

## EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİNDEN AYRILMIŞ KADINLARIN YAŞADIĞI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

Fatoş Yücedağ  
Akdeniz Üniversitesi  
[fatosyuicedag@hotmail.com](mailto:fatosyuicedag@hotmail.com)

Prof. Dr. İlhan Günbayı  
Akdeniz Üniversitesi  
[igunbayi@akdeniz.edu.tr](mailto:igunbayi@akdeniz.edu.tr)

### Özet

Bu çalışma, MEB'e bağlı eğitim kurumlarında eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, nitel araştırma modellerinden fenomenolojik desende gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde görev yapan, yöneticilikten ayrılmış 9 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmelerin ses kayıtları yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde elde edilen verilere betimsel analiz, içerik analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar şu ana temalar altında toplanmıştır: sosyal, ailevi, yönetimin işleyişi, kişisel özellikler, sorunları çözme yöntemleri ve yıpranmaya bağlı etkenlerden kaynaklanan sorunlar. Araştırma sonuçları, eğitim yöneticiliğini deneyimi olmuş kadın öğretmenler tarafından yaşanan sorunların tespiti, eğitim yöneticisi olmak isteyen kadın öğretmenlere yol gösterici olması, bu sorunların nasıl aşılabileceği konusunda getirdikleri öneriler açısından önemlidir.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim, Kadın Yönetici, Sorunlar.

## THE VIEWS OF FEMALE TEACHERS RESIGNED FROM EDUCATIONAL ADMINISTRATION ABOUT THE PROBLEMS THEY FACE DURING THEIR ADMIN: A PHENOMENOLOGICAL STUDY

### Abstract

This study aimed to reveal the views of female teachers working for the Ministry of Education and resigned from educational administration, about the problems they face during their management. The research is a qualitative study designed in phenomenological methodology. The participants of the research were 9 female teachers resigned from educational management and working in central districts of Antalya city during 2014-2015 academic Year. Data were collected through semi-structured interviews. The interviews were recorded by an audio recorder and transcribed by the researcher. In this study, the data obtained were analysed via descriptive analysis and content analysis techniques. The research results indicated that the problems of which the participants faced during their management were gathered under six main themes: social, domestic, the functioning of the administration, personal characteristics, problem-solving methods and (physical and psychological) fatigue. The results of this research are substantial for determining the problems of female education managers by the ones who learn it the hard way, being a guide for identifying ways to augment their involvement in the field and offering suggestions about how to overcome these problems.

**Keywords:** Education, Female Managers, Problems.

## GİRİŞ

Kadınlar Sanayi Devrimi ile birlikte iş dünyasına ilk adımlarını atmış olmakla birlikte, dünya genelinde işgücüne katılma oranları İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkan işgücü açığı ile artmıştır. Ülkemizde ise Cumhuriyet'in kurulmasıyla birlikte gerçekleştirilen Devrimler, kadınlara toplum içinde çok önemli haklar sağladığı gibi, çalışma hayatına da katılmalarını sağlamıştır. Her ne kadar ülkemizde kadınların sosyal ve ekonomik hayata etkin olarak katılımı gelişmiş ülkelerden daha geç başlamış olsa da; özellikle 80'li yıllardan bu yana çalışma hayatında artan oranda yer almaktadırlar. Bunda en büyük etkenler, değişen toplumsal yapı, kadınların eğitim düzeylerinin artması, sosyal politikalarındaki iyileştirmeler ve yasal düzenlemelerdir. Ancak tüm bu olumlu gelişmelere karşın, kadın çalışan sayısının oldukça fazla olduğu hizmet sektörlerinde dahi yönetimde kadın temsilci sayısı çok azdır. Oysaki "kadınların çalışma ve yöneticilik alanlarında başarısız olduklarına ya da olabileceklerine ilişkin hiçbir veri bulunmamaktadır" (Tan, 1998; Ergün, 1996). Türkiye'de yapılan çalışmalarda "kadın işi" "erkek işi" ayrımının oldukça yaygın olduğu ve bu sistemin üretildiği görülmektedir (Arat 1996, s. 46). Bu yöndeki ayırım kadınları sadece yönetime katılmadan değil, belli mesleklerden de uzak tutmak için yeterli bir neden olarak görülebilir. Nedenlerden bir diğeri ise, toplumda geniş kitlelerce kabul gören birtakım önyargıların kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerini engellemesidir (Bedük 2005: 12-113).

Girdisi de çıktısı da insan olan eğitim kurumlarında gelişen yeni yönetim anlayışı, güç ve bilgiyi elinde tutan hiyerarşik ve eril anlayışın yerine, yöneticinin "liderliği" ne dayanmaktadır. "Lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte, yetkilendirmekte, yaratıcılığı arttırmakta ve onların en iyiyi yapmalarını sağlamaktadır. Bu tarz yönetimde daha başarılı olan kadın yöneticiler bilgiyi paylaşırken ortak çalışma alanları oluşturmakta ve çalışanlarını yapılan işlere ilişkin olarak bilgilendirmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki değişen yönetim anlayışının gerekleri kadınlar tarafından daha iyi yerine getirilmektedir" (Barutçugil, 2009). Bununla birlikte, birçok ülkede okullardaki öğretmen kadrosunun büyük çoğunluğunu kadınların oluşturmasına rağmen, kadınların küçük bir oranı okul yöneticisidir (Ergün, 1996; Shum and Cheng, 1997 ).Bu durum, kadınların eğitim yöneticiliğinde aktif görev almalarını engelleyen birtakım sorunların varlığını işaret etmektedir. Türkiye'de 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 ( Tan, 1996 ). Bu durumun sebebinin, yönetici olarak karşılaştıkları ya da karşılaşacaklarını düşündükleri sorun ve engeller olduğu düşünülebilir. Bu sorunları tespit etmenin ve bu sorunlara çözüm üretmenin kadınları eğitim yöneticisi olma konusunda isteklendirip cesaretlendirebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma ile Antalya ili merkez ilçelerinde görev yapan, MEB' e bağlı eğitim kurumlarında eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı eğitim örgütlerinde çalışarak eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir? Problem cümlesi çerçevesinde şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin önünde çevresel etkenlerin sorun oluşturup oluşturmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin önünde ailevi etkenlerin sorun oluşturup oluşturmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yönetimin işleyişi ile ilgili sorun yaşayıp yaşamadıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, kişilik özelliklerinin sorun oluşturup oluşturmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin sorunları çözme yöntemlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, yöneticilik görevini yaparken fiziksel ve/veya duygusal olarak yıpranıp yıpranmadıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, eğitim örgütlerinde (okullarda) bir kadının yönetici olmasını, 'bir şeye' benzetmeleri istense, bunun ne olacağına ilişkin görüşleri nelerdir?

8. Eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin, yaşadıkları sorunları aşmak için önerileri nelerdir?

## YÖNTEM

Bu çalışma, nitel araştırma modellerinden fenomenolojik desende gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma insanın kendi sırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010: 326). Fenomenolojik desen farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bize tümüyle yabancı olmayan, aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 78 ).

### Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formları kullanılmıştır. Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (Patton,1987: 111). Görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak için konuyla ilgili uzman bir akademisyene verilmiş ve incelemesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. Bir öğretmen ile pilot görüşme yapılmış, görüşme sorularının istenen geçerlik düzeyine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir.

Yapılan ses kayıtları araştırmacı tarafından Nitel araştırma paket programı QSR N-VIVO10' da depolanmıştır. Betimsel analiz için, her bir araştırma sorusuna yanıt olabilecek veriler belirli temalar altında gruplandırılıp tanımlanmıştır. Betimsel analizde fark edilmeyen kavram ve temaların ortaya çıkarılması amacı ile verilere içerik analizi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle veriler kavramsallaştırılmış; başka bir deyişle kodlanmıştır. Bu sürecin sonunda elde edilen kavramlardan birbiri ile ilişkili olanlar birbiriyle gruplandırılarak temalar (kategori) oluşturulmuştur. Son olarak içerik analizi sonucu elde edilen veriler sıklık ve frekans tablolarına dönüştürülmüştür. Araştırmanın güvenilirliğini ortaya çıkarmak amacıyla temalara ne kadar tutarlı kodlama yapıldığını görmek için alandan iki meslektaşına kodlama yaptırılmıştır. İki değerleyici arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğini ölçmek için Kappa analizi yapılmıştır. Yapılan analizde elde edilen değer 1,00 (mükemmel uyum) olmuştur.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu nitel araştırmada kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi içerisinde yer alan kartopu örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiş ve çalışma grubunu 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Antalya İli Merkez İlçelerinde yer alan okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, örgütlerinde çalışan ve eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış 9 kadın öğretmen oluşturmuştur. Çalışma evrenindeki denek sayısı kısıtlı olduğu için müdür yetkili olarak görev yapmış 2 kadın öğretmen de araştırmaya dâhil edilmiştir. Görüşmede katılımcı istekliliği gözlemlenmiştir.

## BULGULAR

### 1. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Katılımcıların "çevresel (sosyal) etkenlere bağlı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri" ni yorumlarsak; % 44'ünün (f 4/9) "cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarından" bahsettiklerini görürüz. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Cinsiyet ayrımcılığı sorununu yaşadım... Cinsiyet farkını çok yaşadım ama... Mesela okula gelip de "erkek öğretmen yok mu erkek müdür yok mu?" diyerekten şey yapıyorlar, konuşmak istemiyorlardı doğal olarak, hani erkekle muhatap olmak istiyorlar. Genelde çünkü erkekler geldiği için görüşmelere, o tarz bir sorun yaşadım." (G 1, 1)

"Cinsiyet Ayrımcılığı okul içerisinde öğretmen arkadaşlardan veya üst yönetimden herhangi bir ayrımcılıkla karşılaşmadım. Ancak gelen velilerin, tabii eğitim düzeyleri biraz düşük olduğu için mi bilmiyorum, bayan idareci ile çok muhatap olmadıkları için, dediğim gibi yaşımızın da küçük olması sebebi ile bazen erkek, karşılarında bir erkek, yaşı biraz ilerlemiş, tecrübeli olduğunu düşünüyorlar çünkü öyle bir görüntünün içerisinde. Onları tercih

etmiş olabilirler... Yani hissediyordum; hani sen misin müdür yardımcısı gibi... Daha farklı beklentileri var çünkü hayatlarında hep öyle olmuş eski dönemlerinde.” ( I 1, 1 )

Katılımcıların % 44’ü “örgütsel kültürden kaynaklanan sorunlar” yaşadıklarını (f 4/9) belirtmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Örgütsel kültür farklılıkları da çok fazlaydı doğal olarak. ... Bir bayanın idarecilik görevini bir kere kabul süreçleri uzun oluyor. Hani konuşmak istemiyorlar, bir erkekle muhatap olmak istiyorlar...” ( G 1, 2 )

“...daha önce öğretmen olarak birlikte çalıştığım arkadaşlara birkaç görevlendirmeye yönetici olmak olunca hem kendi içimde çatışmalar yaşadım, hem de arkadaşlar arasında bazen sıkıntılar yaşadım” ( F 1, 2 )

“Okulumuzda hepsi bayan olduğu için bizim genelde yani topluma has bir şeydir birbirimize çelme takmayı çok severiz biz. İşte daha çok yapıcı şeylere değil de yıkıcı şeylere yöneldiler. Yani yaptığınız olumlu şeyleri değil de yaptığınız minicikte olsa hatalara daha çok odaklandılar. Zaman zaman bu beni rahatsız etmiştir yani bu tabii hepsine kesinlikle yaymayayım. Ama içinde 2-3 kişi vardı evet beni ciddi anlamda bakışları ile bile rahatsız eden öğretmenler vardı.” ( A 1, 2 )

Katılımcıların % 33’ü “toplumsal önyargıdan” ( f 3/9) bahsetmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Eğitim yöneticiliğim sırasında toplumsal ön yargılarla karşılaştım. İnsanların beni eğitim kurumu yöneticisi gibi kabullenmeleri biraz zor oldu ve bunlardan dolayı ufak tefek problemler de yaşadım. Aynı zamanda yaşamızın küçük olması insanların ciddiye almasını engelleyen bir faktör olduğunu düşündürdü bana. Bu tür toplumsal ön yargılarla karşılaştım.” ( I 1, 3 )

“...Göreve başladığım ilk dönemde karşılaştığımı söyleyebilirim. Hatta normal halktan insanlardan öte diğer idareci arkadaşlarımda da ön yargıları vardı.” ( B 1, 3 )

## 2. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Katılımcıların “ailevi etkenlere bağlı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri” ni yorumlarsak; % 67’ sinin (f 6/9) “çocuklarını ihmal ettikleri için sorun yaşadıklarından” bahsettiklerini görürüz. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Çocuklarımı biraz daha ihmal ettiğimi düşündüm, onlara çok fazla zaman ayıramadım. Sorunları olduğunda geçiştirdim. Yani Şu anda uygun değilim, işte çok yorgunum... Mümkün olduğunca hani kendi dilimi de kendi durumumu da anlatmaya çalıştım ama neticede küçük daha küçüktü, ilkokuldaydı. Yani artık benimle hiç ilgilenmiyorsun, benim yanımda hiç oturmuyorsun, bana zaman ayırmıyorsun.. Bu tür serzenişleri hep oldu. Bazen sinirlendim, yani yeterince çalışıyorum bir de senin kaprislerinle uğraşmayayım, bazen bundan inanılmaz mutsuzluk duydum. Gece uyuduğunda gidip hani günah çıkarmak gibi ellerini tutup yanında çok ağladığım da olmuştur yani...” ( A 2, 1 )

