

## OKUL MÜDÜRÜ KOLTUĞUNDAKİ KADINLAR : KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

E.Ü. Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi,  
[celikten@erciyes.edu.tr](mailto:celikten@erciyes.edu.tr)

### Özet

Çalışmanın amacı, Kayseri devlet okullarında görev yapan kadın okul müdürlerinin sayı olarak az olmasının sebeplerini irdelemektir. Anılan konuda yapılan güncel araştırmalar göstermektedir ki, eğitim yönetimi dışında kalan hemen bütün disiplinlerde kadın yönetici sayılarında sayısal artışlar olmaktadır. Bu amaçla, hazırlanan 10 görüşme sorusu önceden tespit edilen 48 kadın okul müdürüne uygulanarak niteliksel yollarla bilgiler elde edilmiştir. Araştırmada deneklerin kişisel görüş ve düşünceleri ile tecrübelerinden de alıntılar yapılmıştır. Araştırma sonucunda kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıkları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, okul müdürü, cinsiyet, problem.

### Abstract

This paper sets out to explore the reasons why there are a relatively small number of women principals at the state schools in Kayseri. Current literature on women principals reveals that while many professional fields are showing increasing numbers of women in managerial and executive positions, the same cannot be said for educational administration. In this respect, study was carried out by forming a qualitative research method and using an interview consisting of 10 questions as the major data collection instrument. 48 current women school principals were interviewed and their responses were formed into main themes. Each them was then individually expanded with the help of examples and personal quotations. The results of the study indicated that women principals did not want to take principalship positions due to lack of self-confidence, lack of support form families and work-family conflict.

**Keywords:** Women, school principals, gender, problem

### Giriş

Türkiye’de istihdam konusu, devletin her zaman önemsedığı ve geliştirmeye çalıştığı alanlardan biri olmuştur. Ancak kadınlar, istihdama katılım bakımından erkeklere göre dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır. Cumhuriyet döneminde kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücüne katılım oranları da artış göstermiştir. Ancak, halen eğitim ve istihdamın çeşitli kademelerinde kadınlar aleyhine eşitsizlik

mevcuttur<sup>1</sup>. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşüktür.

1970'li yıllardan itibaren işgücüne katılan ve bunun paralelinde yönetsel ve profesyonel kariyer hedefleyen kadınların sayısında büyük artış olmakla birlikte, araştırmalar göstermektedir ki, kadınlar mesleğe erkeklerle aynı şartlarda, aynı özlerele girmekte, fakat hemen sonra mesleki tecrübeleri ve kariyer yolları ayrılmaktadır<sup>2</sup>. Türkiye'de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmelerine karşın ne yazık ki, aynı olumlu düşüncely eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür.

Dünyanın hemen tüm bölgelerinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluştuğu halde bu katılımın daha üst eğitim düzeylerine doğru azaldığı gözlemlenmektedir. Kadın unsurunun Türk eğitim sistemi içindeki yerini araştıran Gerni<sup>3</sup> lisansüstü düzeydeki çalışmasında gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ve ilkokullardan liselere doğru gidildikçe sistem içindeki kadın yöneticilerin oranının düştüğünü saptamıştır. Tan'ın<sup>4</sup> saptamasına göre ise Türkiye'de öğretmenlik, kadınlar için en eski meslek geleneğine sahip alanlardan biri ve ilk kamusal meslek niteliğinde olmasına karşın eğitim yöneticiliği kadınların azınlık statüsünde olduğu meslek alanlarının başında gelmektedir.

### **Problem Durumu**

Küreselleşme sürecine uyum sağlamak, toplumların vatandaşlarına vereceği eğitimin niteliği ve etkinliği ile mümkündür. Nüfusun yarısını oluşturan ve gelecek kuşakların yetişmesinde temel roller üstlenen kadınların eğitimi; bir taraftan onların statülerinin yükseltilmesini ve kalkınmaya daha fazla katılımlarını sağlarken, diğer taraftan da bu hızlı değişikliklere uyum sağlanmasında önemli bir önkoşuldur<sup>5</sup>. Ne var ki, Türkiye'de kadın, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkmaya başlamış ise de özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilememekte, halen etkin nüfus istihdamında kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar izlenmektedir<sup>6</sup>.

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor olmuştur<sup>7</sup>. Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan (glass ceiling) ile karşı karşıya gelmiş ve sonuç olarak da özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda temsil edilmişlerdir<sup>8</sup>.

Berberoğlu'nun<sup>9</sup> kadın yöneticilerin iş hayatındaki yeri ve sorunları konusunda yapmış olduğu çalışma yukarıdakilerle paralellik göstermektedir. Anılan

araştırmacı, tüm ülkelerde erkeklere göre kadınların yönetim kademelerinde çok düşük oranlarda bulduklarını, araştırmacıların ulaştıkları ortak sonucun en olumlu sayılabilecek örneklerde bile % 15’lerde olduğunu, bunun da esas olarak orta düzey yöneticilik konumunda ortaya çıktığına dikkati çekmektedir.

Kadın yönetici sayısının azlığı ise, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı ifadesidir<sup>10</sup>. Türkiye’de çalışan kesimin yüzde 30’unu kadınlar oluşturmaktadır. Orta ve üst düzey yönetimdeki kadınların sayısı yüzde 10’dur<sup>11</sup>. İlk ve ortaöğretimde görevli erkek ve kadın yöneticiler hakkında ise net bir veri bulunmamaktadır.

Türkiye’de bölgelere göre yetiştirilen keçi sayısı ile ilgili düzenli istatistiksel bilgilere ulaşılabildiği halde<sup>12</sup> “eğitimin verimliliğinden birinci derecede sorumlu olduğu” araştırmalarla da<sup>13, 14, 15</sup> kanıtlanan okul müdürleri ve cinsiyetlere göre ayrımları konusunda sağlıklı ve düzenli bir bilgiye ulaşılamaması bir çelişkidir. Ne gariptir ki, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı APK (Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu) tarafından her yıl düzenli olarak yayımlanan “Milli Eğitim: Sayısal Veriler” adlı kitapçıkta “Türkiye genelinde mevcut olan öğretmen lokal sayıları”<sup>16</sup> vb. konularda bilgi verildiği halde okul müdürlerinin sayıları ile ilgili herhangi bir bilgiye yer verilmemektedir.

Türkiye, eğitim yönetimindeki kadın oranlarının en düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Atama, yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına ve kadınların en azından erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen eğitim yönetiminde aynı oranlarda üst kademelere gelemedikleri açıktır. 2002-2003 öğretim yılı verilerine göre Kayseri’de ilk ve ortaöğretim yöneticilerinin sadece %1’i kadındır. Bu verilerin ışığında araştırmanın problem cümlesi, *okul yönetimindeki kadınların oran olarak az olmasının nedenlerinin araştırılması* olarak ifade edilebilir.

### **Amaç**

Bu çalışmada, kadın okul yöneticileri konusuna araştırmacıların dikkatini çekmek, bir “kadın mesleği” olarak algılanan öğretmenlikte olduğu gibi eğitim yöneticiliğinde de kadınların oran olarak arttırılması için yapılabilecekleri bilimsel olarak irdelemek ve ilgili literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bunun için literatür taraması, görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılmış, okul yönetiminde kadın yöneticilerin sayıca az olmasının nedenleri araştırılmış, çalışma şartları gözlemlenmiş, görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunların saptanması hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, başta potansiyel kadın okul müdürü adayları, eğitim yöneticileri, eğitim sistemi ile ilgilenen kişi ve kurumlar için faydalı bir çalışma olacağı beklenilmektedir.

## **Önem**

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insangücü, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar, makine, teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmadığı takdirde, başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ise atak bir yönetim ve yöneticiliği gerekli kılmaktadır<sup>17</sup>.

İlgili uluslararası literatürde yönetim ve yönetici ile ilgili çok sayıda bilimsel çalışma yapılmış, bilimsel toplantılarda yüzlerce bilimsel çalışma sunulmuş ve değişik boyutlarda tartışılmıştır. Ulusal literatürde ise çok sayıda ve konunun ayrıntılarına gidilerek yapılan çalışmalara<sup>18, 19, 20</sup> rağmen özellikle eğitim yönetimindeki kadınlarla ilgili çalışmalar oldukça yeni ve son derece sınırlıdır<sup>21</sup>. Diğer araştırmacıların tespitlerine paralel olarak, Altınışik<sup>22</sup> Türkiye’de kadın yöneticilerle ilgili çalışmaların yapıldığını ancak, özellikle kadınların okul yöneticiliğine atanmalarını konu alan ve kadınların yöneticiliğe atanmalarının engellerini araştıran çalışmaların yok denecek kadar az olduğunun altını çizmektedir.

Nüfusun yarısını oluşturan kadın unsurunun ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, toplumun bir bütün olarak kalkınması açısından hayati önem taşımaktadır. Bu çalışma kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları çözme becerilerini, iletişim yeteneklerini, zamanı kullanma yöntemlerini vb. literatür taraması, görüşme ve gözlem yoluyla irdelemeye çalışan sınırlı çalışmalardan biri olma özelliğinden dolayı alana katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, kadın okul yöneticileri konusunda yapılan lisans üstü tezlerin araştırmanın amaçları doğrultusunda tasnifinin yapılarak istatistiksel veriler elde edilmesi literatüre ve araştırma konusuna ilgi duyanlara yardımcı olacağı da düşünülmektedir.

## **Sınırlılıklar**

Bu çalışmada okul yöneticiliği sadece kadınlar açısından incelenmiş, erkek meslektaşları araştırmanın dışında tutulmuştur. Çalışma evrenindeki deneklerin sayısının çok sınırlı olması nedeniyle müdür yetkili ve vekil okul müdürleri de araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanların sayısının az olması da sonuçların genellenebilmesi için yetersiz kalmaktadır. Sonuçlar araştırmanın yapıldığı il için anlamlı olmasına karşın Türkiye geneli için geçerliliği olmayabilir.

