

Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi

Araştırma Makalesi

Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Deneyimlerinin İncelenmesi

İbrahim Ercan

ibrahimercan09@hotmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

Gülsüm Zehir

glmgonul@windowslive.com Milli Eğitim Bakanlığı

Mustafa Çulha

mculha77@gmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

İlker Atalay

ilkeratalay43@gmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

Atıf: Ercan, İ., Zehir, G., Çulha, M. ve Atalay, İ. (2023). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu deneyimlerinin incelenmesi. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-10.

Özet

Bu araştırmanın amacı kadın yöneticilerin okullarda karşılaştıkları engelleri belirlemek ve bu engellere yönelik çözüm önerileri geliştirmek. Bu çalışmada ortaya çıkacak sonuçların, okullarda yönetici olmayı düşünen ve/veya yöneticilik görevinde bulunan kadınlara yararlı olacağı düşünülmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Manisa ili Salihli ilçesinde görev yapan 3 İngilizce, 2 Sınıf öğretmeni, 1 Coğrafya ve 1 Bilişim teknolojileri alanında olan kadın okul yöneticisinden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri, okul müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde ses kayıtlı röportajların yazıya aktarılması şeklinde tamamlanmıştır. Veriler, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu deneyimlerinin incelenmesi yoluyla yaşadıkları bazı sorunların ve bu sorunların iletişim eksikliği, empati yoksunluğu, olumsuz yönde kendilerine geliştirilen önyargı ve kadın yöneticiye karşı değersizleştirme duyguları şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yönetici, Ön Yargı, Cam Tavan Sendromu

Investigation of Glass Ceiling Syndrome Experiences of Female Managers

Abstract

The aim of this study is to determine the obstacles faced by women administrators in schools and to develop solutions for these obstacles. It is thought that the results of this research will be useful for women who are considering to be administrators in schools and / or who are currently working as administrators. Qualitative research method was used in the study. The study group of the research consists of 3 English, 2 Classroom teachers, 1 Geography and 1 Information Technologies female school administrators working in Salihli district of Manisa province in 2021-2022 academic year. A semi-structured interview form was used as a data collection tool. The research data was completed by transcribing the audio-recorded interviews in face-to-face interviews with school principals. The data were analyzed by content analysis technique, one of the qualitative research methods. In the research, it was determined that some of the problems faced by female administrators through the examination of their experiences of glass ceiling syndrome and these problems are in the form of lack of communication, lack of empathy, negative prejudice against them and feelings of devaluation against the female administrator.

Keywords: Women Managers, Prejudice, Glass Ceiling Syndrome

GİRİŞ

Kadınlar, çalışma hayatında geçmişe bakarak şimdilerde daha fazla yer almaktadırlar. Fakat kadın çalışanlar yönetici boyutunda yeteri kadar yer alamamaktadır. Bunun birçok nedeni vardır. Bunlardan biri de cam tavan sendromudur. Bu nedenle bu çalışmada cam tavan sendromu durumlarının ve engellerinin neler olduğu ve çözüm önerileri araştırılmıştır.

Kadın çalışanlar yönetici boyutunda yeterince yer almazlar. Bu oran yine de istenilen boyutta değildir. Bununla birlikte, kadınların çalışma hayatında daha aktif rol almak istemeleri, aile bütçesine de katkı yapmak istemesi (Öğüt, 2006), kadın okuryazar oranının artması gibi sebeplerle kadın çalışan sayısı günden güne artmaktadır. Kadınlar çalışma hayatında daha çok rol almak istemelerine rağmen istenilen düzeyde üst yönetimde yer alamamaktadırlar (Bingöl ve diğerleri, 2011). Bu durumu cinsiyet ayrımı, kadınlara karşı ön yargı, ataerkil bir toplum anlayışı gibi pek çok nedene bağlayabiliriz. Günümüzde bu tür nedenlerin durumuna cam tavan denilmektedir. Cam tavan; kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, apaçık görülmeyen, aynı zamanda aşılması çok güç engellerdir (Aksu ve diğerleri, 2013). Cam tavan kavramı ile kadın yöneticilerin önündeki engeller daha çok araştırılmaya ve ortaya koyulmaya başlanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan, kariyer ortamı gibi kavramlar kişinin hedeflerine ulaşmasını engelleyen durumlardır. (Kozak ve Dalkıranoğlu, 2013) Kadınların iş hayatında daha aktif roller almalarına, yönetici konumuna yükselebilmelerine rağmen, kadının yönetimde yer alması bazı kişilerce soğuk karşılanmakta; ikinci planda tutuluyor olması görüşü de ağır basmaktadır (Çetin ve Atan, 2012). Birçok meslek grubunda ve yönetici gruplarında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Mesela ilköğretimde çalışan kadın erkek sayıları çok farklılık göstermezken; yöneticilik konumunda erkek idarecilerin çokluğu dikkat çekmektedir (İnandı ve diğerleri, 2009).

Kadınların iş hayatında iş gücüne katılımı ülkemizde ve tüm dünyada bir problem olarak görülmektedir. Kadınların çalışma hayatında erkeklere göre daha düşük oranlarda bulunmaları yönetici olarak da erkeklere oranla daha az yer almalarını etkilemiştir. Bu etki özel sektöre de aynı şekilde yansımıştır.

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlerine bakmadan ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda

aşılama engelleri simgelemektedir. Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratarak çeşitli kapasitelere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına ve işyerlerinin verimliliğine katkı sağlayabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olur. (Aytaç, 1997,27-28). Hem dünyada hem ülkemizde, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı durumlarda kategorilendiği görülmektedir. Fakat bütününcü bir bakış açısı ile örgütlerde cam tavan oluşumuna sebep olan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak belirtilmektedir. (Dreher, 2003:542).

Bu araştırmada eğitim-öğretim kurumu olan okullarda görev yapan okul kadın yöneticilerinin karşılaştıkları cam tavan sendromu deneyimlerinin incelenmesine ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışma alana katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Soru; Yönetici olmaya ne zaman karar verdiniz? Bu kararı vermenizde etkili olan faktörleri belirtir misiniz?
2. Okullarda kadın yöneticilere karşı önyargı var mı?
Evetse, ne tür önyargılar var? Siz ne tür ön yargılarla karşılaştınız?
3. Okullarda kadın yöneticilerin sayısı neden erkek yöneticilerden daha azdır?
Bu durum aşılabilir mi?
4. Okullarda kadın yöneticilerin sayısının az olmasının ne gibi etkileri vardır?
5. Eğitim kurumlarında, kadınların yöneticiliğe atanmasında veya yükselmesinde engeller var mıdır?
6. Görüş ve uygulamalarınızı üstlerinize (MEM) kabul ettirme sürecinde kadın olmanıza bağlı olarak her hangi bir sorun yaşıyor musunuz? Evet ise açıklar mısınız?
7. Üst yöneticinizin kadın olmasını ister misiniz? Neden?
8. Birden fazla kadın yöneticinin bulunduğu okullarda, kadınlar arasında rekabet olduğuna yönelik bir algı vardır. Bu konuda siz ne düşünüyorsunuz?
9. Okulunuzdaki öğretmenlerle olan mesleki ilişkilerinizde kadın olmanızdan kaynaklı her hangi bir zorlaştırıcı veya kolaylaştırıcı etki görüyor musunuz?
10. Okulunuzdaki öğrenci ilişkilerinizde kadın yönetici olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?
11. Okulunuzdaki velilerle ilişkilerinizde kadın yönetici olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?
12. Yönetici olmanız aile yaşantınızı etkiliyor mu? Evet ise, nasıl etkiliyor?
13. Yöneticilik yaptığınız süre içinde sizi derinden etkileyen, motive eden veya motivasyonunuzu düşüren bir deneyim yaşadınız mı?
14. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler neler olmalıdır?