“Aile içi sorumluluklarım aynı şekilde devam etti, hiçbir şekilde azalmadan. Üstelik o sene kızım da ilkokul Birinci sınıfa başlamıştı. Onu da kendi okuluma götürmüştüm. Ondan sonra, onun da ayrıca bir sorumluluğu oldu bana... Mesafemiz uzaktı, servisle gidip geliyorduk, öğretmen servisi ile. Yani aile içi sorumluluklarım... Gerginlik oluşturdum.” ( C 2, 1 )

“... Beni özlemiş oluyordu bebek. Onunla ilgileniyordum. Biraz vicdanım da rahatsız oluyordu- o dönemde bebeğim benim bir yaşında falandı. Yani bir yaşındaydı, aile içi sorunlar yaşadık. Evet, anne olarak kendimi vicdanen çok rahatsız hissettim, Sorunlarımız oldu. İşte Mira' nın, bebeğimin, daha çok ağlayan bir bebek olmaya başladı. Beni görmediği için. Ben de bu duruma çok üzüldüm ...” ( D 2, 1 )

“...Çok istediğim bir şeydi onun sevgiyle büyümesini ilgiyle büyümesini istedim. Bu enerjimi ona harcamak istedim açıkçası, tercih yaptım çünkü düşündüm, hani ben bu meslekten emekli olacağım ama annelikten emekli olamayacağım. Yani tercihlerimi yaptığımda çocuğuma karşı daha çok ilgi göstermem gerektiğini

düşündüm ve oradaki artırların çoğu ilgi, sevgi, destek iyi bir evlat yetiştirmek. O da çünkü bir devlet hizmetidir sonuçta. Vatana millete evlat yetiştireceğiz. O yüzden idarecilikteki eksiler fazla olacağı için istifa edip öğretmenliğe dönmeye karar verdim.” (H 2, 1 )

Katılımcıların % 56’sı ( f 5/9) “eşleriyle sorunlar” yaşadığından bahsetmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Tabii. Daha az zaman ayırabiliyorsun- çocuğuna da eşine de daha az zaman ayırabiliyorsun. Daha geç saatlerde eve dönmek durumunuzda söz konusu olabiliyordu bu süreçte biraz eşle sıkıntılar olmuştu.” (B 2, 2 )

“...aksatmak yani saat olarak da aksadı, tabi bütün görev akşamla ilgili bütün görevleri eşim yapmaya başlayınca bununla ilgili de biraz şeylerimiz oldu. Tartışmalarımız oldu...” ( D 2, 2 )

“...Tabii bu görevim itibari ile bunu yapmak zorundaydım ama özellikle gece 10’dan, 11’den sonra çalan telefonlarda eşimle sıkıntı yaşadım.” ( E 2, 2 )

“...Bu aşamada elbette ki evde eşimle zaman zaman SORUNLAR yaşadım evime az zaman ayırdığım için. Hatta artık yani evden çok eşimle birlikte benim okulumda zaman geçirmeye başlamıştık eşimle biz. O da bana gelip yardımcı oluyordu. Bu konuda çok sıkıntılarım oldu...” ( H 2, 2 )

“...Ama evlendikten sonra yarım dönem idarecilik yaptığım dönemde eşim zaten idareci olduğumu bilerek evlenmişti; fakat bıraksan daha iyi olur daha rahat edersin seni Düşünüyorum gibi cümlelerle karşılaştım...” ( I 2, 2 )

Katılımcıların % 22’si “ev işlerini ve sorumluluklarını ihmalinden” ( f 2/9) bahsetmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...eve daha geç gelmeye başladım. Yemekler, akşam yemeklerini de tabii ki daha geç hazırlamaya başladım... Artık akşam yemekleri ve mutfaktaki işler daha geç saate kaymaya başladı... Yani eşim bu sefer yapmaya başladı bu işleri.”( D 2, 3 )

“...Tabii ki Artık Eve daha az zaman ayırabiliyordum.”( H 2, 3 )

“...Zamanımın ve enerjimin çoğunu çalıştığım okula harcayarak okulu öğrencilerin eğitim yapabileceği bir düzeye getirdik. Bu aşamada elbette ki evde eşimle zaman zaman sorunlar yaşadım evime az zaman ayırdığım için...”( H 2, 3 )

### 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Katılımcıların “yönetimin İşleyişi İle İlgili etkenlere bağlı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri” ni yorumlarsak; % 33’ünün “üst yönetimin tutumu” na ilişkin (f 3/9) sorun yaşadıklarından bahsettiklerini görürüz. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...öncelikle bulunduğum ilçede milli eğitim müdürü ile sorun yaşadım. Onda da gerçekten milli eğitim müdürünün haksız olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki olayı anlatmak isterim... Ben gece saat 9.00’da 10’da da geldiğimde seni burada göreceğim. Hafta sonu da geldiğimde burada göreceğim şeklinde. Ve bundan dolayı da bana ciddi sorunlar yaşattı ki istediği çok haksızdı haksızlığı Görevimin üzerinde bir şey isteniyor yine pansiyona gelip bütün öğrencilerin içerisinde ben onun kadar ek ders almıyorum. 28 saat ek ders alıyor, 28 saat ek ders alıyorsa akşam yemeğine de burada kalmak zorunda. Cumartesi, pazar da burada kalmak zorunda. Yemekhanede 200 kişinin içerisinde yüksek sesle bağırarak bütün öğrencilerin ve personelin şahit olduğu bir durum yaşattı ve bunu üç kez tekrarladı bu durumu. Kendisine gittim görüştüm haksızlık yaptığını söyledim ama tabii hatasını da kabul etmedi ve kabul etmeden de ilçeden ayrıldı...” ( E 3, 1 )

“Üst yönetim ile ilgili sorun yaşadım. ... Biraz daha duyarsızdı yani üst yönetim, sıkıntılara problemlere karşı.” ( F 3, 1 )

“Amirlerimizle ilk başlarda tanımayınca benden önceki mesela iki arkadaşımız ile ilgili çok olumsuzca şeyler yaşanmış, bir önyargı oluşmuş. Ben gittiğimde de bazı şeyler önüme engel olarak geliyordu ilk başlarda...” ( H 3, 1 )

Katılımcıların % 22’si “bürokratik engellerle karşılaştığını” ( f 2/9) ifade etmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Ben pansiyonda idareci iken en büyük sıkıntılardan bir tanesi de şuydu, normalde tabi o pansiyonu binayı devlet yaptırmış dışına baktığınız zaman mükemmel bir bina ama içine girdiğiniz zaman her gün bir problem her gün bir sıkıntı bir gün bir yerden su akıyor, boru patlıyor. Bir gün kazan dairesinde problem,,,,, bu beni çok yıprattı. Bunların dikkate alınması öncelikle bir pansiyonlu okulda mutlaka bu tür işler için bir kadronun ayrılması yani teknik bir elemanın alınması o kadro olarak, o teknik eleman bu işlerle uğraştığı zaman pansiyon idarecisi rahat eder.”( E 3, 2 )