## **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde “kadın okul müdürlerinin” yetiştirilmesi, karşılaştıkları sorunlar, yapılan yasal düzenlemeler ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalar sunulmuştur. Yapılan çalışmalarda “yönetim” ve “yöneticilik” her ne kadar genel hatları içerisinde açıklansa da “kadın unsurunu” dikkate alan, onların okul yönetiminde yer alamayıklarını, kadın yöneticilerin meslekteki öğretmen sayısına kıyasla az

olmasının sebeplerini farklı açılardan irdeleyen az sayıda da olsa lisans üstü çalışmalar, hakemli dergilerde yayımlanan makaleler ve kitaplar da mevcuttur.

Ülkelerin eğitim sistemlerinde köşe taşı konumunda olan okul yöneticileri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış<sup>23, 24, 25, 26</sup> ve okullarda başarının anahtarının okul yöneticileri olduğu vurgulanmıştır<sup>27</sup>. Örneğin, orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçlarına yönelik olarak yaptığı araştırmada Açıkalin<sup>28</sup>, kadınların yöneticiler grubunun sadece %7.48'ini oluşturduğunu ve bunların da tümünün merkez örgütünde görevli olduğunu saptamıştır. Araştırmacı, kadın öğretmenlerin, toplam öğretmenler içindeki oranına karşılık eğitim yöneticisi kadınların düşük oranda olmasını kadınların yöneticiliğe fazla ilgi duymadıkları ve geleneksel kültürün eğitim yönetimine yansımalarının bir sonucu olduğu biçiminde yorumlamıştır. Boydak'ın<sup>29</sup> tespitlerine göre ise sözkonusu araştırmanın yapılmasının üzerinden yaklaşık çeyrek yüzyıl geçmesine karşın kadınlar aleyhine olan oran halen değişmemiştir. Anılan araştırmacının tespitlerine göre ise ülkemizde ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin oranı % 44 olduğu halde, aynı okullardaki kadın yöneticilerin oranının sadece %5.7 olması yönetimde kadınların temsili açısından büyük bir sorundur.

Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar konusunda bir araştırma yapan Acuner ve Sallan'a<sup>30</sup> göre Türkiye'de kadın, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkmaya başlamış ise de özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilmemektedir. Anılan yazarlar, kadının çalışma yaşantısına katılımının artması, hem kendisinin hem de toplumun gelişmesi açısından önemli olduğuna dikkat çekmişler, kadınların Milli Eğitim Bakanlığı'nda karar verici pozisyonlara getirilmediklerini vurgulamışlardır.

"Eğitim yönetiminde kadınların yeri" başlıklı araştırmasında Tan<sup>31</sup> Türkiye ve dünyada öğretmenliğin bir kadın mesleği olarak algılanmasına karşılık kadınların eğitim yönetiminden dışlanmışlığının vurgulanmasını ve dışlanmışlığın içermelerinin tartışılmasını amaçlamıştır. Anılan araştırmasında Tan, kızların ve erkeklerin birbirlerinden öğrenmeye gereksinimleri olduğunu ve onun için de eğitim yönetiminin bütün basamaklarında kadınların da erkeklerle eşit şansa sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran Izgar<sup>32</sup>, kadın yöneticilerin eşleri, çocukları ve evleri ile ilgili sorunları düşünmeleri nedeniyle, okul yönetimi işlerine gerektiği kadar zaman ayıramadıklarını saptamıştır. Demirci<sup>33</sup> de eğitim sisteminde kadın konusunda yaptığı geniş ve zengin literatür taramasında kadınların yöneticilik basamağının üst düzeylerine çıkamamasının sadece Türkiye'de değil diğer ülkelerle birlikte gelişmiş ülkelerin de sorunları arasında bulunduğunu belirterek tezini sayısal örneklerle desteklemektedir. Özcan'a<sup>34</sup> göre ise bu sorunlar kimler tarafından ne amaçlarla ortaya konmuş olursa olsun, gerçek olan kadınların okul yönetimi kademelerinde gerek öğretmenlere ve gerekse erkek meslektaşlarına oranla anlamlı derecede az temsil edilmeleridir.

### **Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar**

Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır. Atay'ın<sup>35</sup> ilköğretim okul müdürlerinin davranışları konusunda yaptığı araştırmada kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu sebeple etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyeceği görüşü toplum tarafından genel kabul görmüş bir yargı olarak ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada kadın yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde sıralanmıştır.

Bu ön yargılara ek olarak, kariyer basamaklarında kadınların, yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramayacağı, toplumsal görev olarak kadına yüklenen aile, ev işleri ve çocuk büyütme gibi sorumlulukları bütünleştiremeyeceği düşüncesinin hakim olduğunu savunan Sönmez'e<sup>36</sup> göre, kariyer basamaklarının tepesinde olan hemen her kadın yönetici, bir kadının erkeklerden çok çalışabileceğini, maddi manevi her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kaldığını vurgulamaktadır. Aynı araştırmacıya göre her ne kadar kadınların ilerlemesinin önünde resmen bir engel yok gibi gözüküyorsa da, erkek egemen iş dünyasında kadınların yönetici olarak yükselbilmelerinin karşısında karmaşık bir direnç sistemi bulunmaktadır.

Özcan'ın<sup>37</sup> görüşleri yukarıdaki fikirle koşutluk göstermektedir. Anılan araştırmacı, yönetici konumunda olan erkeklerin kadınların yöneticiliğine sıcak bakmadıklarını ve mümkün olduğunca kadınları engelledikleri görüşünü savunmakta; erkeklerin yaşamlarında dayanışma içinde olduklarını, bir grup ruhuyla hareket ettiklerini, birbirlerini ağabey-kardeş ilişkisi içinde destekleyip yükselttiklerini ve aralarına bir kadının girmesinden rahatsız olduklarını belirtmektedir.

Katrinli'nin<sup>38</sup> İzmir'de üst düzey kadın yöneticilerle yaptığı görüşmelerde, kadın yöneticilerin yönetim işini yürütürken yaşadıkları en büyük sıkıntıların kadınlarla çalışmak istemeyen ve kadınları lider olarak görmeye alışmamış olan astlardan kaynaklandığı bulunmuştur. Arıkan<sup>39</sup> da kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında cinsiyet faktöründen kaynaklanan bir farklılığın olup olmadığının tespitini amaçlayan araştırmasında, yöneticilerin çalıştıkları sektörlerde cinsiyete dayalı anlamlı farklılaşmalar elde etmiş, kamu sektör bankalarının erkek yöneticileri istihdam etmeye daha eğilimli olduklarını saptamıştır.

TUSİAD'ın<sup>40</sup> yapmış olduğu bir çalışma sonucuna göre ise ev içi sorumluluklarla kuşatılmışlık, kadın öğretmende okuyup kendini geliştirecek zaman bırakmamakta, mesleğin sıradan etkileri dışına taşabilecek hizmetiçi eğitim programlarına, konferanslara, araştırma geliştirme projelerine ya da sendikal örgütlenme etkinliklerine mesafeli duruşlarından kaynaklanan sorunlara yol açmaktadır. Usluer'in<sup>41</sup> yapmış olduğu tespitlere göre “kadın öğretmenler de, toplumun diğer

kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerden daha öncelikli görmekte, yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha fazla yakıştırmaktadırlar.” Bütün bunlar, işverenlerin nasıl olsa günün birinde işini terk edecek endişesiyle çalışma hayatında kadını tercih etmemelerine neden olmuştur.

### **Uluslararası Çalışmalar**

Uluslararası literatürde hem “yönetim bilimi” hem de “eğitim yönetiminde kadınlar” konusu ile ilgili olarak çok ayrıntılı araştırmaların varlığı söz konusudur. Özellikle 1970’li yıllarda başlayan ve 90’larda en verimli dönemini yaşayan kadın yöneticiler konusunda özellikle ABD’de feminist araştırmacıların da etkisiyle çok sayıda yayım yapılmıştır. Bütün bu çalışmalara atıflarda bulunmak bu çalışmanın amaçlarını aşacağından söz konusu literatür sistematize edilerek sunulmaya çalışılmıştır.

Yapılan literatür taramasında ulaşılan genel fikir odur ki, kadın yöneticiler disiplin, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum vb. etmenler hemen hiç gözetenmeden sırf “kadın” oldukları için bir takım engellemelere maruz kalmaktadırlar. Şöyle ki, 1970’lerden bu yana kadınların işgücüne katılımında önemli sayılardaki artış ve yönetim için hazırlanma sürecinde geçirdikleri son otuz yıla karşın, kadınların yönetimin üst kademelerine gelmede hala çok büyük zorlukların olduğu söylenebilir. Bunların etmenleri çeşitli olmakla birlikte, örgütün gücünü elinde tutan elitler arasında uygulanan grupçuluk temelinde dayalı, “cam tavan” denilen engel gösterilmektedir. Kadınların karşılaştığı gizli veya hemen fark edilemeyen cam tavan (glass ceiling), kadınların üst yönetime gelmelerini engelleyen güçlü bir engeldir<sup>42</sup>.

Cam tavan kavramı kadınlar ile üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen görülmeyen ve geçilemeyen engelleri tanımlanmaktadır. Bu kuramda kadınların ilerlemelerinin daha üst düzeyde bir işi başaramayacakları endişesi ile değil, sadece kadın oldukları için engellendiği öne sürülmektedir. Örgüt içinde kadınların kariyer fırsatlarını sınırlayan cam tavan<sup>43</sup>, örgütün üst düzey gruplarının temelinde önyargılarına dayanan, açıklanamayan ama hissedilen bir etki olarak ortaya çıkmaktadır<sup>44</sup>. Üst düzeylere yükselme olanakları olan kadın yöneticilerin belli bir dönemde cam tavana çarptıkları saptanmıştır<sup>45</sup>.

