



TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE KADIN OKUL YÖNETİCİLİĞİ

WOMEN'S SCHOOL MANAGEMENT IN THE TURKISH EDUCATION SYSTEM

Sonay BULUT

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Entitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü, Kayseri/Türkiye

ORCID: 0000-0001-5186-6873

Prof.Dr. Mustafa ÇELİKTEN

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kayseri/ Türkiye

ORCID: 0000-0001-7966-3912



ÖZET

Ülkemizde kadın öğretmen sayısının erkek öğretmenlerden fazla olmasına rağmen kadın okul yöneticisi sayısı oldukça düşüktür. Bu oran orta ve üst düzey yöneticiliklere doğru çıktıkça azalmaktadır. Yöneticilikte önemli yeterlilikler olan organizasyon, planlama, problem çözme, karar verme gibi yeterliliklere sahip olan annelerin ya da annelik içgüdüleri taşıyan kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği görevlerinde daha fazla temsil edilmesi öğrencilere ve topluma örnek olması, kadın okul yöneticisi adaylarına yol göstermesi açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı kadın okul yöneticilerinin gözünden Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticilerinin sorunları ve yönetici olma engelleri, sayıca azlığın nedenlerini incelemektir. Bu araştırma olgubilim modeline göre desenlenen nitel bir çalışmadır. Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini 2019–2020 eğitim öğretim yılında Kayseri’de görev yapan 18 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin yöneticilik ve yöneticilik süreçleri, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları engeller, kadın okul yöneticisi sayısının azlığı ile ilgili görüşleri ve deneyimleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Kadın Yöneticiler, Cam Tavan Sendromu.

ABSTRACT

Although the number of female teachers in our country is higher than male teachers, the number of women managers is quite low. This ratio even decreases in the middle and senior management positions. It is very important that mothers who have competencies such as organization, planning, problem solving, decision-making, which are important competencies in management, or female teachers with maternal instincts are more represented in school administratorship duties, being a guide to students and society, and the woman manager candidates. The aim of this study is to examine the problems of woman school managers and their barriers against being administrators in the Turkish education system, and the reasons for the low number of woman school managers. This research is a qualitative study designed according to the phenomenological model. A semi-structured interview form was created to collect data. The sample of the study consists of 18 female school administrators working in Kayseri in the 2019-2020 academic year. The research data were analyzed by content analysis. As a result of the research, the views and experiences of women administrators about the management and management processes, the obstacles faced by woman school managers, and the low number of women principals were revealed.

Key Words: Education Management, Woman Administrators, Glass Ceiling Syndrome.

1. GİRİŞ

Bir okulun etkili okul niteliğini taşıması için en önemli unsur şüphesiz ki o okulun yöneticisidir. Okulun başarısı ise eğitim sistemin başarısıdır (Aytaç, 2000). Eğitim, üretken ve kaliteli yaşamın önkoşulu olmanın yanında hem toplumsal hem de bireysel değişimin aracı olarak, toplumsal gruplar ve cinsiyetler arasındaki eşitsizlikleri en aza indirebilecek bir anahtardır. Eğitim yoluyla toplumda değişimi başlatacak ve kapalı kapıları o anahtar ile açacak başlıca kişiler öğretmenler ve eğitim yöneticileridir. Bu nedenle birçok eğitim yöneticisi “Bir okul, müdürü kadar okuldur” görüşünü savunmaktadır. Okulların ve dolayısı ile eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için bazı gelişmiş ülkeler okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve donanımlı hale getirilmesi mevzuuna daha fazla önem vermektedir (Çelikten, 2004). Türk Milli Eğitim sisteminde okul yöneticileri seçilirken mevcut uygulama olan 21 Haziran 2018 tarihli Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği esas alınmaktadır. Bu yönetmelikte yönetici adayları için bir takım genel ve özel şartlar bulunmaktadır. Bunun dışında yönetici adaylarını cinsiyeti ile ilgili bir kistas bulunmamaktadır. Buna

karşın kadın öğretmenlerin kız çocuklarının okutulmasında ya da hemcinslerine rol model olabilecek fırsatları varken, eğitim yönetiminde atama ve yükselmeye ilgili herhangi bir hukuksal engel olmamasına ve en az erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen kadınların eğitim yönetiminde üst kademelere gelemedikleri görülmektedir (Çelikten, 2004).

Günümüz çalışma hayatında özellikle yönetim kademesinde çalışan kadınların ve erkeklerin sayısı eşit bir dağılım göstermemektedir. Çalışma Genel Müdürlüğü'nün 17.02.2020 tarihi verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin cinsiyet türüne göre dağılımı incelendiğinde görülmektedir ki bir ili temsil eden en üst tüzel kişi olan valiler arasındaki kadın vali sayısı sadece 2'dir. Bu da oransal olarak % 2,47'ye tekabül etmektedir ki % 16,65 oranındaki kadın daire başkanına kıyasla oldukça düşüktür. Sayısal veriler hiyerarşinin üst basamaklarına çıktıkça kadın yönetici sayısının azalmasının somut örneklerinden biridir (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2020). Genel olarak kadınların sayıca tüm örgütlerde ve özellikle örgütsel hiyerarşinin üst basamaklarında erkeklerin gerisinde kaldıkları görülmektedir (Tunç, Ural Usulan ve Gökçe, 2015).

