

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDEKİ KADIN MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM ALGILARI

İnci Duygu Baytun
YDÜ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi
duygubaytun@hotmail.com

Ayşen Özerem
YDÜ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi
aysenxozerem@yahoo.com

Özet

Çalışmanın amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde görev yapan kadın lise ve ilkokul okul müdürlerinin müdürlük mesleğinde yaşadığı zorluklar ve uyguladıkları yönetim stratejilerini bulmak ve kadın müdürlerin sayısının az olmasının nedenlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, nitel bir çalışma yöntemi olan görüşme tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Hazırlanan on bir tane görüşme sorusu araştırma kapsamındaki kadın okul müdürlerine uygulanmıştır. Araştırma verileri, araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşme sonuçlarından elde edilen kişisel görüşleri, düşünceleri ve tecrübelerinden direk alıntılar yapılarak desteklenmiştir. Araştırma sonuçları yönetim kadrosunda çalışmak isteyen diğer bayan eğitimciler için örnek olması ve kadın okul idarecilerinin eğitime bakış açılarının tespit edilmesi açısından önemlidir. Bu doğrultuda, eğitim çatısı içinde bulunan bütün kurumlardaki kadın yönetici sayısının az olmasının nedenleri ve kadın yöneticilerin eğitimle ilgili görüşlerini ortaya koymak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Kadın, Yönetim, Yönetim Stratejileri

PERCEPTIONS OF MANAGEMENT OF THE FEMALE MANAGERS IN NORTH CYPRUS

Abstract:

The aim of this study is to determine the management strategies and challenges of the women managers working in secondary ana primary schools in Cyprus and to determine the causes of female school principals' having small numbers compared to the male ones. For this purpose, a qualitative method of operation data were obtained using the interview technique. Female high school principals were asked to interview eleven questions. The research data is strengthened by the personal views, ideas and direct quotations of the experiences of the female school principals who were conducted the survey on. The results of this research are substantial for being an example for the other female educators who want to work in school management team. Moreover, this research is important to determine the female school managers' point of view towards education. Thus, it is aimed to search out the reasons of having small numbers of female school managers in all of the educational institutions and to bring out female managers' point of view towards education.

Key Words: School Manager, Women, Management, Management Strategies

GİRİŞ

Çalışma alanlarına göre kadınlar, günümüzde pek çok mesleki platformda yer alsalar da yine de liderlik, siyaset ve yönetim gibi kategorilerde sayıca erkeklerden çok daha az bir yüzdelik dilim kaplamaktadırlar. Kadınların eğitim olanakları arttıkça çalışma hayatına entegrasyonları artsa da yine de üzerlerinde taşıdıkları ev ile ilgili sorumluluklar ve iş yaşamındaki negatif cinsiyet ayrımları devam etmektedir. Bu ve bunun gibi pek çok nedenle özellikle konu liderlik, yönetim ve otorite olduğunda erkeklere oranla kadın sayısı oldukça azdır.

Bu çalışma, hazırlanan 11 sorunun Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde halen görev yapmakta olan ve okul müdürlüğü pozisyonunda bulunan kadın müdürlerine yöneltilmesi ile oluşturulmuş, görüşme ve gözleme dayalı nitel bir çalışmadır. Araştırmada görüşülen okul müdürlerinin kişisel görüş, düşünceleri ve tecrübelerinden veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Veriler müdürlerin direk tecrübelerinden alıntı yapılarak desteklenmiştir. Araştırma sonucunda müdürlerin kendilerine son derece güvendikleri ve kadın oldukları için hiçbir zorlukla karşılaşmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca çevrenin olumlu desteği ve katkısı ile müdürlük yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kadın müdürlerin idareciliği severek yaptıkları görülmüştür. Yine de çalışma sonuçları belirtilmeden önce Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde müdür olarak atanacak bireylerin özelliklerini belirtmekte yarar vardır. Buna göre;

A. Orta, Mesleki ve Teknik Öğretim kurumlarında müdür olarak atanacaklarda, aşağıda öngörülen nitelikler aranır (KKTC Öğretmenler yasası s: 24)

1. En az iki yıl süreyle müdür muavini, atölye şefi veya bölüm şefi olarak hizmet etmiş olmak veya Orta, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında, asaletinin onaylanmış olması koşuluyla , geçici öğretmenlik hizmetleri dahil en az on beş yıl süreyle teknik öğretim görevlileri dışında , öğretmen olarak görev yapmış olmak.

2. Orta, Mesleki ve teknik öğretim kurumlarında müdür muavini olarak atanacakların ise, asaletinin onaylanmış olması koşuluyla, geçici öğretmenlik hizmetleri dâhil en az on iki yıl süreyle orta, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında teknik öğretim görevlileri dışında, öğretmen olarak görev yapmış olmaları gerekir.

B. İlkokul müdürlerinde atanacaklarda aranan nitelikler (KKTC Öğretmenler yasası sf:18)

1. müdür olarak atanabilmek için en az iki yıl süreyle, müdür muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az on yıl süreyle kadrolu ilkökul öğretmeni veya öğretmen bareminin on dördüncü kademesinde bir tam yıl hizmet etmiş olmak.

Okullar her şeyden önce, amaçlı ve planlı olması bakımından sosyolojik olarak bir *örgüt* niteliğindedir. Örgütsel kültür, örgütsel davranışın bir inceleme alanıdır. Örgütsel davranış, insanların örgüt içindeki hareket ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir (Akt. Çelik (2012),Gordon 1993:5).Örgütlerin verimliliklerinin analizinde üzerinde en çok durulan konulardan biri, örgütsel kültürdür (Çelik,2012:1).