Bu “cam tavanın” oluşumunun nedenleri arasında; kadınların kısa bir süredir çalışma yaşamında yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, kadınların geleneksel olarak çalıştıkları belli alanların bulunması ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir<sup>46</sup>.

Morrison<sup>47</sup>, en üst seviyedeki yöneticilerle yaptığı mülakatlarda, cam tavanı oluşturan altı büyük örgütsel engelin; desteksizlik unsurlarının olduğu çalışma çevresi, farklılıklara zayıflık diye bakma, insanları farklılıklardan dolayı grup faa-

liyetlerinden dışlama, yönetim için bireyleri hazırlamadaki başarısızlık, örgütsel bilinç ve anlayış gelişmelerindeki yetersizlik olduğu sonucuna varmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren yapılan araştırmalarda ise, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememe nedenleri üzerinde yoğunlaşmıştır<sup>48</sup>. Bu çalışmalarda, başarıyı sağlamanın ve üst düzeylere gelmenin kadınlar için temel sorun olduğu üzerinde odaklanmıştır<sup>49</sup>.

Snavely<sup>50</sup> ise, kadın yöneticilerin yönetim arenasında karşılaştıkları sorunların nedeni olarak “yönetim becerilerinin” zayıf olmasını göstermekte ve buna sebep olan faktörleri de örgüt içindeki erkek arkadaşları tarafından informal iletişim ağının içine alınmaması, yöneticilik performanslarının değişik kıstaslarla değerlendirilmesi, yönetici ve aile rolleri arasında çatışma yaşamaları, kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine uygun bir şekilde tanımlanmış olması başlıkları altında toplamaktadır.

Örneğin Eagly and Johnson<sup>51</sup>, rekabetçilik, hiyerarşik otorite, sıkı bir kontrol, duygusal olmama ve analitik problem çözme gibi niteliklerle karakterize edilen “erkeksi” bir yönetim şekli olduğunu iddia etmiş ve kadınların işbirliği, daha gevşek bir kontrol, akılcılığın yanısıra empati ve sezgiye dayalı problem çözme ile karakterize edilen “kadınsı” bir liderlik, yöneticilik, modelini tercih ettiklerini ve bu şekilde davranma eğilimi gösterdiklerini ileri sürmüştür.

Cinsiyet ayrımcılığının göstergelerinden birinin, işlerin “kadın işi” ve “erkek işi” olarak ayrılması olduğunu savunan Ferber ve Lowry<sup>52</sup> 157 ülkede bu konunun kökenini irdeleyen araştırmasında, kadınların yoğun olarak çalıştığı iş kollarının ülkeden ülkeye farklılaştığını, ancak buna cinsiyetin değil, yönetim biçimi, kültür, din gibi faktörlerin sebep olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak denilebilir ki, yönetsel işlerin “erkeksi” olarak tanımlanması çok etkili ve yaygın bir hale gelmiş ve erkeklerin inandığı, küresel bir olgu haline almıştır<sup>53</sup>. Öyle ki, ne kadınların işgücüne katılımındaki değişimler ne de kültürler arası farklılıklar, kadının yönetsel başarı için gerekli özelliklere erkekler kadar sahip olmadıkları fikrini değiştirebilmiştir<sup>54</sup>. Karar verme mevkiinde olan ve yönetsel cinsiyet tiplemesinin fazlaca etkisinde kalan erkeklerin tutumları kontrol altında tutulmadıkça, kadınların yönetime katılmaları düşük seviyede kalacaktır. Bu nedenle sözkonusu süreci değiştirecek yasal ve yapısal mekanizmaların yerleştirilmesi gerekmektedir.

### **Okul Müdürlerinin Yetiştirilme (si) ve Atanması Süreci**

Türk Eğitim Sisteminde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından görece ölçütlere göre seçilerek atanmaktadır<sup>55</sup>. Ancak, eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen okul yöneticisidir. Bu nedenle, okul yöneticisinin Milli Eğitim Bakanlığının eğitim



politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için belirli yeterliklere sahip olması gerekir<sup>56</sup>.

İlgili literatürde okul müdürlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi, sorunları ve atanması konularındaki açık uyarılara karşın “ülkemizde 30 yıla yakın bir dönemi kapsayan bir süreden beri eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamış<sup>57</sup>, yönetici atama kriterleri somut olarak ortaya konmamış ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çok genel yeterlilik göstergesi olarak kabul edilen kriterlere göre yönetici atamaları yapılagelmiştir. Yöneticiliğin okulu olmadığı görüşünün yaygın olarak benimsendiği Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi uzun yıllar yeterince önemsenmemiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirmek üzere yaklaşık yarım asırlık bir deneyime sahip lisans düzeyinde programlar bulunmasına karşın, bu programları tamamlayan bireylerden sistem içerisinde etkili bir biçimde yararlanılamamıştır<sup>58</sup>.

Milli Eğitim Bakanlığı ilk olarak 1998 yılında eğitim yöneticisi olabilmek için öğrenim ölçütü ve yarışma sınavının uygulamaya konması ile çağdaş ve donanımlı eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla kamu yönetiminde eğitim yöneticiliği sınavını kazanan adaylara en geniş kapsamlı hizmetçi eğitim kursu verilmeye başlanmıştır<sup>59</sup>. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini almış ve okul müdürlüğünden müsteşarlık makamına kadar tüm yönetim kademelerindeki yükselme ve atamalar belli kriterlere bağlanmıştır<sup>60</sup>.

Bu yönetmelikte benimsenen ilkeler sayesinde; atama, yükselme ve yer değiştirmelerde, liyakat, sicil ve kıdem gözetmek; değerlendirmeyi tarafsızlık ve açıklık ilkelerine göre yapmak hedeflenmiş ve liyakat ilkesi daha net bir şekilde uygulama olanağına kavuşmuş<sup>61</sup>; objektif ölçütlerin ön plana çıkarılması sayesinde yönetici atamalarına karşı şaibeleri bir ölçüde de olsa önlemiştir.

Aşağıda anılan yönetmeliğin uygulamaya konulmasından sonra yapılan sınav sonuçları ve bu sonuçların araştırmacı açısından yorumları verilmiştir.

**Tablo 1:** 1998-2001 Yılları Arasında Yapılan Yöneticilik Sınav Sonuçları

yıllar	Sınava Girenler					Başarılı Olanlar				
	Top.	e	%	k	%	Top.	e	%	k	%
1998	30880	28531	.92	2349	.076	1558	1470	.94	88	.056
1999	24551	22606	.92	1945	.079	5199	4840	.93	359	.069
2001	30214	26528	.87	3686	.12	5922	5459	.92	463	.078

**Kaynak:** M.E.B. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

İlk ve ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyet açısından Türkiye genelindeki oranı hem kadınlar ve hem de erkelerde %50 civarında iken bu, yöneticilik sınavlarına başvurularında kadınlar aleyhine gelişmektedir. Tablo 1’de görüldüğü gibi 1998 yılında yapılan sınava katılanların % 92’si erkek iken kadınların oranı sadece % 8’dir. Ne yazık ki 1999 ve 2001 yıllarında yapılan diğer sınavlarda da kadın öğretmenlerin yöneticilik sınavlarına katılımı çok düşüktür. Bu sonuçlardan altı çizilmesi gereken bir diğer nokta da kadın öğretmenlerin başarı durumlarının kendi içerisinde bile çok düşük olmasıdır. Örneğin, 1999 yılında erkeklerin başarısı %93 iken kadınlarınki % 069, 2001 yılında ise bu oranlar kadınların aleyhine %92 ve % 078 olmuştur.

Yukarıda elde edilen sonuçlar literatür tarafından da desteklenmektedir. Arat’ın<sup>62</sup> ilk ve ortaöğretim düzeyinde öğretmenlerin yönetici olma isteklerine baktığında; yüzde 23.1’inin yönetici olmayı istedikleri, yüzde 76.9’unun ise istemedikleri gerçeği ile karşılaşmıştır. Ne gariptir ki, bu oran cinsiyetlere göre bakıldığında önemli ölçülerde değişmektedir. Kadınların yüzde 13.3’ü yönetici olmayı isterken, erkeklerin yüzde 66.4’ü yönetici olmayı istemektedir. Sonuçta da kadınların erkeklerden daha az yönetici olmayı istedikleri gerçeği ile karşı karşıya kalmaktadır.

### **11 Ocak 2004 Tarih ve 25343 Sayılı Yönetici Atama Yönetmeliğinin Yorumu**

Yukarıdaki tarih ve sayılı yönetmelik ile yapılan düzenlemeye göre sadece müdür yardımcılıklarına seçme sınavları ile atama yapılacaktır. Bu yönetmeliğin daha öncekilerden en büyük farkı müdür yardımcılığının norm kadro haline dönüştürülmesidir. Müdür yardımcılığının 2004 Yönetici Atama Yönetmeliği (Y.A.Y.) ile norm kadro haline getirilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı’nda yönetim süreçleri açısından tarihi bir gelişmeyi oluşturmaktadır. Bu yönetmeliğin uygulama yönergesinde boş olan okul müdür yardımcılıklarına başvuracak öğretmenler, eğer kendi okullarında müdür yardımcısı açığı bulunuyorsa değerlendirme formunda, yapacakları okul seçimlerinde üç okul tercihlerinden birisi mutlaka kendi okulları olması zorunluluğu getirilmiştir.