“...Çıkarılan yasalar, yönetmeliklerin uygulamada nasıl sonuçlar doğuracağını çok iyi analiz edilmesi gerektiğini düşünüyorum. ... Sistemde sıkıntı yaratan yani kontrollü bir bütünlük içinde yapılmayan olaylar var. Yani bir yandan bir iş, bir yandan bir iş devam ediyor ama bu iki iş birbiriyle paralel değil. Buda idareciyi ciddi anlamda sıkıntıya sokuyor. Bunların düzenlenmesi bir müdür yardımcısı olarak evet benim görevim olamazdı ama daha üst olsaydım bunların düzenlenmesi için çalışırdım ya da onların bize bunları sorması ve sağlıklı bilgiler almasını isterdim. Bir de bizim yeni binamız yapılmıştı ben müdür yardımcısı olduğum dönemde. O binanın bizden şunu bekliyorlar elektrik mühendisi olmanı, aynı zamanda inşaat mühendisi olmamı bekliyorlar ama yani bunları yetkili daha farklı insanların kontrol etmesi gerektiğini ilgilendiğini düşünüyorum. Bizim işimiz eğitim olmalı. Çocuklar öğrenciler olmalı yani.” ( I 3, 2 )

Katılımcıların % 22’si “fırsat eşitliği” ile ilgili sorunlarla karşılaştığını” ( f 2/9) ifade etmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...bir takım eşitsizliklerle karşılaştım. O da şöyle oldu çalıştığım kurum pansiyondu ve okul Binasından farklı yerlerdeydi yaklaşık aralarında bir buçuk 2 km var. Belki müdürün ve müdür baş muavininin yapması gereken birçok sorumluluk bile benim üzerime yüklendi. Ondan dolayı fırsat eşitliği sağlandığını düşünmüyorum çünkü gerçekten çok ciddi manada zorlandığım konular oldu. Görev dağılımı yapıldığında normalde imza yetkisi olan kişinin yapması gereken işler bile benim üzerime yüklendi ya da görüşülmesi gereken onların üstlenmesi gereken konularda yine ben görüştüm, yine ben aradım yani ben her şeyi yapıyor, sadece birileri imza atıyordu. Ondan dolayı bu konuda fırsat eşitliği sunulmadı.” ( E 3, 3 )

“...Eşitsizliklerle karşılaştım. Hatta yöneticiliği istediğimde ilk başlarken oldu bu. ...Fırsat eşitliği bana sunulmadı. Sunulmadı hocam.” ( A 3, 3 )

#### **4. Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Katılımcıların “kişilik özellikleri ile ilgili etkenlere” bağlı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerini yorumlarsak; % 44’ü “duygusal bakış açısı” sebebiyle sorunlar yaşadıklarına ilişkin (f 4/9) görüş belirttiklerini görürüz. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Evet, ben en büyük sorunu burada yaşadım: Ben fazla duygusal davrandım... Ben bunları duygusallaştırıyorum. Yani idarecilikte de duygusallaştırdım...” ( A 4, 1 )

“...Fazla duygusal davrandığımdan dolayı şöyle söyleyeyim, sorun yaşadım. ...Ama anne olmam ve bayan olmam hasebiyle bazen duygusal yaklaşabiliyordum. Duygusal yaklaştığım zaman da daha sonra farklı bir probleme eğer, tepki gösterdiğimde öğrenci diyordu ki, hocam bakın şu tarihte şöyle bir problem olmuştu. Siz onu affetmişsiniz ya da Ona böyle davranmamıştınız...” ( E 4, 1 )

“Duygusallığının Çok avantajlarını yaşadım ama meslektaşlarımdan özellikle suistimal edildi, etmek isteyenler oldu...” ( H 4, 1 )



Katılımcıların % 44'ü "liderlik becerileri ile ilgili" sorunlar yaşadığını ( f 4/9) ifade etmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

"...Elbette ki liderlik vasıflarımın daha fazla olmasını isterdim. Yani bundaki sınırı bilemiyorum hocam ama daha fazla olmasını isterdim... Evet, daha fazla olmasına ihtiyaç duydum. Zaman zaman ihtiyaç duydum."( E 4, 2 )

"...Ben kişisel olarak çok iyi liderlik özelliği baskın olan biri değilim yani." ( F 4, 2 )

"...Kesinlikle hani ben kendime iyi bir liderin diyemem ama." ( D 4, 2 )

Katılımcıların % 44'ü "sorun çözme yeterlilikleri" ile ilgili sorunlar yaşadığını ( f 4/9) ifade etmiştir . Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

"...Tabii ki idarecilikte deneyimsiz oluşumuzdan kaynaklı her sorunu çözebilecek potansiyelde de değildik aslında.( B 4, 3 )

"...Zaman zaman yetersiz kaldığımı düşünüyorum yani. Hani, çünkü sorunu çözemediğiniz büyüdüğüne göre, demek ki bir yetersizlik vardı bizde de. Bir de yani sadece sorunu algılamak yetmiyor. O anda çözemediğiniz zaman daha büyük problem olarak karşımıza çıkıyor. Çıktı da yani." ( F 4, 3 )

"...Tabii ki bir sürü sorun oldu. Yani öğretmenler arası iletişimsizlik oldu, velilerle problemlerim oldu, onların-velilerin de aralarına girdim."( A 4, 3 )

"...çatışma yaşadığım arkadaşım da oldu 1 - 2 tane. Hani yaptıkları benim mantığıma aykırı geliyordu. Onunla bir işte İngilizce öğretmenimiz vardı... Onunla bir sorun yaşamıştım. İşte nöbetten kaynaklanan falan şeyler. ...Belki çok özele girdim ama... Ben de siz iyi anlayabilin diyerek bu şekilde anlatıyorum... Yani o tür bir sorun yaşamıştım öğretmenlerimizle. Yani bazı hatalarım olmuş olabilir özellikle ders programı yaparken. O tür bir sorunum, belki o konuda adaletsiz davranmış olabilirim bir, iki arkadaşıma. Şuan olsa beden dersi de öne gelebilir yani benim için. O kadar..." ( C 4, 3 )

Katılımcıların % 22'si "iletişim becerileri" ile ilgili sorunlar le ilgili sorunlar yaşadığını ( f 2/9) ifade etmiştir . Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

"...İletişim sorunları Yaşadım. Bir kere büyük bir dil problemimiz vardı. Orada Zaza'ca konuşuyorlardı. Bildikleri halde mesela bazen konuşmak da istemiyorlardı. O zaman iletişimle ilgili büyük bir sorun yaşıyorduk..." ( G 4, 4 )

"...İletişim becerileri ilk başladığımda tabi daha şeysiniz, toy bir insan olduğum için, öğretmenle nasıl konuşulmalı, bir görev verileceği zaman, ona nasıl anlatırsak daha iyi anlar ya da veliye bir sorunu nasıl aktarmamız gerekiyor, bunların hepsiyle ilgili becerilerimin biraz düşük olduğunu düşünüyorum. İlk aşamada iletişim becerileri ile ilgili sorunlar yaşadım." ( I 4, 4 )

##### **5. Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Katılımcıların "sorunları çözme yöntemleri ile ilgili etkenlere" bağlı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerini yorumlarsak; % 56'sı karşılaştıkları sorunları çözmek için "amirlerinden ve üstlerinden yardım aldıklarına" ilişkin (f 5/9) görüş belirttiklerini görürüz. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

"...bu konuda en büyük yardım bu konuda Baş muavinim olmuştu. Kendi üstesinden gelemediğim konularda da baş muavinim ile paylaşarak beraberce üstesinden gelmeye çalıştım." ( E 5, 1 )

"Sorun olduğunda da milli Eğitim'deki şube müdürlerinden destek gördüm. Onlarla konuşup bunu daha önce nasıl aştıklarını, böyle bir sorunlarla karşılaştıklarında neler yaptıklarını, konuşarak çözdük." ( G 5, 1 )

"...rehberlik edebilen idareci arkadaşlarımız ya da büyüklerimiz de vardı, müdürlerimiz de vardı. Sağ olsun onların yardımıyla bir de iletişimdeki becerilerimizle belki sorunları aştık diyebilirim." ( B 5, 1 )

“...Müdürümle ilişkilerim çok iyiydi. Soruyordum, müdürüme soruyordum.” ( C 5, 1 )

“Karşılaştığım sorunları aşmak için... Müdürümle istişare edip birlikte bir çözüm üretmeye çalışıyorduk. Çözüm üretmediğimiz yerde deneyimleri bizden daha iyi olduğunu düşündüğümüz insanlara ulaşip onların bu konuyla ilgili ne yapabileceğimizi soruyorduk, müdür yardımcıları ya da müdürlere. Daha da çözüm üretmediğimiz takdirde üst amirlerimize soruyorduk.” ( I 5, 1 )

Katılımcıların % 56’sı karşılaştıkları sorunları çözmek için “sosyal ilişkilerini güçlendirdikleri ve kullandıklarına” ilişkin (f 5/9) görüş belirttiklerini görürüz. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Sosyal ilişkilerin kurulması konusunda sanırım iyiydim. En büyük kazanımım da o oldu deneyimsiz bir idareci olarak.” ( B 5, 2 )

“...ama bir şekilde bunu başarıcım diyordum. Sosyal ilişkilerde zaten, iyidir sosyal ilişkilerim. Bunu iyi becerdiğimi düşünüyorum ama belki yüksek lisans falan olabilirdi. Bunun eminim katkısı olurdu, eminim.” ( A 5, 2 )

“...Arkadaşlarımdan yardım aldım. En büyük Desteğim arkadaşlarımdı. Yani o şekilde...” ( C 5, 2 )

“...Benim gibi idareci olan öncelikle bayanlar, erkekler demiyorum, öncelikle bayanlarla konuşup sıkıntımı dile getirip beraberce paylaşip fikir alışverişinde bulunmak için bir çabada bulundum.” ( E 5, 2 )

“...Velilerle daha sonra öğlenleri yemek yemeye başladık. Okula geliyorlardı. Her gün bir velimizi çağıraraktan iletişimi güçlendirdiğimizde aştık yani bu sorunları.” ( G 5, 2 )

Katılımcıların %44 ’ü karşılaştıkları sorunları çözmek için “performanslarını arttırdıklarını” (f 3/9) ifade etmiştir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...zaten yüksek performansım vardı. Her şeyi kendi başıma yapıyordum. Tabii yorgunluk oluyordu ama.” ( A 5, 3 )

“...çok çalıştım, okudum, sordum.” ( A 5, 3 )

“...Mesai dışında çok fazla çalışıyorsun. İnanılmaz kendinden özveride bulunmak zorundasın. ... Daha da çalışıp bir sistem oturtmaya çalışarak aştım.” ( G 5, 3 )

“...7.24 okulumu düşünmek zorunda kalmıştım. Benim çalıştığım okul çok sorunlu bir okuldu ben çalıştığımda. ... Ben de zamanımın ve enerjimin çoğunu çalıştığım okula harcayarak okulu öğrencilerin eğitim yapabileceği bir düzeye getirdik.” ( H 5, 3 )

Katılımcıların % 33’ü karşılaştıkları sorunlarını “Eğitim yoluyla aşmaya çalıştıklarını” belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...hizmet içi eğitim kurslarına çok fazla katıldım. Hemen hemen hepsine gittim diyebilirim. Bir sürü alanda zaten hizmet içi eğitim kursu aldım. ... Formatörlük kursları da aldım. En son aile eğitiminde zaten, aile eğitimi ile kapattım yani hizmet içi eğitim kurslarını Çünkü o çok uzun soluklu bir şeydi. 5 -6 sene sürdü bu eğitim. Sürekli il dışındaydım zaten.” ( A 5, 4 )

“...Bir kere bilgisayar konusunda kendimi geliştirme eğitime şeyine gittim.” ( G 5, 4 )

“...eğitilere de katıldım. Ama eğitimlerin çok faydalı olduğunu çok düşünmüyorum mesela. ... Bunu uygula ama hiç bir şey anlamamışsın gibi bir durum söz konusu oluyor. Çok yüzeysel kalıyor hizmet içi eğitimler diye düşünüyorum.” ( I 5, 4 )



## 6. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Katılımcıların yöneticilikte “yıpranmaya” bağlı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerini yorumlarsak; Katılımcıların %89 ( f 8/9) oranında yıpranmaya ilişkin görüş belirttiklerini görürüz. Katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin %67 ’sini duygusal yıpranma ( f 6/9) oluşturmaktadır. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Tabii, duygusal olarak yıprandım. Bazı dostluklarımız zedelendi idareci olarak. ...Yani duygusal yıprandım.” ( A 6, 1 )

“...Çok yıprandım. Çok çok yıprandım, onu çok rahatlıkla söyleyebilirim. ... Çok ciddi manada fiziksel olarak da duygusal olarak da yıprandım.” ( E 6, 1 )

“...duygusal olarak yıprandık. Yani en azından bir daha idarecilik yapmayacağım fikri ile karşılaştım yani.” ( F 6, 1 )

“...Çok yoruldu, çok enerji harcadım. Artık bazen o kadar yoruluyordum ki uyanmak istemiyordum. Çünkü beni bekleyen o kadar çok iş var ki.. Duygusallıktan ve fiziksel olarak da çok yorulmuştum...” ( H 6, 1 )  
Katılımcıların %78 ’i ( f 7/9) fiziksel yıpranmadan bahsetmişlerdir. Bazı katılımcıların bu tema ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...tabii yorgunluk oldu aslında, yok demeyeyim bedensel yorgunluğum da oldu...” ( A 6, 2 )

“...Yorulduğumu düşünüyorum evet.” ( B 6, 2 )

“...Fiziksel olarak yıprandım. Çok şey yani hayatımın en zor yıllarıydı... Fiziksel yorgunluğum çok aşırıydı.” ( C 6, 2 )

## 7. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kadın yönetici” algısının ortaya çıkarılması amacıyla katılımcılardan kadın yöneticinin bir şeye benzetilmesi istendiğinde bazı katılımcıların birden fazla benzetme yaptıkları görülmektedir. Katılımcılar %22 oranında nesne ( f 2/9) benzetmesi yaparken, %33 doğa( f 3/9) , %33 insan ( f 3/9) ve %44 oranında diğer ( f 4/9)benzetmeleri kullanmışlardır. Katılımcıların kullandıkları metaforlar aşağıdaki verilmiştir:

“Öncelikle bir kadın yönetici öğrencilerine öncelikle bir anne... Olaylara daha hâkim olma daha iyi yönetme. Çünkü bayanlar evde de her zaman her şeyi Yönettiği için; eşini yönetiyorsun, çocuklarını yönetiyorsun, her zaman idare eden sen oluyorsun, her şeyi önceden sen düşünüyorsun, planlıyorsun.” ( D 7, 1 )

“...bayan bir yöneticiyi bir anneye, dişi kuşa benzetiyorum. Çünkü bir evde annenin sağlamış olduğu rolü hiçbir zaman baba onu üstlenemez. Eğer bir evde anne olmadığı zaman, o evde birlikten beraberlikten bahsedilemez.” ( E 7, 1 )

“Orkestra şefi gibi geldi. Yani, hani evet kurumda çok farklı çalışanlarınız var her birinin farklı özellikleri var. Eğer bir orkestra şefi olarak hepsini ayarlayabilirseniz ortaya çok güzel bir senfoni çıkabiliyor...” ( F 7, 2 )

“ ... Bunu tek bir şeyle sembolize etmekte zor yani gerçekten kuşa benzetebilirim... Yuvayı yapar- yuvayı dişi kuş yapar derler ya onu yapar, yavrularına bakar, onlarla ilgilenir, ölümüne korur, onun yuvadan uçup gitmesini sağlar, kendi ayakları üzerinde durup kanatlanıp uçuşmasını sağlar...” ( B 7, 3 )

“Ben suya benzetirdim. Kadın yöneticiyi suya benzetirdim. Nasıl ki su çok yumuşak olmasına rağmen taşları, yani akarken akarken yavaş yavaş sakın sakın, taşları bile oyabiliyorsa, kadın yönetici de aynı şekilde eğer ilişkileri güzel olursa yumuşak olursa yani istediği her şeyi okulda yaptırabiliyorsun yani. Suya benzetirdim ben.” ( C 7, 4 )

“Bunu ben bir armuta benzetebilirim. Bu balkonlarda oturduğumuz armutlar var ya bilirsiniz. Belki güleceksiniz ama. O armutlara çok dengeli oturduğunuzda, oturmanın bir üslubu vardır o armutlara. Çok dengeli

oturduğunuzda hem rahat edersiniz, ne bileyim sırtınızı kavrar, oturuş şekliniz güzeldir. Yani bir an yorgunluğunuzu alır, güzel oturdum tam ortaladım dersiniz; ama böyle kendinizi atıverdiğinizde, sağa kaydığınızda ya da sola kaydığınızda hem rahatsız olursunuz hem de dışarıdaki görüntünüz kötü olur, fiziksel duruşunuz olsun ne bileyim yandan bakan birisi olsun ve o makam, koltuğu da eğersiniz koltuk da eğilir bir şekilde...” ( A 7, 5 )

“Teraziye benzetirdim adaletli olduğu için” ( C 7, 6 )

“...Bir de ben yönetici, yöneticiliğini şeye de benzetiyorum –mevzuat. Ayaklı mevzuat olmak zorundayız...” ( D 7, 7 )

“Bence naziklik, naiflik, güzellik olurdu. Çünkü bir bayanın girdiği her ortam biraz yumuşar, güzelleşir. Orada hemen hava değişir. Zaten erkekler birbirleriyle sürekli bir arada oldukları için üslup değişiyor, davranışları değişiyor, ama bir bayan geldiğinde bir toparlanma kendilerine böyle bir çekidüzen verme ihtiyacı hissediyorlar. ... Bir bayanın gelmiş olması orayı bence güzelleştirir.” ( G 7, 8 )

“Kadınlar her zaman güzel, etrafına güzel koku veren bir nesne. Çiçek olabilir, oda kokusu olabilir çünkü kadının olduğu yerde ortam gerçekten çok güzelleşiyor. Bunu yani her zaman her yerde gözlemleyebiliyoruz. Ortamı güzelleştiren. Ben daha çok koku olarak güzel koku veren insanı hoş tutan içini rahatlatan, güzel bir koku olarak düşünüyorum.” ( H 7, 8 )

“Bir kadının yönetici olmadığı bir ortamın yarım olduğunu düşünüyorum. Dünyanın yarısı. Bir kadının yönetici olduğu bir kurumun tam olduğunu düşünüyorum. Çünkü biz erkek öğrenciler kadar kız öğrencilere de hizmet veriyoruz ve karışık şu an çalıştığım okul. Karışık bir okul ve en önemli ihtiyacı kadın yönetici. ...Bu önemli yani o yüzden.” ( I 7, 9 )

## 8. Alt Probleme ilişkin Bulgular

Yöneticilikten ayrılmış kadınların, kadın yöneticilere önerileri incelendiğinde, bazı katılımcıların birden fazla öneride bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların % 33’ü kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunlara çözümleri üst düzey yetkililerin ve amirlerin gerçekleştirebileceğini ( f 3/9) düşündükleri önerilerde bulduklarını görülmektedir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Önerilerim yani öncelikle baştaki, baştaki derken ilçe ya da ildeki milli Eğitim’deki daha büyük kadroyu kastediyorum. Onların çok daha anlayışlı, insanlara karşı daha sıcak sempatik anlayışlı insanlardan seçilmesini isterim. Çünkü benim en büyük sıkıntım milli eğitimdekiler oldu.” ( E 8, 1 )

“...Evet, çözüm olarak vallahi çok zor, bizim tek başımıza yapabileceğimiz bir şey yok. Yukarıdan birilerinin bize destek olması gerekiyor.” ( H 8, 1 )

“Çıkarılan yasalar, yönetmeliklerin uygulamada nasıl sonuçlar doğuracağına çok iyi analiz edilmesi gerektiğini düşünüyorum... Sistemde sıkıntı yaratan yani kontrollü bir bütünlük içinde yapılmayan olaylar var... Bunların düzenlenmesi bir müdür yardımcısı olarak evet benim görevim olamazdı ama daha üst olsaydım bunların düzenlenmesi için çalışırdım...” ( I 8, 1 )

Katılımcıların % 22’si okullara teknik yönetici atanmasının ( f 2/9) yaşadıkları sorunlara çözüm olabileceğini düşündükleri önerilerde bulunmuşlardır. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Çünkü normal bir inşaat ustası gibi her gün ustalarla birlikteydim artık çalıştığım ilçede bütün ustaların telefon numaraları ben de vardı aslında şu var bir bayana bütün bu işlerin yükletilmemesi gerekiyor. ... Bu beni çok yıprattı. Bunların dikkate alınması öncelikle bir pansiyonlu okulda mutlaka bu tür işler için bir kadronun ayrılması yani teknik bir elemanın alınması o kadro olarak, o teknik eleman bu işlerle uğraştığı zaman pansiyon idarecisi rahat eder.” ( E 8, 2 )

“...ben müdür yardımcısı olduğum dönemde. O binanın bizden şunu bekliyorlar elektrik mühendisi olmanı, aynı zamanda inşaat mühendisi olmamı bekliyorlar ama yani bunları yetkili daha farklı insanların kontrol etmesi

gerektiğini ilgilenmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani okulda her şeyi bilemez bir idareci... Bizim işimiz eğitim olmalı. Çocuklar öğrenciler olmalı yani.” (I 8, 2 )

Katılımcıların % 22’si kadın yöneticilere, mükemmeliyetçi olmamaları ( f 2/9) önerisinde bulunmuşlardır. . Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Biraz da titiz bir yapım var işte her şey iyi olsun, mükemmel olsun diye okudum bol bol... Üstesinden gelmeye çalıştım. Yani biraz gerginlik yarattı bende... Yani çok aşırı ciddiye almasınlar yani.” ( C 8, 3 )

“...O zaman tabii daha mükemmel olsun işte her şey daha düzgün olsun bu benden görev istendiyse bir de ben görev insanıyım. O benden istendiyse onun en iyisini yapmalıyım ondan kaynaklı sorunlar yaşadım ama şuan olsa evet yapabildiklerim bu. Ben sistemi yürütmeye çalışmalıyım sistemi yürütmeye çalışırken ufak tefek aksaklıklar olabilir şuan bunun daha bilincindeyim.” ( G 8, 3 )

Katılımcıların % 22’si kadın yöneticilere, yaşadıkları sorunları çözmek için sosyal ilişki ve iletişimlerini güçlendirmeyi ( f 2/9) önermişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Önerim her şeyden önce, insan olsunlar. İlişkileri iyi olsun yani, arkadaş ilişkileri iyi olsun. ( C 8, 4 )

“ Bir kere daha iyi iletişim kuracağımı düşünüyorum, öyle olmalı ...” ( G 8, 4 )

Katılımcılar % 11 oranlarında olmak üzere, kadın yöneticilere, bakanlığın bir takım teşviklerde bulunması; duygusal davranmamaları; çocukları büyüdükten sonra yöneticilik yapmaları; eğitim almaları ve öğretmen olarak çalıştıkları kurumda yönetici olmamaları önerilerinde bulunmuşlardır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“ İşle duygusallığı karıştırmamam gerekirdi... Bunlar gereksizdi. Sadece kendime verdiğim zararları dediğim çok oluyor. Bu, yanlış yani.” ( A 8, 6 )

“Önerim şu olur; eğer bebeğiniz çok küçükse yöneticilik düşünmeyin. Kesinlikle düşünmeyin. Biraz kendinize zaman verin çocuğunuz okula başladıktan sonra düşünün. Çünkü öncelikle siz yöneticilik de yapsanız müdür yardımcılığı da yapsanız öncelikle her zaman için annelik duygularınız ağır basıyor.” ( D 8, 7 )

“Kesinlikle eğitim olarak daha üste gidilebilir. Bu insana mutlaka bir şeyler koyar, ufku genişler penceresi genişler. Ne bileyim daha sağlıklı düşünebilir diyorum.” ( A 8, 8 )

“Bence kurumlara bir idareci seçilecekse özellikle okulda çalışanların arasından değil de, hani daha önce sosyal ilişkiler varsa sorun oluşturuyor. Bu önemli bir öneri.” ( F 8, 9 )

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışmaya katılan yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenler (f 4/9) cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Çalışmadan elde edilen bu bulgular Gündüz (2009), Aksu, Çek, Şenol (2013), Ünal (2003), Davidson ve Cooper (2006), Edgehouse (2008) ve Moreau, Osgood ve Halsall (2005) in araştırmaları sonucunda ulaştıkları kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyete dayalı kalıplaşmış ön yargıların neden olduğu engellerle karşılaştığı bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların (f 4/9) örgüt kültüründen kaynaklanan engellerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgular, kadın eğitim yöneticilerinin kariyer engellerinin tespiti ile ilgili yapılan Tüzel (2014) in araştırmasında ulaştığı örgüt içi engellerle karşılaştıkları, Gündüz (2009) ün ulaştığı okul ortamı ve çevresinde sorunlar ve engellerle karşılaştıkları bulgularını desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre eğitim yöneticiliği görevinden ayrılmış kadın öğretmenlerin sosyal etkenlere bağlı yaşadıkları sorunların bir başka boyutu ‘toplumsal önyargı’ lar (f 3/9) olmuştur. Bu bulgular Negiz ve Yemen (2011), Aksu, Çek, Şenol (2013), Çelikten (2004), Gündüz (2009), Sağlam ve Bostancı (2010), Can (2008),

Coleman (2003), Shanmugam, Amaratunga ve Haigh (2006) in ulaştığı kadınların yönetici olmasının toplumsal önyargılarla karşılandığı sonucuyla tutarlılık göstermektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin çocuklarını ihmal ettiklerini ve bunun yöneticiliğe devam etmeleri için engel olduğu (f 6/9) sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen bu bulgular Negiz ve Yemen (2011) in kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlattıkları veya durdurdukları bulgusunu desteklemektedir. Ancak bu bulgular Edgehouse (2008) un araştırması sonucu ortaya çıkan kadın yöneticilerin çocuk sahibi olmayı kariyerlerinde engel olarak görmedikleri bulgusuyla çelişmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının eşleriyle sorun yaşamalarına neden olduğu (f 5/9) ile ilgili bulgular, Can (2008) in araştırması sonucunda ulaştığı kadınların evdeki sorumlulukları ve bu konuda eşlerin destek olmaması ve Sefer (2006) in çalışması sonucunda elde ettiği kadınların yöneticilik yaparken eşlerin olumsuz yaklaşımı nedeniyle sorun yaşadıkları bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin ev işleri ve evle ilgili sorumlulukları boyutunda yaşadıklarını ifade ettikleri (f 2/9) sorunlar, İnandı ve diğerleri (2007), Gündüz (2009), İnandı ve Tunç (2012), Sağlam ve Bostancı (2010) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin Üst yönetimin tutumu ile ilgili karşılaştıkları sorunların (3/9) Can (2008) in araştırması sonucunda elde ettiği, üst düzey yöneticilerin ve amirlerin mesai dışında arandığında da ulaşabilecekleri yöneticiler istediklerini ve erkeklerle çalışmayı tercih ettikleri sonuçları ve Altınışık (1995) in araştırmasında ulaştığı benzer sonuçlarla tutarlı olduğu görülmektedir.

Yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenler yönetimin işleyişine bağlı yaşadıkları bir diğer engelin bürokratik engeller olduğunu (f 2/9) ifade ettikleri görülmektedir. Araştırmada ortaya çıkan bu bulgu Harris, Arnold, Lowery ve Crocker (2002) in çalışmalarında ulaştıkları bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Araştırma sonucunda yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin kendilerine fırsat eşitliği tanınması konusunda sorun yaşadıkları (f 2/9) bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Tüzel (2014) araştırması sonucunda kadın öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularının bu çalışmalarda elde edilen bulgular ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin duygusal bakış açısı nedenine bağlı sorunlar yaşadıkları (f 4/9) bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun Bayrak ve Mohan (2001) tarafından ulaşılan kadınların stereotipik özelliklerinden kaynaklanan engellerle karşılaştıkları bulgusu ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenler yöneticilik yaparken fiziksel yıpranma (f 7/9) ve duygusal yıpranma (f 6/9) nedeniyle sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Korkmaz ve Moralioğlu (2010) kadın iş yaşamında yorulan kadın yöneticilerin ev yaşamında da ağır sorumluluk üstleniyor olmalarının yıpranmalarında önemli bir etken olduğunu belirttiği çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir.

Kadınların çalışma yaşamında ve yönetici olma konusunda karşılaştıkları sorun ve engellerin temelde geleneksel, sosyo-kültürel toplumsal yapıdan kaynaklanan ayrımcılık olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu durumun düzeltilmesi ne ilişkin, kadın yöneticilere yönelik toplumda yer alan ön yargıların kırılabilmesi için öncelikle toplumsal farkındalık geliştirilmesi faydalı olacaktır. Bu amaç doğrultusunda okul öncesi eğitiminden başlayarak kız ve erkek çocukların eğitim programlarında ve yetiştirme süreçlerinde kadınların annelik rolü yanında diğer toplumsal rolleri de çok iyi başaracakları bilgi ve düşüncesinin öne çıkarılması sağlanmalıdır.

Toplumda çok güçlü ve köklü şekilde hâkim olan kadınların başarılı yöneticiler olamayacağına ilişkin görüş kadınların yöneticilik yapmaları konusunda özgüven kaybına neden olmakta, baştan bu yargıya teslimiyet duygusu yaratmaktadır. Bu nedenle kadın öğretmenlerin özgüvenlerinin geliştirilmesi ve bu konuda desteklenmeleri önemlidir.

MEB' e bağlı okullarda çalışan kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının önünde resmi bir engel bulunmamakla birlikte, uygulamada ortaya çıkan fırsat eşitsizliği ve üst kademedeki yöneticilerin erkek müdür ve müdür yardımcılarıyla çalışmayı tercih etmelerinin önüne geçebilmek adına erkek yöneticilerdeki bu algı ve tutumu kırmaya yönelik eğitim programları uygulanabilir.

Aileleri ve ev ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için kadın yöneticilere daha esnek çalışma ve izin saatleri uygulamaları ya da bu konuda yardım almalarını kolaylaştıracak ekonomik teşviklerle aile dostu istihdam koşulları sağlanabilir.

**Not:** Bu çalışma 27- 29 Ekim 2016 tarihlerinde Antalya'da 7 Ülkenin katılımıyla düzenlenen World Conference on Educational and Instructional Studies- WCEIS'de bildiri olarak sunulmuştur.

#### KAYNAKÇA

Aksu, A., Çek F., Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavani Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 25: 133 - 160.

Altınışik, S. (1995). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri. *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 1, Sayı: 3, Güz. 22.11.2015 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000051070/5000048294> adresinden alınmıştır.

Arat, N. (1996). *Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri*. Türkiye'de Kadın Olmak ( Der: Necla Arat ). Say Yayınları: İstanbul.

Barutçugil, İ. (2009). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.

Bayrak, S., & Mohan, Y. (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları [Male managers' perception style to female managers in terms of working life and leadership behavior]. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.

Bedük, A. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 3, S. 12. 106-117. 12.12.2015 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/viewFile/5000067975/5000063039> adresinden alınmıştır.

Can, N. (2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.

Coleman, M. (2003). Gender And School Leadership: The Experience Of Women And Men Secondary Principals, Paper presented at UNITEC, Auckland, Tuesday 23 September 2003.

Davidson, M. J. ve Cooper, C. L. (2006). *Female Managers in Britain*. Human Resource Management.

Edgehouse, M. A. (2008). *Characters And Career Path Barriers Of Women Superintendents in Ohio*, Doctor of Education, The Graduate College of Bowling Green State University, Ohio.

Ergün, Ş. (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları*, Çağdaş Eğitim (Aralık), 21, (227), 24-29.

Gündüz, Y. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:1 Yıl:10 Haziran-2010.

Harris, S. ve diğerleri (2002). *What Factors Motivate And Inhibit Women When Deciding To Become A Principal?*(Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.

İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., Atik, Ü.(2007). *Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Haziran 2009, ss. 77-96.

Moreau, M-P., Osgood, J., Halsall Ipse, A., (2005). *The Career Progression of Women Teachers in England: A Study of Barriers to Promotion and Career Development*, Final Report of the Women Teachers' Careers and Progression Project, London Metropolitan University.

Negiz, N., Yemen, A. (2011). *Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı*. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2011, Sayı 24.

Özdemir, M. (2010). *Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.

Patton, M. Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods In Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Sağlam Çiçek, A., Bostancı, A. (2012). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: (2012) 5/2, s.s. 140-155.

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

Shanmugam, M., Amaratunga, RDG. and Haigh, RP., (2006), *Employability of women managers in the education sector: A study on their leadership role*, in: Second Annual Built Environment Education Conference (BEECON 2006), Recruitment and Retention:The Way Forward, 12th-13th September 2006, The Bonnington Hotel, Bloomsbury, London.

Shum, L.C. and Y. C. Cheng (1997). *Perceptions of Women Principals' Leadership and Teachers' Work Attitudes*, Journal of Educational Administration, 35 (2), 165-184.

Tan, M. (1998). *Eğitim Yönetiminde Bir Kadın Profili. Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Yayınları.

Tüzel, E., (2014). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi, (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ünal, I.L. (2003). *İlköğretim Okullarında 'Demokratik Okul Ortamının' Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı*, Eğitim Bilim Toplum, Cilt 1, Sayı 2-3.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.