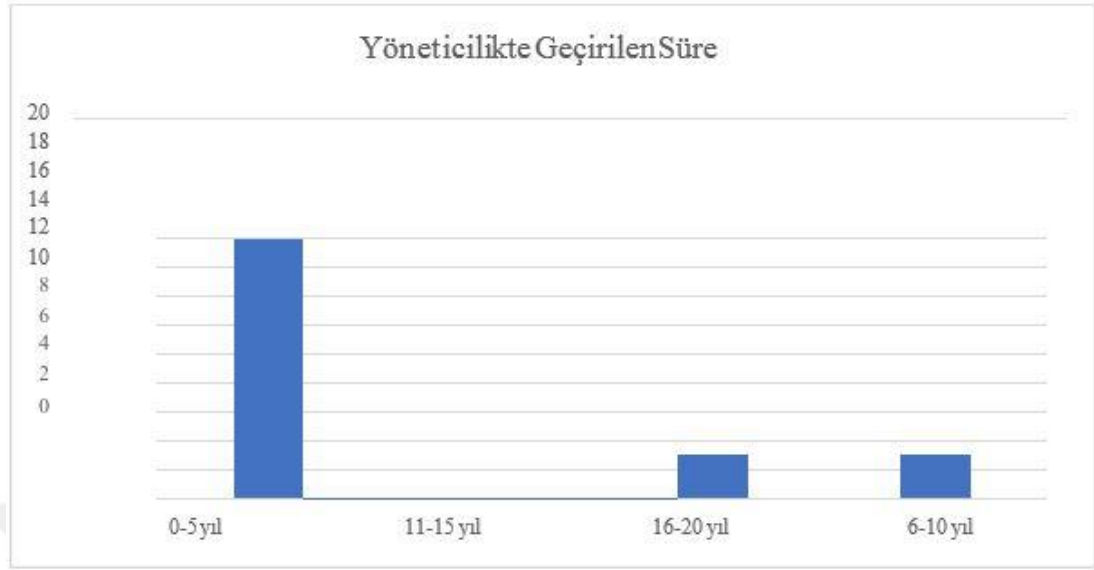
8	Müdür Yardımcısı	48	25	2	Evli	2
9	Müdür Yardımcısı	49	24	20	Evli	2
10	Müdür Yardımcısı	29	6	1	Evli	X
11	Öğretmen	40	5	X	Bekar	X
12	Öğretmen	40	17	X	Evli	2
13	Öğretmen	39	16	X	Evli	2
14	Öğretmen	41	20	X	Bekar	X
15	Öğretmen	42	16	X	Evli	2
16	Müdür Yardımcısı	57	33	4	Evli	2
17	Müdür Yardımcısı	52	30	4	Evli	1
18	Müdür Yardımcısı	40	18	3	Evli	2
19	Müdür Yardımcısı	35	15	5	Evli	1
20	Müdür Yardımcısı	42	10	2	Evli	2

Tablo 2. Çalışma Grubunun Yaşa Göre Dağılımı



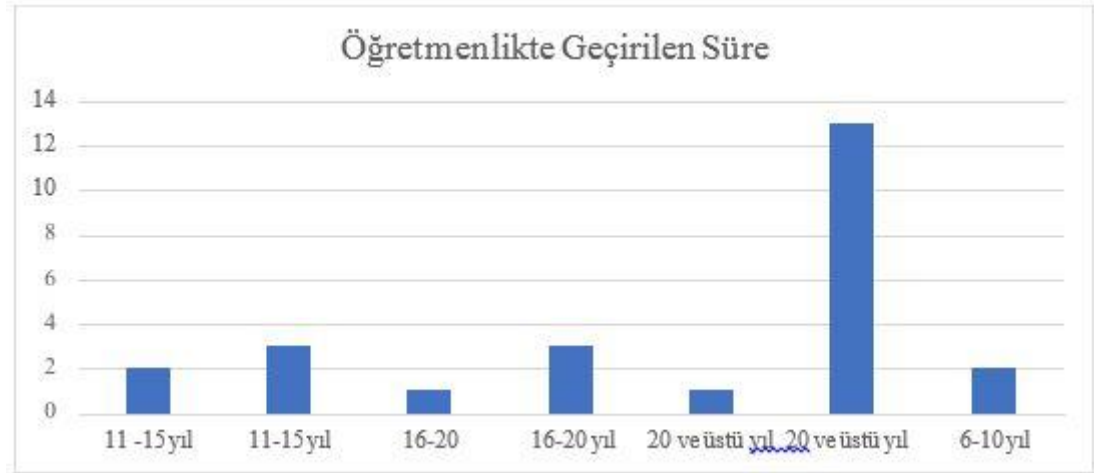
Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların en çok 40-50 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 3. Çalışma Grubunun Yöneticilikte Geçirdiği Süreye Göre Dağılımı



Tablo 3 incelendiğinde kadın yöneticilerin yöneticilikte geçirilen süre bakımından en çok 0-5 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 4. Çalışma Grubunun Öğretmenlikte Geçirdiği Süreye Göre Dağılımı

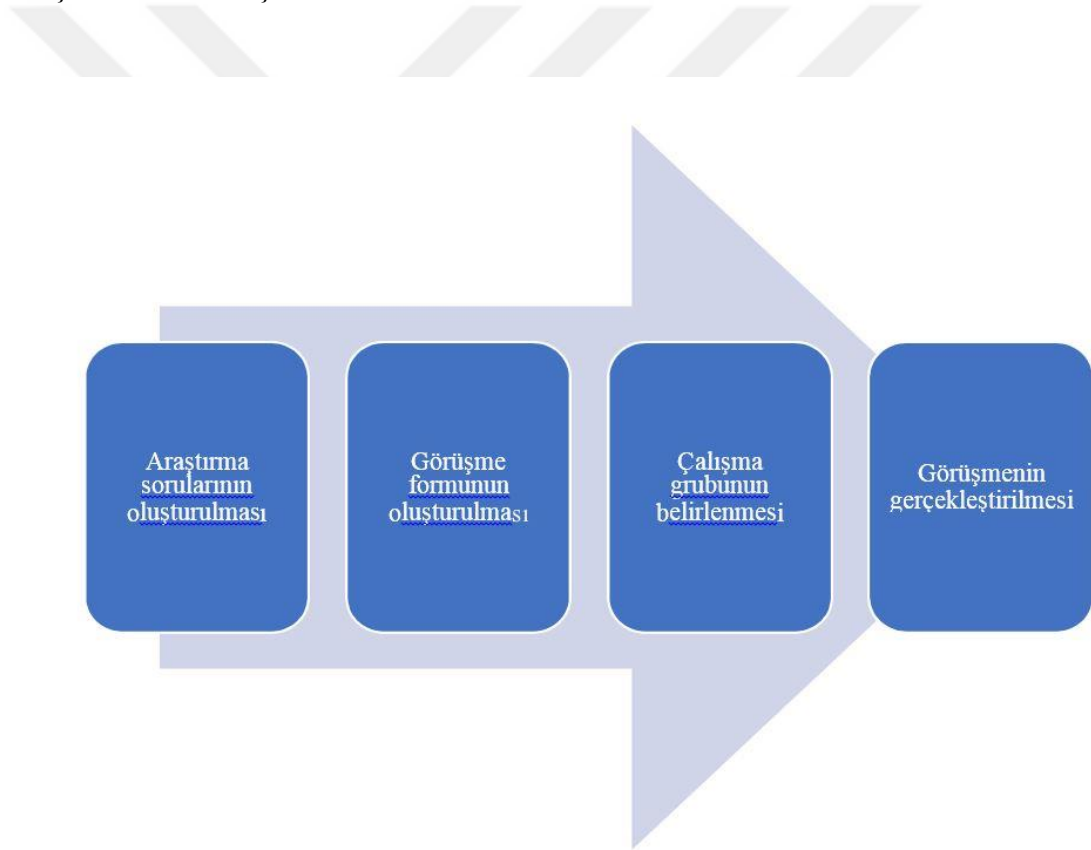


Tablo 4 incelendiğinde kadın yöneticilerin öğretmenlikte geçirilen süre bakımından en çok 20 ve üstü yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Alanyazın taraması yapıldıktan sonra araştırma tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme formundaki sorular oluşturulurken uzman kişilere danışılmıştır. Görüşme soruları oluşturulduktan sonra 2 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda çalışmanın uygulanmasına karar verilmiştir.

Görüşme yönteminin yapılandırılması ve gerçekleştirilmesi sürecinde şu aşamalar izlenmiştir:



Şekil 2. Görüşme Yönteminin Yapılandırma Süreci (King, 2004: 14)

Görüşme soruları, araştırmanın anlaşılabilirliğine ve araştırmanın amacına uygulanabilirliğine ne kadar hizmet ettiğini incelemek için saha uzmanlarına verilmiştir. Araştırmada, iç geçerlilik uzman incelemesi, katılımcı onayı ile test edilmiştir. Bunların yanı sıra, araştırmanın tutarlılığını artırmak için katılımcılardan

alıntılara yer verilmiştir. Araştırmanın dış geçerliliğini arttırmak için, araştırma süreci ve bu süreçteki tüm aşamalar ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Görüşme soruları katılımcılarla yüz yüze görüşme yöntemi ile rahat hissedecekleri yöntem ile gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik ve geçerlik için uzman görüşüne, pilot uygulamaya, yeterli sayıya ulaşıncaya kadar uygulamaya devam etmeye, veri çeşitlenmesine yer vermeye dikkat edilmiştir. Araştırmanın dış geçerlik artırmak amacıyla araştırma süreci ve bu süreçte gerçekleştirilen aşamalar detaylı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırılan olgunun, araştırmacı tarafından var olan şekliyle ve mümkün olduğunca objektif olarak gözlenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın görüşme soruları ise şu şekildedir:

- Sizce okullarda çalışan kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller nelerdir?
- Okullarda çalışan kadınlar yönetici olma sürecinde engelleri aşmak için hangi stratejileri kullanmaktadırlar?
- Okullarda çalışan kadınların yönetici olma sürecinde yaşadıkları engelleri aşmak için önerileriniz nelerdir?