2004 Y.A.Y. ile okul müdürü olma şartları da daha önceki yönetmeliklerden farklı bir şekilde düzenlenmiştir. Okul müdürü olabilmek için daha önce belirli sürelerde müdür yardımcılığı yapma şartı aranmaktaydı. 1998 yönetmeliğinde 2001 yılında yapılan değişiklikle sadece A tipi kurum müdürü olarak atanmak isteyen müdür adayına, 1 yıl süre ile müdür yardımcılığı yapma şartı getirilmişti. En son çıkarılan yönetici atama yönetmeliği ile de tüm kurum tiplerine müdür olarak atanmak isteyenler için, atanmak istedikleri kurum tipine göre belirli süre müdür yardımcılığı yapmaları şartı getirilmiştir. Böylece okul müdürlüğüne atanacak öğretmenler sadece pratik olarak değil uygulamalı olarak da yetiştirilmiş olacaklardır. Sadece teorik bilgilere dayalı bir sınavla gelip, okul müdürlüğü yapacak teknik becerilere sahip olmayan öğretmenlerin eğitim sisteminde yaratacakları krizin de

önüne böylelikle geçilmesi beklenilmektedir. Okul müdürlüğü için müdür yardımcılığı yapma şartı getirilmesi meslekte yükselme esasına da uygun düşmektedir. Daha önceki yönetmeliklerde eğer öğretmenin görev yaptığı okulda yönetici açığı yoksa kolay kolay yöneticilik görevine atanamamaktaydı. En son çıkarılan yönetmeliğin öğretmenlerin daha büyük bir kısmının kendilerini geliştirmesine fırsat tanıyacağı düşünülmektedir.

2004 Y.A.Y. ne göre kurum müdürlüğü için duyuru yapılmakta, yapılan başvurular sonucuna göre Ek-2 Değerlendirme Formu uygulanmakta, değerlendirme neticesinde en yüksek puanı alan ilk beş aday mülakata çağrılmakta ve bunun sonucunda en yüksek puanı alan aday okul müdürü olarak mülki amire teklif edilmektedir.

1998 yönetmeliğinde olmayan, okul müdürlüğü için yapılan “mülakat sınavının” yeni yönetmelikte olması bir tartışma konusu oluşturmaktadır. Mülakat sınavı sonucunda kurum müdürlüğüne atanacak kişilerin seçiminde objektif kriterlerin göz önüne alınıp alınmayacağı hususunda da kamuoyunda haklı olarak bazı tereddütler oluşmaktadır.

2004 Y.A.Y. in yönetim süreci bakımından en olumsuz ve çelişkili noktası, kendini akademik olarak yetiştiren, “eğitim yönetimi” alanında lisans üstü öğrenim görenler için herhangi bir hak vermemesidir. 1998 yönetmeliğine göre, eğitim yönetimi alanında master derecesi alanlar, okul müdürlüğü için yapılan seçme sınavına girmeksizin hizmet içi kursa tabi tutuluyorlardı. Müdür yardımcılığının norm kadro haline getirilmesi ne kadar olumlu ise eğitim yönetimi alanında akademik kariyer yapanların göz önüne alınmaması da o kadar olumsuz bir durumdur.

## **YÖNTEM**

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evreni Kayseri ilinde resmi ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan bütün kadın okul müdürleridir. Evrendeki eleman sayısının çok sınırlı olması nedeniyle kadın müdür vekilleri ve müdür yetkili öğretmenler de araştırmaya dahil edilmiştir.

İlgili literatürde Türkiye geneli için öğretmen sayılarına, cinsiyetlere, kademelere, branşlara vb. gibi alt alanlarda ayrıntılı bilgilere ulaşıldığı, karşılaştırmalar yapıldığı halde, okul yöneticileri için aynı zenginlikte verilere ulaşılamamış, bunun bir sonucu olarak da bir karşılaştırma imkanı elde edilememiştir. Türkiye’de okul yöneticileri ile ilgili sağlıklı, düzenli ve kolay ulaşılabilir veriler yetersiz<sup>63</sup> olmasına karşın, bu çalışma için sayısal veriler araştırma konusunu açıklamada yardımcı olacağı düşüncesiyle tek tek hesaplanmıştır.

**Tablo 2:** 2003-2004 Öğretim Yılı Kayseri İli Resmi Okullar ve Yönetici Sayıları

Kademe	Cinsiyet						
	Ok. Sayı	E			K		
		asil	vekil	md.yet.	asil	vekil	md.yet.
Ok.önc.	12	0	1	0	6	5	0
İlk.	541	205	114	194	1	4	23
Ort.	103	70	24	0	5	4	0
Top.	656	275	139	194	12	13	23

**Kaynak:** Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan veriler.

İlk ve ortaöğretim kademesinde öğretmenlerin yaklaşık % 50'sini oluşturan kadınlar, Tablo 2'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin sadece %7'sini oluşturmaktadır. Bunların da % 75'i müdür yetkili öğretmen ve vekil müdür olarak görev yapmaktadır. İlköğretimde toplam 541 okulda sadece 23 kadın müdür olduğu halde bunun sadece 1 tanesi asil müdür olarak görev yapmakta, geri kalanlar ise müdür vekili ve müdür yetkili olarak hizmet vermektedir. Ortaöğretim düzeyinde ise toplam 103 okulda 5 asil kadın müdür görev yapmakta ve bunun da çoğunluğu kız meslek liselerinde çalışmaktadır.

### Araştırma Deseni

Araştırma temelde ilk ve orta öğretimde kadın yöneticilerin sayıca az olmasının nedenlerini ve karşılaştıkları sorunları saptamaya yönelik tarama, denek olarak seçilen bir kadın müdürün okulda görevleri nasıl yaptığını, sorunlara yaklaşım stillerini vb. bir sosyal antropolog gibi araştırmayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli "geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan, onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermeyen"<sup>64</sup> bir modeldir. Betimsel araştırmalar ise "mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır, bu sayede onları daha iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur"<sup>65</sup>. Bu haliyle de araştırma – durum saptayıcı- var olan bir durumu ortaya koyucu bir çalışmadır.

### Verilerin Toplanması

Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmış, teorik temeller oluşturulup konu hakkında ayrıntılı bilgi edinildikten sonra alanın uzmanları ve yöneticilik tecrübesi olan kişilerle tartışılarak hazırlanmıştır.

Verilerin toplanması üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ulusal ve uluslararası literatür taranmış, elde edilen bilgiler araştırmacının meslektaşlarıyla tartışıldıktan sonra ikinci aşamada, literatürden elde edilen bilgilerden de

yararlanılarak oluşturulan görüşme soruları araştırmanın ilgili kısımlarında açıklanan deneklere uygulanmıştır. Araştırmanın üçüncü aşamasında ise, kadın okul müdürlerinin çalışmalarını daha ayrıntılı olarak gözlemleyebilmek ve yorumlara gidebilmek için araştırmaya katkısı olacağı düşünülen bir kadın okul müdürü-araştırmacı tarafından-yaklaşık bir sömestir izlenmiştir. Bu gözlemlerin haftanın değişik günlerinde olmasına dikkat edilmiş, elde edilen bilgilere gözlemlenen müdürün görüşleri de alındıktan sonra son şekli verilmiştir.

Araştırmacının izlenim ve gözlemlerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla gözlemlenen okul müdürünün kendisinin de yaptığı işlerle ilgili bir “günce” tutması istenmiştir. Deneğin notları belli bir gün içinde yapılan etkinlikler olmayıp, ortalama olarak yapmaya çalıştıklarını yansıtmıştır. Tutulan bu “günce” içerisine acil müdahaleler, bayramlar, kutlamalar, teftiş vb. gibi olağandışı durumlar dahil edilmemiş, olağan olarak okulda yapılanların bir özeti sunulmaya çalışılmıştır. Sonuçta, araştırmacının üç aylık sürede yaptığı gözlemler ile gözlemlenen okul müdürünün tuttuğu “günce”nin genel olarak örtüştüğü saptanmıştır.

## **BULGULAR VE YORUMLAR**

Ulusal literatürde kadın okul yöneticileriyle ilgili bilimsel çalışmaların 1980’li yıllardan sonra ağırlık kazandığı ortaya konulmuştur. Her ne kadar bu tarih bir rastlantı olmamakla birlikte o yıllardaki siyasi iradenin “kadın sorunlarıyla” daha bir ilgili görünmesi, bu konularla ilgili bir genel müdürlük ve araştırma kurumu, KGSS, kurması gibi etmenlerin etkili olduğu gösterilebilir. Anılan tarihlerden itibaren kadın konularında çalışan, projeler yürüten araştırmacılar için bu konu maddi açılarından cazip hale getirilmiştir. Her ne kadar bu maddi güdüleme etmenleri erkekler için de geçerli olsa da kadınlar daha fazla ilgi göstermişlerdir.

İlginç bir nokta da özellikle okul yönetimine girişte sanıldığı gibi cinsiyet ayırımına gidilmediği, çoğu zaman kadınların kendi istekleriyle yönetici olmak istemedikleri, kadın-erkek bütün öğretmenlere açık olan yöneticilik giriş sınavlarına başvuran kadınların oranlarının bile kendi içinde ancak % 10 civarında bulunduğu ve sınava katılanların başarı durumlarının da yine aynı şekilde düşük olduğu, yöneticilik hizmet içi programını başarıyla tamamlayan birçok kadın öğretmenlerin hala öğretmenlik yapmayı tercih etmeleri de üzerinde durulması gereken başka bir konudur. Şöyle ki, 1998 yılından başlayarak takip eden yıllarda yapılan sınavlara toplam 35 kadın öğretmen katılmış ve bunların 29’u 80 ve üzeri puan alarak başarılı olmalarına karşın Kayseri örneği için sadece 4’ü okul müdürlüğü görevine başlamış, geri kalanlar ise çeşitli sebeplerden dolayı eski mesleklerine ya da öğretmenlik yapmaya devam etmişlerdir.

Yukarıdaki bulgulara paralel olarak 1997-2003 yılları arasında yapılan ve bir örneği YÖK Dokümantasyon Merkezine gönderilen lisansüstü çalışmalar da araştırmanın amaçları dikkate alınarak araştırılmış ve kadın okul yöneticileri/müdürleri konularında toplam 32 çalışmanın yapıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 3:** 1997-2003 Yılları Arasında Kadın Okul Müdürü/Yöneticisi Konularında Yapılan Lisansüstü Çalışmalar

Düzyey	Tezi yapan				Tezi yöneten			
	cinsiyet				cinsiyet			
	E	%	K	%	E	%	K	%
Yük.L.	4	14	24	86	12	43	16	57
Dok.	0	0	4	100	3	75	1	25
Top.	4		28		15		17	

**Kaynak:** [http://www.yok.gov.tr/tez/istatistik/ist\\_konu.htm](http://www.yok.gov.tr/tez/istatistik/ist_konu.htm)

Tablo 3'te görüldüğü gibi lisansüstü çalışmaların 4'ü erkek 28'i de kadın araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Yüksek lisans düzeyinde yapılan toplam 28 çalışmanın 4'ü erkek 24'ü de kadın araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Doktora düzeyinde tamamı kadınlar tarafından yapılan toplam 4 çalışmanın % 75'inin erkek öğretim üyelerinin gözetiminde yapılmış, anılan konu doktora düzeyinde erkekler tarafından hiç çalışılmadığı, kadınlar tarafından da sadece 4 kişi tarafından çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu da ister istemez şu soruyu aklımıza getirmektedir. Mademki Türkiye'de kadınların aleyhine bir eşitsizlik sözkonusu olduğu iddia ediliyor ise niçin kadın öğretim elemanları "kadın sorunlarını" araştırmak için daha fazla bir gayret içerisine girmemektedirler? Anılan tarihler arasında "eğitim öğretim konu alanında toplam 3033 lisansüstü çalışmanın yapıldığı" da hatırlanacak olursa yukarıdaki rakamın ne kadar düşük olduğu daha da netleşecektir.

### Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

Bütün görüşmeler araştırmacının kendisi tarafından yapılmış ve daha önceden deneklerin izni alınmak kaydıyla teybe kaydedilmiştir. Her ne kadar bütün araştırmacılar görüşme talebini kabul etseler de bazıları görüşmelerin kaydedilmesine sıcak bakmamışlardır. Görüşmelerin hemen tamamı deneklerin rahat edebilecekleri ortamlarda yapılmış ve görüşmeler kişisel de denilebilecek konularla başlayıp görüşme sorularına geçilmiş, deneklerle ilgili elde edilen demografik bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo: 4** Deneklerle İlgili Demografik Bilgiler

yaş	f	med. dur.	f	çocuk say.	f
25-29	4	Bekar	11	0	13
30-35	7	Evli	31	1	6
36-40	13	Dul	6	2	9
40-45	19	Diğer	-	3	20
46 ve üstü	5			4 ve üstü	-

Tablo 4’den izlenebileceği gibi deneklerin yaşları 25-46 ve üstü arasında değişmekle birlikte, % 66’sının yaş ortalamasının 36-45 yaşları arasında olduğu saptanmıştır. Dikkate değer bir başka nokta ise yöneticilerin yaklaşık % 65’inin evli olduğu ve bunların da % 73’ünün en az bir çocuğu olduğu araştırmaya katılanlar tarafından ifade edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen kısımlarında da belirtildiği gibi, görüşlerine başvuru kadın yöneticiler, evliliği ve çocuk sahibi olmayı yöneticiliğin önündeki en önemli etmenler olarak sıralamışlardır.

### **Görüşme Sorularına Verilen Cevaplar**

Deneklerin demografik bilgilerine yönelik soruların ardından “*yönetici olma süreçlerini*” anlatmaları istenmiştir. Verilen cevaplardan çıkarılabilecek ve üzerinde durulması gereken nokta, görüşme yapılan deneklerin büyük çoğunluğunun yöneticilik koltuğuna adeta bir “*oldu-bitti*” sonucu getirildiklerini, daha sonra da bu mesleği devam ettirmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. “Okulda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu” hatırlanacak olursa bir “*oldu-bitti*” sonucu okul müdürü koltuğuna oturan ve yaptığı işi “zorunlu olarak” yaptıklarını ifade eden kişilerle, eğitim sisteminin ne derece etkili olacağı tartışmaya açık bir konudur.

Bazı okul müdürleri için yöneticilik süreci biraz daha farklı gelişmiştir. Bir kadın vekil yönetici “daha öğretmenliği öğrenmeden yöneticilik yapmaya başladım, köye ilk atamam yapıldığında hiçbir öğretmen yoktu, ilk gelen ben olduğum için “idareci oluverdim” ve yaklaşık beş yıldır da “idare ediyorum” şeklinde görüş belirtmiştir.

“*Yönetici olmanıza yardımcı olan en önemli kişilik özellikleriniz nelerdir?*” sorusuna verilen yanıtlar “iletişim” ve “insan ilişkileri” olarak iki ana başlık altında toplanabilir. İletişim kavramı hemen bütün görüşmelerde altı çizilen kavramlardan biri olmuştur. Görüşme yapılan bir denek, yöneticiliğin aslında en zor yönlerinden birinin iletişim kurma “zorunluluğu” olduğunu belirterek “yönetici olarak okul içindeki bütün işgörenlerle sağlıklı bir iletişim kurmak zorundasınız ve küsmeye, darılmaya gibi hissi davranmadığınız gibi okul dışında cereyan eden olaylardan bile okul müdürü sorumlu tutulmaktadır” şeklinde görüş belirtmişlerdir. “Sistemli çalışma, işini iyi bilmesi ve çalışkanlık” gibi nitelikler de yöneticiye yardımcı olacağı düşünülen ve görüşme yapılan denekler tarafından belirtilen etmenler olarak sıralanmıştır.

“*Üstünlükleriniz yanında “zayıf” olarak değerlendirebileceğiniz özellikleriniz neler olabilir?*” sorusuna denekler pek fazla zayıf noktalarının olmadığını vurgulamalarına karşın, bazıları “başkalarını kırmaktan çekindiklerini, duygusal davranışlarını, aşırı demokrat olduklarını, çabuk paniklediklerini, fiziksel olarak yorgun düştiklerini, aile bireylerini ihmal ettiklerini” belirtmişlerdir.

“*Kadın yönetici olduğunuzdan dolayı ne gibi sorunlarla karşılaştınız?*” sorusu deneklerin üzerinde en fazla konuşmak istedikleri konulardan biri olmuştur.

Görüşme yapılan deneklerin büyük çoğunluğunun toplumsal ve kültürel normlardan dolayı kadın yöneticileri bir kabullenmeme durumu olduğunu, okula dışarıdan gelen birisinin yönetici olarak karşısında bir “erkek” portresi görmek istediğini belirtmişleridir.

Diğer sorulara çok rahatlıkla yanıt veren ve araştırmacıyla öz yaşam öykülerini paylaşan yöneticiler, sıra kendilerine yönelik cinsiyetçi tutum ve davranışlarla ilgili soruları cevaplamaları istenildiğinde daha tutuk, daha kaçamak yanıtlar vermeyi tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Örneğin, “ben karşılaşmadım ama böyle şeyler olduğu yönünde duyular aldım”, ya da “zaman zaman olur ama şimdi somut bir şey söyleyemem” şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Yönetici kadınların ast ve üstlerle ilişkilere dair sıklıkla ifade ettikleri noktalardan biri; erkeklerin çoğunlukta olduğu yönetim grubuna katılmadıkları konusu olmuştur. Deneklerin kanılarına göre kadın, iş ortamında ilişkilerini normal olarak sürdürse bile, özellikle, iş dışında düzenlenen yemeklere, toplantılara her zaman katılamamaktadır. Görüşülen yönetici kadınlardan biri, bu konuyla ilgili olarak “erkek yöneticiler iş dışında da görüşüyorlar. Bu arada, iş ile ilgili bazı belirlemeler ve kararlar alıyorlar. Bir kadın olarak gruba katılmam her zaman mümkün olmuyor ve alınan kararları sonradan öğreniyorum” şeklinde değerlendirmiştir.

Bir başka kadın müdür ise yöneticilerin çoğunun erkek olduğunu ve kadın yöneticilere bakış açılarından dolayı erkeklere kendini anlatmakta zorlandığına dikkat çekerek “toplantılarda benimle hep mesafeli oluyorlar, yalnız kalıyorum, toplumda ve erkekler arasında kadın müdürün başarılı olamayacağı görüşü hakim, başarılı olduğunuzda da altında başka nedenler arıyorlar” şeklinde yorum getirmiştir. Aynı okul müdürü yeni tayin olduğu bir okuldaki müstahdemine bile “bir kadından emir almak zoruma gidiyor” bahanesiyle okuldan naklini istemesini toplumumuzda kadın yöneticilere karşı olan “kalıpyargının” göstergesi olduğunu belirtmiştir.

Görüşülen bir başka vekil müdür ise karşılaşılan sorunlardan birinin kadın öğretmenlerin kendilerine karşı kıskançlık hissettiklerini belirterek “Kadın öğretmenler daha hissi davranıyorlar, kapris yapıyorlar, paylaşımcı değiller her şeyden önce benlik duyguları ağır basıyor, erkekler daha paylaşımcı, yardımlaşmayı seviyorlar” sözleriyle konuya yeni bir boyut eklemiştir. Aynı denek, “kadınların kendilerinden yüksek makamda bir kadını görmektense erkeği görmeyi tercih ettiklerini” vurgulamıştır.