15. Kadınlar, eğitim yöneticisi olmak için kariyerlerini nasıl planlamalıdır? Bu konuda kadın yönetici adaylarına ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

Bu araştırma, kadın idareciler ile yapılan doğrudan görüşmeler yoluyla kadın yöneticilerin okullarda karşılaştıkları engelleri belirlenerek, bu engellere yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmış ve ortaya çıkacak sonuçların, okullarda yönetici olmayı düşünen ve/veya yöneticilik görevinde bulunan kadınlara yararlı olacağı düşünülerek gelecekte nasıl olabileceği konularında veri sağlamayı amaçlamıştır. Bu açıdan, araştırma sonuçlarının bu alanda çalışanlara, eğitim uygulayıcılarına ve politika yapıcılara bilgi sunması ve alana katkı sağlaması beklenmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, kadın yöneticilerin okullarda karşılaştıkları engelleri belirlenerek, bu engellere yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmış ve ortaya çıkacak sonuçların, okullarda yönetici olmayı düşünen ve/veya yöneticilik görevinde bulunan kadınlara yararlı olacağı düşünülmüştür. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için yöneticilik kariyerlerinde bir kadın olarak yaşadıkları deneyimlere ihtiyaç duyulmuş ve bu amaçla hazırlanan sorular yöneltilerek soru cevap tekniği ve nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, nitelikli derinlik incelemesi yapılabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği kullanılarak toplanmıştır. Nitel araştırma Christensen vd. (2015) göre, nitel verilerin elde edilmesine imkân tanınması birey veya gruplar üzerine daha fazla odaklanması açısından önemlidir. Merriam’a (2015) göre nitel araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl ortaya koyduklarını, dünyalarının nasıl yorumladıklarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamak için gayret gösterirler.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Manisa ili Salihli ilçesinde görev yapan 3 İngilizce, 2 Sınıf öğretmeni, 1 Coğrafya ve 1 Bilişim teknolojileri alanında olan kadın okul yöneticisinden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem

türlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasındaki amaç, küçük bir örneklem grubu içerisinde probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum seviyede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Maksimum çeşitliliğinin sağlanması için farklı okul kademelerinden okul yöneticileri gönüllü olarak örnekleme dâhil edilmiştir. Görüşmeler yüz yüze yapılmış ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Bu süreçte elde edilen ses kayıtları yazılı ortama aktarılarak görüşme analizlerine yazılı metinler üzerinden devam edilmiştir. Görüşme yoluyla toplanan verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırma verileri, araştırmanın konusu ve amacına göre oluşturulan temalarda mantıksal bağlam kurularak özetlenmiş ve değerlendirilmiştir. Her soruya ilişkin temalar belirlenmiştir. Analizlerin yapılması için her temayla ilgili verilerin bir araya toplanmasına gayret edilmiş; bu şekilde ilgili temaya daha iyi odaklanmaya çalışılmıştır. Analizlerin yapılmasından sonra kodlamalar yapılmış olup, bulgulara ulaşılmıştır. Görüşmelerin analizinde ise belirlenen temaların ele alınışı ve yorumlanması bakımından betimsel analiz yapılmıştır. Bu analiz yönteminin araştırmaya uygulanışı ise şu şekilde olmuştur: Araştırmada katılımcıların deneyimlerinden hareketle, görüşme ve dokümanların incelenmesi ile elde edilen ham veriler üzerinde kodlamalar yapılmış; buradan kategori ve temalara ulaşılmış araştırmayla doğrudan ilgisi olmayan ve gerekli görülmeyen alıntılar çıkarılmış; amaca hizmet eden alıntılar doğrudan aktarılması ve yorumlanması ile değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular ve değerlendirmelerden hareketle sonuçlar ortaya konulmuştur.

Araştırmanın Kısıtlılıkları

Çalışmanın birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. İlk kısıt olarak araştırmanın çalışma grubu Manisa Salihli’de Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında 2021-2022 eğitim öğretim yılında yöneticilik yapmakta olan kadın okul yöneticileri ile sınırlı olmasıdır.

BULGULAR

Bu bölümde katılımcı kadın okul yöneticileriyle yapılan görüşmelere ilişkin bulgular ele alınmıştır. Her soru ile ilgili veriler incelenmiş örnek ifade ve kodlar çıkarılmıştır.

Tablo 1. Demografik bilgiler

Soru	Kategori	Yanıt
Medeni Durumunuz?	Evli	3
	Bekâr	4
(Varsa) Çocuk Sayınız?	Sayı ile belirtiniz	8
Branşınız?	Yazı ile belirtiniz	İngilizce 3 Sınıf öğretmeni 2 Coğrafya 1 Bilişim teknolojileri 1
	20-25 yaş	
	26-30 yaş	
	31-35 yaş	
Yaşınız?	36-40 yaş	4
	41-45 yaş	1
	46-50 yaş	2
	51-55 yaş	
	56 yaş ve üstü	
	Bağımsız Anaokulu	
Okul Türünüz?	İlkokul	2
	Ortaokul	2
	Lise	3
Mesleki Kıdeminiz?	1-5 yıl	
	6-10 yıl	
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	2
	21 yıl ve üstü	2
Bu Okuldaki Çalışma Süresiniz?	1 yıldan az	
	1-5 yıl	6
	6-10 yıl	1
	11-15 yıl	
Bu Okuldaki Yöneticilik Süreniz?	16 yıl ve üstü	
	1 yıldan az	
	1-5 yıl	6
	6-10 yıl	1
Çalıştığımız Diğer Okullar Dâhil Toplam Yöneticilik Süreniz?	11-15 yıl	
	16 yıl ve üstü	
	1 yıldan az	
	1-5 yıl	4
	6-10 yıl	
Eğitim Düzeyiniz?	11-15 yıl	2
	16 yıl ve üstü	1
	Ön Lisans	
	Lisans	2
	Yüksek Lisans	5
	Doktora	

Tablo 2.

1. Soru; Yönetici olmaya ne zaman karar verdiniz? Bu kararı vermenizde etkili olan faktörleri belirtir misiniz?

TEMA: Yönetici olmaya iten sebepler

K	İfade	KOD
K1	Okul müdürümün teşviki ve ısrarı etkili oldu.	Teşvik ve ısrarı
K2	İlk olarak doğu görevim çıktığında tayinim çıkan okulda idareci yoktu idareci oldum o tarihten bu yana idarecilik yapıyorum	Doğu görevim
K3	Bulduğum kurumda norm fazlası olunca idareci olmaya karar verdim. Ayrıca idarecilerin yer değiştirme olayından yararlandım.	Norm fazlası Yer değiştirme
K4	Yönetici olmaya norm fazlası olduğumda karar verdim. Sürekli farklı okullarda görevlendirilmek beni yormuştu. Sabit bir yerim olsun ve tam verimliliğimi sağlamak istedim.	Norm fazlası Sabit bir yerim olsun
K5	Kadınlarında yöneticilik alanında etkin olmasını gerektiğini bu görevin sadece erkeklere has bir iş-görev gibi görülmemesi gerektiğini düşünüyorum. Bu düşünce yönetici olmamda en etkin faktör.	Yöneticilik alanında etkin olma
K6	Norm fazlası olduğum için yönetici başvurumu yaptım.	Norm fazlası
K7	Halk eğitim merkezine kurs açmadığım zaman karar verdim	Kurs açmadığım zaman

2. Soru; Sizce okullarda kadın yöneticilere karşı önyargı var mı?

- Evetse, ne tür önyargılar var?
- Siz ne tür ön yargılarla karşılaştınız?