Okul, eğitim hizmeti veren politik, kültürel ve insan boyutu önemli olan bir örgüttür(Reyes,1992). Eğitim örgütlerinde, örgütsel davranışın analiz edilmesi örgütün ürününün insan olmasından dolayı çok önemlidir. İnsanın yani öğrencilerin iyi yetişmesi, güçlü okul kültüründe eğitim görmelerine bağlıdır. Örgütsel davranışın temel boyutları (Gordon 1993); Öğrenme, Yenileşme, Algı, İş Düzenleme, Çatışma, İş Tasarımı, Güç, Liderlik ve İletişimdir.

Problem Durumu

Dünya'da artış hızı azalmakla beraber, kadın istihdamında bir artış gözlenmektedir. Örneğin, 2006 yılında toplam kadın işgücü 1238,9 milyon, kadın istihdamı 1157,1 milyon ve kadın işsiz sayısı 81,8 milyondur (ILO 2007). Günümüzde bu sayılar artış gösterse de yine de kadın istihdamı erkeklere oranla azdır. Bu durumun çevre baskısı, kadının çalışma alanının ev kabul edilmesi, annelik misyonunun kadının temel görevleri arasında bulunması, kadınlarda eğitim istatistikleri incelendiğinde okur- yazarlıkta yüzdelik dilimlerin azalması ve toplum kültürü gibi pek çok nedeni bulunabilir. Kadın yönetici sayısının azlığı ise, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı bir ifadesidir (Soylutürk, 2001: 92). Berberoğlu'na göre (1989), tüm ülkelerde erkeklere göre kadınların yönetim kademelerinde çok düşük oranlarda bulduklarını, araştırmacıların ulaştıkları ortak sonucun en olumlu sayılabilecek örneklerde bile % 15 gibi rakamsal bir hacim gösterdiğini, bunun da esas olarak orta düzey yöneticilik konumunda ortaya çıktığına dikkati çekmektedir.

Bugün Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde kadın okul müdürleri oranı erkeklere göre daha azdır. Bu verinin ışığında araştırmanın problem cümlesi " okul yönetiminde kadın müdürlerin erkeklere oranla daha az olmasının nedenlerinin " araştırılması olarak ifade edilebilir. Ayrıca kadın müdürlerin iş hayatındaki yeri ve sorunlarının neler olduğunu farklı açılardan tespit etmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- KKTC'de kadın okul müdürü sayısı erkeklere oranla neden azdır?
- Kadın okul müdürlerinin yönetime bakış açıları nedir?

- Kadın okul müdürlerinin eğitime bakış açıları nasıldır?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, yapılan nitel görüşmelerden elde edilen veriler ışığında kadın okul müdürlerinin, okulda yaşadığı zorlukları ortaya koymak ve çözüm önerileri üretmek amaçlanmıştır. KKTC 'de ilköğretim ve ortaöğretimde öğretmenlerin %70'i kadın %30 'u erkektir. Buna karşılık ilköğretimde %25 ve ortaöğretimde %21 kadın müdürü bulunmaktadır. Bu çalışmada bu yüzdelerinin azlığının sebepleri vurgulanacaktır

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları, yöneticilik becerilerini, problem çözme becerilerini, yönetim ile ilgili düşüncelerini, iletişim yeteneklerini, zamanı kullanma yöntemlerini araştırmak adına Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti literatüründe böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan bu çalışma ilk olarak sayılabilir. Ayrıca çalışmada elde edilen bulgular sonucunda, okul müdürü adaylarına, eğitim yöneticilerine, eğitim sisteminde çalışan görevliler ile eğitim kurumları için yararlı bir araştırma olacağı düşünülmüştür.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada okul yönetimi konusu sadece kadın müdürlerle görüşülerek incelenmiştir. Çalışma grubunda ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Sonuçlar araştırmanın yapıldığı KKTC için anlamlı olmasına karşın diğer ülkeler için geçerli olmayabilir.

Çalışma Grubu:

Araştırmanın çalışma grubu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan 6 kadın okul müdürleridir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde toplam 113 ilköğretim Okulu müdürü bulunmaktadır. Bu sayının 84'ü yani %74.4'ü erkek, 29'u yani %25.6'sı kadındır. Ortaöğretimde 32 müdür bulunmaktadır. Bu sayının ise 32'si yani %79'u erkek ve 7'si yani %21'i kadındır.