Eğitim ve eğitim yöneticiliği istatistiklerine bakıldığında şu tablo ortaya çıkar:

2018-2019 Eğitim-öğretim yılı verilerine göre;

- ✓ Okulöncesi eğitimde görev yapan 93.303 öğretmenin %94,4'ü, (88.062),
- ✓ İlkokul düzeyinde görev yapan 300.732 öğretmenin %64'ü (192.537),
- ✓ Ortaokul düzeyinde görev yapan 354.198 öğretmenin %58,3'ü (206.666),
- ✓ Ortaöğretimde görev yapan 371.234 öğretmenin %50,8'i (188.480) kadınlardan oluşmaktadır.
- ✓ MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının Ocak 2020 verilerine göre bakanlık bünyesinde Merkez teşkilatında, kadrolu veya görevli (vekil) statüde görev yapan 1.328 yöneticinin 556'sı kadındır (%41,86).

Taşra teşkilatı yöneticileri sayıları çerçevesinde durum ise aşağıda belirtilmektedir:

- ✓ 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 3'ü (%2,47),
- ✓ 825 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 12'si (%0,98) kadındır.
- ✓ Eğitim kurumu yöneticilerinde ise; 30.832 okul müdürünün 2.904'ü, 1.573 müdür başyardımcısının 159'u, 53.021 müdür yardımcısının ise 13.291'i kadındır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2020).

Kadınların eğitim yönetiminde üst düzey yönetsel pozisyonlarda yer alamayışı uluslararası bir boyuta sahiptir. Kadınlar eğitimin, öğretim kısmında yüksek oranda yer bulurken yönetim kısmında ise tam tersi bir durum söz konusudur (İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009). Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde ilk ve orta düzey eğitim kademelerinde kadın öğretmen sayısının fazla olmasına rağmen yöneticilik yapan kadınların sayısının az olduğu görülmektedir (Özan Boydak ve Akpınar, 2002). Ülkemizde de kadın öğretmenlerin sayısı erkek öğretmenlerden fazla olmasına rağmen Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü 2020 istatistiklerinden de anlaşıldığı gibi her bir üst düzey yönetsel pozisyon basamağına çıkıldıkça kadın yönetici sayısı azalmaktadır. Türk Eğitim Sistemi içinde kadın azınlık konusu üzerinde araştırma yapan Gerni (2001) gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere doğru ve ilkokuldan liselere doğru gidildikçe sistem içindeki kadın okul yöneticilerin oranının düştüğünü tespit etmiştir. Tan (1996) ise Türkiye'de öğretmenliğin, kadınlar için en eski meslek ve ilk kamusal meslek niteliğinde olmasına rağmen eğitim yöneticiliğinde kadınların azınlık olarak kaldıklarının altını çizmektedir. Bu durum kadınlar için konulmuş görünmez engeller olan cam tavanı akla getirmektedir. Cam tavan kavramı 1970'lerde ABD'de ortaya atılan fakat kadın iş gücünün olduğu her yerde yadsınamaz bir gerçek olan kadınların bir üst yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen yönetsel ve tutumsal önyargıların oluşturduğu görünmeyen, yapay engellerdir (Wirth, 2001). Eğitim ve iş tecrübesi gibi yeterlilikler dışında, cam tavan engelleri resmi olarak görünmeyen kültürel, sosyal ve psikolojik kodlara sahip temelde cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir durumdur (Er ve Adıgüzel, 2015). Diğer bir deyişle cam tavan, çalışma hayatında belli bir pozisyona kadar yükselen kadınların belli aşamadan sonra terfi ve yükselme engeline takılma durumlarını ifade etmektedir. Cam tavan sendromunu yaşayan kadınlar, tepe yönetimlerde uygun pozisyonlar olsa dahi, bu kademelere gelme sürecinde tekrar engellenme korkusu nedeniyle tercihlerini başvuru yapmamaktan ve mevcut durumlarında kalmaktan yana kullanmaktadırlar (Aslan, Gülcan, 2018).

Kadın okul yönetici sayısının az olması ataerkil toplum düzeninde erkek egemenliği ve cinsiyet eşitsizliğinin etkisi ile yöneticiliğin kadınlara yakıştırılmaması, toplumda hâkim cinsiyetçi rollerle kadınlarda ağır basan

annelik faktörünün etkisi ve ev sorumlulukları yüzünden kadınların uzun mesai saatleri gerektiren yöneticiliği tercih etmemesi ile açıklanabilir. Sayılan (2004) eğitim sektöründen ve diğer memuriyetlerden 1853 kadın ile yaptığı araştırmada kadınların % 66.6'sının ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukların yaşamlarını olumsuz etkilediğini, % 19.4'ününse iyi eş ve iyi öğretmen olma baskısı altında olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma katılımcılarının % 76.1'i yönetici olmak istemediğini, % 23.9'u yönetici olmak istediğini belirtmiştir. Çelikten (2004) ise yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin cinsiyet dışında hiçbir demografik faktör gözetilmeksizin sırf kadın oldukları için bir takım engellemelere maruz kaldığını vurgulamıştır (Güçlü, Ateş ve İhtiyaroğlu, 2016). Oysaki Coughlin, Wingard, Hollihan (2011) çalışmalarında altını çizdiği gibi kadınlara has ayrıntılı düşünme ve zihinsel esneklik, belirsizliği karşılayabilme, önsezi, hayal gücü, uzun vadeli planlama becerisi, sözel ve iletişimsel yetenek, işbirlikçi çalışma kapasitesi, empati ve sosyal yöneticilik özellikleri ile kadınlar doğal liderlik yeteneklerine sahiptirler. Kadınlar kalıp yargıları yıkıp cinsiyet engelini aştığı takdirde doğal liderlik yetenekleriyle eğitim liderliği görevini başarı ile ifa ederek toplumun yarısını oluşturan kadınlara da model olabilecektir.