*Karar verirken ya da sorun çözerken kendilerine özgü ne gibi yöntemler kullandıkları* sorulduğunda deneklerden birbirlerini tamamlayan cevaplar alınmasına karşın, en dikkat çekici cevap bir beldede vekil olarak çalışan bir kadın okul müdüründen gelmiştir. Kendisinin demokratik bir yönetici olmaya çalıştığını, hemen bütün kararların okuldaki diğer işgörenlere hatta hizmetli ve öğrencilere danışılarak aldığını vurgulamıştır. Görüşme yapılan bir başka denek de yönetici eğitimi sırasında “karar aşamaları” konularını teorik de olsa gördüklerini, söz konusu kurs-



tan temin ettikleri ders notlarının halen elinin altında bir çeşit “başvuru kılavuzu” olarak kullandığını, “okulda öğrenilenlerle gerçek hayatta karşılaşılanların farklı” olduğu söylenmesine karşın bir çok soruların cevabını ders kitaplarında bulduğunu belirtmiştir.

*Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etmenler nelerdir?* sorusuna verilen cevaplar literatürle koşutluk göstermektedir. Bunlar; “toplumun bakış açısı, gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği yükümlülükler, başaramamaktan çekinme ve özellikle diğer kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır takınmaları” olarak sıralanmıştır.

### **BİRİ MÜDÜR’Ü GÖZETLİYOR**

Araştırmanın ilgili kısmında da belirtildiği gibi bir kişi ya da örgüt hakkında detaylı bilgi edinebilmek için birkaç yöntemin birlikte uygulanması verilerin güvenilirliğini arttıracaktır. Literatürde üçgenleme olarak adlandırılan bu prensip “kendi içerisinde geçerlik amacıyla gerçekleştirilmektedir ve sonuçları desteklemek için çoklu araştırma metodlarının kullanılmasını gerektirir<sup>66</sup>.

Bu noktadan hareketle araştırmacı kadın okul müdürleriyle yaptığı görüşmelere ek olarak bir kadın okul müdürünü de yaklaşık bir sömestir gözlemlemiştir. Özellikle örnekleme oluşturan deneklerden “kadın asil müdür” sayısının yetersiz olması araştırmacıya seçme şansı bırakmamış ve “olanla yetinmek” zorunda kalmıştır. Bunun için de “Umut Lisesi Müdürü, Fatma” (takma isim) gözlem yapmak için denek olarak seçilmiş, elde edilen sonuçlar aşağıdaki bölümde özetlenmiştir. Kadın okul müdürünün zaman kullanımı, yöneticilik/liderlik davranışları, sorun çözme becerileri ve dikkate değer diğer özellikleri çalışmada altı çizilmeye çalışılan konular olmuştur. Hiç kuşkusuz bu başlıklar bir yöneticinin portresini çizmek için yeterli olmasa da bir fikir vermeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### **Deneğin Portresi**

Yaklaşık 25 yıllık meslek hayatının 12 yılını okul müdürü ve yardımcısı olarak geçiren Fatma, 50’li yaşlarda, evli ve iki çocuk annesi olup iki yıllık yüksek okulu bitirdikten sonra Açık Öğretim Fakültesi’nden de diploma almıştır. Sürekli kendini yenileme çabası içinde olan okul müdürü, temiz giyimli, sürekli etek giyen, gösterişe kaçmayan takılar takınan, çok hafif bir makyajla mesaiye gelen, özellikle kız öğrencilere ve kadın öğretmenlere model gösterilebilecek bir konumda olduğu söylenebilir.

Elemanlarının sadece fiziksel değil psikolojik rahatlıklarıyla da ilgilenen Fatma’nın ılımlı, hiçbir noktada uç noktalarda olmayan, birleştirici, itaatkar, insan-cıl, uzlaşmaya önem veren, kişisel sorun ve yaşantısını işyerine yansıtılmaya özen gösteren biri olduğu da araştırmacının gözlemleri arasındadır. Çevresine karşı du-

yarlı, astlarını motive eden, sadece iyi bir dinleyici olmakla kalmayıp elemanlarının sorunlarına çözüm getirebilen ve gerektiğinde de yapıcı eleştiriler yapabilen, tecrübeli, kendine güveni olan bir yönetici olduğu kanısına varılmıştır.

Araştırmacıya göre okul müdürü zamanını en etkili şekilde kullanmak için büyük çaba harcamaktadır. Yönetici olmasından dolayı sabah okula çoğu zaman tüm işgörenlerden erken gelen, doğrudan odasına çıkıp bir gün öncesinden hazırladığı “yapılacaklar” listesini kontrol ederek hem önceki günlerden devam eden işlerin takibini yapmak hem de o gün yapılması gereken işleri önem sırasına koyarak etkili bir şekilde çalışmak için kendine göre bir yöntem geliştirmiştir.

Müdür değişik renklerden oluşan dosyaları ve bunları da kendi içerisinde “bekleyebilir”, “zaman bulduğunda bak”, “mesai içinde yap”, “yap” ve “hemen yapılması gerekir” gibi önem derecelerine göre sınıflandırmıştır. Örneğin, “Bekleyebilir” olarak sınıflandırılan dosyanın içerisindeki evraklar davetiyeler, bayram kart ve tebrikleri vb.; “hemen yap ve cevap ver” dosyasında, Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gelen tarihli yazılar, soruşturma evrakları, faturalar vb. yer almaktadır.

Okul müdürü’nün belki de deneme yanılma yoluyla keşfettiği ve olumlu sonuçlar aldığı “dosyalama yöntemi” ilgili literatürde de desteklenmektedir. Örneğin, okul yöneticilerinin etkili zaman kullanmaları konusunda “bir müdürün günlüğü” çalışmasında Çelikten<sup>67</sup> yöneticilerin kendi takvimini kesinleştirmesini, daha fazla zaman kazanmak için de öncelik taşımayan işleri bir kenara bırakmasını sağlayacak bir yöntem geliştirmelerini öğütlemektedir. Anılan araştırmacıya göre yöneticiler, tercihler yapmak, öncelikleri belirlemek ve alınan kararları yaşama geçirmek için cesaretle ilerlemeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Zel’in<sup>68</sup> görüşleri de hem Çelikten’in<sup>69</sup> çalışması hem de gözlem yapılan müdürün yaptıklarıyla benzerlik göstermektedir. Anılan araştırmacıya göre önceliklerin ne olması gerektiğini gösterecek her hangi bir araştırma yoktur ve her yönetici kendi önceliklerini kendisi belirlemek zorundadır.

Okul müdürü Fatma, beklentilerin aksine zamanının büyük çoğunluğunu makam odasında geçirmekte, sınıflara, tuvaletlere, işliklere, laboratuvar ve öğretmenler odasına vb. ortak kullanım alanlarına rutin ziyaretler yapmaktansa ‘zorunluluk’ hallerinde gitmeyi tercih etmektedir. Örneğin, müdür araştırmacının okulda bulunduğu zamanların hemen hiç birinde öğretmenler odasında öğretmenlerle birlikte oturup çay içmek, informal sohbetlerde bulunmak ya da değişik etkinliklere katılmak gibi girişimlerde bulunmamıştır.

Bulgular Pitner’in<sup>70</sup> araştırma sonuçlarıyla tezatlık göstermektedir. Anılan araştırmacı, kadın okul müdürlerinin erkeklere kıyasla masa başında daha az vakit geçirdiklerini, daha çok derslik ziyaretlerinde bulduklarını, programla ilgili yenilikleri izlediklerini, meslektaşlarına daha çok vakit ayırdıklarını, öteki kadınlara destek verdiklerini, daha duraksamalı ve deneme yanılmaya yer veren bir dil kullandıklarını saptamıştır. Etkili okul müdürlüğü konularında çalışmalar yapan Özden<sup>71</sup> okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası değil sınıf ve koridor oldu-

ğu görüşünü savunmaktadır. Anılan yazara göre okul yöneticisinin zamanını sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi okul yönetiminde yeni bir anlayışı getirerek, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir. Etkili okullar konusunda araştırmalar yapan Balcı<sup>72</sup> da okul müdürlerinin artık bürosundan dışarı çıkmak zorunda olduğunu, okul yöneticisinin asıl işinin de öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek, okul koridor ve dersliklerinde dolaşmak, okulda doğru zaman ve yerde görünmek, okulun genel gidişatını sürdürmek olduğunun altını çizmektedir.

Gözlemler sırasında okul müdürünün davranışları, karar verme şekilleri ayrı ayrı not edilerek “yöneticilik ve liderlik” davranışlarıyla ilgili izlenimler de edilmeye çalışılmıştır. Araştırmacının gözlemlerine göre okul müdürü Fatma eşitliğe fazla önem vermekte, herkesin eşit olduğunu düşündüğünden yaptığı kısa ve uzun vadeli planlamalarda yardımcılarının, öğretmenlerin ve hatta diğer işgörenlerin de görüşlerini alarak hareket etmektedir. Okul müdürüne göre “işgörenler kararların alınmasına katıldıkları için uygulama aşmasında planlara ve sonuçlarına ‘sahiplik duygusu’ içinde yaklaşmakta, bu da planların başarı şansını arttırdığı gibi uygulamada başarısız olduğunda planlar için de bir ‘sorumlu’ aranmamakta ve başarısız uygulamalardan bir ‘ders’ almaktadır.