Araştırma Deseni

Araştırmanın temelinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ilk ve orta dereceli okullarda müdür olarak görev yapmakta olan kadınların sayıca az olmalarının nedenlerini, karşılaştıkları sorunları ve yöneticilik konusundaki tutumları ile okuldaki mevcut sorunlara yaklaşımlarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu anlamda araştırma betimsel bir çalışmadır.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması basamakları şöyledir; literatür taraması, görüşme sorularının hazırlanması ve örnekleme yer alan kişilere uygulanması ve değerlendirme. Çalışmanın ilk basamağını oluşturan literatür taraması yapılırken, araştırmaya basamak teşkil edebilecek örnek çalışmalar incelenmiş ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yönetici atama yönetmeliği ve öğretmenler yasası gözden geçirilmiştir. Araştırmanın ikinci basamağını teşkil eden görüşme soruları hazırlanırken, akademisyenlerden destek alınmış ve Kıbrıs Milli Eğitim Bakanlığı'na sorular tebliğ edilmiştir. Bakanlıkça yapılan inceleme sonucu soruların okullarda uygulanması hususunda gerekli izin belgeleri düzenlenmiştir. Araştırma sorularının bireylere uygulanması aşamasında, 6 kadın müdür ile görüşülmüştür. Kadın idarecilerin sorulara verdikleri yanıtlar ve durumla ilgili belirttikleri örnekler ışığında elde edilen bilgilere son şekli verilmiştir. Tüm görüşmeler araştırmacıların kendileri tarafından yapılmıştır. Öncelikle Kuzey Kıbrıs Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yazılı izin alınmış ve daha sonra gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır. Görüşme yapılan kişilerden izin alınmak kaydıyla görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmelerde, ses kayıt cihazı kullanılmasının bazı müdürleri rahatsız ettiği gözlemlenmiştir. Görüşmelerin tamamı kişilerin çalıştıkları okul ortamında gerçekleşmiştir. Görüşme sorularına geçilmeden önce deneklere isimlerinin saklı kalacağı ve araştırma sonuçlarının sadece bilimsel verilerin elde edilmesi sürecine hizmet ettiği belirtilmiştir. Yine bu aşamada öncelikle deneklerin okul müdürü olarak çalışma süreleri sorulmuştur.

Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çalıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri, hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Okulu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek, değerler arasındaki çatışmayı daha da artıracaktır. Okul bireyin

topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır (Bursalıoğlu 1987: 58). Tablo 1’de okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri yer almaktadır.

Tablo 1- Okul Yöneticisinin Kültürel Roller (Kottkamp 1984: 157)

ROLLER	AMAÇLAR	YAKLAŞIM
Yorumlayıcı Rol	Okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini, yorumlama seçme ve belirleme, insan ilişkilerinde danışman gibi davranma	Bir figür ve sembol yöneticisi olma, bir sembol gibi erkek ve kadın kahramanlardan, ünlü kişilerden, hikâyelerden ve sloganlardan yararlanma ve sembolik ifadeleri sözelleştirme
Sunucu Rol	Uygun çalışma, istenen davranış, davranışsal örneklerle yönlendirme	Davranışı modelleştirme, sözel olmayan bilgi sağlama, istenen ve eğilimli olunan özel davranış örnekleri, bazı davranışların ayrıntılarını belirleme, grup önünde etkili sunu yapma ve tutarlı örnek verme
Resmi Rol	Bireysel ve grupsal eylemleri destekleme, günlük küçük etkinliklere katılma, istenen davranışları yapma ve temel normlara uyma	Bütün üyeleri özenle bir araya getirme, onlara uygun davranış örnekleri sunma sık sık geleneksel törensel ve onursal etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikleri onaylama ve uygun ortamlar oluşturma

Okul liderliği karmaşık bir durum göstermektedir. Anne- babalar, öğretmenler, öğrenciler, örgütsel bütünlük ve davranışlarda temel ilkeler seti oluşturmak zorundadırlar. Başarılı liderler, okulun ortak değerler idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşırlar. Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisinin üstlendiği zorunlu roller (Kottkamp 1984:155);

1. Örgütsel kültürü geliştirmede canlı ve kararlı olmalıdır.
2. Var olan ve düşlenen okul kültürü arasındaki farklılığı ortaya çıkarmalıdır.
3. Okul kültürünün geliştirme isteğine sahip olmalıdır.

Okul Kültürünün Denetimi

Okul yöneticisi, sadece okul kültürünün yönetiminden değil, aynı zamanda denetiminden de sorumludur. Kültürü oluşturmak ve yaşatmak, iyi bir denetime bağlıdır. Ancak bu denetim, yazılı kurallara bağlılığı artırmakla sağlanamaz. Okul kültürüne yerleştirilen değerler ve normlar güçlü bir denetim mekanizmasını oluşturur. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yazılı kurallara uyup uymadığını denetleyebilir. Yazılı olmayan kuralları denetlemenin en belirgin yolu, okul kültürünün değerlerine ve normlarına bağlılık derecesini güçlendirmektedir. Ayrıca okulun düzenlediği geleneksel törenlere katılımı sağlamak, okulun felsefesini ve sembollerini benimsetmek de, okul kültürünün denetiminde başvurulan diğer yollar olarak görülebilir. (Çelik 2012: 69).

Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması

Okul yöneticisinin okul kültürünü çevreye tanıtırken kullanabileceği bazı yollar vardır. Bunları şöyle açıklayabiliriz (Çelik 2012: 69):

1. Geleneksel törenler düzenleme
2. Kültürel ve sportif etkinlikler düzenleme
3. Okulu tanıtıcı broşürler hazırlama
4. Yerel kitle iletişim araçlarından yararlanma

Tablo 2- Deneklerin Müdürlük Süreleri

Okul Müdürleri	Müdürlükte Geçen Yıllar	Okul Müdürleri	Müdürlükte Geçen Yıllar
M1	17 yıl(ortaöğretime bağlı)	M4	2 yıl(ilköğretime bağlı)
M2	11 yıl(ortaöğretime bağlı)	M5	13 yıl(ortaöğretime bağlı)
M3	2 yıl(ilköğretime bağlı)	M6	12 yıl(ilköğretime bağlı)

Tablo-2’de de görüldüğü gibi görüşülen deneklerin % 66,6’sı 10 yıl üzerinde bir süreden beri müdürlük yapmakta iken % 33. 3’lük dilimi ise bu sürenin altında görev yapmaya devam etmektedir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde denekler, tecrübeli olmanın liderlik açısından önemine de değinmişlerdir.