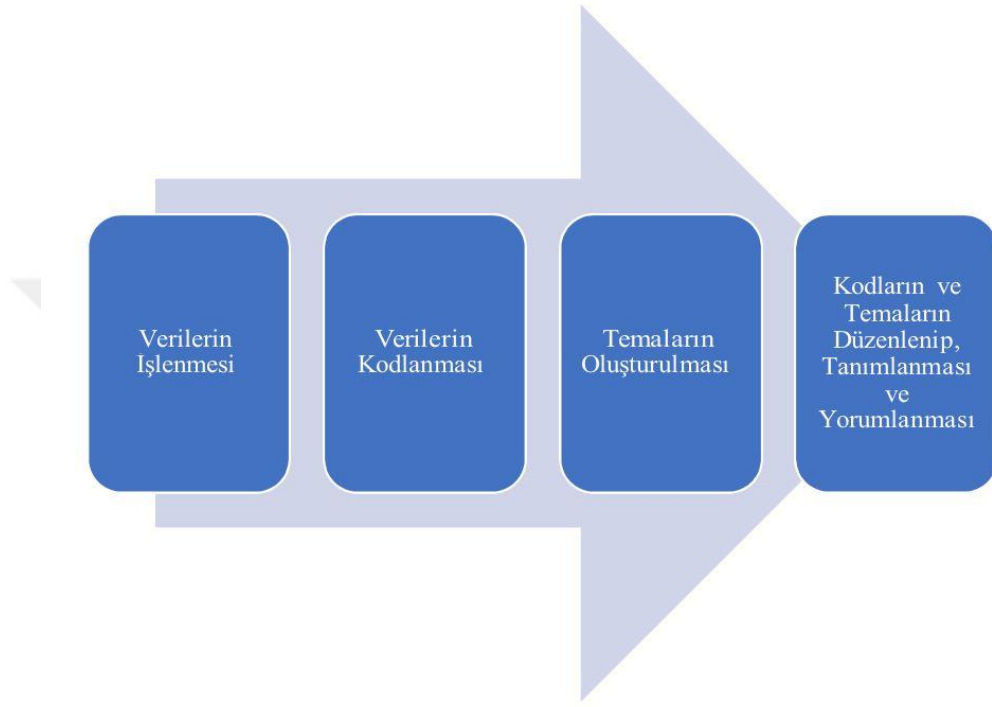
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri, Mart 2019 tarihinde yarı yapılandırılmış görüşme formu ile farklı okullarda çalışan 20 kadından toplanmıştır. Yüz yüze görüşmeler bire bir görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 20 ile 40 dakika arasında sürmüştür ve katılımcıların cevaplarını içtenlikle verdikleri görülmüştür.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, verilerin temel içeriklerinin ve içerdikleri mesajların özetlenmesi ve belirtilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Bu yöntemle elde edilen verileri tanımlayarak, verilerin içeriklerine ait saklı mesajları ortaya çıkarmak temel amaçtır (Gülbahar ve Alper, 2009). İçerik analizinde,

veriler öncelikle işlenmekte, sonra kodlanmakta ve temalar oluşturulmakta sonrasında ise kodların ve temaların düzenlenip, tanımlanması ve yorumlanması şeklinde bir yol izlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada da bu dört süreç takip edilmiştir:



Şekil 3. Verilerin Analizi Süreci (Yıldırım ve Şimşek, 2006)

Verileri anlamayı sağlamak için görüşmelerin transkriptleri okunarak geçici kategoriler ile alt kategoriler ortaya çıkarılmıştır. Araştırma, tek bir saha ve nitel araştırmalara özgü küçük bir örnekleme sınırlıdır. Bu nedenle bu çalışmada genelleşmeye gidilmemiştir. Bununla birlikte, bulgular, özellikle eğitim yönetimi ve çeşitli bağlamlarda yürütülen cinsiyete dayalı eğitim sisteminde kadın yönetici olmada karşılaştıkları engellerle, kullandıkları stratejilerle ve önerilerle önemli sonuçlar ortaya koymuştur.

Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine inandırıcılık ve teyit edilebilirlik kavramları kullanılmıştır (Şimşek, 2016). Bu doğrultuda, uygulama sürecinde görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Daha sonra, kayıtların yazılmış hali katılımcıların incelemesine

sunularak katılımcı teyidi alınmıştır. Ayrıca ham verilerden alıntılar seçilerek araştırmanın güvenilirliği artırılmıştır.

Verilerin analizinde, katılımcıların bakış açılarını çarpıcı bir şekilde vermek için doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Verilerin sunumunda doğrudan alıntılar için yoğunluk, ifade, çeşitlilik ve aşırı örnekler (Ünver, Bümen ve Başbay, 2010) gibi belli kriterler dikkate alınmıştır. Görüşmelerin transkriptleri ilk olarak Microsoft Office programına aktarılmıştır. Bundan sonra, veriler araştırmacı tarafından birkaç kez okunmuş ve araştırmanın ana hattını oluşturan kodlar, alt temalar ve temalar oluşturulmuştur.

Araştırmacı bilginin doğruluğunu sağlamak için bilgilendirilmiş onam formlarının kullanılmasını, görüşme gündeminin ve zaman diliminin tartışılmasını ve kayıt cihazının kullanılmasını sağlamıştır. Ayrıca, katılımcılara gizlilik güvencesi verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, çalışma sırasında elde edilen veriler sonucunda kadınların yönetici olmada karşılaştığı engellere, stratejilere ve önerilere ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. KADINLARIN YÖNETİCİ OLMADA KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERE İLİŞKİN BULGULAR

Kadınların yönetici olmada karşılaştıkları engeller “Bireysel engeller ve toplumsal engeller” olarak iki alt temada incelenmiştir (Tablo 5).

Bireysel engeller alt teması altında yer alan; cam tavan sendromu, özgüven eksikliği, başarısızlık-yalnızlık korkusu kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları bireysel engellerin kişinin kendinden kaynaklanan engeller ile ilgili bir durum olduğu vurgusunun ön plana çıktığı görülmektedir.

Toplumsal engeller alt teması altında ise yer alan; kadınlara yönelik kalıp yargılar, anne-eş rolü, cinsiyete dayalı önyargı, kraliçe arı sendromu, siyasi engeller kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları toplumsal engellerin toplumsal baskının, tutum ve atfedilen rollerin ön plana çıktığı görülmektedir.

“Kadınların Yönetici Olmada Karşılaştıkları Engellere” bulgulara ilişkin alt tema ve kodlar ve betimlemelere ilişkin ayrıntılar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Kadınların Yönetici Olmada Karşılaştıkları Engeller Tablosu

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Betimlemeler
Kadınların Yönetici Olmada Karşılaştıkları Engeller	Bireysel Engeller	Cam tavan sendromu	Bariyerler (M.5; M.5; M.Y.8). Görünmez engeller (M.4).
		Özgüven eksikliği	Eksik güven (M.1; Ö.11).(M. Y.12).
		Başarısızlık-Yalnızlık korkusu.	Yalnız ve başarısız hissetme (Ö.20; M. Y.17).
		Kadınlara Yönelik Kalıp Yargılar	Sert görünme ihtiyacı (M. Y.7). Kadınsı görünmekten uzak davranma (M. Y.7-). Kadının yeteneklerine inanmama (Ö.17).
	Toplumsal Engeller	Anne-Eş Rolü ve Kariyer Teşviği Eksiği	Özel hayatından fedakârlık etme (M.5-M. Y.19). Annelik rolü (M.5). Eş engeli (M. Y.7; Ö-12).
		Cinsiyete Dayalı Önyargı.	Kadın algısı (M.4; M.Y.7;M.5). Duygusallık (M.4-M.Y.18).
		Kraliçe Arı Sendromu	Kadınının kadın yöneticileri istememeleri (M. Y.9; M. Y.20; M. Y.6).
		Erkek Egemen Kültür	Siyasetin etkisi (M.1).

4.1.1. Bireysel Engeller

Bireysel engellerden birincisi cam tavan sendromudur. Alanyazında cam tavan sendromu kadının kendi kendine koyduğu engeller olarak kullanılmış bir benzetmedir.

Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Cam tavan sendromunu her konuda yaşıyoruz. Yani o bizim kendi içimizde koyduğumuz bariyerleri aşmak için, kendimizle sadece yönetici olarak değil, kadın olarak da savaşmamız gerekiyor, içimizdeki bariyerlerle (M.5).

Kadınların ön plana çıkmasını, yönetici konumuna gelmesi gibi şeylerde biraz cam tavan sendromu hissediyoruz galiba. Kafamızı kaldırdığımızda bir şeylere çarpacakmışız gibi, bir sıkışmışlık hissi var. Başta dışarı çıktım, ben bu okul temsil ediyorum, her yerde veli olabilir, her yerde öğrenci olabilir, ben kadını daha dikkatli davranmalıyım moduna girmiştim. Ama ilk 6 aydan sonra onu aşmaya başladım. Çünkü başta kendi kabul ettirme durum olduğu için, insanlar beni daha iyi tanıyor daha net tanıdıklarını düşününce, tabii ki hemen tanıyamazlar, şu an daha rahatlamış durumdayım (M.4).

Bireysel engellerden ikincisi ise özgüven eksikliğidir. Alanyazında özgüven eksikliğinin yönetici ya da lider olma sürecini etkileyen bir boyut olduğu bilinmektedir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Kadınlarımızın da biraz daha kendine özgüvenleri olması lazım diye düşünüyorum. Masanın bir tarafından diğer tarafına bakmak farklı, herkesi korkutabiliyor idarecilik anlamında. Kadınları bilhassa, kocam var çocuğum var, kalamam mesai saatlerine gibi biraz özveri ve kendine güven isteyen bir iş. Ancak kadınlarımızın gerekli özveriye ve özgüvene sahip olduğunu düşünüyorum (M.1).

Herkes bunu yapmıyor. Bunu aşmış olanlar da var tabii ki. Biraz özgüvenle ilgili, kendini kanıtlamış olmakla ilgili bir şey. Kadınlarda böyle özellik var yani hepsinde değil tabii ki ama...(M.Y.12).

Bireysel engellerden üçüncüsü ise başarısızlık-yalnızlık korkusudur. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Zaman zaman kendimi yalnız ve başarısız hissediyorum ve yöneticilik konusunda korkuyorum. Sanırım çoğu kadının sorunu bu (M.Y.20).

Yönetici olmak zor. Ya başarısız olursam sorusu oluyor ister istemez. Kararsız kalıyorsun doğal olarak (M.Y.17).

4.1.2. Toplumsal Engeller

Toplumsal engellerden birincisi cinsiyete dayalı ön yargılardır. Özellikle de kadınların yönetici olabilmek için “erkeksi” davranmak zorunda olduğuna ilişkin ön yargılar ve kalıp yargılar yaygındır. Alanyazında kadınlara yönelik kalıp yargıların kadınların yönetici olma sürecini etkilediğine yönelik kanıtlar bulunmaktadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

... yönetici olarak kendimi kabul ettirebilmek için olduğumdan daha sert görünmeye başladım. İşte karşıda özellikle bir erkek bir şey olduğunda “Aman yanlış anlaşılmasın, aman sadece işimle gündeme geleyim.” diye her türlü kadınsı görünmekten uzak davranmaya çalışıyorum. Yani sadece kıyafet olarak cinsiyetimin belli oluyor. Ama şey yok. Davranış olarak, ses tonu böyle jest, mimik olarak çok rahat ifade edemiyorum. Bu da beni kasıyor açıkçası. Kendimi olduğum gibi hissetmiyorum (M.Y.7). Erkeksi olmak gerektiği inancı yani şimdi benim branşımdan kaynaklı olarak, zaten öyle bir şey var. Müdür yardımcısı olduktan sonra daha bir feminen olmaya başladım. Daha etek giymeyi, sürekli eşofman spor ayakkabı modundan çıktım. Biraz daha benim için ters oldu. Yani ben müdür yardımcılığına geçtikten sonra biraz daha feminen oldum. Biraz ters oldu bende... tavır olarak zaten beden eğitim öğretmenliğinin getirdiği o tatlı sertliği seven çok seviyor, ödü kopan da nefret ediyor (M.5).