Yöneticilik hem dünyada, hem ülkemizde “erkeksi” bir görev gibi görülmektedir (Negiz ve Yemen, 2011). 21.yüzyılda dahi hükmünü yitirmeyen ataerkil kültürün etkisi altında, okul yöneticiliğinin ikincil bir görev gibi görüldüğü ve eğitim yöneticiliğinde uzmanlığın halen yasa ve yönetmeliklerde yerini alamadığı bir ortamda (Çelikten ve Çelikten, Ayyıldız, Yıldırım, 2019) öğretmenlerin yüzde 56'sı kadın, okul müdürlerinin sadece yüzde 7'sinin kadın olması bir tesadüf değildir. Türkiye’de kadınların eğitim yönetimine katılma tarihleri 1800 yıllarına gitmesine, Cumhuriyet Döneminde öğretmenliğin kadınların girdiği ilk mesleklerden olmasına, öğretmenliğin Türkiye ve dünyada kadın mesleği olarak algılanmasına karşın okul yöneticisi olamamaları konusunun araştırılması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili görüşleri, sorunları ve yönetici olma engellerini incelemektir. Bu bağlamda şu sorulara yanıt aranmıştır;

- ✓ Okul yöneticilerinin yöneticilikteki yetersizlik hissettikleri yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- ✓ Okul yöneticiliği pozisyonuna geçmede cinsiyet engeli ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Eğitim sisteminde kadın okul yönetici sayısının azlığı ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Yöneticilik sürecinde kendilerini en derinden etkileyen deneyimleri nelerdir?

2.YÖNTEM

Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticilerinin sorunları ve yönetici olma engelleri, sayıca azlığın nedenleri hususunda kadın okul yöneticilerin görüşlerinin incelenmesine ilişkin yapılan bu araştırma nitel araştırmaya dayalı olgubilim modeline göre desenlenmiştir. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür. Olgubilim (Fenomenoloji) desenindeki araştırmalar ise farkında olunan fakat derinlemesine, kapsamlı bir görüşe sahip olmadığımız olguları inceler (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2019–2020 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerinde görev yapmakta kadın okul yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmayı yürütmek için gerekli izinler alınarak Kayseri ilinde 2019-2020 eğitim-öğretim yılında kadın yöneticilerin görev yaptığı resmi eğitim kurumlar tespit edilmiştir. Yapılan tespitlere göre araştırmanın evren sayısı 23 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda, ideal bir örneklem büyüklüğü için temel kural, bilgilerin doyuma ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsüdür, veri toplarken katılımcılar bir süre sonra birbirini tekrar edeceği için veri toplamaya devam etmenin araştırmaya bir katkısı olmayacaktır (Baltacı, 2018, s. 262). Buna göre Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticiliği araştırması veri toplama sürecinde kadın okul yöneticileri ile görüşme yaparken örneklem hacminin yeterliliğine karar verilmiş ve 18 kadın okul yöneticisi ile görüşülmüştür.

Örneklem grubunun çeşitli demografik özelliklere göre dağılımı şöyledir: Kadın okul yöneticilerin 1'i 25-29 yaş, 5'i 30-35 yaş, 1'i 36-40 yaş, 5'ü 41-45 yaş arasındadır, 6'sı 46 yaş ve üzerindedir. Meslekteki kıdem yılına göre 0-5 yıl arasında kıdemi olan 2 kadın yönetici, 6-10 yıl arasında 3, 11-15 yıl arasında 2, 16-20 yıl arasında 5, 26 ve üzeri yıl mesleki kıdemi olan 6 kadın okul yöneticisi bulunmaktadır. Yöneticilikteki kıdemleri incelendiğinde 8 yönetici 0-5 yıl, 5 yönetici 6-10 yıl, 1 yönetici 11-15 yıl, 1 yönetici 16-20 yıl, 1 yönetici 21-25 yıl, 2 yönetici 26 yıl ve üzeri yöneticilik kıdem yılına sahiptir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin

çalıştıkları okul türüne göre 11 yönetici okul öncesi kurumlarda, 1 yönetici ilkokulda, 1 yönetici ortaokulda, 5 yönetici lisede çalışmaktadır. Örneklemedeki kadın okul yöneticilerden 3'ü yüksek lisans, 15'i lisans mezunudur. Kadın yöneticilerin branş dağılımına göre 10 yönetici okul öncesi, 2 yönetici çocuk gelişimi, 2 yönetici İngilizce, 1'er yönetici sosyal bilgiler, matematik, biyoloji ve sınıf öğretmenliği yapmaktadır. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerin medeni haline bakıldığında 4 yönetici bekar, 14 yönetici evlidir. Kadın okul yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısı: 4 yönetici 1'er, 1 yönetici 3, 10 yönetici 2'şer çocuğa sahiptir. Kadın okul yöneticilerin çoğu evlidir ve çoğu ortalama 2 çocuk sahibidir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kadın okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formuna son hali verilmeden önce pilot uygulamalar yapılarak soruların anlaşılabilirliği araştırmacı tarafından test edilmiştir. Hazırlanan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı hakkında bilgi verilen birinci bölümde ayrıca bayan okul müdürlerle ilgili bazı demografik bilgiler edinmeye yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise kadın okul müdürlerinin yöneticilikle ilgili görüşleri, sorunları ve yönetici olma engellerini incelemeye dönük açık uçlu 15 soru yer almıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Kadın okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, insanların davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan bir tekniktir. İçerik analizi yapılırken izlenen aşamalar; amaçların belirlenmesi, kavramların ve analiz birimlerinin belirlenmesi, konu ile ilgili verilerin yerini belirleme, mantıksal bir yapının geliştirilmesi, kodlama kategorilerinin belirlenmesi, sayma, yorumlama ve sonuçları yazmadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s.240). Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerin dökümleri yapılırken okulların ve okul müdürlerinin adları belirtilmeyerek etik kuralları gereği, her bir görüşme ayrı ayrı yazıya dökülüp, kodlanmıştır. Kadın yönetici görüşmecisi için KY1, KY2... şeklinde gizlilik ilkesine uyularak kodlama yapılmıştır. Verilerin analizinde veriler satır satır okunmuş anlamlı görülen her sözcük kodlanarak tematik kodlama yapılmıştır ve temalar sayılarak ana kategorilere ayrılmış ve son olarak yorumlanarak rapor haline getirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Kadın Yöneticilerin Yetersizlik Duyduğu Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kadın yöneticileri yöneticilik yaparken kendilerinde yetersizlik hissettikleri kişisel özelliklere ilişkin bulgular incelenirken 4 tema oluşturulmuştur. Bunlar: duygu durumu, kişilerarası ilişkiler, otokontrol, iş anlayışına dair özelliklerdir.

Araştırma bulgularına göre kadın okul yöneticilerin duygu durumu temasında duygusallık (f=5), aşırı kaygı ve sorumluluk hissi (f=2); kişilerarası ilişkiler temasında aşırı özveri ve iyi niyet (f=2); otokontrol noktasında sakinlik (f=3) ve sabır (f=2); iş anlayışına dair özellikler temasında mükemmeliyetçilik (f=2) yöneticilikteki en çok yetersizlik hissettikleri yönlerine ilişkin bulgulardır. Bu temalara ilişkin kadın okul yöneticilerin görüşlerine şöyle örnek verilebilir:

“Duygusal olmam beni yoruyor (KY-7).”

“Fazla duygusalım, bazen mantık yerine duygularıyla hareket ediyor, pişman oluyorum (KY-18).”

“Daha sakin ve sabırlı olmak isterdim. İşini düzgün yapmayan personele tahammülüm yok (KY-14).”

3.2. Kadın Okul Yöneticilerin Okul Yöneticiliği Pozisyonuna Geçmede Cinsiyet Engeli İle Karşılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular

Kadın okul yöneticilerin görüşüne göre okul yöneticiliği pozisyonuna geçmede cinsiyet engeli ile karşılaşma durumlarına ilişkin bulgular iki başlık altında incelenmiştir. Birinci grupta “evet, karşılaştım” diyen 6 kadın okul yöneticisi bulunmaktadır. Yönetici görüşleri incelendiğinde çoğu yönetici ayrıntılı görüş belirtmek istememiştir. Açıklama yapan yöneticilerden 2'si toplumsal baskı ve önyargı ile toplumdaki cinsiyet temelli basmakalıp yargılardan yakınmıştır. “evet” diyen diğer kadın okul yöneticisi genelde tüm okullarda bu engel ile karşılaşabilecekken kız lisesi türünde bir kurumu tercih ettiği için bu cinsiyet engelini bertaraf ettiğini belirtmiştir.

İkinci grupta ise “hayır, karşılaşmadım” diyen kadın yöneticiler (f=12) vardır. “Hayır” yanıtını veren kadın okul yöneticileri de kısa ve net cevaplar vermiş, açıklamaya girmemiştir. Yöneticilik ve meslekte kıdemli olan bir kadın okul yöneticisi kendi dönemlerinde kadınların desteklendiğini belirtmiştir. “Çıkmadı” yanıtını veren başka bir okul yöneticisi neden olarak bayan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu anaokulu türünde bir eğitim kurumunda çalıştığının altını çizmiştir. Engelle karşılaşan kadın okul yöneticisi sayısı örneklem grubunun 3’te 1’ini teşkil etmektedir.