Görüşme Sorularına Verilen Yanıtlar

Araştırmanın bu bölümünde, deneklere sorulan görüşme soruları ve verdikleri yanıtlar belirtilmiş ve bu yanıtlar değerlendirilmiştir. Sorular sırası ile yazılmış, her sorunun altında elde edilen bulgular tartışılmıştır.

1. Görüşme sorularının ilki olan “Okulda oluşabilecek herhangi bir durum karşısında nasıl bir karar verme stratejisi kullanmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtlar şöyledir;

M1: Ani karar vermem, özellikle zamanım varsa güneşin batıp doğmasını beklerim. Uzlaşım tercihimdir. Çünkü idareci bütünleyicidir, bozulanı düzeltir, mantıklıdır. En az zararla çalışma ortamının huzurunu sağlamaya çalışır. Fakat yasa ve tüzüklerden kaçmamalıdır.

M2: Durumlar planlı ya da ani olabilir. Ani gelişen bir problemse nöbetçi öğretmenin sorunu çözmesini beklerim. Bana kadar geldiyse tecrübe ve yetenekle karar veririm. Prosedüre uyarım ve süreci takip ederim. Sorun öğretmenle ilgiliyse önce izlerim ve uygun dille, dostça uyarırım.

M3: Duruma göre değişir. Sadece benim ilgilenebileceğim bir durum değilse öğretmenlerden destek alırım, kadroyla ortak hareket ederim. Öğretmenlerle ilgili sorunlarda önce öğretmeni dinlemek gerekir.

M4: Olayın hangi kitleyi etkilediğine bağlı. Herkesi etkileyen bir kararsa, önce dinler ve çözüm odaklı olmaya çalışırım. Son kararı kendim veririm.

M5: Öğretmen boyutundaki sorunlarda daima sakinimdir. Hemen karar vermem, sabırlıyım ve dinlerim. Uzlaşım taraftarıyım ve iletişimciyim.

M6: Önce çocuklarla teke tek görüşür, sonra ortayı bulmaya çalışırım. İdare uzlaşa sağlamalıdır. Öğretmenlerden gelen bir şikâyet varsa, idare olarak öğretmeni destekleriz. Sonra değerlendirme yaparız. Gerekirse öğretmen uyarılır konuşulur. Özürsüz gelmeme gibi durumlarda bakanlığa bildiririz.

2. “Çalışanlara kişisel ve akademik gelişmeleri için ne çeşit fırsatlar verilmektedir?” sorusuna verilen yanıtlar şöyledir;

M1: Bu tamamen tüzüklerle bağlanmıştır. Uzlaşımçı ve motive edici yaklaşım sergilenir. Toplantılarda zümre olarak öğretmenlerin talepleri alınır. Programın elverdiği ölçüde bu talepler dikkate alınır.

M2: Grup ve zümrelerin birlikte çalışması için olanak sağlarız. Örneğin, öğretmenler başta teknoloji kullanımı konusunda ürkek davrandılar. Gönüllüler arasından seçilen kişilerden bilenler bilmeyenlere anlattı. Smart Board uygulamasında interaktif ders hazırlama kursu yaptık. İnsan hakları eğitimi verdik. Göçlerden kaynaklanan çatışmalarla ilgili psikolog çağırarak eğitim verdik. Değişik zamanlarda ihtiyaç dahilinde eğitimler hazırladık.

M3: Öğretmen akademik gelişim konusunda istekliyse her türlü kolaylığı sağlarız. Çünkü öğretmenin her türlü gelişimi okula olumlu olarak geri dönecektir. Bilgi paylaşılmalıdır.

M4: Kendisini yenileyen kişiye okuldaki görevini etkilemeyecek şekilde yardımcı olurum.

M5: Ders programını öğretmenden gelen talebe göre düzenlerim. Çünkü kendini geliştirdikçe öğrenciye daha faydalı olur.

M6: Hizmet içi eğitim seminerleri var. Henüz öğretmenlerden destek talebi almadık.

Verilen yanıtlara bakıldığında, müdürlerin tamamı, öğretmenlerin kişisel gelişimleri konusunda destek vermeye hazır bir tutum sergilemektedir. Fakat Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Yüksek Lisans ve doktora eğitimi yapmakta olan öğretmenlerin izinleri ile ilgili bir düzenleme bulunmamakta ve bu konu tamamen idarenin insiyatifine bırakılmış görünmektedir. Katılımcıların akademik gelişim konusuna çift yönlü bir bakış sergilediğini söyleyebiliriz. Okul içi ve okul dışı olarak ortaya konulan bu yaklaşıma göre okullarda da öğretmenler arası bilgi paylaşımının yapıldığı görülmektedir.

3. “Okulda çalışanlar ve okul- aile birliği karar sürecine nasıl bir katılım göstermektedirler?” sorusu için verilen yanıtlara bakacak olursak;

M1: Kararların beraber alınması tepkilerin minimuma indirilmesini sağlayacaktır. İdare tek başına karar almaz. Bu konuda iddialıyız. Çalıştığımız ortamın huzurlu olması çok önemlidir. Kişilerde kendisine değer verilme hissi yaratmak katılım ve motivasyonu artırır.

M2: Ben okul aile birliği kararlarına uymaya çalışırım. Öncelikle gönüllüler ortaya konur. Çalışanlara neyi nasıl yapacağını sorarım çünkü sorumlu onlardır.