Okul müdürü’nün alınacak hemen tüm kararları katılımcılık ilkesi doğrultusunda vermesi özellikle yardımcılar arasında bazı eleştirilere yol açmaktadır. Fatma’nın yardımcılarını müdürün toplantılarda çok hassas davranmasını ve karar aşamasında katılımcılardan çok şey beklemesini “zaman kaybı” olarak nitelendirmektedir. Bir yardımcısı müdürü kararsızlıkla suçluyor ve “herşeyi erteliyor, karar vermekten kaçınıyor” ya da “bırakıyor kararlar kendiliğinden çıksın, hiçbir zaman sorumluluğu üstüne almak istemiyor”, sözleriyle eleştirmiştir. Aynı yardımcıya göre “okul müdürü bir yönetici olarak grubu yönlendirmektense grubun karar almasını istiyor, herkes olaylara kendi bakış açılarıyla yaklaştığından bir türlü ortak karar alınamıyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Bir yöneticinin yaptığı sayısız işler arasında en önemlisi “karar verme” işlevidir. Karar verme, ayrı bir yönetim özelliği olmaktan çok bütün yönetim faaliyetlerine temel teşkil eden bir unsurdur. Eren’e<sup>73</sup> göre karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması yöneticide aranan önemli özelliklerden biri olmaktadır. Usta’ya<sup>74</sup> göre ise “başarılı yöneticiler etki yapan kararlar alırlar, doğru adımları, doğru zamanlarda atarlar, acele birçok karar vermenin yanlış karar vermek olduğunu bilirler, az fakat temel kararlar verirler” sözleriyle gözlem yapılan müdürün karar alma davranışlarını kısmen de olsa desteklemektedir.

Araştırmacının gözlemlerine göre okul müdürü karşılaşılan sorunların işgörenleri, öğrenci ve diğer çalışanları rahatsız edene kadar sorunların üzerine gitmediği, tabir yerinde ise sorun çözme bakımından pasif kaldığı, sorunların daha oluşum aşamasında üzerine gitmektense beklemeyi tercih ettiği gözlemlenmiştir. Her ne kadar bir yönetici hakkında böyle bir genellemeye gitmek bir sömestirde

ulaşılacak sağlıklı bir izlenim olmasa da birlikte çalıştığı kadın yardımcısının görüşleri de bu yargıyı pekiştirecek niteliktedir. Anılan işgörene göre “okul müdürü erkek işgörene daha samimi davranmakta, kadınlara karşı ise ‘güç bende, buranın yöneticisi benim’ gibi bir mesaj vermeye çalışmaktadır.”

Örgütün etkililiğini sürekli hale getirmek, bir anlamda problemlerin en kısa zamanda ve en uygun yolla çözülmesini gerektirir<sup>75</sup>. Bu bağlamda, “okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmek, örgütün çevresini, imkanlarını iyi tanıyarak”<sup>76</sup> karşılaşılan problemlere uygun çözümler üretmektir.

## **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

### **Sonuçlar**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerle kıyaslandığında aynı kademede görev yapan kadın yöneticilerin düşük oranda bulunmasının nedenlerini araştırmaktır. Her ne kadar ulaşılan sonuçlar Türkiye geneli için geçerli olmasa da, daha fazla denekle yapılacak bölgesel ve ulusal bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmesi büyük olasılıktır.

Kadın öğretmenlerin eğitim sistemi içerisindeki yeri ve başarıları nasıl ki yadsınamaz bir gerçekse, uygun zemin oluşturulduğu takdirde analık görevinde son derece başarılı olan kadınlar yöneticilik görevlerinde de aynı başarıyı sergileyebileceklerdir. Yeter ki onlar yarışa erkek meslektaşları ile eşit şartlarda başlayabilsinler. Ulu önder Atatürk’ün ifadesiyle “Bir toplum, cinslerden yalnız birinin yeni gerekleri edinmesiyle yetinirse, o toplumun yarından fazlası güçsüzlük içinde kalır. Bir millet ilerlemek ve medenileşmek isterse, bilhassa bu noktayı esas olarak kabul etmek mecburiyetindedir”<sup>77</sup>.

### **Öneriler**

Kadın yöneticilerin önlerindeki engelleri aşabilmeleri için, yalnız kendi çabaları yeterli olmayıp, sosyo-kültürel değerlerin değişime uyum sağlaması, yasaların ve özellikle sivil toplum kuruluşlarının kadınlara destek olmaları gerekmektedir. Her şeyden önce kadın yöneticiler hakkında oluşturulan önyargılar yerine bilimsel verilere göre hareket edilmelidir.

Öğrencilerin ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Öğretmenlik ve analık görevini büyük bir başarıyla yerine getiren kadınlar, yöneticilik mesleğinde de görev almaları gerekir, bu bir zorunluluktur, çünkü kız öğrencilerin ve kadın öğretmenlerin “kadın rol modellerine” ihtiyaçları vardır. Her okulda mutlaka en az bir kadın müdür yardımcısının bulunması kız öğrencilere rehber, rol modeli ve sorunlarını rahatlıkla anlatabileceği biri olması açısından son derece gereklidir. Bu da yasa ile zorunluluk haline getirilmelidir.

### KAYNAKLAR

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993), "Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3, ss77-92.
- Açıkalin, A. (1980), "Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Atama, Yer değiştirme İlkeleri ve Amaçları", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi.
- Ağaoğlu, E. ve diğ. (2002), "Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi," *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- Akçapınar, H. (2000), *Koyun Yetiştiriciliği*. Ankara: İsmet Mat.
- Altınışik, S.(1999), "On Yıl Öncesine Kıyasla Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürlüğündeki Sayısal Azlığının Görünümü", 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Anadolu Üniversitesi Yay. No. 51, ss. 94-107.
- Arat, N. (1999), *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasına Cinsiyetçilik*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkan, S. (2003), "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1. ss. 1-19.
- Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri II* (1923), s.85.
- Atay, K. (2001), "İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Tutum ve Davranışları", *Eğitim Yönetimi*, Sayı.28, ss.471-482.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. (2002), "Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191.
- Balcı, A. (2002), "Sunuş", *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191.
- (1999), "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", *21. Yüzyıl Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1983), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayını.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001), "Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 34, Sayı 2, ss. 89-114.
- Berberoğlu, G.N. (1989) "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunlar", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt VII, Sayı 1, s.289.
- Bogdan, R. C. and Biklen, S.K. (1992), *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.

- Boydak, M. ve Akpınar, B. (2002), “Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarıları”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, ss. 219-234.
- Brett, J.M. ve Stroh, L.K. (1994), *Turnover of Female Managers*, M.J. Davidson ve R.J. Burke (Der), *Women in Management*, ss.55-64, Paul Chapman Publishing, London.
- Bryce, L. (1989), *The Influential Women: How to Achieve Success Without Losing Your Femininity*, Britain: Arrow Books.
- Çelik, V. (2002), “Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğitimler”, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191.
- Çelikten, M. (2001), “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri”, *Eğitim Yönetimi*, Yıl:7, Sayı:27, ss. 297:309.
- \_\_\_\_\_. (2004), *Bir müdürün günlüğü*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2004, 123-135.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2002), “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi”, *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Değerlendirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Yayınları, No.191.
- Demirci, F. (1991), “Eğitimde Kadın”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, ss. 62-80.
- Durmuş, E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Eagly, A and Johnson, B. (1990), “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*.
- Eren, E. (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım.
- Ferber, M. and Lowry, H. (1987), “Women’s Place: National Differences in the Occupational Mosaic”, *Journal of Marketing*, July, pp. 23-30.
- Gerni, M. (2001), *Yönetimde Kadınlar*, İstanbul: Beta Basım.
- Gürsel, M. (1995), *Okul Yönetimi*, Konya: İnci Yayınları.
- Izgar, H. (2001), “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Eğitim Yönetimi*, Sayı 21, Yaz, ss.335-346.
- Kaptan, S. (1995), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Gazi Eğitim Fak.
- Karasar, N. (1994), *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık.

- Karip, E. ve Köksal, K. (1999), "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", *Eğitim Yönetimi*, Sayı 18, Bahar, ss. 193-207.
- Katrinli, A. E. and Timurcanday, O. (1994), *Women Managing in Turkey, Women in Management. A Developing Presence*, (Ed.) M. Tanton, New York.
- Kayıkcı, K. (2001), "Yönetici Yetiştirme Sorunu", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 150, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>, 10.05.2004).
- KSSGM (2000), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- KSSGM (2001), Tanıtım ve Savunuculuk Programı, Ankara.
- MEB, *Sayısal Veriler, 2003-2004*, APK, Ankara:2003.
- M.E.B. Eğitim Teknolojileri Genel Md. Ölçme ve Değerlendirme Daire Başk. 25.6.2003 Tarih ve Sayı: B.080 ETGO 21.07.03-531/6475 no'lu fax.
- Moore, D. And Buttner, E. H. (1997). *Women Entrepreneus Moving Beyond the Class Ceiling*, Sage Publications, CA.
- Morrison, A. M. and Von Glinov, M.A. (1990), "Women and Minorities in Management", *American Psychologist*, 45, ss. 200-208.
- Ohlott, P. and Ruderman, M. (1994), "Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences", *Academy of Management Journal*, v.1.37, ss.46-67.
- Özcan, F.(1999), *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*,. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü.
- Özdemir, S.(1997), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: PEGEM.
- Özden, Y. (1998), *Eğitimde Dönüşüm*, Ankara:PEGEM.
- Parker, B., Fagenson E. (1994), "An Introductory Overview of Women in Corporate Management", *Women in Management*, pp. 11-28.
- Pitner, N. (1981), "Hormones and Harems: Are the Activities of Superintending Different for a Woman?" (Der.) P. Schmuck ve diğ. *Educational Policy and Management: Sex Differentials*, New York, Academic Press.
- Schein, V. E. (1994), *Women in Management: Current Research Issues*, London: Paul Chapman.
- Schwartz, F.N. (1992), *Breaking With Tradition: Women and Work , The New Facts on Life*, New York:Warner.
- Semerci, N. ve Çelik V. (2002), "İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları", *Eğitim Yönetimi*, Bahar, Sayı 30, 205-218.

- Şimşek H. (2002), “Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez”, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Eğitim Bilimleri Fak. Yay. No.191, ss.307-312.
- Snavely, K. (1993), “Managing Conflcit Over the Perceived Progress of Working Women”, *Business Horizons*, April, 17-22.
- Soyutürk, M. (2001), *Yönetimde Kadının Yeri*, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sönmez, M. (1992), “Üst Düzey Yönetimde Kadınlar”, *Panorama*, Cilt 2, Sayı, 5.
- Tan, M. (1996)“Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık”, *TODAİE Dergisi*, Cilt 29, Sayı 4, ss.33-42.
- (2002), “Eğitim Yönetiminde Kadınlara Yer Var mı?” *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi, No.191, ss.37-49.
- Taymaz, H. (1995), *Okul Yönetimi*, Ankara: Saypa
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002), “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”, *Eğitim Yönetimi*, Sayı 31, ss. 444-458.
- TÜSİAD (2000), *Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, No. Tüsiad-t/2000-12.
- Usluer, L. (2000), *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, R. (2001), “Zaman Yönetimi, ve Yöneticilerin Zaman Kullanma Biçimleri”, *Standart Dergisi*, Sayı 478, s. 75.
- Zel, U. (2002), “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu” *Amme İdaresi Dergisi*, 35/2, ss. 39-48.<sup>78</sup>



## DİPNOTLAR

- 1 KSSGM, *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2000, s. V.
- 2 A. M. Morrison, and M. A. Von Glinov, "Women and Minorities in Management", *American Psychologist*, 1990, 45, ss. 200-208.
- 3 M. Gerni, *Yönetimde Kadınlar*, İstanbul: Beta Basım, 2001, s. 41.
- 4 M. Tan, "Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık", *TODAİE Dergisi*, 1996, Cilt 29, Sayı 4, ss.33-42.
- 5 KSSGM, Tanıtım ve Savunuculuk Programı, Ankara, 2001, s. 5.
- 6 S. Acuner ve S. Sallan, "Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3, 1993, ss77-92.
- 7 S. Bayrak ve Y. Mohan, "Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 34, Sayı 2, 2001, ss. 89-114.
- 8 S. Arıkan, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, ss. 1-19.
- 9 G.N. Berberoğlu, "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunlar", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt vii, Sayı 1, 1989, s.289.
- 10 M. Soyutürk, *Yönetimde Kadının Yeri*, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001, s. 92.
- 11 E. Durmuş, Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklar: Türkiye'de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2001.
- 12 H. Akçapınar, *Koyun Yetiştiriciliği*. Ankara: İsmet Mat, 2002, s. 11.
- 13 A. Balcı, "Sunuş", *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191, 2002.
- 14 V. Çelik, "Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğitimler", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191, 2002.
- 15 M. Çelikten, "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri", *Eğitim Yönetimi*, Yıl:7, Sayı:27, 2001, ss. 297:309.
- 16 MEB, *Sayısal Veriler, 2003-2004*, APK, Ankara:2003, s. 285.
- 17 S. Arıkan, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, ss. 1-19.
- 18 H. Şimşek, "Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Eğitim Bilimleri Fak. Yay. No.191, 2002, ss.307-312.
- 19 Y. Özden, *Eğitimde Dönüşüm*, Ankara:PEGEM, 1998.
- 20 S. Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: PEGEM, 1997.
- 21 Gerni, **a.g.e.** s. 2.
- 22 S. Altınışık "On Yıl Öncesine Kıyasla Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürlüğündeki Sayısal Azlığının Görünümü", 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Anadolu Üniversitesi Yay. No. 51, 1999. ss. 94-107.
- 23 A. Açıkalın, "Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Atama, Yer değiştirme İlkeleri ve Amaçları", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, 1980.
- 24 Balcı, **a. g. e.**, 2002.

- 25 Çelik, a. g. e., 2002.
- 26 Y. Özden, *Eğitimde Dönüşüm*, Ankara:PEGEM, 1998.
- 27 E. Karip, ve K. Köksal, “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, *Eğitim Yönetimi*, Sayı 18, Bahar, 1999, ss. 193-207.
- 28 A. Açıklan, “Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Atama, Yer değiştirme İlkeleri ve Amaçları”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, 1980.
- 29 M. Boydak ve B. Akpınar, “Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2002, ss. 219-234.
- 30 S. Acuner ve S. Sallan, “Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3, 1993, ss77-92.
- 31 M. Tan , “Eğitim Yönetiminde Kadınlara Yer Var mı?” 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi, No.191, 2002, ss.37-49.
- 32 H. Izgar, “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Eğitim Yönetimi*, Sayı 21, Yaz, 2001, ss.335-346.
- 33 F. Demirci, “Eğitimde Kadın”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, 1991, ss. 62-80.
- 34 F. Özcan, *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*,. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, 1999, s. 22.
- 35 K. Atay, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Tutum ve Davranışları”, *Eğitim Yönetimi*, Sayı.28, 2001, ss.471-482.
- 36 M. Sönmez, “Üst Düzey Yönetimde Kadınlar”, *Panorama*, Cilt 2, Sayı, 5, 1992, 15.
- 37 F. Özcan, *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*,. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, 1999, 22.
- 38 A. E. Katrinli and O. Timurcanday, *Women Managing in Turkey, Women in Management. A Developing Presence*, (Ed.) M. Tanton, New York, 1994, s. 55.
- 39 S. Arıkan, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, ss. 1-19.
- 40 TÜSİAD, Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset, No. Tüsiad-t/2000-12, s. 80.
- 41 L. Usluer, Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, 22.
- 42 Gerni, a. g. e., s. 42.
- 43 F. N. Schwartz, *Breaking With Tradition: Women and Work , The New Facts on Life*, New York:Warner, 1992.
- 44 B. Parker and E. Fagenson, “An Introductory Overview of Women in Corporate Management”, *Women in Management*, 1994, pp. 11-28.
- 45 J. M. Brett ve k. L. Stroh, *Turnover of Female Managers*, M.J. Davidson ve R.J. Burke (Der), *Women in Management*, 1994, ss.55-64, Paul Chapment Publishing, London.
- 46 P. Ohlott and M. Ruderman, “Gender Differences in Managers’ Developmental Job Experiences”, *Academy of Management Journal*, v.137, 1994, ss.46-67.
- 47 A. M. Morrison and M. A. Von Glinov, “Women and Minorities in Management”, *American Psychologist*, 45, 1990, ss. 200-208.
- 48 D. Moore and E. H. Buttner, *Women Entrepreneuis Moving Beyond the Class Ceiling*, Sage Publications, CA. 1997.

- 49 L. Bryce (1989), *The Influential Women: How to Achieve Success Without Loosing Your Femininity*, Britain: Arrow Books, s. 1989, s. 1.
- 50 K. Snavely, "Managing Conflcit Over the Perceived Progress of Working Women", *Business Horizons*, April, 1993, 17-22.
- 51 A. Eagly and B. Johnson (1990), "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 1990, 23.
- 52 M. Ferber and H. Lowry, "Women's Place: National Differences in the Occupational Mosaic", *Journal of Marketing*, July, 1987, pp. 23-30.
- 53 V. E. Schein, *Women in Management: Current Research Issues*, London: Paul Chapman, 1994, 54.
- 54 **Gerni, a. g. e., 41.**
- 55 H. Taymaz, *Okul Yönetimi*, Ankara: Sayp, 1995, 28.
- 56 M. Gürsel, *Okul Yönetimi*, Konya: İnci Yayınları, 1995, 85.
- 57 V. Çelik, "Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğitimler", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191, 2002, s. 10.
- 58 E. Ağaoğlu ve diğ., "Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara, 2002, 145.
- 59 A. Bakioğlu ve K. Özcan, "Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191, 2002, s. 30.
- 60 K. Çetin ve M. Yalçın, "Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Değerlendirilmesi Sempozyumu*, A.Ü. Yayınları, No.191, 2002, s. 50.
- 61 K. Kayıkçı, "Yönetici Yetiştirme Sorunu", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 150, 2002, (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>, 10.05.2004).
- 62 N. Arat, *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasına Cinsiyetçilik*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 96.
- 63 S. Turan ve N. Ebiçlioğlu, "Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi", *Eğitim Yönetimi*, Sayı 31, 2002, ss. 444-458.
- 64 N.Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık, 1994, s. 76.
- 65 S. Kaptan, *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Gazi Eğitim Fak, 1995, s. 59.
- 66 R. C. Bogdan and S. K. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- 67 M. Çelikten, *Bir müdürün günlüğü*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2004, 123-135.
- 68 U. Zel, "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu" *Amme İdaresi Dergisi*, 35/2, 2002, ss. 39-48.
- 69 Çelikten, **a.g.e.**, 2004, s.
- 70 N. Pitner, "Hormones and Harems: Are the Activities of Superintending Different for a Woman?" (Der.) P. Schmuck ve diğ. *Educational Policy and Management: Sex Differentiaials*, New York, Academic Press, 1981.
- 71 Özden, **a. g. e.**, s. 147.
- 72 Balcı, **a. g. e.**, s. 503.
- 73 Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, 1996, s.11.

- <sup>74</sup> Usta, R., “Zaman Yönetimi, ve Yöneticilerin Zaman Kullanma Biçimleri”, *Standart Dergisi*, Sayı 478, 2001, s. 75.
- <sup>75</sup> Başaran, İ.E., *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayını, 1983, s. 99.
- <sup>76</sup> Semerci, N. ve Çelik V., “İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları”, *Eğitim Yönetimi*, Bahar, Sayı 30, 2002, ss. 205-218.
- <sup>77</sup> Atatürk’ün Söylev ve Demeçleri II, 1923, s.85.