TEMA: Karşılaşılan Önyargılar

K	İfade	KOD
K1	Bence okullarda son yıllarda kadın yöneticilere daha çok ihtiyaç duyulduğu gerçeği esastır. Kız öğrenci sayısındaki potansiyelin de etkisiyle okullarda en az bir kadın yöneticinin olması gerekliliğinin farkında olunmasından dolayı kadın yöneticilere karşı bir ön yargının olduğunu düşünmüyorum. Bilakis birçok konuda kadın yöneticilerin daha aktif ve başarılı iş deneyimine sahip olduklarını düşünüyorum. Bu sebepten MEB okullarında en az bir tane kadın idareci istediklerini inanıyorum.	Ön yargı Aktif ve başarılı iş deneyimi
K2	Önyargı var. Özellikle erkek idareciler kadınlara he işte kolaylık sağlandığını düşünüyorlar. Bir diğer kesimde kadınların her işte beceri sağlayamayacağını yetersiz oldukları kanısındalar.	Yetersiz olmak
K3	Kadın idarecilerin mantık yerine daha duygusal davranış sergileyeceklerinin ve doğru karar veremeyeceklerini düşünüyorlar. Erkek yöneticilere oranla sözlerinin daha az geçeceğini düşünüyorlar. Benim karşılaştığım en büyük önyargı bunlar olup, çevrenin kadın yöneticileri daha az etki olacağını ön yargısı ile karşılaştım.	Duygusal davranış sergileme
K4	Bence kadın yöneticilere karşı her zaman bir önyargı var. Her ne kadar kadın yöneticilere destek veriliyor gibi görünse de başarıları diğerleri tarafından kıskanılıyor ve motivasyon açısından aşağı çekilmeye çalışıyorlar.	Kıskanılmak Motivasyon açısından aşağı çekilmek
K5	Bence önyargı yok.	
K6	Toplumsal ön yargılar yüzünden nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırması gerekecek, teknolojiden çok fazla anlamıyorlar düşüncesi, kadınlarda liderlik vasfı yok gibi düşünmeleri. Kadın yönetici teknolojiden çok iyi anlamaz, fizyolojik farklılıklar konusunda, kadın yönetici olaylara daha duygusal bakıyor düşüncesi, bazı okullarda müdür tarafından liyakat sisteminin	Toplumsal ön yargılar Fizyolojik farklılıklar

uygulanmaması

- K7 Öğretmenler erkek idarecilerin bilgisine daha çok güveniyorlar ve onların daha çok çözüm odaklı olduklarına ve becerilerinin daha iyi olduklarına inanıyorlar. Erkek idarecilere daha çok güven

3. Soru; Sizde okullarda kadın yöneticilerin sayısı neden erkek yöneticilerden daha azdır?

- Bu durum aşılabılır mi?
 - Aşılabılır ise nasıl?
- TEMA: Kadın yöneticilerin iş ve sosyal hayatlarındaki görev sorumlulukları**

Katılımcı	İfade	KOD
K1	<p>Okullarda kadın yönetici sayısının erkek yöneticilere oranla sayısının az olmasının sebepleri tamamen kişinin özel yaşantısında, ev aile hayatında, eş çocuk vb. durumlar gibi üstlendiği görev ve sorumlulukların fazla olması sebebiyle kadınların hem okuldaki yoğun tempo hem de evde devam eden temponun yoruculuğundan dolayı iki iş arasında ezilmekten ve becerememekten korkmaları ya da erkeklerden bu konuda yeterli desteği alamadıklarından dolayı bu işi layıkıyla yapamayacaklarına olan inançlarından dolayı yöneticiliğe başvurmamalarındandır.</p> <p>Çünkü iş ve görev sorumlulukları eşler ve aile bireyleri arasında paylaşılabilirse kadının yöneticilikteki verimine etki sağlar ve aşılabılır bir hal alır.</p>	<p>Görev ve sorumluluklar</p> <p>Hem okulda hem işte Yoğun tempo</p> <p>Yeterli destek alamamak</p> <p>İşini layıkıyla yapamamak</p> <p>Verimlilik</p>
K2	<p>İdarecilerin iş yükünün fazla olması, öğretmenlere göre tatillerinin az olması sebebi ile erkekler eşlerinin idareci olmasını istemiyorlar. Eşlerinin eve daha fazla zaman ayırmasını istiyorlar.</p> <p>Bir diğer sebep de bir kadının başlarında olması emreden olması hoşlarına gitmiyor.</p>	<p>İş yükünün fazla olması</p> <p>Tatillerinin az olması</p> <p>Eve fazla zaman ayıramamak</p>
K3	<p>Kadının ev işlerine de vakit ayırmaya mecburiyeti olduğu, çocuklarla ve ev işleriyle ilgilenmesi gerektiği ve buna benzer sorumlulukları olması sebebiyle, çevrenin ve toplumun büyük bir kısmının kadın idareciyi benimsememiş olmasıdır.</p>	<p>Ev işlerine vakit ayırmaya mecburiyet</p> <p>Ev işleriyle ilgilenmesi</p>

- gerektiği
- K4 Çünkü kadın olmak ve verdiği toplumsal sorumluluklardan dolayı idareci olmak kadınlar tarafından pek tercih edilememektedir. Kadınların toplumdaki rolleri desteklenirse rahatlık ve cesaret tanınırsa iş hayatının her alanında kadınları görmek oldukça mümkündür.
- Toplumsal sorumluluklar
Toplumdaki rolleri
Rahatlık ve cesaret tanınması
- K5 Genel anlamda kadınların aile ve sosyal yaşamlarında daha fazla rol almalarından dolayı, idareci olma fikri uzak görünür. Ev veya çocuk sorumluluğu genelde bayanlardadır bilindiği üzere. Aile içinde yada okullarda bayan yöneticiler teşvik edilerek, çalışma hayatına destek vererek.
- Aile ve sosyal yaşamlarında daha fazla rol almaları
- K6 Kadınların öz güven yetersizliği, ev ve aile işlerinin onları kısıtlaması, erkek yöneticilerin kadınların yöneticilik alanında yetersiz olduğunu düşünmesi
- Öz güven yetersizliği
Kısıtlanmak
Yetersiz olduğunun düşünülmesi
Kendilerini yetiştirmeleri
- Toplumun kadın yöneticilere bakış açısının değişmesi ile ön yargı sonlandırılmalı. Ayrıca kadınların yöneticilik alanında kendilerini yetiştirmeleri de etkili olur.
- K7 İdarecilik çok fazla zaman ve özveri istediği için ve kadından iş hayatından başka aile hayatında da beklentiler fazla olduğu için kadının bunların hepsine yetişmesi ve iş yükü olarak erkek idarecilerden daha fazla görev ve iş yükü üstlendiklerinden kadın idarecilerin sayısı azdır.
- Beklentiler fazla olması
Mesai saatleri esnek olmalı
- Mesai saatlerinin biraz daha esnek olması, kadın idarecilere iş ve sosyal hayatlarını düzenlemede kolaylık sağlar.

4. Soru; Sizce okullarda kadın yöneticilerin sayısının az olmasının ne gibi etkileri vardır?

- Eğitim öğretim açısından ne gibi etkileri vardır?
- Öğrenciler açısından ne gibi etkileri vardır?
- Öğretmenler açısından ne gibi etkileri vardır?
- Veli ilişkileri açısından ne gibi etkileri vardır?