M3: Okul- aile birliği okulumuzda aktif çalışan bir kuruldur. Velilerin beklentilerini değerlendiriyoruz. Personel görüşleri değerlidir.

M4: Velilerle görüşüyorum. Duyarsızlar, bilinçsizler ve önemsemiyorlar. Okul- aile birliğimiz yok, yeni kurmaya çalışıyorum.

M5: Okul- aile birliği ile iletişimiz iyidir ve bize desteklidir.

M6: Okul- aile birliği kararlarda etkindir. Öğretmenlerle yapılacak çalışmalarda, idare öğretmenlerle birlikte karar verir.

Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda, karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve rehberlik eder (www.canaktan.org). Okul- aile birliğinin kurulduğu kurumlarda veli ve öğretmen görüşleri ve isteklerinin öncelik arz ettiği gözlemlenmiştir.

4. “Öğrencilerin okul yönetimi ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etme özgürlüğü sağlanmakta mıdır? Bununla ilgili gerçekleştirdiğiniz örnek uygulamalar var mıdır?” sorusuna alınan yanıtlar Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3- Öğrencilerin Yönetime Katılımı İle İlgili Örnek Çalışmalar

Örnek Uygulamalar ve Müdürler	
Dilekçe Kutusu/ Anket/Sorumluluk Yoluyla Disiplin	Boş Dersleri Rehberlikle Değerlendirmek (M2)
(M1)	
Sohbetler (M1/M2/M3)	Defter Tutmak (M3)
Birebir Görüşmeler (M1/M2/M5)	Eğitsel Etkinlikler Düzenlemek (M4/M5)

5. “Okul yönetiminin yönetim sürecinde ihtiyaç duyduğu eğitimsel gereksinimler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo- 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4- Yönetim Sürecinde İhtiyaç Duyulan Gereksinimler

Gereksinimler	Müdürler	Yüzde Oranları
Bir gereksinimimiz olmadı	M1/M4/M6	%50
Teknoloji kullanım kursu/ Kişisel Gelişim Kursları	M1	%16.6
H.İ.E ve Bürokratik Yazışma Eğitimi	M1/M2/M4/M5	%50

Tablodan da anlaşılacağı gibi, kadın müdürlerin yarısı bir gereksinimlerinin olmadığını düşünür ve faaliyetleri yeterli bulurken, yine yarısı H.İ.E (Hizmet İçi Eğitim) kurslarının ihtiyaçlarına cevap verebildiği için devamlılığından memnundur. Yine %50’lik dilim bürokratik yazışmalarda ilk göreve geldikleri yıllarda zorlandıklarını belirtmiştir. Bir diğer konu da evraklarda standartlaşmanın olmamasıdır. Her müdürün kendine özgü bir dosyalama sistemi olduğunu ve dosyalama konusunda farklı uygulamaların olduğunu belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili diğer farklı düşünceler, aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir;

M1: İdarecilik sınavlarının yeterliliği tartışılır. Özellikle kırsal kesim kadroları atlama basamağı olarak değerlendirilir. Deneyimli insanlar uzun süre burada barındırılmaz. Göreve yeni gelenlerin daha sıkı denetlenmesi taraftarıyım. Bakanlığın dosya ve kişileri denetleme yetkisi vardır. Fakat bunu yapıp yapmadıkları da tartışmalıdır.

M2: Eğitimsel gereksinimler yönetici olmadan önce gereklidir. Yöneticinin belli vasıfları taşıması gerekir. Okuldaki yazışmalar ve dosyalama sistemi ve arşivlenmesi için tek tip uygulama eğitimi verilmeli. Fakat böyle bir ihtiyaç olmasına rağmen okullar için böyle bir uygulama yoktur.

M3: Yenilikleri takip etme ihtiyacımız var. Yazışmalar ve okul evraklarında bocalama yaşayabiliyorum.

6. “Okul yöneticisi olarak eğitimsel gereksinimleri karşılamak için ne gibi faaliyetlerde bulunmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo-5’de gösterilmiştir:

Tablo 5- Eğitimsel Gereksinimleri Karşılama İçin Yapılan Faaliyetler

Faaliyetler	Müdürler
Zümreler arası faaliyetlerin takibi ve değerlendirilmesi/ Öğrenci defterlerinin rastgele bir metotla incelenmesi	M1
Kulüp faaliyetleri/Psikolojik Destek Hizmetleri/Özel Eğitime Yönelik Faaliyetler/Bilgi Paylaşımı	M2/M3
Okul sorunlarının çözümüne yönelik kurslar düzenleme (öğretmen ya da velilere)	M3/M4/M6
Hiçbir şey yapmıyoruz	M5

Tablodan da anlaşılacağı gibi, okul yöneticilerinin eğitimsel gereksinimleri karşılamak adına tercih ettikleri ilk metot problemlere yönelik kurslar düzenlemektir. Bununla ilgili verdikleri örnek olaylar aşağıdaki gibidir.

M3: Bir öğrencinin kolu kırıldı ve ameliyata kadar gitti. Bunun üzerine ilkyardım eğitimini okulda yaygınlaştırma çabasına gittim.

M4: Sponsorlara (Anne Gelişim Merkezi gibi) gönüllü bireylere, ihtiyaç duyanları göndeririz.