Toplumsal engellerden ikincisi anne ve eş rolüdür. Alanyazında anne-eş rolüne yönelik kadınların yaygın olarak karşılaştığı yaygın toplumsal engeller arasındadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Yöneticilik görevini yerine getirdikten sonra, yapman gereken her şeyi kendine hiç zaman ayırmadan yapmaya devam edeceksin. Bu şekilde yönetici olabilirsin. Ama asla bu evdeki standartlarımızı değiştirmeyecek, herkes rahat hayatını sürdürmeye devam edecek. Sen yönetici olmak istiyorsan, kendi özel zamandan vereceksin. Bu söylenmiyor ancak yaşanılıyor. Yine eş ayrı ev ayrı çocuk ayrı sorun devam ediyor (M.5).

Eş ... istemiyor yükselmesini. Kendisinden daha yüksek pozisyonda olmasını. Mesela öğretmen bir erkek eş, bayan eşinin yönetici olmasını ve kendisinin öğretmen olmasını istemiyor. Bir arkadaşımın öyle bir sıkıntısı olmuştu. Önce ben olacağım diyor eşi. Ben olursam sen olursun

diyordu mesela. Yani ben olmazsam ben senin altında kalmam...Ama diyor ki “Ben olursam, ben yerleşirsem sen de yerleşeceksin. Ben yerleşemezsem yerleşmeyeceksin. Sonra el aleme ben bunu açıklayamam.” demişti mesela. Böyle sıkıntılar oluyor (M.Y.7).

Örgütte kadın yöneticiliği konusundaki güçlü kültürel önyargı, liderlik pozisyonlarındaki kadın eksikliğinin sebeplerinden biridir.

Özellikle Türkiye toplumsal kültürü, kadınların evde kalması gerektiği için bir eğilim yaratmıştır, çünkü kadınlar çoğu zaman temel becerilerini belirlemedikleri için yeteneklerine inanmıyorlar (M.Y.7).

Sen git müdür yardımcın gelsin diyenler bile oldu. Şimdiye kadar bu olduğu için toplum bunu böyle kabul etti. O da olabilir diye düşünüyorum. Çünkü şu ana kadar kültürümüzde süregelen bir şey, erkek olanların idareci olmasıydı, biz hep erkekleri gördük iş hayatında. Yani bir idarecilik anlamında. Gayet alışmış oldukları bir durumdu, bir bayanın buraya gelmesi, ego tatminsizliği de olabilir. Yani bir bayanın o mevkide olması, bir bayanın yakıştırılmaması da olabilir. Ya da alışılmış bir durumun değişim süreci de olabilir (M.Y.-6).

Toplumsal engellerden üçüncüsü isi cinsiyete dayalı önyargıdır. Alanyazında cinsiyete dayalı önyargı kadınların yaygın olarak karşılaştığı toplumsal engeller arasındadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Cinsiyet olarak bakarsak olaya, hep erkek yöneticilere alıştırdık. Toplumsal algı diyebilirim. Kadınlara önyargı var. Kadın daha duygusaldır, işleri karman çorman hale getirebilir tarzında bir düşünce yapısı var. En başta toplumsal algı diyebiliriz, kadına bakış açısı diyebiliriz, bakış çünkü farklı bir yönde, kadın yapamayacağı düşüncesi, duygusal olacağı düşüncesi (M.Y.4).

Şimdi ben imam hatip lisesinde idareciyim. İmam hatip lisesinde özellikle belli bir gruptan geldikleri zaman işte diyorlar ki ben okul müdürüyle görüşeceğim. Buyurun yardımcı olayım diyorum. Şöyle bir tepeden bakıyor. Yok istemez deyip geri döneni biliyorum ben. Bayan olduğum için böyle hesaba katmayıp “Yok istemem. Müdür Bey yok mu?” diye soranlar var mesela. Doğrudan müdür bey. Müdür demiyor ama. Bey. Onunla görüşecek. Onun için cinsiyetle ilgili ciddi anlamda sıkıntı var. Kadından idareci olmaz görüşü var maalesef. Bu en çok yaşadığımız sorun (M.Y.7).

Toplumsal engellerden dördüncüsü kraliçe arı sendromudur. Alanyazında kraliçe arı sendromu kadınların yaygın olarak karşılaştığı yaygın toplumsal engeller arasındadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Aynı yerde yönetici olan bayanlar. Birbirimizi de çok istemiyoruz. Neden istemiyoruz? Bu da çok hırslı olduğumuz için. İşimizi hepimiz birbirimizden daha üstün yapmak istediğimiz için. Hani farklı bir şey olduğunu düşünmüyorum ama herkes ben daha iyiyim, ben daha iyi olmam gerekiyor diye. O yüzden. Bazen hani birbirimize zarar verebiliyoruz. Kraliçe arı sendromu diye geçiyor ya hani çevrende...Bazen güzel ama bazen de iyi olmayabiliyor. Ama bu sadece bizde yok. Erkeklerde de var. Biz biraz daha göz göre göre belki de (M.Y.9).

Seçilmeden önceye kadar tabii ki bir sürü engelle karşılaştım. Onun öncesinde idarecilerle şu anlamda sıkıntı çıkıyor, öğretmenliğinle değil, kişiliğinizle yönlendirilmesi. Ben iyi bir öğretmen olma yolundayken beni desteklemek yerine, tamamen kişiliğime bağlı veya kendi kişiliğine zıt olduğum için. Aslında kadın kıskançlığı diyebiliriz buna. Kadının kadına yaptığı kıskançlık, çekememezlik diyebiliriz. Öğretmenken gayet iyi bir arkadaşı, aynı kurumda idareci oldu. İdarecilik hayatında bu kadar değişimi ne oldu anlamadım. Kendi kişiliği ve idareciliğine sıkıntı gelmemesi için, birden o arkadaş gitti yerine çok farklı bir karakter geldi (M.Y.6).

Toplumsal engellerden beşincisi erkek egemen kültürdür. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Siyasetin de buna büyük etkileri var. Benim karşıma çıkmamış olsa da siyasi görüşlerin, erkek hakimiyetinde olduğunu düşünerek, kadınların daha geri planda tutulduğunu düşünüyorum. (M.1).

Toplumsal engellerden altıncısı erkeklerin kadından emir almak istememesi ve yönetici olmalarını hazmedememeleridir. Alanyazında erkeklerin kadından emir almak istememesi ve yönetici olmalarını hazmedememeleri kadınların yaygın olarak karşılaştığı toplumsal engeller arasındadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Yani ilginç olan şey okulda idareciler var ve ben beden eğitimi öğretmeniye çocuklar gelip benden izin alıyorlardı. Diyorum ki ben nöbetçi de değilim ben okul idarecisi de değilim. Ama diyorlardı ki “biz size göre hareket ediyoruz. Biz sizden izin almamız gerekiyormuş gibi hissediyoruz.” Yani bu çok kötü ve idareciler bunu bildiği için özellikle müdür bunu fark ettiği için. Yani benim bir bakmam çocukların durmasına yetiyordu. Ama onun tarzı ve tavrından dolayı, söylemlerinden dolayı çocuklar çok da sallamıyorlardı açıkçası. Ya sanki okulu yöneten bazen oradayken benmişim gibi geliyordu. Tabi bundan da çok hoşlanmıyordu açıkçası. Bir bayan, ojeli, süslü, giyimli, küpeli bir bayanın bakışları ile öğrencileri yönetebilmesi kısmını hazmedemedi bence (M.Y.9).

Bir kere toplumun kadına genel bir bakış açısı var. Bu elinin hamuruyla erkek işine karışma meselesi kadınlarda da var erkeklerde de var. En çok bununla ilgili olumsuz yönlerle karşılaşıyorsunuz. Bir kere mesela okulda bayan idareciniz erkek öğretmene bir şey söylediğiniz zaman sizinle alay eder gibi bakıyor. Senden mi emir alacağım der gibi bakıyor. Erkek kadından emir almak istemiyor. Halbuki o emir değil. Siz işler yürüsün diye bir şeyler yapmaya çalışıyorsunuz. (M.Y.7).

4.2. KADINLARIN YÖNETİCİ OLMADA UYGULADIKLARI STRATEJİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Kadınların yönetici olmada uyguladıkları stratejiler “Bireysel stratejiler ve Destek stratejileri” olarak iki alt temada incelenmiştir (Tablo 6).

“Kadın Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Stratejiler” e ilişkin alt tema, kodlar ve betimlemelere ilişkin ayrıntılar Tablo 6’da gösterilmiştir.

4.2.1. Bireysel Stratejiler

Bireysel Stratejiler alt teması altında yer alan; profesyonel destek, özgüvenin artırılması, girişkenlik, iş ve özel hayatı dengeleme, duygusallığı aşma kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin uyguladıkları stratejilerin kişinin kendinden kaynaklanan engelleri aşmaya yönelik stratejiler geliştirdikleri görülmektedir.

Tablo 6. Kadınların Yönetici Olmada Uyguladıkları Stratejiler

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Betimlemeler
Kadınların yönetici olmada uyguladıkları stratejiler	Bireysel Stratejiler	Erkeksi Davranışlar Sergileme	Erkek gibi davranma (Ö.12; M. Y.8). Mesafeli olma (Ö.14).
		Özgüvenin Arttırılması	.Kendini kanıtlama (Ö.12).
		Girişkenlik	Kendini ön plana çıkarma (M.1)
		İş ve Özel Hayatı Dengeleme	İş ve aile dengesi (M. Y.8; M. Y.17).
		Duygusallığı Aşma	Duygusallığı bırakma (Ö.12; M.4; Ö-13).
		Mücadeleci veya Savaşçı Kişilik Özelliklerini Geliştirme	Algılarıyla mücadele etmek ve çok çalışmak (M.3).
	Destek Stratejileri	Profesyonel Destek	Profesyonel eğitim desteği (M. Y.8; Öğretmen- 14).
		Empatik Yaklaşım ve Çözüm Bulma	Sorun çözme ve sorunları anlama (M. Y.9).
		Kadın Desteği Alma	Kadının kadını tutması (M.Y.6; Ö.13).
		Aile- Eş Desteği Alma	Aile desteği (M. Y.6).
		Kadınların Yönetici Olmalarına Yönelik Politikalar	Pozitif ayrımcılık (M. Y.10).

Bireysel stratejilere yönelik uygulanan stratejilere yönelik ortaya çıkan birinci alt tema erkeksi davranışlar sergilemedir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Yani çünkü şey yani çünkü kadın farklı bir şey savunsa da bilinçaltında öyle bir şey var. Erkeğin daha çok sözü geçiyor. O yüzden ister istemez kendisi farkında olmadan erkek davranışları, daha otoriter bir tavır sergilemesi kendini yani korumaya almak iş yaşamında daha rahat olmak daha çok sözünü geçirmek insanların ciddiye alması... Yani kendisi farkında olmadan öyle davranabiliyor. Ama bu bir zorunluluk. Yani aslında baktığın zaman hoş bir şey değil ama sadece idareci değil mesela öğrencinin karşısında sınıftaki pozisyonda da kadın öğretmen ile erkek öğretmene çocukların tutumları çok farklı olabiliyor (Ö.12).

Bunun dışında kadın yöneticilerin disiplin sağlayabilmesi için otoriteyi sağlayabilmesi için iş arkadaşlarıyla daha mesafeli daha erkeksi davranmaları gerekiyor. Belki de olması gereken bu. Ama biz bu rolü kendimize çok yakıştıramadığımız zamanlar oluyor. Ya da iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini etkiliyor. Öğretmenken çok iyi anlaştığımız bir arkadaşımız idareci olduğunda ona olan bakış açımız değişebiliyor. Aslında olması gerekeni işini yani yapması gereken işleri yapıyor. Öyle davranması gerekiyor belki ama bu taraftan bakıldığında o farklı yorumlanabiliyor (Ö.14).

Bireysel Stratejilere yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan ikinci alt tema özgüvenin artırılmasıdır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Biraz özgüvenle ilgili, kendini kanıtlamış olmakla ilgili bir şey. Kadınlarda böyle özellik var yani hepsinde değil tabii ki ama... (Ö.12).

Bireysel Stratejilere yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan üçüncü alt tema girişkenliğin artırılmasıdır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Daha çok girişkenlik gerektiğini düşünüyorum. Sessiz kalmakla seçilebileceklerini düşünmüyorum. Kendilerini biraz daha ön plana çıkarmaları gerekir (M.1).

Bireysel Stratejilere yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan dördüncü alt tema iş ve özel hayatı dengelemedir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Kadınlarda bir de evet iş ve özel hayat arasındaki dengeyi kuramıyorlar. Dedim ya yine profesyonellik devreye giriyor. O bizde duygusal olarak

ortaya çıkıyor. O denge kurulamıyor. Aile, çocuklar... İşte diyorum ya temizliğine varana kadar evinizi düşünmek zorundasınız. Yemeğinizi düşünmek zorundasınız. Çocuğunuzun eğitimini düşünmek zorundasınız. Erkek idareci okula geldiği anda bunları geride bırakıyor. Çünkü bunlarla ilgilenecek bir eş var zaten. Ev hanımı olur ya da çalışan olur. Ama eş, bayan ilgilenecek diyor. Bizde öyle bir şey yok. Biz iş yerimize de taşırız çocuklarımızı, ailemizi, akşam ne yemek yapacağımızı. Bunlar kafamızı kurcalayan sorunlar. Biz de çok fazla sorumluluk var. Çünkü kadının sorumluluğu bitmiyor. Hiçbir yerde bitmiyor. En büyük sorumluluğu anne zaten. Anne olmak. (M.Y.8).

Bireysel Stratejilere yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan beşinci alt tema duygusallığı aşmadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır

Yani eğitim düzeyi çok yüksek olan biraz başarılar da yaşamış insanlara kadınlara baktığımız zaman o duygusallığı aştıklarını görüyoruz görülüyor yani. Çok açık bir şekilde. O yüzden hani değişebilecek bir şey ama işte toplum, yasalar, eğitim, aile, anne-baba hepsi işin içinde (Ö.12).

Yani eğer ben kadın yönetici olsaydım kendimi kabul ettirmek için tabii evi geçelim yani zaten onu aşmam gerekiyor öncelikle onu aştım diyelim mecburen biraz daha hakimiyet kurucu, çünkü kendimize ancak o şekilde biraz daha güçlü biraz daha fazla disiplin uygulamamız gerekiyor ki çevremizde kendimizi gösterebiliriz. Duygusallık hep arka planda kalmalı. Çünkü duygusallıkla bu iş yürütülmüyor. Yani evet empati kurmak da çok güzel ama empatinin ötesinde biraz daha kuralları uyguladığımız zaman kendimizi kabul ettirebiliriz. (Ö.13).

4.2.2. Destek Stratejileri

Destek Stratejilerine yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan ilk alt tema profesyonel destektir. Alanyazında profesyonel destek verilmesine yönelik uygulanan stratejiler arasındadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Yani bizim profesyonelce yönetimi bilemiyoruz. Ama bu konuda da eğitimin iyi alınması lazım. Yani biz sınava giriyoruz. 60 tane soruda mantık –tamam önemli-, coğrafya, tarih, edebiyat gibi şeylerden sınav oluyoruz. Ama bence onun bir eğitimi olmalı. Yöneticiliğin de eğitimi olmalı. Yönetecek kişiyi 60 tane soruyla değerlendirilmemeli. Eğitim olarak gelmeli. Diyorum ya duygu kontrolünü beceremiyor bayan idareciler. Bunun sağlanması lazım. Benim düşüncem bu. Şahsen ben hep bunu söylüyorum. Kendim içinde diyorum. Bizler çok çabuk yansıtıyoruz olumlu ya da olumsuz duygularımızı karşıya.

Profesyonellik istiyor. Ona daha henüz çok sahip değiliz. Ama bence bu işte, yönetici seçiminde bir hata var. Biz tarih ile coğrafya ile değerlendirilmemeliyiz. İletişim çok önemli. İletişim becerimizle değerlendirilsin. Ya da bunun dediğim gibi bir eğitimi olmalı. Her alanda bir eğitim var burada yok. Burada iyi bir tarihçi iyi bir matematikçiyse iyi bir idarecinin sonucu çıkıyor. Bana göre yanlış bir mantık (M.Y.8).

Destek stratejilerine yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan ikinci alt tema empatik çözüm odaklı yaklaşımı benimsemedir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Biz sorun çözmeye odaklı çalışıyoruz kadın olarak. Çünkü evdeki sorunları biz çözüyoruz. Her şekilde her yere yetismeye çalışıyoruz. Bundan kaynaklanıyor. O yüzden genelde bizim idareci olmamızı çok istemiyorlar erkekler. Sonrasında bir de tabii şöyle bir şey var (M.Y.9).

Destek stratejilerine yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan üçüncü alt tema kadın desteğidir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:
Kadının kadını tutması destek olması gerekiyor (M.Y.6).

Çocuğumuz da tabii daha küçüktü. Bunu aşamadığımız için ya biraz o etken oldu. Çünkü o aşamaları biliyordu bir bayan yönetici ile de çalışmış. Bu aşamaları bildiği için engel oldu. Ha pişman mıyım? Değilim fakat yapsaydım başlasaydım mutlaka uğraşırdım. Çünkü bir amaçla okul için girmiştin. Ama mümkün olmadı şimdi de bu işi isteyen tüm arkadaşlarımı destekliyorum bayan arkadaşları. Çünkü orada bir bayan yöneticinin olmamasının eksikliğini çok ayan bir şekilde gördüm (Ö.13).

Destek stratejilerine yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan dördüncü alt tema mücadeleci veya savaşçı kişilik özelliklerini geliştirmedir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Algılarla mücadele ettim. Ama mücadele ederken gerçekten çok çalıştım. Erkek yönetici 4 saat çalışıyorsa, ben 8 saat çalıştım, evde çalıştım, okulda çalıştım (M.3).

Destek stratejilerine yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan beşinci alt tema aile- eş desteğidir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Ailemden öğretmen olarak destek görmedim ancak idareci olarak çok destekledi. En çok desteği zaten ailem yaptı. Çok çok isteyerek idareci olmadım. Öğretmenliği ben çok seviyorum, yani bugün de hala sınıflara girip onlarla birlikte olmak beni mutlu ediyor. Evdeki ailenin

sorumlulukları, yemek temizlik vesaire bunlar da benim üzerimdeydi, yarım gün çalışırken eşim bunu çok hissetmiyordu. Tabii ki yarım günde her şeyi hazır edebiliyordum. Ancak şu an daha fazla işin içine girmek zorunda kaldılar. Ben sofrayı hazırlarken o yemeği hazırlamış oluyor. Destek oluyorlar. Evet, destek olmak zorunda kalıyorlar (M.Y.6).

Destek stratejilerine yönelik uygulanan stratejilerde ortaya çıkan altıncı alt tema pozitif ayrımcılıktır. Alanyazına bakıldığında pozitif ayrımcılık son yıllarda tercih edilen ve uygulanan stratejiler arasındadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Kadınların bireysel olarak yönetici olamayacaklarını, başaramayacaklarını düşünmeleri) ben artık kadınların son zamanlarda daha bir güvenli, özgüvenli hani böyle pozitif ayrımcılık da yapıyor ya. İşte meclisler yapıyor, partiler yapıyor. Zorunluluktan aslında onlar. Şirin görünmek adına. Kadında o pozitif ayrımcılık aslında ne kadar acı bir şey. Tabi tabi. Dikkat edin muhtarlar toplantısından tutun, bakanlar toplantısına kadar, müdürler toplantısına kadar %90'ı falan erkek galiba (M.Y.10).

4.3. KADINLARIN YÖNETİCİ OLMADA KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Kadın Okul Yöneticilerinin Çözüm Önerileri üç alt temada incelenmiştir; Yasal düzenlemeler, sosyal düzenlemeler, bireysel düzenlemeler. “Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetici Olmada Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri” e ilişkin alt tema ve kodlar ve betimlemelere ilişkin ayrıntılar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Yasal düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ödüllendirme konusunda düzenlemelerin yapılması ve bürokratik engellerin kaldırılması kodu altında görüş bildirmişlerdir.

Tablo 7. Kadınların Yönetici Olmada Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Betimlemeler
Kadınların Yönetici Olmada Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Yasal Düzenlemeler	Esnek çalışma saatleri-ödüllendirme	Çalışma saatlerinin esnekliği (Ö.15; M.2).
		Bürokratik engellerin kaldırılması	Yasaların kadın çalışanlara karşı mevzuatlarla korunması (Ö.12; Ö.14).
	Sosyal Düzenlemeler	Toplumsal kadın algısının değiştirilmesi	Kadınların rol değişikliği, kadınların evde çalışacağına dair inanç (Ö.12; Ö.15).
		Cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve pozitif ayrımcılık	Yasal ve politik düzenlemeler (Ö.15; Ö.10).
	Bireysel Düzenlemeler	Sosyal Etkinlikler	Başarı hikayeleri, kadınlar günü etkinlikleri (Ö.15).
		Cesaretlendirme-Girişkenlik	Motivasyonu artırma (Ö.14).
		Eğitim	Anne-babalar -çocuk eğitimi (M. Y.8, Müdür- 2).
		Liderlik eğitimi	Kızlara liderlik eğitimi verilmesi (Ö.14, M. Y.19).

4.3.1. Yasal Düzenlemeler

Yasal düzenlemeler ile ilgili olarak birinci alt tema çalışma saatlerinin düzenlenmesidir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Örneğin izin saatleri. Çalışma saatleri artı ödüllendirme veya işte katsayı vs. bir çeşit düzeltmeler yapılabilir... (Ö.15).

Yarı zamanlı çalışabilir. Bu konudaki haklarının iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Eğer böyle olursa çok daha sağlıklı bireyler, psikolojisi sağlam bireyler yetiştirebiliriz bence (M.2).

Yasal düzenlemeler ile ilgili olarak ikinci alt tema bürokratik engellerin kaldırılmasıdır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Söylediğim gibi hani yasalarla biraz kolaylaştırılacak (Ö.12).

Kesinlikle oradaki mesaiyi uygulayabilmesi için iş yaşamında daha çok tatile izne şuna buna ihtiyacı var o yüzden de kadınları uzak tutan bir şey. O açıdan yine bir yasalarla düzenleme yapılması lazım ama nasıl

yapılır artık işin uzmanlarına kalmış olan bir şey bu. Şu kadınların duygusallığı olayı evet var hani kadın daha duygusaldır. O yüzden ne bileyim bürokratik işlemlerin uygulanmasında duygusal davranır. Bu düşünceyi çok doğru bulmamakla birlikte biraz gerçeklik payının olduğunu da düşünüyorum. Ama kadının duygusallığın dan kaynaklı değil. Yine o ataerkil toplumsal düzenin kadına yüklediği bir misyon öğrettiği bir şey yani. Anne kızını kız çocuğu gibi yetiştirip duygusal davranıp o şekilde davrandığı zaman duygusal yetişiyor. Erkeğe de daha mantıklı daha otomatik davranılıyor ve o şekilde bir kültür alıyor, eğitim alıyor. Yani baştan bir bilinçle kadın o şekilde olmayabilir, erkek de o şekilde olmayabilir. Çünkü artık erkeğin yaptığı her şeyi kadında yapıyor. O yüzden duygusal davranma her iki cinsiyete ait bir şey yani bunun üstesinden gelinebilir (Ö.12).

Yani yönetici kadına bakış açısını değiştirecek bir şeyler daha söylemek istiyorum. Bürokratik ve yasal engellerin de yine bu önyargıları kırılarak da ortadan kaldırılabilir...Belirli bir kotanın konulması gerektiğini... Örneğin bir yerde 10 kişi alınacaksa bir kuruma bu 10 kişiden kesinlikle minimum %50' nin yani %50 demeyeyim de daha önyargı kırılmadığı için. En azından bir 30-40' lara çekilmesi gerektiğini düşünüyorum kadın tercih edilmesinin... pozitif ayrımcılık. Ayrıca yani yönetici olan kadının bu olumsuzlarını göz önünde bulundurursak onlara pozitif ayrımcılık kesinlikle yapılmalı. Örneğin izin saatleri. Çalışma saatleri artı ödüllendirme veya işte katsayı vs. bir çeşit düzeltmeler yapılabilir...(Ö.14).

4.3.2. Sosyal Düzenlemeler

Sosyal düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; toplumsal kadın algısının değiştirilmesi, cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve pozitif ayrımcılık, sosyal aktivitelerin yapılması kodu altında görüş bildirmişlerdir.

Sosyal düzenlemeler ile ilgili olarak birinci alt tema toplumsal kadın algısının değiştirilmesidir. Alanyazında toplumsal kadın algısının değiştirilmesine yönelik öneriler bulunmaktadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Yani dediğim gibi tamamen aslında toplumsal yapıya bağlıyorum ben. O geleneksel toplum yapısı yapısında her şeyin daha önce değişmesi gerekiyor. Dediğim gibi ama zaten değişiyor ve hızlı bir şey değil. Şu andaki kadınları, bizi içerecek bir şey değil. Bu daha zamanla olabilecek bir şey çok uzun... (Ö.12).

Önyargıyı kırmak için açıkçası ailedeki o ataerkil toplum anlayışından çıkılması uzun yıllar alabilir belki ama bütün kadınların bir evde eşleri,

çocuklarının kesinlikle eşit koşullarda iki kişinin de çalıştığı düşünülürse kadınında yönetici olabileceği veya babayla aynı eşit durumda bulunması gerektiğini düşünüyorum. Ve bunun yani yıllarca süren bir önyargı kırılması ancak yapabilir (Ö.15).

Ayrıca sosyal imkanlar açısından da çok fazla bir kolaylık sağlanmıyor. Doğum izinleri, hamilelik izinleri, o çocukların büyütülürken olan zamanlarda evden çalışma, ya da maaşlı izin gibi bebeği olanlara en azından. Toplumsal anlamda bazı şeyler konulabilir. Aslında avantajlı hale getirilebilir. Evet bir de kadın duyarlılığı başka bir şey. Belki erkek daha az gamlı yaklaşabilir. Ya da daha az tedirgin yaklaşabilir, ama kadın özellikle iş disiplini açısından kadın daha duyarlı bir profil çiziyor. Disiplinli ve çalışma koşullarını daha iyi hale getirebilmek için, estetik değer yargıları yüksek olması kadın elinin önemini gösteriyor. Mesela baktığınızda benim odamda şu an çiçek var, bir erkek yöneticinin odasında olmayabiliyor. Ya da bir erkek yöneticinin daha az güler yüzlü olmasına dair şikayetler de alıyorum ben mesela. İşte daha yüksek ses tonu daha büyük hareketler (M.3).

Sosyal düzenlemeler ile ilgili olarak ikinci alt tema cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve pozitif ayrımcılıktır. Alanyazında cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasına yönelik öneriler bulunmaktadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Bürokratik ve yasal engellerin de yine bu önyargıları kırılarak da ortadan kaldırılabilir...Belirli bir kotanın konulması gerektiğini... Örneğin bir yerde 10 kişi alınacaksa bir kuruma bu 10 kişiden kesinlikle minimum %50' nin yani %50 demeyeyim de daha önyargı kırılmadığı için. En azından bir 30- 40' lara çekilmesi gerektiğini düşünüyorum kadın tercih edilmesinin... pozitif ayrımcılık. Ayrıca yani yönetici olan kadının bu olumsuzlarını göz önünde bulundurursak onlara pozitif ayrımcılık kesinlikle yapılmalı (Ö.15).

Sosyal düzenlemeler ile ilgili olarak üçüncü alt tema, sosyal aktivitelerin yapılmasıdır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Bunu memurlar için söylüyorum ama özel sektörde daha farklı şekillerde işte ne diyeyim sosyal aktivite yaptırılabilir kadınların biraz daha olumlu düşünmesi için. Örneğin, kadınlar günü etkinlikleri, yöneticilikte başarı hikayeleri günleri gibi (Ö.15).

4.3.3. Bireysel Düzenlemeler

Bireysel düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; cesaretlendirme- girişkenlik, eğitim ve liderlik eğitimi kodu altında görüş bildirmişlerdir.

Bireysel düzenlemeler ile ilgili olarak ilk alt tema, cesaretlendirme-girişkenliktir. Alanyazında cesaretlendirmeye yönelik öneriler bulunmaktadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Biraz cesaretli olması gerekiyor sanıyorum kadınların. Sonuçta aslında kadın ve erkek çalışıyorsa aile içerisinde evdeki işlerinde evdeki görevlerinde aslında ortak olduğunu kabul etmek, benimsemek gerekir (Ö.14).

Daha çok girişkenlik gerektiğini düşünüyorum. Sessiz kalmakla seçilebileceklerini düşünmüyorum. Kendilerini biraz daha ön plana çıkarmaları gerekir. Herkesin yaptığı kendine göre yetisi, yeteneği olan şeyler var. Örneğin ben görsel sanatçuyum, okuldaki düzeni, organize işlerinin daha düzenli olmasında katkı olduğunu düşünüyorum. Birbirimizi tamamlıyoruz. Okulun vizyonunun da buna ihtiyacı var. Okulun görüntüsü, reklamı önemli. Bu tip şeylerde kadınların daha özverili çalışarak, daha güzel şeyler çıkarttığına inanıyorum. (M.1).

Bireysel düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar ikinci alt temada eğitim kodu altında görüş bildirmişlerdir. Alanyazında kadınların güçlendirilmesine yönelik öneriler bulunmaktadır. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Valla eğitimden geçiyor her şey. Anne babalar çocuklarını eğitirken küçük yaşlarda...Erkek olsun, kız olsun. Her türlü fırsat eşitliğine varana kadar cinsiyet eşitliği gibi her türlü eşitliği sağlamaları gerekiyor. Aksine biz yine bende dahil bunu yapıyorum. Kızıma daha fazla sorumluluk verirken oğluma daha az sorumluluk veriyorum. Yine eğitimden geçiyor. Doğduğumuz anda bu eğitimin alınması gerekiyor diyorum (M.Y.8).

Bu düşünce yapısını bu, zihniyeti bu anlamda değiştirmemiz gerekiyor. Bunu yapacak tek kişi de aslında kadındır. Kadın toplumu eğiten kişidir, gerekirse evde kocasını, kardeşini ya da yeri geldiğinde babasını bile eğitmeli diye düşünüyorum. Bir taraftan da sosyal haklar anlamında anne daha fazla yardımcı olunması, gerekli. Çalışma hayatında hepimiz, belki siz de annesiniz bilemiyorum, ama hamilelik sürecinde kadının bu süreci kolay ve sonrasını kolay yaşaması adına birtakım sosyal haklarını beraberinde getirilmesi gerekiyor. Mesela anne 3 yaşında kadar bir

Çalışma hayatının içinde olmasa bile interaktif çalışabilme gibi bir alternatifini olmalı (M.2).

Bireysel düzenlemeler ile ilgili olarak nc alt tema kızlara liderlik eğitiminin verilmesidir. Buna uygun olarak da katılımcıların görüşlerinden bazıları şunlardır:

Yani ilk aklıma gelen mesela biz de kadın öğretmenler olarak kendi sınıf içerisinde görevlendirmelerde, okul içerisindeki görevlendirmelerde kız öğrencilere daha fazla sorumluluk vererek belki daha şimdiden onların kafasında liderlik vasfının belki de bir erkekten daha fazla yakışacağını onlara aşılamamız gerekebilir (.14).



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

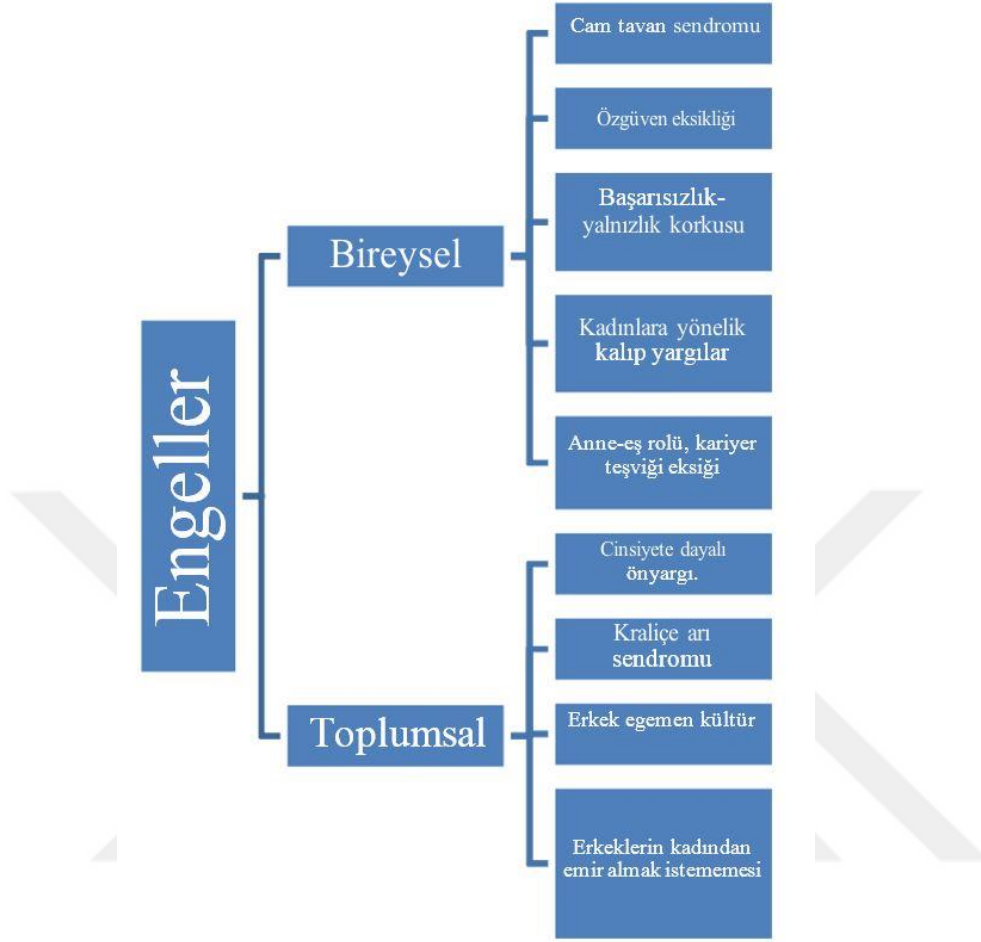
Bu çalışma sonucunda kadınların okul yöneticisi olma sürecinde karşılaştığı engeller, geliştirdikleri stratejiler ve çözüm önerileri ortaya konmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

SONUÇ, TARTIŞMA

İlk olarak kadınların yönetici olmada karşılaştıkları engeller bireysel engeller ve toplumsal engeller olmak üzere iki alt temada ele alınmıştır:

Bireysel engeller alt teması altında yer alan; cam tavan sendromu, özgüven eksikliği, başarısızlık-yalnızlık korkusu kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları bireysel engellerin kişinin kendinden kaynaklanan engeller ile ilgili bir durum olduğu vurgusunun ön plana çıktığı görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8. Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaştıkları Engeller



Toplumsal engeller alt teması altında ise yer alan; kadınlara yönelik kalıp yargılar, anne-eş rolü, cinsiyete dayalı önyargı, kraliçe arı sendromu, siyasi engeller kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları toplumsal engellerin toplumsal baskı, tutum ve atfedilen rollerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Görüldüğü üzere kadın yöneticiler okulda çok farklı engellerle karşı karşıyadırlar. Özellikle cam tavan sendromu ve benzer şekilde ortaya çıkan engeller kadın yöneticilerin kendi kendine koyduğu görünmez engellerdendir. Benzer şekilde Çizel ve Çizel (2014) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin işyerinde yaşadıkları cam tavan sendromunun incelenmesinde ve anlaşılmasında sosyo-demografik değişkenlerin yanında öğrenilmiş çaresizlik gibi psikolojik değişkenlerin de incelenmesi gerektiği ortaya konmuştur. Bir diğer araştırmada Bombuwela ve De Alwis (2013), cam tavan ile kadınların kariyer gelişimi ile kültürel, aile, birey ve örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yaptıkları çalışmada cam

tavan ile kadınların kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Jahangirov (2012) ise yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin cam tavanın kişiden kaynaklı olduğunu dile getirmiştir Öte yandan yapılan başka bir araştırmada cam tavanın kişinin kendisinden kaynaklı bir süreç olduğunu dile getiren Doğru (2010), aile ve çocuk faktörü nedeniyle cam tavan bulgusuna rastlamış ve kadınların kendi kendilerine koyduğu engellerin daha baskın olduğunu tespit etmiştir. Nitekim İnel vd. (2014); Özyer ve Orhan (2012); Karaca (2007); Akdöl (2009) ve Ergül Düz (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisi ön plana çıkarılmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise kadın çalışanların aile içi sorumluluklarının anne ve eş rolü gibi rollerin yönetimde yer almada ve aldıktan sonraki süreçte engel teşkil ettiği görülmüştür. Benzer şekilde Sezen (2008)'in çalışmasında da kadınların aile sorumluluklarından kariyerlerini geliştirmek için fedakârlık ettiği düşüncesi ortaya konmuştur. Bir diğer ortaya çıkan düşünce ise erkeklerin yöneticilikte daha çok temsil edildiği düşüncesidir. Anafarta'nın (2008) kadın çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçları bu bulguyu desteklemektedir.

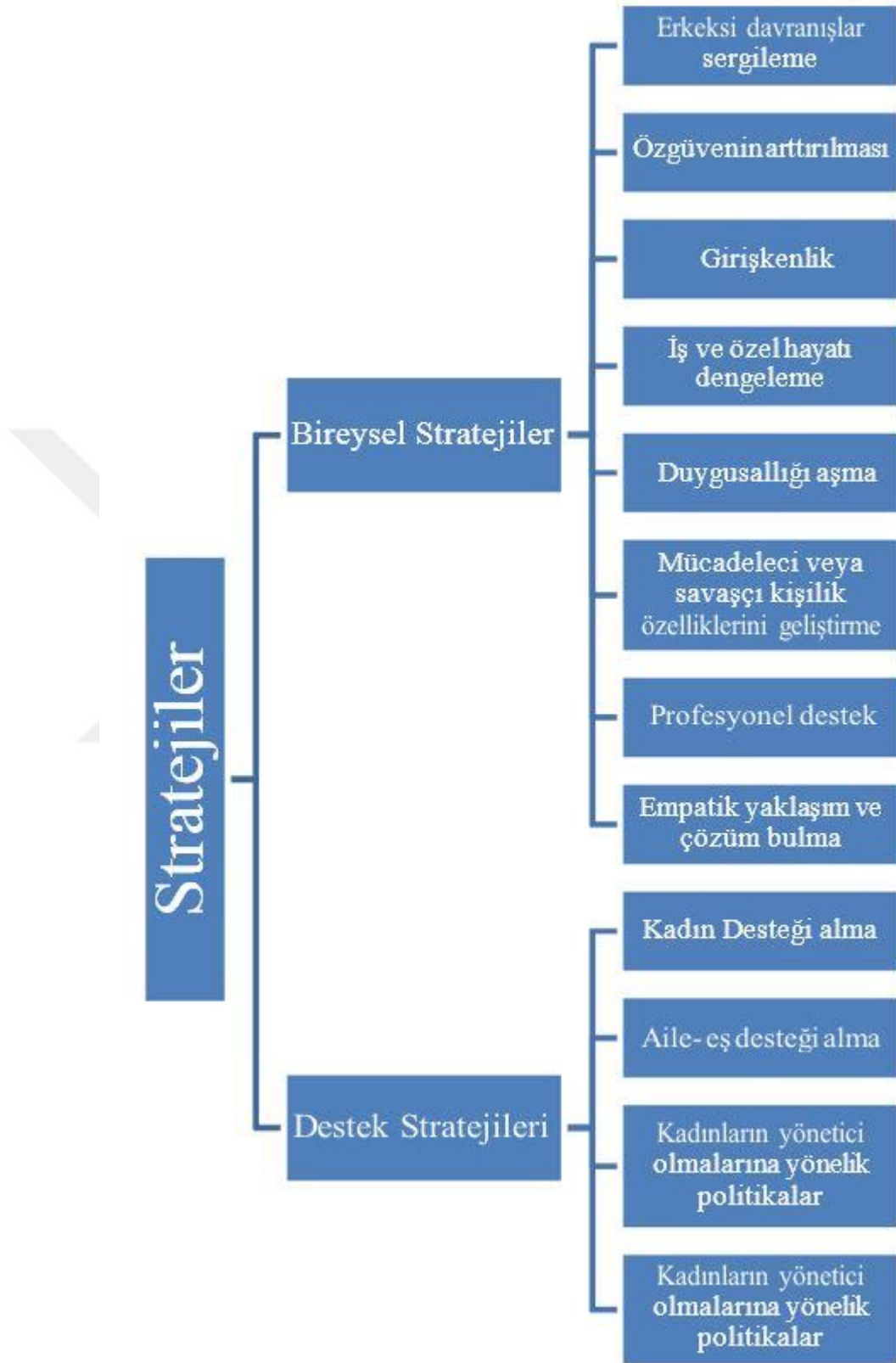
Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bulgulardan ve toplumsal engellerden biri de kadınlara yönelik kalıp yargılardır. Özellikle de kadınların yönetici olabilmek için “erkeksi” davranmak zorunda olduğuna ilişkin çalışmada ortaya çıkan bulgulardandır. Benzer şekilde Wahn (1998)'un yaptığı cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bulgularla paralellik gösterdiği görülmüştür. Eğitimin önemli rollerinden birini üstlenen kadın yöneticilerin gerek cinsiyete yönelik oluşan önyargıları yıkmak, gerekse de öğrenci, veli ve öğretmenler ile yaşadığı sıkıntıların içinden başarı ile çıkabilmesi için disiplinler arası bir perspektife sahip olması gerektiği görülmektedir. Bu perspektifte alanyazın incelendiğinde kadın yöneticilerin karşılaştığı engellere ilişkin benzer şekilde birçok araştırma bulunmaktadır (Tan, 1996; Bayrak ve Yücel, 2000; Çelikten, 2004; Ögüt, 2006; Örucü vd., 2007; Çakır, 2008; Can, 2008; Çetin ve Atan, 2012; Yüebağ ve Gündayı, 2016). Bu sonuçlar araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Korkmaz (2014), çalışmasında kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolunun özgüven olduğunu tespit etmiştir.

Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Uyguladıkları Stratejilere Yönelik Sonuçlar

Kadınların yönetici olmada uyguladıkları stratejiler iki alt temada incelenmiştir; Kişisel stratejiler ve destek stratejileri. Bireysel stratejiler şunlardır; bireysel alt teması altında yer alan; profesyonel destek, özgüvenin artırılması, girişkenlik, iş ve özel hayatı dengeleme, duygusallığı aşma kodları incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin uyguladıkları stratejilerin kişinin kendinden kaynaklanan engelleri aşmaya yönelik stratejiler olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisi olduğunu dile getirmiştir. Destek stratejileri ise şunlardır: Kadın desteği alma, aile- eş desteği alma, kadınların yönetici olmalarına yönelik politikalarıdır. Özellikle kadın çalışanlara yönelik olarak var olan temel kalıplar, kadının ailenin temel direği olarak görülmesi, önceliğinin aile olması gerektiği düşüncesinin cam tavana neden olan toplumsal faktörler olduğu tespit edilmiştir. Nitekim İnel vd. (2014); Özyer ve Orhan (2012); Karaca (2007); Akdöl (2009) ve Ergül Düz (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da cam tavanın ortaya çıkmasında toplumun etkisine değinmiş olup, özellikle kadın çalışanlara karşı oluşan basmakalıp yargıların cam tavana neden olduğu bu çalışmalarda da belirtilmiştir.

Tablo 9. Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Uyguladıkları Stratejiler



Cam tavanı aşmada en etkili bireysel strateji kişisel gelişim olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle kariyer hedefini belirleyen her çalışanın eksiklerini tamamlayarak kişisel gelişimine önem vermesi gerekmektedir. Bu durum Ünal'ın (2015) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Ünal da (2015) çalışmasında cam tavana neden olan en önemli etkenin bireysel etmenler olduğunu belirtmiştir.

Tükeltürk ve Perçin (2008), yaptıkları çalışmada işletmelerin cam tavanı aşmak için alınabilecek önlemleri belirtmişlerdir. Kadınların cam tavanı aşma stratejilerini kullanması birçok çalışmada ortaya konmuştur (Yoğun Erçen 2008:32). Stratejiler incelendiğinde; eğitim almak, sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentordan yardım almak ve yüksek performans göstermek şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerilerine Yönelik Sonuçlar

Kadınların yönetici olmada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri üç alt temada incelenmiştir; Yasal düzenlemeler, sosyal düzenlemeleri, bireysel düzenlemeler.

Yasal düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ödüllendirme konusunda düzenlemelerin yapılması ve bürokratik engellerin kaldırılması kodu altında görüş bildirmişlerdir. Günümüzde kadın sosyal yaşam ve özellikle çalışma hayatında destekleyen çeşitli planlamalar yapılmıştır (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008- 2013).Fagenson'a (1990:267) göre ise, kadınların örgütlerde kariyer gelişimi, bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Ancak, kadınların kariyerlerinde ilerleme kaydetmeleri için karşılaştığı sorunların veya faktörlerin kapsamı işten işe ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Batı ülkelerindeki pek çok örgüt, kadınların işyerlerinde katılımının kurumların hem çeşitliliği hem de başarısı için hayati öneme sahip olması nedeniyle, uzun süre kariyerlerinde kalmaları için kadınların aynı haklara ve olanaklara sahip olması gerektiğinin farkındadır (George, 2005; Maume, 2011; Mercer, 2015; Kwon ve Milgrom, 2017 akt. Islam, 2017:2). Dolayısıyla Schwartz' a (2001) göre ise, kariyer ve aile arasında denge kurmak isteyen kadınların, çalışma

hayatında daha etkili ve verimli olmalarını sağlamanın yolu, gerekli esnekliğin gösterilmesi, aynı zamanda ailelerine olan desteğin de sağlanması gerekmektedir. Çünkü birçok kadın, birincil rol olarak çocuğa bakma sorumluluğunu devam ettirdikleri için çalışırken işe adapte olamazlar, sürekli izin almak ya da işten erken ayrılmak isterler. Alan yazında özellikle Martin ve arkadaşlarının (1983) “Cinsiyet Örgütlenme Sistemi” adlı yaklaşımı, birey, örgüt ve toplum arasındaki etkileşimin sürekli bir süreç olduğunu göstermektedir. Cinsiyet Örgütlenme Sistemi yaklaşımına göre, bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlerin kadınların liderlik pozisyonu almalarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

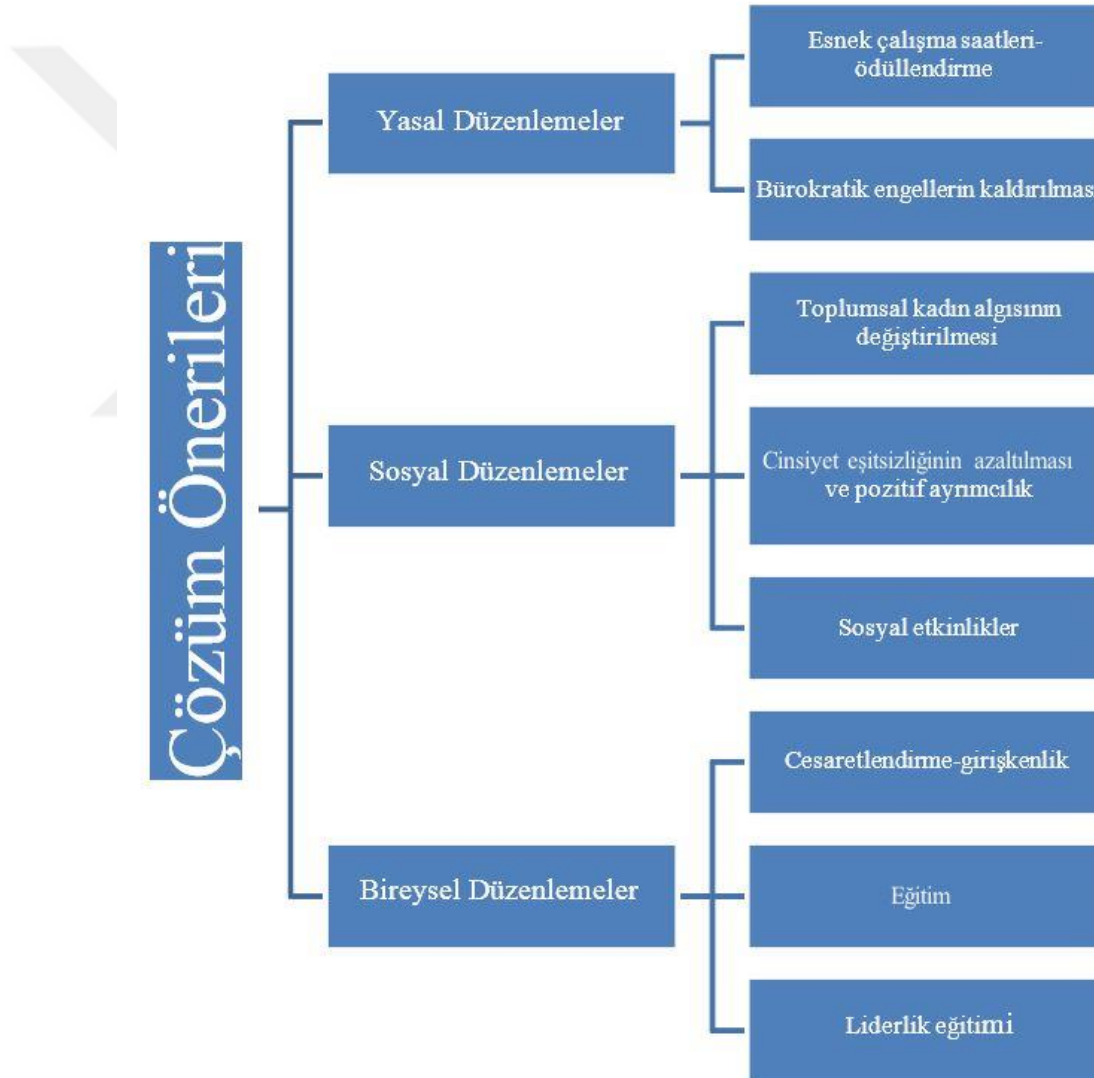
Sosyal düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; toplumsal kadın algısının değiştirilmesi, cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve pozitif ayrımcılık, sosyal aktivitelerin yapılması kodu altında görüş bildirmişlerdir. Yücedağ ve Günbayı'nın (2016) MEB'e bağlı eğitim kurumlarında eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerle yaptıkları nitel çalışmada, öğretmenlerin yaşadıkları problemler araştırılmıştır. Çalışmada, yöneticilikten ayrılmış 9 kadın öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin sosyal, ailevi, yönetimin işleyişi, kişisel özellikler, sorunları çözme yöntemleri ve yıpranmaya bağlı etkenlerden kaynaklanan sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir (86-99). Bu araştırmalar araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Bireysel düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcılar; cesaretlendirme-girişkenlik, eğitim ve liderlik eğitimi kodu altında görüş bildirmişlerdir (Tablo 10).

Araştırma katılımcıları kadınların yönetici olmada karşılaşılan çözüm önerilerinden özellikle yasal düzenlemelere ilişkin son yıllarda düzenlemelere gidilmesine rağmen (doğum izni süreleri vb.) düzenlemelerin kadınların yönetici olmada karşılaşılan problemleri çözmediği görülmektedir. Oysaki gerekli yasal düzenlemelerin yöneticiliği teşvik edecek şekilde yapılması kadınların yükünü hafifletecektir. Öte yandan bir diğer getirilen önerilerden biri de sosyal düzenlemelerdir. Özellikle de toplumsal kadın algısının değiştirilmesi, cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması ve pozitif ayrımcılık, sosyal aktivitelerin yapılması bu

öneriler arasında yer almaktadır. Sosyal düzenlemeler uzun süreli planlamalar sonucunda verimlilik alınabilecek bir alandır. Bu noktada özellikle de toplumsal kadın algısının değiştirilmesine yönelik eğitimlerin önemi bu bağlamda önemli görünmektedir. Son olarak bir diğer öneri ise bireysel düzenlemelere ilişkindir. Karşılaşılan sorunlara özellikle girişkenlik ve cesarete ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Kadınların motivasyonunu arttırarak bu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bu bireysel düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.

Tablo 10. Kadınların Yönetici Olmada Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm



ÖNERİLER

Bu çalışmada çıkan sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler verilebilir:

4.3.4. Uygulayıcılar için öneriler

- Araştırma sonucunda kadın yöneticilere karşı toplumsal önyargı bulunmuştur. Bu engeli yıkmaya yönelik kadın yönetici ve yönetici adaylarına eğitimler verilebilir.
- Araştırma sonucunda kadınların yönetici olmada kendi içlerinde koydukları engellerin olduğu görülmüştür. Kadınların kendi içinde koydukları engelleri aşmaya yönelik seminerler (özgüven vb.) düzenlenebilir.
- Araştırma sonucunda karşılaşılan engelleri aşmak için bireysel ve destek stratejileri kullandıkları görülmüştür. Bu stratejileri geliştirmeye yönelik kadınlara eğitimler verilebilir.
- Araştırma sonucunda kadınların yönetici olmada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri arasında yasal, sosyal ve bireysel düzenlemeler önerilmiştir. Bu bağlamda engelleri en aza indirmek amacıyla yasal düzenlemeler (doğum izni, çocuk bakım vs.) yapılabilir. Karşılaşılan engelleri en aza indirmek amacıyla sosyal etkinliklere yer verilebilir. Bununla birlikte bireysel düzenlemelerle (liderlik eğitimi, girişkenlik gibi) kadınlar desteklenebilir.

Araştırmacılar için öneriler

- Araştırma sonucunda kadınların yöneticilere karşı toplumsal önyargı bulunmuştur. Araştırmacılar kadın yöneticilere karşı oluşan toplumsal önyargıları karma yöntem kullanarak daha kapsamlı araştırabilir.
- Araştırma sonucunda kadınların yönetici olmada kendi içlerinde koydukları engellerin olduğu görülmüştür. Araştırmacılar kadınların kendi içinde koydukları engelleri aşmaya yönelik stratejilere yönelik modeller geliştirebilir.

KAYNAKÇA

1.Kitaplar

Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları.İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Cohen, L., Manion, L., ve Morrison, K. (2007). Research methods in education (6th ed.). New York, NY: Routledge.

Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. (4th ed.). Boston: Pearson.

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches. Sage Publications.

Drucker, P. (2009). Büyük Değişimler Çağında Yönetim. (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.

Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Boston: Harvard Business School Press.

Hortaçsu, N. (1998). Grup İçi ve Gruplar arası Süreçler. Ankara: İmge Kitabevi.

Karasar, N. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Moustakas C. (1994). Phenomenological Research Methods. Sage Publications, Thousand Oaks California.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2013). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı. İstanbul: Yaklaşım Yayıncılık.

Palmer, M. ve Beverly, H. (1993). Yönetimde Kadınlar. İstanbul:Rota Yayınları.

Riggs, F. W. (1964). Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Tortop, N., B. Aykaç, H. Yayman ve A. Özer. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.

UNESCO (2011). Women and the teaching profession: Exploring the feminisation debate. Paris: Charlesworth Press.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Acker, S. (2003). The concerns of Canadian women academics: will faculty shortages make things better or worse? *McGill Journal of Education*, 38(3), 391– 405.

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51 (2), 199-217.

Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, A , Çek, F , ve Şenol, B . (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejileri 'ne ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133-160.

Akoğlan, M. (1997). Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler. Yayın No: 994, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Akpınar Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75, 488-497.

Alıcı, G. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Pozisyonunun Kadın İstihdamı ve Yaşanılan Sorunları İçeren Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Al-Jaradat, M.K.M. (2014). Challenges facing women academic leadership in secondary schools of irbid educational area, *International Education Studies*; 7 (5); Issn 1913-9020 E-Issn 1913-9039.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Antalya, 111-137.

Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar problems that principals face in school administration, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11(2):349 - 368.

Ataay, N. A., (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenler, (Ed: Oya Çitci) 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, TODAİE Yayınları, Yayın No:285, Ankara.

Babaoğlan, E. ve Litchka, P. R. (2010). An Examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Education and Science*, 35 (158), 58-74.

Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6, 17–28.

Bakioğlu, A. ve Özcan, K. (2001). İlköğretim okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(1): 39-57.

Batool, S. Q. and Sajid, M. A. (2011). Women in management. 14th International Business Research Conference, 28-30 April, Dubai.

Batsleer, J. (2018). Undoing Sexism and Youth Work Practice. Seeking Equality. Unsettling Ideology. Affirming Difference. A UK Perspective. (in The SAGE Handbook of Youth Work Practice, Edited by Pam Aldred, Fin Cullen, Kathy Edwards ve Dana Fusco).

Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu? 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir.

Baxter, J. ve E. O. Wright (2000). The Glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden and Australia, Gender ve Society, 14(2), 275- 294.

Bedük, A. (2005).Türkiye’de çalışan kadın ve kadın girişimciliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(12).

Biklen, S. K. (1980). Women and Educational Leadership. Biklen, S. K. and Marilyn, B. (Eds.) Lexington, Massachusetts: D. C. Heath and Company,25.

Blackmore, J. (1998). The politics of gender and educational change: Managing gender or changing gender relations. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, ve D. W. Hopkins (Eds.), International handbook of educational change (pp. 460-481). The Netherlands: Kluwer.

Blackmore, Jill. A. (2005). A critical evaluation of peer review via teaching observation within higher education. International Journal of Educational Management, 19 (3), 218 – 232.

Bruckmuller, S., Ryan, M. K., Rink, F. and Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: the glass cliff and its lessons for organizational policy. Social Issues and Policy Review, 8 (1),202-232.

Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. Eğitim ve Bilim, 33(147), 35-41.

Chen, Y. (2014). How to Become a Feminist Activist after the Institutionalisation Development pf Feminist Identity and Politics in Mexico. A Journal of Women Studies, 35 (3), 183-206.

Choge, J.R. (2015). Gender factor in decision making challenges facing women leadership development in primary schools’ management in Kenya. Journal of Education and Practice, 6(12) www.iiste.org

Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de kadının çalışma yaşamından dışlanması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31, 25-47

Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17: 91- 118.

Doğru, A. (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Ergül Düz, H. (2015). Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eroğlu-Toraman, B. (2011). Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı

Fagenson, E.A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9, 267-274.

Fuller, K. (2015). Learning gendered leadership: A discursive struggle. In E. Reilly ve Q. Bauer (Eds.), *Women leading education across the continents: Overcoming the barriers* (pp. 181–186). Washington D.C: Rowman and Littlefield.

Ganiyu, R. A., Oluwafemi, A., Ademola, A., ve Olatunji, O. I. (2018). The glass ceiling conundrum: Illusory belief or barriers that impede women’s career advancement in the workplace. *Journal of Evolutionary Studies Business*, 3(1), 137-166.

Gobaw, M. K. (2017). Women’s role and their styles of leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(3), 28-34.

Gökalp, İ. (2008). Female Entrepreneurs and Female Administrators in Turkey. Kırıkkale University, Institute of Social Sciences, Department of Business MBA Thesis, Kırıkkale.

Gülbahar, Y. ve Alper, A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42-2, 93-111.

Gürses, İ. (2005). Önyargıların Nedenleri. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 143-160.

Jain, N. ve Mukherji, S. (2010). The Perception of "glass ceiling" in Indian organizations: an exploratory study. *South Asian Journal of Management*, 17 (1), 23-42.

Jasielska, A. (2014). Women career success in a man work's place: A cross national study. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 5 (1): 23-32.

Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Entry and transition to academic leadership: Experiences of women leaders from Turkey and the U.S. *Educational Sciences: Theory and Practice (Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi)*.10 (4): 2221-2273.

Hymowitz, C., ve Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The Glass Ceiling. *The Wall Street Journal*. Special Report on The Corporate Woman.

Islam, A. ve Jantan, H. A. (2017). The Glass ceiling: career barriers for female employees in the readymade garments industry of Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3),1-11.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kolade, J. O., ve Kehinde, O. (2013). Glass ceiling and women career advancement: Evidence from Nigerian construction industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 6 (6-1): 77-97.

Korkmaz, H. (2014).Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5),1-14.

Kossek, E. E., Su, R., and Wu, L. (2017). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254.

Kumar A., P. ve Sundar, K. (2012). Problems faced by women executives working in public sector banks in pondicherry”, *IRJC international journal of marketing, Financial Services ve Management Research*. 1,(7), 180-193.

Liang, J.G., Sottile, J., ve Peters, A.L. (2018) Understanding Asian American women's pathways to school leadership, *Gender and Education*, 30:5, 623-641.

Loder, T.L. ve Spillane, J.P. (2005) Is a principal still a teacher?: US women administrators’ accounts of role conflict and role discontinuity, *School Leadership veamp; Management*, 25 (3), 263-279.

Lowe, M.E. (2011). Breaking the stained glass ceiling: women’s collaborative leadership style as a model for theological education. *Journal of Research on Christian Education*, 20: 309–329.

Marvin, S., Bryans, P. (1999). Gender on the agenda in management education. *Women in Management Review*. 14 (3); 5.

Merton, R. K. (1957). The role-set: problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, 8, 110-120.

Morrison, A. M. ve Von Glinov M.A., (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.

Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604-624.

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 Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 117-135.

Özan, M.B. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 15-33.

Özbek, B., Ö. Y. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.

Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Cam tavan sendromunun çalışanların korku düzeylerine etkisi var mıdır? Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 971-987.

Panigrahi, M. R. (2013). Perception of secondary school stakeholders towards women representation in educational leadership in Harari Reiton Of Ethiopia. *International Women Online Journal of Distance Education*, 2(1), 27-43.

Patterson, J. A. (1994). Shattering the Glass Ceiling: Women in School Administration, Paper Presented: Women's Studies Graduate Symposium UNC-Chapel Hill March 25, 1994.

Ransdell, L. B. (2014). Women As Leaders İn Kinesiology And Beyond: Smashing Through The Glass Obstacles. *Quest*, 66;150-168.

Ryan, M.K. ve Haslam S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 16(2):81-90.

Sanderson, Ruth Elizabeth; Whitehead, Stephen, (2016). The Gendered international school: Barriers to women managers' progression. *Education and Training*, 58 (3):328-338.

Schwartz, F. N. (2001), Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları, *Harvard Business Review – İş ve Yaşam Dengesi*, Mess Yayın No: 351, (Çev. İ.Bingöl), Düzl. Fevzi Güloğlu, 111-133.

Sefer, S. R. (2006). Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Setlhodi, I. I. (2018). A case of sexist descending attitudes towards a woman leader in a school and its effects on practices. *Gender and Behaviour*, 16(1), 10968 – 10983.

Schmuck, P. A. (1975). *Sex Differentiation in Public School Administration Wanted: More Women*. Arlington, Virginia: National Council of Administrative Women in Education.

Sezen, B., (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Shum, L.C. ve Y. C. Cheng (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal of Educational Administration*, 35 (2), 165- 184.

Stainback, K., Kleiner, S., ve Skaggs, S. (2016). Women in power: Undoing or redoing the gendered organization? *Gender ve Society*, 30(1), 109–135.

Şahin, G. (2007). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tan, M. (1996). Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık. *TODAİE Dergisi*, 29 (4); 33-42.

Taşçı-Kaya, G. (2016). Academic discourse by Turkish Women “Rules of the game”, *International Journal of Gender and Women’s Studies* 4 (2), 25-35.

Tok, T. N. ve Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 28, 353-366.

Tükeltürk, A. Ş. ve Perçin, Ş. N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.

Ünal, A. (2015). Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Üstün, A. (2015). A research on the problems that female school administrators face at schools in Turkey: Case of Tokat and Samsun Provinces. *Educational Research and Reviews*, 10(14), 1953-1960.

Vinkenburg, C.J. Van Engen, M.L. Eagly, A.H. ve Johannesen-Schmidt, M.C. (2011). An Exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22 (1) 10–21.

Yoğun Erçen, A. E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yücedağ, F. ve Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5(4), 86-99.

Williamson, R. ve Hudson, M. (2003). Walking Away: New Women School Leaders Leaving the Career Track. Reports Research (143) Speeches/Meeting Papers (150).

Wirth, L., (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. ILO, Geneva.

Zel, U. (2002). İş Arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi, 35 (2), 39-48.

3. Elektronik Kaynaklar

Amerikan Üniversitesi Kadınlar Birliği (AAUW) (2016). American Association of University Women, <https://www.aauw.org/resources/by-type/reports/>, Erişim Tarihi: 16.03. 2019.

CEDEFOP (2008). Annual report of Cedefop 2008. <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/annual-report-edefop-2008>, Erişim Tarihi: 16.03. 2019.

EURYDICE (2009). Eğitim çıktılarında cinsiyet farklılıkları: Avrupa'da alınan tedbirler mevcut durum. Brüksel: Avrupa Komisyonu. http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar/Egitim_ciktilarinda_cinsiyet_farkliliklari/Egitim_ciktilarinda_cinsiyet_farkliliklari.pdf, Erişim Tarihi: 16.03. 2019.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008-2013). Cinsiyet Eşitliğinde Türkiye Nerede? <http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/TCEUlusaleyplemplanı.pdf>, Erişim Tarihi: 16.03. 2019.

TUIK (2018). Women with statistics. Retrieved from <http://www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=27594>, Erişim Tarihi: 16.03. 2019.

UNESCO (2003). Global Monitoring Report: Gender and education for all: The leap to equality. France. http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/efa_gmr_2003-4.pdf, Erişim Tarihi: 16.03. 2019.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı,1979 yılında Hatay'ın İskenderun İlçesinde doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini doğduğu şehirde tamamladıktan sonra liseyi Adana'da, Lisans eğitimini ise 2003 yılında Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi İngilizce öğretmenliği bölümünde tamamlamıştır. Millî Eğitim Bakanlığında doğu hizmeti olarak Bitlis, Hizan ilçesinde farklı kademe ve türdeki okullarda çalışmıştır. Daha sonra Hatay, İskenderun'da ve arkasından 2008 yılından bu yana da Kocaeli'nin farklı ilçelerinde görev yapmıştır. Evli ve iki kız çocuk annesi olan araştırmacı halen İzmit Şehit Özcan Kan Fen Lisesinde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