TEMA: Kadın yöneticiye olan önyargılı bakış açısı

K	İfade	KOD
K1	<p>Kadın yöneticinin olması okullarda öğrencilere idari yönden disiplin ve düzen tertip sağladığı kadar bir kadın gözüyle bir anne gözüyle vicdani ve merhametle yaklaşımlarına; ayrıca öğretmen ve veli ile iletişimlerinde karşılıklarında bir kadın olduğunu gören öğretmen veya veli daha nazik ve sakin tavırlar sergileyerek iletişime geçmeleri gerektiğini düşüneceklerdir. Bu sebeple okullarda kadın yöneticilerin az olması durumu olaylara kadın gözüyle bakabilme şansını azaltır, okullarda sayılarının artması ise avantaj yaratır.</p>	<p>İdari Disiplin ve düzen tertip sağlar</p> <p>Kadın gözüyle bakabilme</p>
K2	<p>Kadın yöneticilerin az olması okullarımızı negatif yönde etkiler. Sorunların çözümü zorlaşır değişik yaklaşımlar ile değil tek düze yaklaşımlar olur. Empati olayı şefkat olayı azalır.</p> <p>Karma eğitim sisteminde kadın yöneticilerin az olması büyük bir eksiklik dezavantajdır. Kız öğrenciler ile istenilen düzeyde iletişim kurulamaz, erkek öğrencilerde şefkat ile yaklaşıp sakinleştirme zorlaşır</p>	<p>Sorunların çözümü zorlaşır</p> <p>İletişim ve şefkat</p>
K3	<p>Okullarda kadın yöneticilerin sayısının az olması; o okula donuk, soğuk, negatif bir etki yaratır. Sanki eğitim kurumu değil karakol havası daha çok hâkim olur.</p> <p>Eğitim öğretimi daha sıkıcı hale getirir. Öğrencilerin sosyal ve psikolojik hareketleri ve durumları tam değerlendirilemez.</p> <p>Öğretmenlerin belli bir kısmının kendini yalnız hissetmesine sebep olur. Erkek egomanyası baskınlaşmış olup öğretmenler arasında iletişimsizliğe, uyumsuzluğa ve kopukluğa sebep olur.</p> <p>Velilerin hepsine hitap edilemez. İletişim dili daha az nezaket içerir.</p>	<p>Donuk, soğuk, negatif bir etki</p> <p>Karakol havası</p> <p>Kendini yalnız hissetmesi</p> <p>Erkek ego manyası</p> <p>İletişim dili</p>

- K4 Kadın yöneticilerin az olması demek o iş yerinde veya okulda empati ve hoşgörünün eksikliğinden, ikili ilişkilerde naiflikten söz etmek azalır. Her açıdan, veli öğretmen öğrenci iletişiminde kopukluklar yaşanabilir. Empati ve hoşgörünün eksikliği İletişimde kopukluklar
- K5 Okullarımızın gelişimine olan farklı bakış açılarından yoksunluk olması başlıca sebeplerinden eğitim öğretim açısından. Yöneticiliğin sadece erkeklere has bir meslek gibi görülmesi, öğretmenlerle kadın yöneticilerin iletişim rahatlığının olmaması. Farklı bakış açılarından yoksunluk Bazı konuların çözümünde aksaklık
- Öğrencilerle veli olarak genelde anneler ilgilendiği için bayan yönetici olmaması bazı konuların çözümünde aksaklığa sebep olabilir
- K6 Özellikle kız öğrencilerin kendilerini daha açık ifade etmeleri açısından olumlu etkisi vardır. Kendilerini daha açık ifade etmeleri Bazı öğretmenlerin kadın yöneticiyi yeterli görmeyip sözünü dinlemek istememeleri Kadın yöneticiyi yeterli görmeme Bayan veliler açısından daha iyi iletişim sağlandığı için olumlu etkisi vardır.
- K7 Zora geldikleri zaman biz kadın yöneticilere başvuruyorlar fakat iş takdir edilme, temsil etme, yükselme konuları olduğunda biz kadın yöneticiler kimsenin aklına gelmiyor. Okullarda eğitimin kalitesi ve personelin performansı olması gerekenden daha düşüktür. Takdir edilme, temsil etme, yükselme Eğitimin kalitesi Personelin performansı
-

5. Soru Sizce eğitim kurumlarında, kadınların yöneticiliğe atanmasında veya yükselmesinde engeller var mıdır? Varsa,

- **Bu engeller nelerdir?**
 - **Nasıl kaldırılmalıdır?**
 - **Siz bir engel ya da zorlukla karşılaştınız mı?**
- TEMA: Kadın Yöneticilerin önündeki engeller**

K	İfade	KOD
K1	Tek engel kadınların kendilerine olan ön yargıları ve çevreden destek görmemeleridir.	Çevreden destek görememe
K2	Eskiden olduğunu düşünüyordum fakat son yıllarda olduğunu düşünmüyorum isteyen sınava girip sınavı kazanıp idareci olabiliyor artık.	Yazılı Sınava olan güven
K3	Özellikle sözlü sınav ve mülakatlarda kadın idareci adaylarına ön yargılı yaklaşılmakta ve bu sebepten kadın idareci sayısı daha azdır. Bu engeller, sınav kurullarının oluşumunda kadın erkek sayısının eşit olması ile kaldırılabilir. Evet karşılaştım. Mülakatta niye yönetici olmak istediğim sorulurken evde ev işlerinin ve çocuklarının bakını var mı diye dolaylı yoldan idareci olmasan daha iyi olur mesajı verildi.	Mülakatlardaki tutum
K4	Tekrar belirtmek isterim ki üstler her zaman okullarda bir kadın idareci mutlaka olmalı görüşünü savunsa da ona göre hareket etmedikleri görülmektedir. İş görev paylaşımı konusunda ikinci plana atılan kadın yöneticiler bu durumun rahatsızlıklarını göz önünde yaşarlar ve iş motivasyonları azalır.	İş görev paylaşımında adaletsizlik
K5	Aile hayatındaki sorumluluk çoğunlukla bayanlarınmış gibi görüldüğü için kadınlar yöneticiliğe ya hiç adım atamıyor ya da yükselemiyor alanında. Aile hayatında ve okulda kurumumuzda eşit şartlar ve sorumluluklarla kadınlarında yöneticiliği desteklenmeli Çocuğumun ve evimin sorumlulukları ve okul iş yoğunluğu zorluk olarak yaşadığım bir etken.	Kurumda eşit şartlar ve sorumluluklar sağlanması Okul, iş yoğunluğu ve çocuğun sorumluluğu
K6	Kadınları öncelikli sorumlusunun evi ve ailesi olarak görülmesi, toplumda ataerkil düşünce sistemi ile hareket	Toplumda ataerkil

ediliyor	düşünce sistemi
Cinsiyetle bağlantılı kalıplaşmış ön yargıların yıkılması gerekiyor. Yönetici atamaları cinsiyete göre yapılmamalı	Kalıplaşmış ön yargıların yıkılması

6. Soru; Görüş ve uygulamalarınızı üstlerinize (MEM) kabul ettirme sürecinde kadın olmanıza bağlı olarak her hangi bir sorun yaşıyor musunuz? Evet, ise açıklar mısınız?

TEMA: Karşılaşılan Sorunlar

K	İfade	KOD
K1	Farklı bir bakış açısı sağlama adına görüşüme ihtiyaç duydukları anlar da oluyor. Eğer görüş yada uygulama önerim üstlerim tarafından kabul edilmiyorsa muhakkak bunun farklı bir gerekçesi ve durumu vardır. Uygun koşullar veya şartların sağlanamamasından kaynaklıdır.	Farklı bir bakış açısına gereklilik
K3	Bazen üstlerimiz bizim fikirlerimiz veya önerilerimiz ne kadar doğru olsa da onlardan daha iyi fikir ve öneri sunmamızı hazmedemiyorlar ve bizi duyumsamazlıktan geliyorlar.	İyi fikir ve öneri sunmayı hazmedememek
K4	Kadın gözüyle baktığım ve olaylara daha duygusal yaklaştığım söylenerek çoğu zaman görüşlerime başvurulmadığı ve dikkate alınmamak beni üzer.	Kadın gözüyle bakmak Olaylara duygusal yaklaşmak Dikkate alınmamak

7. Soru; . Üst yöneticinizin kadın olmasını ister misiniz? Neden?

TEMA: Kadın yöneticinin gerekliliği

K	İfade	KOD
K1	Çünkü olaylara aynı bakış açısıyla bakabilir ve uygun çözüm ve önerileri sunabilirdik. Tek dezavantajı olaylar karşısında duygusal davranılabilmesi problemiyle karşı karşıya kalma	Aynı bakış açısıyla bakabilme

riskidir.

K2	Çünkü beni daha iyi anlar empati kurar daha verimli olurum	Empati kurma
K3	Çünkü; kadın yöneticiler, kadın erkek herkes ile iletişim kurabilir ve olaylara daha çok empati ile yaklaşabilirler.	Herkes ile iletişim kurma
K4	Beni anlayan ve benim gibi düşünen biriyle çalışmak benim iş performansımı artırır.	Benim gibi düşünen biriyle çalışmak
K5	Bizlerde her alanda yükselip öğrencilerimize kendi hem cinslerimize ve çocuklarımıza örnek oluşturmamız	Hemcinslere Örnek oluşturma
K6	Kadın yöneticilerin iletişime daha açık, daha dikkatli, yeni fikirlere daha açık olduklarını ve sorunları daha hızlı çözüme kavuşturduklarını düşünüyorum.	İletişime ve yeni fikirlere açık olma

8. Soru; Birden fazla kadın yöneticinin bulunduğu okullarda, kadınlar arasında rekabet olduğuna yönelik bir algı vardır. Bu konuda siz ne düşünüyorsunuz?

TEMA: Kadınlar arası rekabet algısı

K	İfade	KOD
K1	Kadınlar arasında rekabet olduğuna yönelik bir algı olduğu konusunda aynı fikirdeyim. Bu konuda daha profesyonel düşünerek ve duygusal davranmayarak bu durumun aşılabileceğini düşünüyorum. Rekabet elbette iyidir fakat başkasının alanına ve kişiliğine zarar verme noktasına getirilirse sorun haline gelir.	Rekabet algısı
K2	Böyle bir ortamda çalıştım birden fazla kadın idareci idik ve iş konusunda herhangi bir rekabet yoktu. Olacağını da pek sanmıyorum kadın dayanışması etkili hale gelir. Böyle bir ortamda sadece giyim kuşam konusunda rekabete benzer bir şeyler olur:))	Kadın dayanışması
K3	Bu rekabet eğitimin kalitesini arttırıcı yönde olur.	Eğitimin kalitesini arttırıcı rekabet
K4	Ben daha iyi yaparım yada ben daha iyi bilirim tavırları olaya hâkim olunca iki bayan idareci arasında gerginlikler olabiliyor.	Gerginlik yaratan tavırlar

- K5 Bu tür durumlar olur ya da olmaz diyemem yalnız tatlı ve okulu öğrenciyi geliştirmeye yönelik her olumlu rekabet iyi olur diye düşünüyorum. Olumlu rekabet
- K7 Kadın idareciler arasında fiilen yada psikolojik olarak Üstün olduklarını birbirlerinden daha üstün olduklarını gösterme çabaları her gösterme çabaları zaman vardır.

9. Soru; . Okulunuzdaki öğretmenlerle olan mesleki ilişkilerinizde kadın olmanızdan kaynaklı her hangi bir zorlaştırıcı veya kolaylaştırıcı etki görüyor musunuz?

- Kadın öğretmenlerle ilişkilerinizdeki etkiler neler?
 - Erkek öğretmenlerle ilişkilerinizdeki etkiler neler?
- TEMA: Zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkisi**

K	İfade	KOD
K1	<p>Yönetici olarak verdiğimiz görev ve sorumlulukları yerine getiren öğretmenlerimizin işlerini severek yapmaları yada zoraki yapmaları bizim kadın yönetici olmamıza değil bulunduğumuz idari makama ve okula ve kendi meslek anlayışlarına olan tutum ve saygıları ile orantılıdır. Yönetmelik gereği yerine getirilmesi rica edilen görev ve sorumlulukları yapmaları öğretmenlere usulüyle tebliğ edildikten sonra zorlayıcı bir etki zaten yaratmamaktadır. Fakat kadın öğretmenlerimiz erkek öğretmenlerimize göre daha duygusal yapıya sahip olmalarından kaynaklı takdir edilme ve teşvik edilme duyguları daha ön planda olduklarından görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha duygusal davranabilmektedirler. Anlayış ve iyi bir iletişimle iyi bir okul iklimi yaratılır. Bu iklimin yaratılmasında da kadın yöneticilerin iletişim noktasında olumlu etkisi büyüktür.</p>	Takdir edilme ve teşvik edilme duyguları
K2	<p>Okulumda kadın öğretmenlerim empati yapıp daha iyi anladığım için kendilerini daha rahat ve güvende hissediyorlar ve her zaman bana destek oluyorlar.</p> <p>Erkek öğretmenlerim çoğunlukla daha bir dikkatli ve daha çeki düzenli oluyorlar. Yardım için her zaman yanımda olduklarını hissettiriyorlar.</p>	Yanında olduklarını hissettirme

Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Deneyimlerinin İncelenmesi

K3	<p>Kadın idareci olmamın okulumdaki öğretmenlerimle ilişkilerimiz açısından kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu görüyorum. Kadın öğretmenlerin benimle daha iyi iletişim kurup onlarla empati yapmamı ve sorunlarına çözümcü yaklaşmamı sağlıyor.</p> <p>Erkek öğretmenlerimin ise başlarda biraz tedirgin dursalar da sonraları nezaket ağırlıklı ve takım ruhu ile hareket eden ve kurum kültürüne sahip çıkan bir ekip oluyorlar.</p>	Sorunlara çözümcü yaklaşma
K4	<p>Kadın idarecilerin bence erkek öğretmenlerle iletişimleri daha resmi olduğu için iletişimde sıkıntı olmuyor fakat kadın öğretmenlerle kurdukları ekstra dostluk bence onların okuldaki kurmak istedikleri ortamı olumsuz etkileyebiliyor. İş başka dostluk başka anlayışını tam olarak kavrayamayabiliyorlar.</p>	İletişimde resmiyet
K5	<p>İletişim ve işbirliğinde daha çabuk ve rahat koordine olunması.</p> <p>Farklı bakış açıları ile olaylardaki, projelerdeki ve işleyişteki ilerlemeyi sağlama.</p>	İletişim ve işbirliğinde koordinasyon
K6	<p>Daha çok kolaylaştırıcı etkisini gördüm.</p> <p>Kadın öğretmenlerin bayan idareciye bakış açıları farklı. Bir kısmı olumlu bakarken bir kısmı mesafeli duruyor.</p> <p>Erkek öğretmenlerin bazıları bayan idareciyi meslek açısından yetersiz görme durumları söz konusu olabiliyor.</p>	Farklı bakış açıları
K7	<p>Bayan öğretmenler de bize karşı zaman zaman kıskançlık, hazımsızlık olabiliyor. Yaptığımız, giydiğiniz, konuştuğunuz her şey daha dikkatli inceleniyor. Dedikoduya daha çok maruz kalabiliyoruz. Bilgilerimiz konusunda bazen güvensizlik olabiliyor</p> <p>Erkek öğretmenlerle çalışmak daha kolay geliyor. Bize karşı daha kibar ve anlayışlı oluyorlar</p> <p>Genel olarak bayan öğretmenler bayan idarecilere karşı olumsuz tavırlar içerisinde oluyorlar</p> <p>Bayan öğretmenlere göre erkek öğretmenlerimizin tavırları daha olumlu, çalışmak daha kolay</p>	<p>Kıskançlık, dedikodu ve güvensizliğe maruz kalmak</p> <p>Olumsuz tavırlar içerisinde olmak</p>

10. Soru; Okulunuzdaki öğrenci ilişkilerinizde kadın yönetici olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?

- Kız öğrencilerle ilişkilerinizdeki etkiler neler?
 - Erkek öğrencilerle ilişkilerinizdeki etkiler neler?
- TEMA: Zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkisi**

K	İfade	KOD
K1	Okulunda öğrencilerle olan iletişimimde kadın yönetici olmamın çok fazla kolaylaştırıcı etkisini görüyorum. Özellikle kız öğrencilerin özel durumları, paylaşmak istedikleri iyi ve kötü durumları önce gelip benimle yani kadın bir yönetici ile paylaşmak istemeleri okullarda kadın yöneticilerin olması gerekliliğini bir kez daha göstermektedir. Erkek öğrenciler için ise bu durum anne yakınlığını duydukları kadın yöneticilerle duygusal problemlerini aktarma konusunda faydalıdır. Özellikle pansiyonlu okullarda bu durum daha önemlidir. Çocukların evlerinden anne babalarından uzak kalmaları kadın yöneticilerle olan iletişimlerini artırmaktadır.	Anne yakınlığı
K2	Kız öğrencilerim kendilerini çok daha iyi ifade edebiliyor ve her türlü sorunlarını anlatabiliyorlar. Erkek öğrenciler ise başlarda tanıyınca kadar takmama dinlememe gibi küçük disiplinsizlikler gösterebiliyorlar fakat zamanla olayın kadın erkek farkının olmadığını anlayıp düzeliyorlar.	Disiplinsizlik
K3	Okulunda kadın yönetici olmamın daha çok kolaylaştırıcı etkilerini gözlemliyorum. Kız öğrencilerim herkese anlatamadığı sorunlarını bana anlatabiliyorlar. Onların sorunlarına daha çözümcü yaklaşabiliyorum. Erkek öğrencilerim ise annelerine gösterdiği saygı ve nezaketi gösteriyorlar. Onları bir anne şefkatiyle kucaklıyorum.	Sorunlara çözümcü yaklaşabilme Anne şefkati
K4	Kadın yönetici olarak kız öğrencilerimle aramda olumlu bir ilişki var. Olumlu bir ilişki hakkında daha rahat paylaşımlarda bulunabiliyorlar. Daha açık ve anlaşılır bir dil ile isteklerini ve durumlarını anlatabiliyorlar. Erkek öğrencilerim ise gayet saygılı ve iletişime açıklar. Öğrencilerimle göz göze geldiğimde onların hallerini konuşmadan anlayabiliyorum. Beklentileri şefkat ve ilgi, bunu da benden fazlasıyla gördüklerinden okulda öğrencilerimle sıcak ve olumlu bir ortamımız var.	Açık ve anlaşılır bir dil Sıcak ve olumlu bir ortam

K5	Daha rahat iletişim kurmak mümkündür. Erkek yöneticilerin yaptırımının daha fazla olması sebebiyle kadın yöneticilerin görevlerini yapmalarını zorlaştırıcı baskı türü bir etken oluşturur.	Rahat kurmak	iletişim
K6	Kolaylaştırıcı etkisi olarak da bayan idareciye daha saygılılar. Kız öğrenciler kendini daha yakın hissediyorlar; erkek öğrenciler ise daha agresif tepkilergösterebiliyorlar ve dinlemiyorlar.	Agresif gösterme	tepkiler
K7	Kız öğrencilerle uğraşmak daha zor. Sorunlarını çok rahat bir şekilde bizimle paylaşabiliyorlar Ancak biz daha irdeleyici, sorgulayıcı bir yapıya sahip olduğumuz için bizi kandırabilmeleri imkânsız gibi bir şey. Bu onları rahatsız ediyor. Erkek çocuklarla daha iyi geçiniyoruz. Bize karşı oldukça saygılılar Genel olarak erkek öğrencilerle ilişkiler daha iyi. Kızlar bize daha çabuk tepki verebiliyorlar	İRdeleyici, sorgulayıcı bir yapı	

11. Soru; Okulunuzdaki velilerle ilişkilerinizde kadın yönetici olmanızın ne gibi zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkilerini görüyorsunuz?

- Kadın velilerle ilişkilerinizdeki etkiler neler?
 - Erkek velilerle ilişkilerinizdeki etkiler neler?
- TEMA: Zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkisi**

K	İfade	KOD	
K1	Kadın yönetici olmamın faydalarını elbette görüyorum. Anne olarak gelen kadın velilerimi dinleyip onların gözünden bakabiliyor ve sorun varsa daha hassasçözümler bulmaya çalışıyoruz. Erkek veliler sorunları ya da olayları biraz daha üstün körü geçebiliyor fakat kadın veliler daha ayrıntılı davrandıkları için aynı taraftan bakabiliyoruz.	Hassas çözümler bulmaya çalışmak	Üstün körü geçmek
K2	Kadın velilerim okuluma daha sık geliyorlar erkek yöneticiler ile olduğundan daha fazla daha iyi iletişim kurup empati yaptığımı onları daha iyi anladığımı söylüyorlar ve okuluma daha sık gelip eğitime pozitif destek katkıda bulunuyorlar. Erkek velilerim görüşmelere geldiklerinde daha dikkatli daha saygılı oluyorlar. Okuluma yardım etme konusunda beni kırmıyorlar destek oluyorlar.	Eğitime destek	pozitif
K3	Tüm okullarda görüleceği üzere okullara gelen velilerin büyük çoğunluğu kadındır. Bu sebepten dolayı iletişimim daha kolay ve	Her konuda daha çok yardım etmeye	

	daha etkili oluyor. Erkek velilerimiz ise bize olan güvenini göstermek için okul ile ilgili her konuda daha çok yardım etmeye çalışıyorlar.	çalışmak	
K4	Daha çok kadın veliler ile muhatap olduğumdan birbirimizi anlayabiliyor ve öğrenci lehine doğru çözüm arayışlarında bulunabiliyoruz.	Doğru arayışı	çözüm
K5	Bakış açılarındaki benzerlikten ve anlayıştan kaynaklı çözüme çabuk ulaşma ya da bu farklı bakış açısı erkek velilerde ters yönde etki edebilir.	Benzer açıları	bakış
		Çözüme ulaşma	çabuk
K6	Kadın veliler daha anlayışlı. Erkek velilerin birçoğu ön yargılı. Kadın veliler çocuklarıyla olan ilişkilerini daha rahat anlatabiliyorlar. Erkek veliler kadın bir yöneticiyle karşılaştıklarında müdürle iletişim kurmaya çalışıyorlar. Bazı kesimin kadın yöneticiyi yetersiz görme düşünceleri var.	Ön yargılı olma	Kadın yöneticiyi yetersiz görme
K7	Erkek velilerimiz saygılı, bayan velilerimiz samimi.	Saygılı ve samimi.	

12. Soru; Yönetici olmanız aile yaşantınızı etkiliyor mu? Evet ise, nasıl etkiliyor?

TEMA: Aile yaşantısına etkileri

K	İfade	KOD
K1	Özellikle çocuğu olan kadın yöneticilerin yaşadığı sıkıntı çocuğuyla yeterince ilgilenememek sıkıntısıdır. Çalışma şartlarının ve iş yoğunluğunun fazla olmasından kaynaklı eve daha yorgun ve dolu gidilmesi sebebiyle eve ve çocuğuna yeterince zaman ve enerji ayıramamaktadır. Ben de bu sıkıntıları yaşamaktayım.	Çocuğuyla yeterince ilgilenememek
K2	Benim etkilemiyor eşim de öğretmen bana her türlü desteği veriyor yardımcı oluyor sağ olsun. Fakat yine de çocuklara istediğim zamanı ayıramadığım için çocukların sosyal gelişimleri istediğim gibi değil.	Zamanını çocuklarına yeterince ayıramama

K3	Yönetici olmam başta ailem tarafından biraz yadırgandı. Çünkü onlara ayırdığım zaman azaldı. Ama zamanla onlar da alışıp destek verdiler.	Yadırganmak
K4	Zorlanıyorum. Aile bireylerinden destek göremediğim zamanlarda her şeye yetişmem zor geliyor. Maddi manevi kendimi yorulmuş hissediyorum.	Kendini yorulmuş hissetmek
K5	Daha yoğun çalışma temposundan kaynaklı aile hayatına ayrılan sürede istemsiz azalma oluyor.	Yoğun çalışma temposu
K6	Ailemin desteğini daha çok gördüm.	Ailenin Desteği
K7	Bekâr olduğum için çok fazla etkilemiyor.	Bekâr olmak

13. Soru; Yöneticilik yaptığımız süre içinde sizi derinden etkileyen, motive eden veya motivasyonunuzu düşüren bir deneyim yaşadınız mı? Evet ise,

- **Bunu kısaca anlatır mısınız?**
- **Bu deneyim sizin yöneticilik hayatınıza ne gibi katkıları veya zararları oldu?**

TEMA: Zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkisi

K	İfade	KOD
K1	Yöneticilik yaptığım süre içerisinde beni üzen bir olaya örnek olarak yaptığım gönüllü çalışmalar sonucu takdir görmemek ve görmezden gelinmektir. Bu durumu yaşadığımda yaptığım onca şeyin sanki bir hiç olduğunu düşündürerek motivasyonumu düşürmüştü. Bu da beni yöneticilikten biraz soğutmuştu nihayetinde. Ama kişilere takılmadan çalışmak ve işini yapmak esastır.	Takdir görmemek Görmezden gelinmek Motivasyonun düşürülmesi ve soğuma
K2	Okulumda başka yerden ziyaretçiler misafirler geldi, okulu gezip ortamı gördüklerinde bana “ HER OKULA BİR KADIN İDARECİ ŞART “ demeleri çok mutlu etmişti.	mutlu etmesi
K3	Yöneticisi olduğum okuldan mezun olan öğrencilerim ve velileri ziyaretime geldiklerinde öğrencilerimin meslek sahibi olduklarını ve ailelerinin mutluluklarına şahit olmam beni çok motive ediyor.	Motive olma

- K4 Sadece görev paylaşımlarında kadın olmamdan dolayı direkt sen Geri tutulmaları planda yapamazsın denmemesine rağmen istemsizce beni geri tutmaları üzücü ve kırıcı bir durum yaratıyor bana. Bunun dışında özel diyebileceğim bir durumla karşılaşmadım.
- K5 Kadın olduğum için ‘müdür bey yok mu?’ gibi sizin Motivasyon düşürücü eylemler. yapamayacağınız iş mesajının alttan verilmesi düşürücü.
- K6 Okul müdürüm idareci olarak kabullenmedi. Bu durum beni Soğutma yöneticilikten soğuttu. Öğretmenliğin ve branşımın değerini anladım
- K7 Siyasal düşünceden dolayı daha önceki çalıştığım müdür Mobinge maruz tarafından mobinge maruz kaldım. İdari çalışma şevkim kırıldı. kalma

14. Soru; Sizce bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler neler olmalıdır?

TEMA: Kadın yöneticinin özellikleri

K	İfade	KOD
K1	Bence bir kadın yönetici bulunması gereken özellikler objektif olmak, duygusallığa fazla yer vermemek, profesyonel davranmak, vicdan ve merhamet sahibi olmak, anlayışlı ve sakin bir yapıya sahip olmak ve empatik olmaktır.	Objektif olmak Profesyonel davranmak Empati
K2	Disiplinli, saygın, empati yapan, olaylara ön yargısız objektif bakan. Enerjik çalışkan.	Ön yargısız Objektif
K3	Öncelikle kararlarında cesur ve kararlı olmalı. İcraatlarını gerçekleştirirken kararlı, şefkatli, empati yapan idareciliği gözünde büyütmeden korkmadan hareket etmeli.	Kararlı olmalı
K4	Kadın yönetici idealist olmalı, empatik, merhametli hoşgörülü olmalı. Objektif olmalı.	İdealist Merhametli hoşgörülü

K5	Yapamayacağımız hiçbir şey olmadığını düşünmeliyiz. Güveni yüksek ve yaratıcı olmalıyız. Öğretmenlerimizle iyi iletişim kurup ekip ruhu ile çalışmalıyız	Ekip ruhu ile çalışma
K6	İyi bir iletişim, yardımsever, öz güven, yaratıcılık	Yardımsever Öz güvenli Yaratıcı
K7	Her şeyden önce kendisine güvenmeli ve sürekli araştırarak yönetmeliğe hâkim olmalı	Yönetmeliğe hâkim olmalı

15. Soru; Sizde kadınlar, eğitim yöneticisi olmak için kariyerlerini nasıl planlamalıdır? Bu konuda kadın yönetici adaylarına ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

TEMA: Kariyer planlama

K	İfade	KOD
K1	Kariyerlerini planlama noktasında kadınlara erkeklerden daha fazla yük binmektedir. Çünkü kadınlar sosyal hayat içerisinde daha aktif rollere sahiptir. Eş anne ve çalışan olarak. Kariyer planlamalarında yanlarında gerekli manevi desteği bulan kadın kariyer basamaklarını çıkmakta zorluk yaşamaz.	Kariyer planlama
K2	Kadınlar kariyer planlarken aile ve sosyal yaşantısını bozmayacak şekilde plan yapmalı işe en alttan başlamalı işin mutfağı müdür yardımcılığıdır. Mutlaka önce yardımcılık yapmalı tepeden müdür olmamalı. Kendi başına her işi halledebileceği düşüncesinde olmalı.	Aile ve sosyal yaşantıyı planlama
K3	Kadınlar, eğitim yöneticisi olmaya karar verdiklerinde evli iseler, öncelikle oturup ailesi ile konuşarak strateji yapmalılar. Bekâr ise ilerde aile kuracaklarını düşünerek karar vermeliler. Çünkü ailede herkesi çekip çeviren, bir arada tutan kadındır. Bütün bunları göz önüne alarak cesur ve kararlı bir şekilde idarecilik görevini icra etmelidir.	Stratejik planlama yapma
K4	Bizim ülkemizde kadın olmak çok zor. Bu durum iş hayatına da yansımaktadır. Kariyer planlamaları yaparken kadın daha özgür ve daha rahat olmalı ki kendini sadece işine odaklayabilsin. Bekâr kadınların iş hayatında ilerlemeleri evli veya çocuklu kadınlara göre daha rahattır bu sebeple.	Kadınların İş hayatında ilerlemeleri
K5	Çalışma ortamı ve iş dışı yaşamda motivasyon artırıcı etkinlikler en başta olması gereken etkindir. Bunun için kararlı bir tutum	Çalışma ortamı

olması gerekir öncelikle mental alanda kendimizi hazırlamalıyız yönetici olmaya daha sonra somut adımlarla hem kendimize hem çevremize yöneticiliğimizi kabul ettirmeliyiz.

- K6 Bu işi ciddiye alarak kendilerini bu konuda iyi yetiştirmeliler. Çevresinde önyargılı davranan kişileri ciddiye almamaları İş ciddiye alma
- K7 Bu işe ayıracak gerçekten enerjisi ve sevgisi varsa bu planlamayı yapmalı Yeterli enerjiye ve sevgiye sahip olma

Sonuç ve Değerlendirme

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Yönetici olmaya ne zaman karar verdiniz? Bu kararı vermenizde etkili olan faktörleri belirtir misiniz?** Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; birçok kadın yöneticinin norm fazlası oldukları için ve daha fazla farklı okul dolaşmak istemedikleri ve sabit bir çalışma ortamları olmasını istedikleri için yönetici olma kararı aldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Sizce okullarda kadın yöneticilere karşı önyargı var mı?** Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; genel anlamda kadına karşı toplumsal bir önyargının geliştirildiği görülmektedir. Kadın olmak bizim toplumumuzda naiflik ve merhamet örneği olduğundan birçok erkek okul müdürü ve yöneticiye göre kadınlar yöneticilik ile başa çıkamayacaklarını düşünürler. Son zamanlarda gözlenen durum ise her okulda bir kadın yöneticisinin olması gerekliliğidir. Buna rağmen kadına karşı direkt gösterilmeyen bir önyargı her zaman vardır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Sizce okullarda kadın yöneticilerin sayısı neden erkek yöneticilerden daha azdır?** Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; okullarda kadın yönetici sayısının erkek yöneticilere oranla az olmasının sebepleri arasında kişinin özel yaşantısı, ev aile hayatı, eş çocuk vb. durumlar gibi üstlendiği tüm görev ve sorumluluklarının fazla olması sebebiyle kadınların hem okulda hem evde devam eden yoğun temponun yoruculuğundan dolayı iki iş arasında ezilmekten ve becerememekten korkmaları ya da eşlerinden ya da erkeklerden bu konuda yeterli desteği alamadıklarından dolayı bu işi layıkıyla yapamayacaklarına olan inançlarından dolayı yöneticiliğe başvurmamalarındandır.

Çünkü iş ve görev sorumlulukları eşler ve aile bireyleri arasında paylaşılabilirse kadının yöneticilikteki verimine etki sağlar ve aşılabılır bir hal alır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Sizce okullarda kadın yöneticilerin sayısının az olmasının ne gibi etkileri vardır?** Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; karma eğitim sisteminde kadın yöneticilerin az olması büyük bir dezavantaj olarak görülmektedir. Yöneticisinin bir kadın olduğunu bilen öğretmen veya veli daha nazik ve sakin tavırla iletişime geçmeleri gerektiğini düşüneceklerdir. Bu sebeple okullarda kadın yöneticilerin sayısının az olması olaylara kadın gözüyle bakabilme şansını azaltır, okullarda sayılarının artması ise avantaj yaratır. Erkek ego manyası olan bir okulda öğretmenler arasında iletişimsizlik ve uyumsuzluk durumu yaratır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Sizce eğitim kurumlarında, kadınların yöneticiliğe atanmasında veya yükselmesinde engeller var mıdır?** Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; en büyük engelin kadınların kendilerine olan ön yargıları ve çevreden destek görmemeleridir. Üstler her zaman okullarda bir kadın idareci mutlaka olmalı görüşünü savunsa da ona göre hareket etmedikleri görülmektedir. İş ortamında görev paylaşımı konusunda da ikinci plana atılan kadın yöneticiler bu rahatsızlıklarını göz önünde yaşarlar ve iş motivasyonları azalır. Cinsiyetle alakalı kalıplaşmış tüm ön yargıların yıkılması gerekmektedir. Yönetici atamaları da cinsiyete ayrımcılığı gözetilmeksizin yapılmalıdır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Görüş ve uygulamalarınızı üstlerinize (MEM) kabul ettirme sürecinde kadın olmanıza bağlı olarak her hangi bir sorun yaşıyor musunuz?** Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; üstlerinin bazı fikir veya önerilerin mantıklı ya da mantıksız olduklarına bakılmaksızın, onlarınkilerden daha iyi fikir ve öneri sundukları takdir ve hazmedilmedikleri ve görmezden gelindikleri yönündedir.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Üst yöneticinizin kadın olmasını ister misiniz?** Sorusuna verilen cevaplar genelde olumludur. Çoğu kadın yönetici üstlerinin de bir kadın olmasını, aynı bakış açısına ve empati duygusuna sahip olmalarını istiyor. Bunun yanı sıra yaşanabilen rekabet algısı da kadınların daha duygusal olan yapılarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Birden fazla kadın yöneticinin bulunduğu okullarda, kadınlar arasında rekabet olduğuna yönelik bir algı vardır. Bu konuda siz ne düşünüyorsunuz?** Sorusuna birçok kadın yönetici kadınlar arasında rekabet olduğuna yönelik bir algı olduğu konusunda aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir. Bu konuda daha profesyonel düşünerek ve duygusal davranmayarak bu durumun aşılabileceğini düşünmektedirler. Rekabet elbette iyidir fakat başkasının alanına ve kişiliğine zarar verme noktasına getirilirse sorun haline gelir.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Okulunuzdaki öğretmenlerle olan mesleki ilişkilerinizde kadın olmanızdan kaynaklı her hangi bir zorlaştırıcı veya kolaylaştırıcı etki görüyor musunuz?**Sorusuna yönetici olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren öğretmenlerin işlerini severek yapmaları yada zorla yapmaları kadın yönetici olmalarına bağlı değil buldukları idari makama ve okula ve kendi meslek anlayışlarına olan tutum ve saygıları ile orantılı oldukları görüşünde olduklarına dair cevaplar gelmiştir. Yönetmelik gereği yerine getirilmesi istenen görev ve sorumlulukların öğretmenlere usulüyle tebliğ edildikten sonra zorlayıcı bir etki zaten yaratmamaktadır. Fakat kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha duygusal bir yapıya sahip olmalarından dolayı takdir edilme ve teşvik edilme duyguları daha ön planda olduğundan görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha duygusal davranabilmektedirler. Anlayış ve olumlu bir iletişimle iyi bir okul iklimi yaratmak mümkündür. Bu iklimin yaratılmasında da kadın yöneticilerin iletişim noktasında olumlu etkisi büyüktür. Öğrenciler açısından değerlendirildiğindeyse kız öğrencilerin herkese anlatamadığı sorunlarını kadın yöneticilerle daha rahat paylaşabildiği; erkek öğrencilerin ise annelerine gösterdiği saygı ve nezaketi göstererek onlara bir anne şefkatiyle yaklaştıklarını gözlemlemekteyiz. Veliler açısından değerlendirildiğindeyse kadın velilerin daha sık okula geldikleri göz önünde bulundurulduğunda kadın idarecinin erkek yöneticilerden daha iyi iletişim kurup empati yaptığı ve kadın velileri daha iyi anladığı söylenebilmektedir. Bu durumda kadın veliler okula daha sık gelip eğitime pozitif destek katkıda bulunmuş olmaktadır. Erkek veliler ise görüşmelere geldiklerinde daha dikkatli daha saygılı oldukları ve yardım etme konusunda daha destek oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Yönetici olmanız aile yaşantınızı etkiliyor mu? Evet, ise, nasıl etkiliyor?** Sorusuna evli olan hemen hemen tüm kadın idareciler aile yaşantılarını olumsuz etkilediklerini belirtmektedirler. Özellikle çocuğu olan kadın yöneticilerin yaşadığı sıkıntı çocuğuyla yeterince ilgilenememek sıkıntısıdır. Çalışma şartlarının ve iş yoğunluğunun fazla olmasından kaynaklı eve daha yorgun ve dolu gidilmesi sebebiyle eve ve çocuğuna yeterince zaman ve enerji ayıramamaktadır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Yöneticilik yaptığınız süre içinde sizi derinden etkileyen, motive eden veya motivasyonunuzu düşüren bir deneyim yaşadınız mı?** Sorusuna görev paylaşımlarında kadın olmaktan kaynaklı direkt bir müdahale olmamasına rağmen istemsizce geri planda tutmaları üzücü,kırıcı ve iş motivasyonunu düşürücü bir etki yaratmaktadır şeklinde cevap verilmiştir. Takdir görmemek ve geri plana itilmek mesleki motivasyonu etkileyerek meslekten soğumaya sebep olmaktadır.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Sizce bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler neler olmalıdır?** Sorusuna bir kadın yöneticide bulunması gereken objektif olmak, duygusallığa fazla yer vermemek, profesyonel davranmak, vicdan ve merhamet sahibi olmak, anlayışlı ve sakin bir yapıya sahip olmak, empatik olmak,idealist olmak, hoşgörülü olmak gibi özellikler sıralanabilir.

Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerine sorulan; **Sizce kadınlar, eğitim yöneticisi olmak için kariyerlerini nasıl planlamalıdır?** Sorusuna kadınlar kariyerlerini planlarken aile ve sosyal yaşantısını bozmayacak şekilde plan yapmaları gerektiği şeklinde cevaplar gelmiştir. Kadınlar, eğitim yöneticisi olmaya karar verdiklerinde evli iseler, öncelikle oturup ailesi ile konuşarak strateji yapmalılar. Bekâr ise ilerde aile kuracaklarını düşünerek karar vermeliler. Çünkü ailede herkesi çekip çeviren, bir arada tutan kadındır. Bütün bunları göz önüne alarak cesur ve kararlı bir şekilde idarecilik görevini icra etmelidir.

KAYNAKLAR

Aytaç, Serpil:Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul : Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 1997.

Barutçugil, İsmet: İş Hayatında Kadın Yönetici, İstanbul: Kariyer Yayınları,2002.

Deemer, Candy&Nancy Fredericks: Cam Tavan Üstünde Dans(Çev. Sinem Özer), İstanbul: Optimist Yayınları , 2006.

KSSGM, 1995 Yılında Pekin’de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı, Ankara: KSSGM Yayınları, 1998.

Rosener, Judy B. : Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar(Çev. Leyla Aslan), İstanbul: MESS Yayınları No.494, 2006.