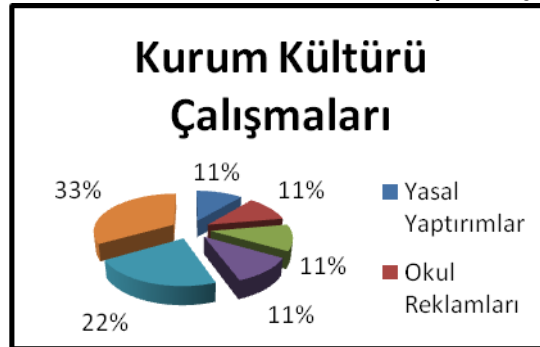
M6: Velileri davranış eğitimi konusunda bilgilendirmek için seminer verdik.

Kadın yöneticiler, cinsiyetlerinin kendilerine katmış olduğu annelik, ebeveynlik, şefkat gibi duygular nedeniyle daha duygusal davranabileceğinden özellikle yaşanan olumsuz durumlara yönelik daha duyarlı ve duygusal davranıyor olabilirler.

7. “Son iki yıl içinde eğitimle ilgili yönetim becerilerinizi geliştirmek için katıldığınız seminer, kurs veya sempozyumlar nelerdir?” sorusuna aldığımız yanıtlar şunlardır: Ankara Üniversitesi Milenyum Eğitim Yöneticisi Paneli, H.İ.E Faaliyetleri, Bilgisayar Kursu, Salamis T.K.Y (Toplam Kalite Yönetimi) Semineri, Okul Yönetiminde Güven Konferansı, Drama Kursu, Eğitim Portalının Kullanımı Kursu, Yakın Doğu Üniversitesi Çoklu Öğretim Metotları Kursu.

8. “Okulla ilgili öğretmenlerin kurum kültürüne uyumunu artırıcı yönde yaptığınız çalışmalar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar Grafik-1’de yer almaktadır.

Grafik- 1 incelendiğinde kadın müdürlerin kurum kültürünü artırıcı yönde yaptıkları çalışmaların %11’lik dilimler halinde; yasal yaptırımlar, okul ile ilgili reklamlar, yarışmalar, okul ile ilgili yayınlar (gazete ve dergile) çıkartmak olduğu görülmektedir. %22’lik dilimin sosyal aktiviteler aracılığı ile bu çalışmalarını yürüttüğü ve %33’ ün ise iletişim yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir.

Grafik 1- Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürünü Artırmak Yönünde Yaptıkları Çalışmalar

9. “Okul harcamalarında öncelik verdiğiniz konular nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar şöyledir;

M1: Tüm zümrelere eşit dağılım yapmaya çalışırım. Okul- aile birliği, müdür yardımcılarını ve zümrelerle hedefler belirleriz. Bütçemizi okul- aile birliği çalışmalarını ve kantin gelirleri oluşturur.

M2: Bakanlık ödeneği yoktur. Okul- aile birliği bütçesini kullanıyoruz. Veliden makbuzla toplanan bağışlar ve bilet satışları bütçemizi oluşturuyor. Bunları eğitim- öğretim altyapı çalışmalarına aktarıyoruz.

M3: Çocukların sağlık ve güvenliğine harcıyoruz. Bakanlığa ihtiyaçlarımızı bildiriyoruz ve sıraya giriyoruz. Fakat öncelikli ihtiyaçlar bakanlık tarafında kağıt ve temizlik malzemesi (ki yetersiz). Okul- aile birliği parası var ama yetersiz. Gelirimizi kantin binası, kıyafet satışı, kermesler ve veli desteği oluşturmaktadır.

M4: Önceliğimiz temizlik malzemeleri, hijyen ve kaynak kitaplarıdır.

M5: Okul- aile birliği bütçe sağlar. Aslında olması gereken okulların kendi bütçelerinin olmasıdır. Fakat yok. Zümrelerin öncelik sırasına göre ihtiyaçları belirlenir. Velilerden imece usulü yardım alırız. Fiziki şartları iyileştirmede harcama yapıyoruz. Okul geceleri düzenlemeye karşıyım.

M6: Tuvalet temizliği, ortak kullanım araçları, teknolojik ihtiyaçlar, fiziki şartlara göre bütçemizi ayırırız.

10. “Okulunuzda eğitim denetimi ile ilgili yaptığınız faaliyetler nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlar Tablo- 6’da sıralanmıştır;

Tablo 6- Denetimle İlgili Faaliyetler ve Görüşler

Müdürler	Yaptıkları Faaliyetleri	Denetim	Görüşler
M1/M6/M5	Defter kontrolü, zümre toplantıları, okul ile ilgili sohbetler, sınıf denetimi, Toplantılar, görev dağılımı, soru örnekleri incelemesi		Öğretmenle sıkıntılarını paylaşıyorum. Burada bir aile olduğumuzu belirtirim. Bir yönetici olarak olası hatayı kendimde ararım. Denetimler genellikle müdür muavinleri tarafından yapılır. Sorun varsa bana iletilir, bazen ben de katılırım. Sınıf denetimi ve defter kontrolünün gereksiz bir gerginlik olduğuna inanıyorum.
M2/M3/M4	Zümre planlarının takibi, ön görüşmeler, STS (Seviye Tespit Sınavları) sorularının seçimini gerçekleştiriyoruz.		Denetleme, tüm okulun içinde bulunduğu bir faaliyettir. Denetim bir bütündür ve her an olur. Denetimde süreklilik vardır. Fakat öğretmen üzerinde baskı unsuru olmak istemem.