3.3. Kadın Okul Yöneticilerin Görüşlerine Göre Kadın Okul Yöneticisi Sayısının Az Olmasının Nedenleriyle İlgili Bulgular

Kadın okul yöneticisi sayısının az olması ile alakalı yönetici görüşleriyle ilgili bulgular 3 tema altında incelenmiştir. Bu temalar kişisel nedenler (f=22), toplumsal nedenler (f=10), yöneticilik mesleği ile ilgili nedenlerdir (f=15).

Kişisel nedenler temasında kadın yöneticisi sayısının az olmasının nedenleri ile ilgili üzerine en çok görüş bildirilen alt temalar yöneticiliğin tercih edilmemesi (f=9), ev ve aile sorumlulukları (f=7), annelik rolü (f=4) alt temalarıdır ve ilgili yönetici görüşlerine şöyle örnek verilebilir:

“Toplumda kadın yapamaz mantığı var maalesef. Kadın hangi iş grubunda olursa olsun önce anne ve ev hanımıdır. Hem evde hem işte fazla sorumluluk yüklenmek istemeyen kadınlar bunu tercih etmiyor olabilir (KY-1).”

“Annelik içgüdüğü ile kadınlar çocuk odaklı davranıyor, yöneticiliği tercih etmiyor. Destek görmüyor (KY-17).”

Kadın okul yöneticisi sayısının az olması ile alakalı yönetici görüşleriyle ilgili diğer bir tema toplumsal nedenler (f=10) temasıdır. Bu temanın en çok değinilen alt temaları toplumsal önyargı (f=3) ve erkek egemen toplum yapısı (f=3), kadınların destek görmemesi (f=2) ve elenmesi (f=2) alt temalarıdır ve ilgili yönetici görüşlerine şöyle örnek verilebilir:

“Kadınlar konusunda toplumdaki önyargılar, özgüvensizlik (KY-6).”

“Toplum yapısı gereği aile hayatında yükün fazlası kadınlarda olduğu için kadın yöneticisi sayısı az (KY-13).”

“Mesai saatleri çok uzun, erkekler tercih ediliyor, kadınlar tercih etmiyor, yöneticilik yapmak istemiyor (KY-8).”

Kadın okul yöneticisi sayısının az olmasının nedenleri ile ilgili son tema yöneticilik mesleği ile ilgili nedenlerdir (f=15). Bu temanın en çok değinilen alt temaları çalışma saatlerinin uzunluğu (f=8), mesleki iş yükü (f=3), cam tavan sendromu (f=2) alt temalarıdır ve ilgili yönetici görüşlerine şöyle örnek verilebilir:

“Erkeklerin yönetim noktasında daha yetkin olduğunun düşünülmesi ve çalışma saatlerinin uzun olması ve annelik rolünün kadınlarda ağır sorumluluklar getirmesi (KY-5).”

“Ekstra eforla çalışmak zorundasınız bu karşın hiçbir maddi getirisi yok yöneticiliğin. Kimse bu yüzden yöneticiliği tercih etmiyor (KY-3).”

“Cam tavan, eşin destek olmaması, sorumlulukların fazla olması ve yine de aile hayatında özellikle kimsenin kendinden taviz vermemesi. Siz sadece okulda yöneticisiniz, evde değil (KY-12).”

3.4. Kadın Okul Yöneticilerin Kendilerini Motive Eden Ya Da Motivasyonunu Düşüren Olaylar İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Kadın okul yöneticilerinin kendilerini motive eden ya da motivasyonunu düşüren olaylar; Motive eden olaylar (f=3), motivasyonunu düşüren olaylar (f=17) olmak üzere 2 grupta incelenmiştir.

Bulgulara göre kadın okul yöneticilerinin motivasyonunu artıran tecrübe sayısının çok az sayıdadır. Bu tecrübelerden 2’si öğrenci odaklı iken, 1’i ise projelerde yer almakla alakalıdır ve ilgili yönetici görüşlerine şöyle örnek verilebilir:

“Psikolojik sorunları olan öğrencileri tespit ve ikna çalışmalarım olumlu sonuç verdi, buna çok mutlu oldum (KY-4).”

“Açık lisede önceden eşinden ayrılmış birkaç bayan için çaba sarf ettik ve başarılı olduk bu beni çok mutlu etti (KY-14).”

Kadın okul yöneticilerin motivasyonunu düşüren öge sayısının (f=17) motivasyonu artıran olaylardan fazladır. Bulgulara göre en fazla değinilen motivasyon düşürücü tecrübeler veliler (f=5) üzerinde odaklanmaktadır. Bulgulara göre ikinci sırada en çok değinilen motivasyon düşürücü tecrübeler öğrenci (f=3) ve üst düzey yöneticiler (f=3) üzerinde odaklanmaktadır. Bu temada sıklık açısından son sırada yer alan tecrübeler ise okul işleri (f=2), personel (f=2) ve toplum odaklıdır (f=2). Kadın okul yöneticilerin motivasyonunu düşüren olaylarla ilgili deneyimlerine şöyle örnek verilebilir:

“Başarılı bir öğrencimizin bir veda mektubu niteliğinde kitap yazıp, intihar etmesi beni çok üzmüştü (KY-9).”

“Çok fazla. Bir velimiz beni dövmeyle kalktı, tehdit etti, davalık olduk, can güvenliğim bir dönem boyunca tehlikede idi, tek başına okula gidemiyordum. En üzücü olan da öğrencinin hırkasının okulda kaybolması üzerine bunları yaşamaktı, ayrıca bu veli milli eğitim müdürlerinin birinin akrabası olduğu için bu konuyu inceleyen müfettiş olayı karşı tarafın lehine savundu, tam bir rezaletti nerdeyse görevi bırakacaktım (KY-11).”

“Bir soruşturma atlattım. Bir veli çocuğuma şiddet uyguladınız diye haksız yere bizi suçlamıştı. Daha sonra çocuğu sinek soktuğu anlaşıldı. Velilerin akıl almaz şikâyetleri insanı yoruyor. Beslenme bile sorun oluyor. Menüde neden mantı yok, çorba neden soğuk (KY-13).”

“Evet. Kız meslek lisesinde çalışıyorum. Bir öğrenci-öğretmen taciz olayı yaşanmış maalesef. Gece yarısına kadar ahlak bürosunda ifade verdim ertesi gün üst amirlerim beni çağırdı ve bana hakaret etti. Ben geçmiş olsun diyeceklerini zannetmişim. Hiç unutamadım yaşadıklarımı, beni derinden sarstı (KY-7).”

“Beni etkileyen, olumsuz bir deneyim yaşadım. Çok sıkıntılı bir okula atanıp 2 yıl oraya emek verdim fakat haksız bir şekilde beni o okuldan aldılar, yerime siyaseten, sendika yolu ile başka birini yerleştirdiler. Benim bir üst amirim bile çok üzüldü, fakat emir daha üstten geldiği için yapacak bir şey yoktu (KY-9).”

“Genel anlamda problem çok ve bu çok yorucu. Tadilat, tamirat işleri, ödenek yokluğu fakat bir şekilde yürütülmesi gereken işlerden dolayı insan görevinden soğuyor (KY-12).”

“Toplumun kadın yöneticilere olumsuz bakış açısı motivasyonumuzu etkiliyor (KY-6).”

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre kadın okul yöneticilerin yöneticilikteki en çok yetersizlik hissettikleri yönleri duygusallık, aşırı kaygı ve sorumluluk hissi, aşırı özveri ve iyi niyet, sakinlik ve sabır, mükemmeliyetçiliğin yanı sıra hassaslık, kırılabilirlik, sosyallik, iletişimcilik, empatik kişilik, hayır diyememe, kararsızlık, kuralcılık, inatçılık kadın okul yöneticilerin en yakındıkları diğer kişilik özellikleridir. Çelikten (2004) de çalışmasında kadın okul yöneticilerin kendilerinde yetersizlik hissettikleri en zayıf yönleri konusunda kadın yöneticilerin başkalarını kırmaktan çekindiklerini, duygusal davrandıklarını, aşırı demokrat olduklarını, çabuk paniklediklerini belirtmiştir. Günsel ve diğerlerinin (2015) yaptıkları araştırmada kadın eğitimcilerin iyi niyet, çok anlayışlı olma, hayır diyememek, duygusal hassas ve kırılabilir olma konusunda yetersizlik hissettiklerini belirtmiştir ki bu açıdan hem yaptığımız çalışma hem de Çelikten ve Günsel ve diğerlerinin çalışma sonuçları benzer sonuçlar göstermektedir.

Kadın okul yöneticilerin görüşüne göre okul yöneticiliği pozisyonuna geçmede cinsiyet engeli ile karşılaşma durumlarına ilişkin bulgularına göre engelle karşılaşan kadın okul yönetici sayısının örneklem grubunun 3'te 1'ini teşkil etmesi azımsanamayacak bir sonuçtur. Okul yöneticiliği pozisyonuna geçmede cinsiyet engeli ile karşılaşan kadın okul yöneticiler toplumsal baskı ve önyargı ile toplumdaki cinsiyet temelli basmakalıp yargılardan yakınmıştır. Sonuçlar incelendiğinde kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği pozisyonuna geçmede cinsiyet engeli ile karşılaşma durumu okul türüne göre değişik göstermektedir. Anaokulu ve kız lisesi gibi eğitim kurumlarında kadın öğretmen sayısının fazla olduğu için kadın okul yöneticisi sayısının anaokulu ve kız liselerinde fazla olduğu sonucuna varılabilir. İlgili literatür incelendiğinde Günsel, Köroğlu, Demirci (2015) araştırmalarında kadın eğitimcilerin kariyer basamaklarında ilerlemede cinsiyet engeli ile karşılaşma konusunda genel itibari ile cinsiyetin bir engel teşkil etmediği konusunda görüş bildirmiştir. Örneklem grubunun 1/3'ünün cinsiyet engeli ile karşılaştığı vurgulanmıştır. Aynı şekilde yaptığımız çalışmada da örneklem grubunun 3'te 1'i engelle karşılaştığını belirtmiştir. Fındıklı ve Ustabas (2017) çalışmalarında kadınların genel olarak mesleki açıdan belirli pozisyonlara gelebilmek için erkeklerden daha çok çalışıp daha az ücretlendirildikleri, toplumsal baskı ve önyargının kadınların yöneticilik pozisyonuna geçmelerine engel olduğunu belirtir ve bu açıdan yaptığımız araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Kadın okul yönetici sayısının az olması ile alakalı yönetici görüşleri incelendiğinde yöneticiliğin tercih edilmemesi, ev ve aile sorumlulukları, annelik rolü, çalışma saatlerinin uzunluğu, mesleki iş yükü, cam tavan

sendromu ile maddi getirisinin olmaması ve liyakat esası, toplumsal önyargı ve erkek egemen toplum yapısı ve kadınların destek görmemesi ve elenmesi gibi nedenler dikkat çekmektedir. Alan yazına bakıldığında Çelikten (2004) de çalışmasında kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etmenler konusunda toplumsal cinsiyet ayrımı ve cinsiyet eşitsizliği, kadınlara atfedilen ev ve aile sorumluluklarının ağırlığı, annelik faktörü ve özgüven eksikliği gibi bulgular elde etmiştir. *Yaptığımız araştırma sonuçları Çelikten' in araştırma bulguları uyuşmaktadır.* Can (2008) ise bayan yönetici sayısının az olmasının nedenlerini yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, bayanların ev ve okul işlerini birlikte yüklenmek zorunda olması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri, geleneksel, toplumsal ve kültürel inançlar, eş desteğinin yetersiz olması, yöneticiliğin özendirici bir getirisinin olmaması şeklinde sıralar. Bu çalışmanın sonuçları yaptığımız çalışma sonuçları ile bire bir paraleldir. Amondi (2010) yaptığı çalışmada kadınların eğitim yöneticiliğinde az temsil edilmesinin nedenlerini değişmez kültür normları, annelik, ev hanımlığı gibi geleneksel olarak kadınlara atfedilen kimlik ve roller, kadınların yöneticiliği tercih etmemesi, öz güven eksikliği şeklinde sıralamıştır. Amondi'nin çalışması ile yaptığımız araştırma sonuçları benzerdir. Combat (2014) ise araştırma bulgularına göre kadınların eğitim yöneticiliğine engel olan faktörleri şöyle sıralar; rol model ve mentor eksikliği, liderlikte erkek merkezli yaklaşımlar, aile sorumlulukları, cinsiyet klişeleri, ataerkil toplum yapısı ve toplumsal inançlar. Kadın yönetici sayısının azlığının nedenleri ile ilgili bu çalışma ile yaptığımız araştırma sonuçları ile sadece rol model ve mentor eksikliği noktasında uyuşmamaktadır. *Çelikten ve Çelikten, Yıldırım, Ayyıldız (2019) çalışmalarında kadın öğretmenlerin yönetici olmamalarının nedenlerini annelik, ailevi sorumluluklar nedeniyle yöneticiliği tercih etmeme, rol model eksikliği, yöneticiliğin erkeklere atfedilmesi, kadınların kişisel özelliklerinden dolayı kadın yöneticiliğine karşı diğer çalışanların önyargılı yaklaşımı, cinsiyetçi rol anlayışı, ayrımcılık ve toplumsal baskı şeklinde belirtmiştir.* Yaptığımız çalışma ile Çelikten ve diğerlerinin çalışma sonuçları da paralellik göstermektedir.

Bulgulara göre kadın okul yöneticilerin gözünden motivasyon düşürücü olay ve unsurların, motivasyonlarını artıran olaylardan fazla olması önemli bulgulardır. En fazla değinilen motivasyon düşürücü tecrübeler veliler üzerinde odaklanmaktadır. Bu tecrübelerin merkezinde akıl almaz veli şikâyet ve istekleri ve buna bağlı soruşturmalar bulunmaktadır. Eğitim-öğretim zincirinde doğrudan bulunmayan velilerin kadın okul yöneticilerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi bu konuda bir problem olduğunu göstermektedir. Özellikle örneklem grubundaki kadın okul yöneticilerin ağırlıklı anaokulu türündeki okullarda görev yapmakta olması da bu sonucu doğurmuş olabilir. Yine de velilerle ilgili sıkıntıların sadece anaokullarında değil, tüm okul türlerinde görülmesi akla Milli Eğitim Bakanlığı iletişim hattı 147 uygulamasını getirmektedir. Söz konusu hat eğitim-öğretim yılında yersiz ve yanlış şikâyetlere, istismara sebebiyet verdiği için Milli Eğitim Bakanı tarafından uygulamasına son verilmiş, yerine bir danışma hattı açılmış ve gayet yerinde bir uygulama olmuştur. Bulgulara göre ikinci sırada en çok değinilen motivasyon düşürücü tecrübeler öğrenci ve üst düzey yöneticiler üzerinde odaklanmaktadır. Öğrenci odaklı motivasyon düşürücü olayların 2'si öğrenci intiharı, ve 1'i ise taciz olayıdır, bu tarz olayların zaten duygusal olan kadın okul yöneticilerini derinden sarsması gayet tabiidir. Okul işleri odaklı motivasyon kırıcı olayların arasında okul evrakları, tadilat, tamirat, ödenek yokluğu gibi durumların yönetilmesi, yürütülmesi zorunluluğu da vardır. Kadın okul yöneticilerin iş yükünü azaltmak ve onlara uygun çalışma koşulları sağlamak için, farklı alanlarda uzmanlaşmış kurum yöneticilikleri ile okul yöneticilerinin sayıları artırılarak eğitim kurumlarında daha kaliteli eğitim-öğretim adına işbölümü sağlanarak kadın okul yönetici sayısı da artırılabilir. Yöneticiler atanırken liyakat esas alınıp en az erkek meslektaşları kadar bilgi ve donanıma sahip olmalarının yanında doğuştan getirdikleri annelik becerilerini kolaylıkla okul yönetiminde işe koşabilen kadın eğitim yöneticilerinin önü açılabilir. Kadın yöneticilerin sorunları, yöneticilik deneyimleri ve başarıları üzerine odaklanan araştırmalar çoğaltılabilir.

KAYNAKÇA

Amondi, O. B. (2011). Representation of women in top educational management and leadership positions in Kenya. *Advancing Women in Leadership*, 31, 57-68.

Aslan, Z., Gülcan, M. (2018). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna yönelik okul yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 15.

Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.

- Boydak Özcan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Combat, F. O. (2012). Women aspiring to administrative positions in Kenya municipal primary schools. *Academic Journals*, 6(7), 119-130.
- Coughlin, L., Wingard, E., & Hollihan, K. (Eds.). (2011). *Enlightened power: how women are transforming the practice of leadership*. John Wiley & Sons.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Çelikten, M., Çelikten, Y., Ayyıldız, K., Yıldırım, A. (2019). Profesyonel okul yöneticiliği ve kadın faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 125-143.
- Demirtaş, H., Özer, N. (2012). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Er, O., Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175.
- Fındıklı, M., Ustabaş, A. (2017). Çalışma hayatında kadın yönetici olmak: Türkiye’de sanayi sektöründe kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 421-443.
- Gerni, M. (2001). Yönetimde kadınlar. İstanbul: Beta Basım.
- Güçlü, N., Tulunay Ateş, Ö., İhtiyaroğlu, N. (2016). Kadın okul yöneticilerinin durumluk ve sürekli kaygı düzeyleri. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (3), 176-188.
- Günsel, A., Köroğlu, S., Demirci, L. (2015). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: Kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Kadem kadın araştırmaları dergisi*, 1(1).
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. & Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- KSGM (2020). *Türkiye’de kadın*. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2018, 06 21). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>
- Neğiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetimindeki kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 33-42.
- Tunç, A., Ural Uslan, Y. ve Gökçe, A. F. (2015). Türk kamu yönetiminde personel ve yönetici olarak “kadının varlığı”: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı örneği. G. Ağrıdağ (Yay. haz.). *I. Uluslararası Çukurova Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri*, 7-14. Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. International Labour Office: Geneva.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Although there is no legal obstacle related to appointment and promotion in education administration, women cannot reach higher levels in education administration. Because of the patriarchal social order, male domination and gender inequality, the influence of the maternity and household responsibilities, women do

not prefer the management profession. However, women have natural leadership abilities with their intuition, imagination, long-term planning skills, verbal and communicative skills, empathy and social management. With these natural leadership abilities, women will be able to become a model for women who make up the half of the society by successfully performing their educational leadership role. Teaching profession is perceived as female profession both in Turkey and in the World, it is necessary to investigate the issue of women not being school administrators. The aim of this research is to investigate the views, problems and barriers of being administrators of female school administrators. The sample of the study consists of 18 female school administrators working in official schools of the Ministry of National Education in Kocasinan, Melikgazi and Talas districts of Kayseri province in the spring semester of the 2019-2020 academic year. This research is a qualitative research and has been designed according to the phenomenological model. In the study, a semi-structured interview form consisting of two parts, prepared by the researcher by scanning the relevant literature and taking expert opinions, was used to determine the views of female school principals. In the first part, there were questions to get some demographic information about female principals. In the second part, there were 15 open-ended questions to examine the views, problems and barriers of female principals about being administrators. The research data were analyzed by content analysis. According to the findings about the views of the women administrators, the most inadequate aspects of female school administrators in administratorship are emotionality, excessive anxiety and sense of responsibility, excessive self-sacrifice and goodwill, calmness and patience, perfectionism as well as sensitivity, fragility, sociability, communicationism, empathic personality, inability to say no, indecision, stubbornness. These were the personality traits that female school administrators most complain about. According to the opinion of female school administrators, it is an undeniable result that the number of female school administrators who encounter gender barrier in transition to the position of school administrator constitutes 1/3 of the sample group. The views of the women school administrators about the low number of the female school administrators are home and family responsibilities, maternity role, length of long working hours, professional workload, glass ceiling syndrome and lack of financial return, social prejudice and male-dominated social structure, lack of support. According to the findings, the number of items that reduce the motivation of female school administrators is much more than the events that increase motivation. The experiences that reduce the motivation of female school administrators are mostly about the students' parents and they are followed by the experiences about the students, senior executives, school affairs, staff, community-oriented experiences. In order to reduce the workload of female school administrators and to provide them with suitable working conditions, the number of institution administrators and school administrators who are specialized in different fields can be increased and the number of female school administrators can be increased by providing a division of labor in educational institutions to increase the quality of education. While appointing administrators, based on merit, female education administrators who have the knowledge and skills at least as much as their male colleagues can easily employ their innate maternity skills to work in school administration. Researches focusing on the problems, managerial experiences and achievements of female managers can be increased.