11. “Çevrenin okulla ilgili çalışmaları öğrenmesi açısından yürüttüğünüz okulunuzu tanıtıcı nitelikteki çalışmalar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo- 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7- Okulla İlgili Çevreyi Bilgilendirici Nitelikte Çalışmalar

Faaliyetin Türü	Müdürler	Açıklamalar
Basın yoluyla bilgilendirmeler, Teknolojik Duyurular	M1/M2/M3/M5	Facebook ve mail yoluyla bilgilendirme çalışmaları
Spor aktiviteleri düzenlemek, Bilgilendirme Toplantıları, Sosyal aktiviteler, Yürüyüşler	M1/M5/M2	*Engelli bireylerin yaşama uyumu *Davranış Eğitimi *Kaynaştırma Öğrencileri ile ilgili toplantılar *Halı saha maçları *Sivil Savunma Tatbikatı ve Bilgilendirme *Kanserli Hastalara Kıyafet Toplama Kampanyası *İzcilik *Okuma Bayramı * Okul bandosu ile yürüyüş düzenleme
Okul Gazete/Dergi/ Faaliyetleri	Yıllık M2/ M3/ M5/ M6	-

12. Görüşme sorularına ek olarak katılımcılar, yapılan çalışma ve toplumda bayan yönetici olma konusunda bazı fikirlerini de belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili yapılan derlemeler maddeler halinde aşağıda belirtilmiştir.

M1: Yönetim benim için bir keyiftir. Eğitim ve sağlığın hata yapma lüksü yoktur. Bu mesleği seçenler, hümanist ve kendisiyle barışık değilse öğretmenliğin dışında bir iş yapmalıdır. Eğitim yöneticisinin içinde başta insan sevgisi olmalıdır.

M3: Özel hayatta tanıdığınız insanlar yönetime katkı sağlayabilir. Müdür okulda bazen hademe, bazen usta gibi her alanda çalışabilir. Bütçe daha iyi olabilse ve okullara pay ayrılabilse, yönetim daha verimli olabilir. Okul kendi bütçesini belirleyebilse ve hatta kendi öğretmenlerini seçebilse ve yönetim merkezi Lefkoşa’ya bağlı olmasa çok daha iyi olabilir.

Okul müdürlüğü yapmak için bence yıllarca öğretmen olunmalı ve işin mutfağından gelinmelidir.

M4: Türkiye kökenli öğrenciler ağırlıklı bir okulda görev yapıyorum. Veli- okul- çocuk üçgeninin aile bacağı biraz zayıf bence.

M5: Bayan olarak erkek müdürlerden daha avantajlıyız. Ricalarımız daha çabuk yerine getirilir. Daha sabırlıyız. Yönetici kendini yönetsel faaliyetlerin içine sokmalı ve olayı iyice araştırmalıdır. Müdürün motivasyonu biterse tüm okulun biter.

Rehberlik okul içinde ayrı bir okuldur. Özel gereksinimleri olan öğrenciler için ayrı bir departman oluşturulmalıdır. Bu şekilde hizmet veren ayrı okullar yapılmalıdır.

M6: Bayan olmanın bir zorluğu olmadığını düşünüyorum. Yöneticilikte zorluklar tabii ki var fakat cinsiyet ile ilgili değil. Müdürlüğün en zor yanı öğretmen açıklarının olması bence. Bir diğer konu da maddi konular. Çünkü okulların düzenli bir geliri yok.

SONUÇLAR

1. Katılımcıların genellikle *durumsallık yaklaşımını* sergilediği görülmüştür. Bu yaklaşımın odak noktası, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004).
2. Müdürlerin tamamı, öğretmenlerin kişisel gelişimleri konusunda destek vermeye hazır bir tutum sergilemektedir. Fakat Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Yüksek lisans ve doktora eğitimi yapmakta olan öğretmenlerin izinleri ile ilgili bir düzenleme bulunmamakta ve bu konu tamamen idarenin insiyatifine bırakılmış görünmektedir.
3. Katılımcı okul müdürlerinin söylemlerine bakılarak %83. 3 dilimin öğretmenlerin de yasalar gereği beraber çalıştığı ve okul müdürünün doğal üyesi olduğu okul- aile birliği ile olumlu ilişkiler geliştirdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, karar alma sürecinde okul liderlerinin *katılımcı (demokratik)* liderlik yaklaşımı sergilediği söylenebilir.
4. Ağırlıklı olarak müdürler sohbetler ve birebir görüşmeler aracılığı ile iletişim kurma yolunu seçmişlerdir. Farklı yapılan uygulama sayısı azdır. Bununla birlikte görüşülen müdürlerin %83. 3'ü okul müdürü odasının kapısının öğrenciye açık olduğunu özellikle belirtmişlerdir. Bu durum kadın idarecilerin iletişime verdikleri önemin bir göstergesi olarak algılanabilir.
5. Okul yöneticilerinin gereksinim duyduğu temel konu dosya ve evraklama işlerinde tek tip ve doğru uygulamalar ile ilgili seminer veya kurslardır diyebiliriz. İdareciler H.İ.E kurslarının açıklayıcı olması ve yeterince düzenlenmesinden memnundurlar. Fakat idareci sınavlarını yetersiz bulmaktadırlar.
6. Okul yöneticilerinin eğitimsel gereksinimleri karşılamak adına tercih ettikleri ilk metot problemlere yönelik kurslar düzenlemektir Kadın yöneticiler, cinsiyetlerinin kendilerine katmış olduğu annelik, ebeveynlik, şefkat gibi duygular nedeniyle daha duygusal davranabileceğinden özellikle yaşanan olumsuz durumlara yönelik daha duyarlı ve duygusal davranıyor olabilirler.
7. Müdürlerden alınan yanıtlara göre Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin yöneticiler tarafından sevilerek katılan ve faydalı olduğu düşünülen kurslar olduğu sonucuna varılabilir. Sadece H.İ.E kurslarını tercih eden katılımcı yüzdesi %16. 6 olarak bulunurken, hiçbir faaliyete katılmayan katılımcı oranı da % 16. 6'dır.
8. Okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak iletişim kurma eğilimde oldukları gözlemlenmektedir. Yine de yasal yaptırımlar ile kurum kültürünü benimsetme çabasının da olduğu düşük bir yüzdelik dilimi kapsasa da göze çarpmaktadır. Bunun dışında katılımcılardan birinin belirttiği üzere öğretmen ve öğrenci arasındaki teknolojik iletişim de kurum kültürüne negatif yönde etki etmektedir. Bunun dışında bir diğer katılımcı da öğretmenlerin çocukların gelişim dönemlerinde olduğunun bilincinde olması gerektiğini belirtmiştir.
9. Okul bütçelerinin genellikle okul- aile birliği gelirlerinden elde edildiği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra veli bağışları ve kantin gelirleri okul bütçesinin iktisadi kaynakları arasında bulunmaktadır. Okul müdürleri bakanlığın sağladığı eğitim ödeneklerinin yetersizliğini dile getirmişlerdir. Bakanlığın okullara dağıttığı kağıt ve temizlik malzemelerinin de yetersiz olduğu sonucu çıkarılabilir.
10. Eğitim denetimi faaliyetinin okul yöneticisi tarafından standart bir uygulama göstermediği gözlemlenmiştir. Bu faaliyetler bazı okul müdürleri tarafından bizzat yapılırsa da, bazı okul müdürlerinin bu yetkilerini müdür muavinleri ile bölüştükleri sonucuna varılmıştır. Denetim faaliyetleri, yöneticinin insiyatifine bırakılmış faaliyetlerdir. Genellikle yine iletişim ağırlıklı bir denetim biçiminin benimsendiği göze çarpmaktadır. Müdürler özellikle toplantı kanalıyla zümrelerle iletişim kurmayı tercih etmektedir.

11.Okulu ilgilendirdiği sürece her okul yöneticisinin yazılı basını ağırlıklı olarak bilgilendirme çalışmalarında değerlendirdiği gözlemlenmiştir. Sosyal aktivitelerin sivil toplum örgütleri ile birlikte yürütüldüğü saptanmıştır. Okulların gerekli gördükleri konularda bilgilendirme toplantıları yaptığı görülmektedir.

KKTC'deki kadın öğretmenlerin oranı %70 iken, toplam 145 müdürden 36 'sı (yaklaşık % 24.9 si) kadın müdürdür. Kadın müdürlerin ifadelerine göre öğretmenlerin müdürlük yapmak istememelerinin en büyük sebebinin müdürlük görev yerlerinin yerleşime daha uzak yerler olmasıdır.

ÖNERİLER

- 1.Kadın müdürlerin sayısını artırmak için okul müdürü münhallerine kadın olarak ayrı kontejan ayrılabilir.
- 2.Kadın müdürlerin nakil ve yerdeğiştirme sırasında öncelikli olarak yer almaları sağlanırsa, kadın müdürlerin sayısının artacağı söylenebilir.
- 3.KKTC'de kadın okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve artırılması için yeni politikalar geliştirilmelidir. Okul yöneticiliğinin okulu olmadığı için okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için ayrı programlar hazırlanabilir. "eğitim yöneticisi yetiştirmek için müdür olmak isteyen kadın öğretmen ve müdür muavinlerine farklı deneyimler ve etkili programlar sunulabilir. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmeleri bir yasaya bağlanabilir.
- 4.Öğretim elemanları eğitim yönetiminde "kadın müdürlerin yönetim stratejilerini " araştırmak için daha farklı yöntem, teknik ve öğretmen gruplarıyla çalışmayı deneyebilirler.

Not: Bu çalışma 07-09 Kasım 2012 tarihlerinde Antalya'da 16 Ülkenin katılımıyla düzenlenen "World Conference on Educational and Instructional Studies - WCEIS-2012"da sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

Berberoğlu, G. N. (1989) "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunlar", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt VII, Sayı I, s: 289.

Bursalıoğlu, Z.(1987).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış .Ankara, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Castagnos ,J.C.;Mouy , P (1990).Le Nouveau de la Formation Dans la Gestion des Ressources Humaines .Education Permanente , NO: 104,Octobre

Çelik, V.(2012),Okul Kültürü ve Yönetimi , Pegem Akademi ,5.baskı ,Ankara.

Gordon ,J.R.(1993),Organizational Behavior .Allyn and Bacon sf:5

Horts ,C.(1987).Typologies des Pratigues de Gestion des Ressources Humaines, Revue Française de Gestion , Decembre

Kotkamp,R.B (1984) .The Principal As Cultural Leader.Planning Changing.Vol 15 , No:3

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Öğretmenler Yasası 25/1985 .

ILO, Global Employment Trends for Women Brief, March 2007, s: 14.

Reyes ,R.,Shaw,J .(1992) .School Cultures:Organizational Value Orientation and Commitment.Journal of Education Research,May/June

Robbins , S.P.(1994).Örgütsel Davranışın Temelleri (Çev.Sevgi A.Öztürk).Eskişehir : ETAM A.Ş.Basım ve Yayım

Seyidoğlu H. (1995). "Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı" Gizem Yayınları: İstanbul.

Soylutürk M. (2001). "Yönetimde Kadının Yeri" . H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara