

EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN KADIN YÖNETİCİLERİN TUTUMLARI İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF TEACHERS' OPINIONS ON THE ATTITUDES OF WOMEN MANAGERS WORKING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Özgür MANAV

Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ozgur_manav@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1628-6838>

Fatma KOÇAK MANAV

Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, fatmakocak6005@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-0269-660X>

ÖZET

Bu araştırma, Tokat ili Turhal İlçesinde bulunan ve 2023-2024 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin kadın yöneticilerinin tutumlarına yönelik görüşlerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda “Genel olarak kadın bir yönetici nasıl değerlendirilmektedir?”, “Kadın yöneticilerin insan ilişkileri konusunda profesyonelliği nasıldır?”, “Kadın yöneticilerin özel hayatı ve iş hayatı arasındaki denge durumunu nasıldır?”, “Kadın yöneticilerin zorluklarla baş etme durumu nasıldır?” ve “Kadın yöneticileri ile iletişim kurulabilme durumu nasıldır?” sorularına yanıt aranmıştır. Belirlenen amaca ve sorulara yanıt bulabilmek için araştırmada olgubilim deseni model olarak tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenen 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Beş sorudan oluşan görüşme formundaki sorulara verilen yanıtlar içerik analizi yolu ile çözümlenmiştir. Araştırma kadın yöneticilerin detay odaklı yaklaşımlarıyla işlerin düzenliliğini ve titizliğini artırdığını, samimi bir iş ortamının oluşturulmasını ve açık iletişimin teşvik edilmesini sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin işbirliği ruhunu güçlendirdiği, duygusal zekâlarını kullanarak insan ilişkilerini güçlendirdiği ve motivasyonu artırdığı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tutum, Yönetim, Kadın Yönetici

ABSTRACT

This research was conducted in order to evaluate the opinions of teachers in schools where female administrators working under the Ministry of National Education in Turhal District of Tokat province in the 2023-2024 academic year regarding the attitudes of female administrators. In line with the determined purpose, answers were sought to the questions “How is a female administrator evaluated in general?”, “How is the professionalism of female administrators in human relations?”, “How is the balance between the private and business lives of female administrators?”, “How do female administrators cope with difficulties?” and “How is the ability to communicate with female administrators?” In order to find answers to the determined purpose and questions, the phenomenological design was preferred as a model in the research. The sample group of the research consists of 15 teachers determined by the criterion sampling method. A semi-structured interview form was used as the data collection tool in the research. The answers given to the questions in the interview form consisting of five questions were analyzed through content analysis. The research reveals that female administrators increase the order and meticulousness of the work with their detail-oriented approaches, create a sincere work environment and encourage open communication. Additionally, it has been shown that female managers strengthen the spirit of cooperation, strengthen human relations by using their emotional intelligence, and increase motivation.

Keywords: Attitude, Management, Female Manager

1. GİRİŞ

Günümüzde iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler, geleneksel olarak ayırım yapılan faktörlerin, yani cinsiyet, ırk, dil ve din gibi unsurların etkisini giderek kaybetmesine neden olmaktadır (Köroğlu, 2006). Bu değişim, iş dünyasındaki değerlendirmelerin, önceliklerin ve başarı kriterlerinin evrimine işaret etmektedir.

Artık iş dünyası, çalışanların sahip oldukları beceri, yetenek ve deneyimlere daha fazla vurgu yapmaktadır. İnsanların iş başarısı, cinsiyet, ırk veya diğer ayrımcı faktörlere bağlı olmaktan ziyade, katkıları, iş etiği, liderlik yetenekleri ve problem çözme becerileri gibi özelliklere dayanmaktadır. Bu perspektif değişimi, çeşitli yeteneklere ve niteliklere odaklanarak iş gücünün çeşitliliğini artırmayı hedeflemekte ve bu da iş dünyasındaki rekabet avantajını artırmaktadır.

Köroğlu'nun belirttiği gibi, bu evrim, iş dünyasında daha adil, çeşitli ve kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede, bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarına ve iş dünyasındaki fırsat eşitliğine daha fazla odaklanılmaktadır. Bu gelişmeler, sadece iş dünyasının dönüşümüne değil, aynı zamanda toplum genelinde daha adil ve eşitlik temelli bir yaklaşımın benimsenmesine de katkıda bulunmaktadır.

İş yaşamında kadınların sayısındaki artışa rağmen, yönetim kadrolarında kadınların temsil edilme oranı hala yetersiz bulunmaktadır (Uçan, 2012). Kadınların iş dünyasında liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştığı zorluklar, girişimde bulunmalarını, kariyerlerini ilerletmelerini ve erkek meslektaşları karşısında başarılı olmalarını engelleyebilmektedir. Bu zorluklar arasında özellikle yöneticilik pozisyonlarındaki temsilin yetersizliği ön plana çıkmaktadır.

Çeşitli araştırmalar, kadınların genellikle gelenekselleşmiş iş alanları ve meslek dallarında faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu alanların başında ise eğitim sektörü gelmektedir. Kadınlar, eğitim sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Özellikle, yöneticilik pozisyonları genellikle kadınlar için aşılamayacakları bir engel olarak görülmektedir.

Eğitim sektörü, kadınlar tarafından sıklıkla tercih edilen mesleklerden biri olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlik, bu meslek dalları arasında en çok tercih edilenlerden biridir ve kadınlar bu alanda sayıca önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayısının düşük olması, bu alanda da belirli sorunların varlığını göstermektedir.

Eğitimde kadın yöneticilerin azlığı, kadınların liderlik rollerine yükselmesinin önündeki engellerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu durum, cinsiyet temelli ayrımcılık, toplumsal normlar ve kurumsal engeller gibi faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, eğitim sektöründeki kadınların liderlik potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarabilmeleri için cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığın artırılması ve kadınların yöneticilik pozisyonlarına erişimini destekleyen politikaların geliştirilmesi önemli bir adım olabilir.

Okul yönetiminde cinsiyetle ilişkili ayrımcılık ve kadınların üst düzey yönetimdeki temsiliyeti üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Ayan (2000), Köroğlu (2006), Sefer (1999), Özkaya (1988) gibi araştırmacıların çalışmaları bu alanda öne çıkmaktadır. Çelikten ve Yeni (2004) ise kadınların yönetici pozisyonlarında az temsil edilmesinde etkili olan faktörler arasında cinsiyet temelli önyargılar ve toplumsal direncin önemli olduğunu belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar, kadınlara karşı olumsuz tutumların, onların yönetici kademelerine yükselmelerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Çelik, 2008). Bu olumsuz tutumlar, kadınların liderlik rollerine erişimini ve yükselmesini engelleyen bir bariyer oluşturabilmektedir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında kadın yönetici sayısının artması için, kadınlara yönelik olumsuz tutumların anlaşılması ve bu tutumları değiştirmeye yönelik çabaların artırılması büyük önem taşımaktadır.

1.1. Amaç

Bu araştırma, Tokat ili Turhal İlçesinde bulunan ve 2023-2024 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin kadın yöneticilerinin tutumlarına yönelik görüşlerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Genel olarak kadın bir yönetici nasıl değerlendirilmektedir?
2. Kadın yöneticilerin insan ilişkileri konusunda profesyonelliği nasıldır?
3. Kadın yöneticilerin özel hayatı ve iş hayatı arasındaki denge durumunu nasıldır?
4. Kadın yöneticilerin zorluklarla baş etme durumu nasıldır?
5. Kadın yöneticileri ile iletişim kurulabilme durumu nasıldır?

1.2. Kadınların İş Yaşamındaki Rolü

İnsan kaynakları, örgütlerin başarısında kritik bir rol oynar; finansal varlıklar ve teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, etkin bir insan kaynağı yönetimi olmadan başarı mümkün değildir (Çelikten ve Yeni, 2004). Ancak tarih boyunca, kadınların iş hayatındaki etkinliği tam anlamıyla gerçekleşmemiştir; uzun süredir "Kadının yeri evidir" algısı kadınları iş hayatında geri plana itmiştir. Ekonomik olarak, erkeklerle kadınlar arasındaki uçurum açıktır; tarih boyunca, erkeklerin ekonomik durumu uzmanlaşma ve işbirliği üzerine kurulu olmuşken, kadınların iş imkânları daha sınırlı ve temel düzeyde kalmıştır (Çelikol, 2006).

Son 60 yıldır elde edilen veriler, yoksulluğun kadınlar arasında erkeklere kıyasla daha hızlı arttığını belirtiyor. 1965-1988 döneminde, kırsal kesimde yoksulluk sınırının altında yaşayan kadın sayısı erkeklerden daha fazla artış göstermiştir (Toksöz vd, 2001). Çalışan kadınların sektörel dağılımına bakıldığında, çoğunun tarım (%72), sanayi (%15) ve hizmet (%56) sektörlerinde çalıştığı görülüyor (TÜİK, 2022).

Kadınlar, yönetim kademelerinde de yeterince temsil edilmiyorlar. Avrupa'da orta ve alt yönetim düzeyinde çalışan kadınların oranı genellikle %10 civarında seyrediyor; üst yönetimdeki kadın oranı ise %5'in altında kalıyor. İngiltere gibi ülkelerde, alt yönetimdeki kadın oranı %26'ya ulaşırken, üst yönetimdeki oran %2'nin bile altında olabiliyor. Bu eşitsizlik dünya çapında değişiklik gösterse de, genel olarak kadınların üst düzey yönetimde temsil oranı oldukça düşük kalıyor (Gül ve Beyşenova, 2018). Türkiye'de ise kadınların işgücü içindeki üst düzey yönetici oranı %19,3 olarak kaydedilmiştir (TÜİK, 2021).

1.3. Türkiye'deki Kadınların İş Yaşamındaki Rolü

Türkiye'de, kadınların iş hayatına katılmaması gerektiği yaygın bir inanış olarak sürmektedir, bu da kadın algısının ve geleneksel rollerin hala güçlü olduğunu göstermektedir (Kılıç ve Öztürk, 2014). Ancak bazı durumlarda, kadınlar iş gücüne katılmaktadır ve bunun

altında yatan nedenler hem ekonomik hem de sosyal açıdan incelenebilir. Ekonomik olarak, zorlu yaşam koşulları nedeniyle ek gelir gereksinimi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar, kadınların iş gücüne katılmasında önemli rol oynamaktadır. Sosyal açıdan, kadınların eğitim düzeylerinin artmasıyla birlikte, toplumsal statü ve prestij kazanma arzusu da iş gücüne katılımı teşvik etmektedir (Öztürk ve Çetin, 2009).

Geçmişten günümüze, kadınların iş hayatındaki varlığı tarım toplumlarında yaygınken, sanayileşme ve kentleşmenin artmasıyla birlikte azalmıştır. Ancak son yıllarda, kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesiyle birlikte iş gücüne katılımının arttığı gözlenmektedir (Işığışık, 2005). 2022 yılı verilerine göre, Türkiye’de kadınların iş gücüne katılma oranı %34,9’dur (TÜİK, 2022). Bu oran, İzlanda’da %80,7, İsveç’te %80,3 ve İsviçre’de %80,0 gibi gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında oldukça düşüktür (Namal ve Taşkesen, 2022).

Teknolojik ve ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde, işveren olarak kadınların sayısı artmaktadır. Ancak, gelişmemiş ülkelerde kadınlar genellikle düşük ücretli işlerde çalışmaktadır (Şimşek vd., 2008). Bu durum, Türkiye’de kadınların iş hayatında daha fazla yer almasını engelleyen faktörlerden biridir.

1.4. Milli Eğitimde Kadın İşgücü

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, memurluk mesleği toplumda güvenceli bir iş olarak kabul edilmiş ve bu durum, memurlara önemli bir statü kazandırmıştır. Özellikle, bu durum Cumhuriyet döneminde daha da belirgin hale gelmiştir. 1924 yılından itibaren, kadınlar genellikle kamu sektöründe memurluk pozisyonlarını tercih etmiştir. Ancak, bu eğilim 1980’lerin sonlarına doğru yavaşlamıştır (Tortop, 1985; Negis ve Yemen, 2011).

Kadınların kamu sektöründe istihdam edilmesi, 1926 yılında çıkarılan Memurin Kanunu’nun “kadınların memur ve müstahdem olmaları caizdir” şeklindeki 6. maddesiyle yasal bir zemine oturmuştur. Kamu kuruluşlarının sayısının artması, kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, aile yapısındaki değişimler ve ekonomik gereksinimler gibi faktörler, 1938-1988 arasında 50 yıllık bir süreçte kadın memurların sayısının 34,5 kat artmasına yol açmıştır (Çiftçi, 1982). Artışta, erkekler arasında kamu görevlerine olan saygınlığın ve ekonomik cazibenin azalmasıyla birlikte sanayi sektörüne yönelme eğiliminin etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, kadınların geleneksel rolleriyle bu görevlerin uyumlu olması ve kadınlara daha uygun olduğu düşüncesinin etkisi olduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak, kadınlar kamu sektöründe daha çok toplumsal, kültürel ve destek hizmetleri sunan “kadınsı” alanlarda yoğunlaşmıştır (Çiftçi, 1982).

Öğretmenlik mesleğinin kadınlar arasında popüler olmasının nedeni, bu mesleğin esnek çalışma şartlarına sahip olması ve kadınların sayısının diğer meslek alanlarına göre daha fazla olmasıdır. Öğretmenlik mesleği, kamuda en fazla personelin bulunduğu önemli bir istihdam alanıdır ve kadınların bu alandaki temsiliyeti diğer mesleklerden daha yüksektir (Asar, 2014).

1.5. Yönetimde Kadın

Yönetimde kadının varlığı, geçmişten günümüze uzanan bir süreçtir. Ancak, kadınların yönetimde daha aktif rol alması yeni bir olgudur. Özellikle belirli sanayi ve hizmet alanlarında yoğunlaşan kadınlar, teknoloji ve sermaye kontrolü gerektiren alanlardan dışlanarak, genellikle başkalarının yönetimi altında işler yapmışlardır (Urhan ve Etiler, 2011). Kadınların iş yaşamında yöneticilik rollerinde yer almaya başlaması 1970’li yılların sonlarına denk gelmektedir. Bu dönemden sonra, teknik ve işletme alanındaki eğitim olanakları ve

kariyer gelişimi için yapılan çalışmalar, ekonomi ve siyasetteki değişimler ile birlikte kadınların toplumsal rollerinde de değişim sağlanmış ve böylece yöneticilik rollerinde artış görülmüştür (Üstüngüler, 2004). Ancak, kadınlar yeterli eğitim ve donanıma sahip olmalarına rağmen, yönetim rollerine erişimleri genellikle zaman almakta veya başarılı olmamaktadır (Saka, 2004).

Yönetimin temel hedefi, örgütlerdeki planlamaya sadık kalarak verimliliği artırmaktır. Ancak, genellikle yöneticilik rolleri için erkekler akla gelmektedir. Günümüz liderlik anlayışı, demokratik bir yaklaşımı ve ani değişimleri gerçekleştirebilen liderleri öne çıkarmaktadır ki bu özellikler kadınlarda daha belirgin görülmektedir (Şirin ve Yetim, 2009). Ayrıca, yöneticilik için gereken sözel etkiğin de kadınlarda daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (Özel, 2013). Yapılan araştırmalar, kadın ve erkek yöneticiler arasında temel yetkinlikler açısından önemli farklılıkların olmadığını göstermektedir (Sefer, 2006). Ancak, toplumda kadını ayırıştırıcı algılar ve ataerkillik gibi geleneksel yapılar, kadınların yönetim rollerine erişimini engellemektedir. Başarılı kadın yöneticilerin anahtar faktörleri arasında kendine güven, kararlılık, aile desteği ve örgütsel destek bulunmaktadır (Aycan, 2004).

1.6. Eğitim Yönetimi ve Kadın

Eğitim yönetimi, eğitime yönelik yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla oluşan bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2010). Bu sürecin temel amacı, insan ve materyal kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak eğitimde verimliliği artırmaktır (Akçay, 1996). Eğitim yönetimi terimlerinin kökeni, antik Roma dönemine kadar uzanmaktadır ve o dönemde okul müdürü gibi yetkilendirme terimleri yaygın olarak kullanılmıştır (Bursalıoğlu, 1978).

Yönetimin eğitime entegrasyonu sonucu ortaya çıkan eğitim yönetimi, okula özgü yönetim uygulamalarını içerir (Bursalıoğlu, 2010). Okul yöneticilerinin etkin bir şekilde insan ve materyal kaynaklarını yönetebilmesi, okuldaki öğretmenler ve personelin rollerini ve beklentilerini anlamaları ve bu doğrultuda hareket etmelerine bağlıdır (Çalık ve Şehitoğlu, 2006).

Eğitimde yöneticilik mesleğinin kurumsallaşması ve gelişimi, öğretmenlik ve yöneticilik rollerinin karıştırılmasının önüne geçilmesiyle mümkün olacaktır. Öğretmen-yönetici çatışmasını önlemek için, yöneticilerin mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesi önemlidir. Ancak, bu sağlanmadığı takdirde, eğitimde verimlilik artışı gerçekleşmeyecektir (Bursalıoğlu, 1978).

Ülkemizde kadınların eğitim alanındaki varlığı, öğretmenlikle başlamıştır. Kadınların 1872'de öğretmen olarak atanmasıyla başlayan süreç, 1968'de ilk kadın İlçe Milli Eğitim Müdürü atanmasıyla devam etmiş, ardından 1990'da ilk İl Milli Eğitim Müdürü atanmasıyla doruk noktasına ulaşmıştır (Çiftçi, 1982; Aydın, 2009). Kamuda çalışan kadınların sayısının artmasına rağmen, kadınların öğretmenlik mesleğini tercih etme eğilimi ve bu alandaki kadın oranının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olması, eğitim sektöründe ve kamu sektöründe kadın yöneticilerin sayısındaki artışın yetersiz olduğunu göstermektedir (Yavuz, 2011). 2011 verilerine göre, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan 82,978 yöneticinin sadece %11,9'u kadınlardan oluşmaktadır (KSGM, 2012).

Okulların başarısı için kilit rol oynayan okul müdürlerinin atama sürecinde, önceleri kişisel nitelikler dikkate alınmazken, son zamanlarda atamaların daha belirli kriterlere bağlandığı ve müdürlerin niteliklerinin artırılması için adımlar atıldığı gözlemlenmektedir (Teyfur, 2011). Önceden, kurum müdürleri öğretmenler arasından atanıyordu, ancak bu

uygulama cinsiyet ayrımcılığına ve erkeklerin tercih edilmesine yol açıyordu. Sınavla yapılan atamalarla, kadınlar da eşit şans elde etmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetmelikleri, kadınların yönetici olarak atanmasında resmi bir engel olmadığını göstermektedir. Hatta bazı kurumlarda, kadın yöneticilere öncelik verildiği gözlemlenmektedir (Asar, 2014). Eğitim kurumlarına bakıldığında, kız meslek liselerinde kadın yöneticilerin sayısının fazla olması, kadın yöneticilerin bu kurumlarda istihdamını teşvik etme politikalarının bir sonucu olabilir (Çelik, 2008).

Kadın öğretmenler genellikle annelik ve eş rolünü benimseyerek, öğretmenlik mesleğini tercih etmekte ve yöneticilik pozisyonlarını istememektedirler. Ev işleri ve çocuk bakımının önceliğini düşündükleri için, yöneticilik rolünü reddetmektedirler. Yönetici pozisyonunu kabul etseler bile, ev işleri, çocukları ve eşleri ihmal etme korkusuyla karşılaşmaktadırlar (Çiçek, 2008; Sefer, 2006; Usluer, 2000).

1.7. Kadınların Yönetici Olmasındaki Engeller

Kadınların iş hayatına girmesi, kendi ekonomik bağımsızlıklarını kazanmaları açısından önemli bir adımdır, ancak iş yaşamında hala cinsiyet eşitsizliği belirgin bir sorundur. Bu eşitsizliğin altında yatan pek çok neden vardır. Bunlar arasında kadınların eğitim seviyelerinin düşük olması ve beceri gerektiren alanlarda yeterince eğitim alamamaları, bazı mesleklere kadın istihdamının kısıtlanması, işe alım ve iş yerinde ayrımcı uygulamalar, ücretlerdeki ayrımcılık, evlilik ve çocuk sahibi olma durumunda işten çıkarılma riskinin artması, ekonomik kriz dönemlerinde özellikle evli kadınların işten çıkarılma olasılığının yüksek olması ve yönetim pozisyonlarında kadın temsiline az olması yer alır (Dalkıranoglu, 2006).

Cinsiyete dayalı stereotipler ve önyargılar, kadınların yönetim kademelerinde karşılaştığı temel engellerden birini oluşturur (Uçan, 2012). Bu kalıp yargılar, genellikle kadınların liderlik yeteneklerini sorgular ve onları yönetim pozisyonlarına uygun görmezler. Toplumsal cinsiyet rollerine dayalı olarak, liderlik ve yetki genellikle erkeklere atfedilirken, kadınlar için ise daha ikincil ve yardımcı roller öngörülür. Bu önyargılar, kadınların iş hayatında yükselmesini ve liderlik rollerine yükselmesini engeller. Bu kalıp yargılarla mücadele etmek ve cinsiyet eşitliğini sağlamak için, farkındalık yaratmak ve toplumsal algıyı değiştirmek önemlidir.

Çalışma yaşamında, özellikle kadınlar sık sık kısıtlamalarla karşılaşabilirler. Toplumsal cinsiyet normları, kadınların belirli rollerde olmalarını bekleyebilir ve bu da kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını zorlaştırabilir. Bu durum, kadınların öğrenilmiş çaresizlik hissine kapılmalarına neden olabilir; çünkü kadınlar, kendilerini yönetim kadrolarına yükseltmeyeceklerine inanabilirler ve bu nedenle mücadele etmekten kaçınırlar (Korkmaz, 2019).

1.8. Kadın Yöneticilere Karşı Geliştirilen Tutumlar

İnsanlar genellikle belirli davranış kalıplarına sıkışıp kalırlar ve bu kalıpların değiştirilmesi oldukça zor olabilir. Bu durum, yaygın olarak kabul görmüş tutumların güçlü bir şekilde yerleşmiş olmasından kaynaklanır (Sözer, 1996). Kadınlar iş hayatında bir dizi engelle karşılaşır ve yönetici pozisyonlarında az temsil edilirler. Bu durumun temelinde, olumsuz önyargılar, tutumlar ve davranışların etkisi olduğu düşünülür (Çelik, 2008; Ergeneli ve Akçamete, 2004). Okul yönetiminde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar da, kadın yöneticilerin azlığının

nedenlerinden birinin kadınlara yönelik tutumların önemli bir rol oynadığını belirtmektedir (Özkan, 2006).

Toplumumuzda, bireylerin kadınlara yönelik tutumlarının nasıl şekillendiği ve ortamın bu tutumların oluşmasına etkisi oldukça önemlidir. Sosyal şartlar, kadın rolünü belirleyerek kadına yönelik tutumların değişmesine neden olmuştur. Bu tutumlar, bireylerin cinsiyet rollerine göre ilgi alanları, politik görüşler, çalışma yaşamları, performans değerlendirmeleri, eğitim, sosyal ilişkiler ve karşı cinsle ilişkiler gibi birçok alanda etkili olabilir (Sakallı-Uğurlu, 2003).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, eğitim sektöründeki kadın liderlerin tutumlarına ilişkin öğretmenlerin düşüncelerini anlamak amacıyla olgubilim deseni model olarak tercih edilmiştir. Olgubilim deseni bireyin bir duruma, olaya veya deneyime yönelik bakış açısını inceleyen bir model olarak tanımlanmaktadır (Patton, 2018).

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırma, Tokat ili Turhal İlçesinde bulunan ve 2023-2024 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin kadın yöneticilerinin tutumlarına yönelik görüşlerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenen 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kadın okul yöneticisinin bulunduğu okulda görev yapıyor olmak ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ait bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Bilgileri

Kişisel Bilgiler	Durum	f
Cinsiyet	Kadın	10
	Erkek	5
Yaş	30-35	2
	35-40	5
	40-45	5
	45-50	3
	5-10	3
Meslekte Geçen Süre	10-15	6
	15-20	4
	20-25	2
Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi	1-5	10
	5-10	3
	10-15	2
Kadın Yönetici ile Çalışma Süresi	1-5	10
	5-10	5

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın yöntem bölümünde belirtildiği üzere, çalışma kapsamında yer alan 15 öğretmenle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde kullanılan ölçme aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Uzman görüşü alınarak hazırlanan görüşme formunda beş soru bulunmaktadır. Görüşme sorularının hazırlanmasında uzman görüşünün yanında benzer araştırmaların incelenmesi, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve literatürdeki önemli konuların göz önünde bulundurulmasıyla şekillendirilmiştir.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırma sürecinde, öğretmenlerle yapılan görüşmeler özenle planlanmış ve gerekli izinler alınmıştır. İlk olarak, hangi okullarda ve kaç öğretmenle görüşme yapılacağı belirlenmiştir. Çeşitlilik ilkesine uygun olarak, farklı özelliklere sahip öğretmenler seçilmiş ve randevular planlanmıştır. Görüşmelerin gerçekleştirileceği okullara ziyaretler düzenlenerek öğretmenlerle doğrudan iletişim kurulmuştur. Görüşmeler, her bir katılımcının kendi okulunda yapılmış ve bu sayede öğretmenlerin daha rahat ve doğal bir ortamda düşüncelerini paylaşmaları sağlanmıştır. Bu yöntem, verilerin tarafsız ve güvenilir bir şekilde kaydedilmesini sağlamıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, geçerlik ve güvenilirlik nitel araştırma bağlamında incelenmiştir, Yıldırım ve Şimşek (2021) tarafından tanımlandığı şekliyle. Geçerlik, doğru bilgiye ulaşma sürecini ifade ederken, güvenilirlik ise sürecin ve bulguların açık bir şekilde sunulması diğer araştırmacıların değerlendirmesine olanak sağlama niteliğini taşır. Verilerin analizi, nitel yöntemlere dayalı bir yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. Her bir öğretmenin verdiği yanıtlara özgü kodlar oluşturularak, bu yanıtlar gruplandırılmıştır. Görüşmeler sırasında elde edilen veriler, hiçbir değişiklik yapılmadan doğrudan yazılı metin haline getirilmiş ve içerik analizi yöntemiyle detaylı bir şekilde incelenmiştir. İçerik analizi süreci, verilerin derinlemesine incelenmesini, benzer ifadelerin belirlenerek kodlar, temalar ve alt temaların ortaya çıkarılmasını içermiştir. Bu aşamanın sonunda ortaya çıkan anlamlı bulgular, okuyucuya sunulmuştur.

3. BULGULAR

3.1. Öğretmenlerin Kadın Yönetici ile Çalışmalarının Genel Değerlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlere araştırma kapsamında “*Genel olarak kadın bir yönetici ile çalışmayı nasıl değerlendiriyorsunuz?*” diye soruldu. Katılımcıların verdikleri cevaplar ile elde edilen verilerin analizi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Kadın Yönetici ile Çalışmalarına Dair Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Temalar	Alt Temalar	f	Görüşler
Detay Odaklı Yaklaşım ve Düzenlilik	Detaylara Verilen Önem	4	Ö1, Ö5, Ö7, Ö10
	İşlerin Düzenli ve Sorunsuz İlerlemesi	1	Ö1
	İşlerin Titizlikle Yapılması	2	Ö7, Ö10
İş Ortamının Samimiyeti ve İletişim	Samimi İş Ortamı Oluşturma	3	Ö2, Ö12, Ö15
	Rahat İletişim	3	Ö2, Ö12, Ö15
İşbirliği ve Ekip Ruhu	İşbirliği ve Fikir Alışverişi	3	Ö3, Ö8, Ö9
	Dayanışma ve Destek	3	Ö4, Ö8, Ö9
Liderlik Tarzı ve Motivasyon	Motivasyon ve Odaklanma	3	Ö6, Ö11, Ö13
	Liderlik Tarzının Etkisi	3	Ö6, Ö11, Ö13
Duygusal Zekâ ve İnsan İlişkileri	Duygusal Zekâ Kullanımı	2	Ö4, Ö14
	İnsan İlişkilerinde Etki	1	Ö14

Öğretmenlerin kadın yönetici ile çalışmalarına dair genel görüşlerinin yer aldığı incelemede detay odaklı yaklaşım ve düzenlilik teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Kendisi çalışmanın beni memnun ettiği birkaç neden var. Öncelikle, detaylara verdikleri önem işlerin düzgün ve sorunsuz ilerlemesine yardımcı oluyor. Bazıları için bu detay odaklı yaklaşım sıkıcı olabilir, ancak benim için işlerin sağlam temeller üzerine kurulması önemli. Bu yüzden kadın yöneticilerle çalışmak hoşuma gidiyor.” (Ö1)

“Bence çok detaycılar, detaylara verdiği önem, işlerin daha düzenli ve titiz yapılmasını sağlıyor. Ancak duygusal kararlar alabilecekleri zamanlarda işler biraz karmaşık hale gelebiliyor.” (Ö5)

Öğretmenlerin kadın yönetici ile çalışmalarına dair genel görüşlerinin yer aldığı incelemede iş ortamının samimiyeti ve iletişim teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Aynı cinsiyetten bir yöneticiyle çalışmak, daha samimi bir iş ortamı yaratıyor. Bu ortamda bazı konuları daha rahat konuşabiliyoruz, sanki iş arkadaşı gibi. Bu da işbirliği ve iletişimdeki etkinliği artırıyor.” (Ö2)

“Kadın yöneticilerle çalışmak genellikle keyiflidir. Samimi iletişimleri ve işbirliğine açıklıkları, işlerin daha verimli ve etkili bir şekilde ilerlemesini sağlar.” (Ö15)

Öğretmenlerin kadın yönetici ile çalışmalarına dair genel görüşlerinin yer aldığı incelemede işbirliği ve ekip ruhu teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“İdarecimiz ile işbirliği yapmak, çoğu zaman keyifli oluyor. İşlerin nasıl yürütüleceğine dair fikir alışverişi yapmak ve ortak çözümler bulmak iş süreçlerini daha verimli hale getiriyor.” (Ö3)

“Kadınların bazen duygusal olmaları işleri karmaşık hale getirebilir, ancak onların insan olduğunu unutmamak önemli. Buna rağmen, işbirliği ve dayanışma ruhuyla bir araya gelerek zorlukların üstesinden gelebiliyoruz.” (Ö4)

Öğretmenlerin kadın yönetici ile çalışmalarına dair genel görüşlerinin yer aldığı incelemede liderlik tarzı ve motivasyon teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Müdür yardımcımızın enerjisi ve hırsı beni motive ediyor, projelere daha fazla odaklanmamı sağlıyor. Ancak bazen beklenmedik taleplerle karşılaşabiliyoruz, bu da zaman zaman zorluğa sebep olabiliyor.” (Ö6)

“Kadın yöneticilerin liderlik tarzı genellikle samimi ve etkilidir. İşbirliği ve destek, ekip ruhunu güçlendirir ve başarıya giden yolda önemli bir rol oynar.” (Ö13)

Öğretmenlerin kadın yönetici ile çalışmalarına dair genel görüşlerinin yer aldığı incelemede duygusal zekâ ve insan ilişkileri teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Kadınların bazen duygusal olmaları işleri karmaşık hale getirebilir, ancak onların insan olduğunu unutmamak önemli. Buna rağmen, işbirliği ve dayanışma ruhuyla bir araya gelerek zorlukların üstesinden gelebiliyoruz.” (Ö4)

“Kadın bir yönetici ile çalıştığım için duygusal zekâlarını kullandıklarını rahatlıkla söyleyebilirim. Samimiyet ve destek, işlerin daha başarılı olmasına katkı sağlıyor bence.” (Ö14)

Öğretmenlerin görüşlerinde, kadın yöneticilerin iş yerinde detay odaklı yaklaşımlarıyla işlerin düzenliliği ve titizliği artırdığını görülmektedir, samimi bir iş ortamının oluşturulmasını ve açık iletişimin teşvik edilmesini vurgulamaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin işbirliği ruhunu ve motivasyonu güçlendirdiği ve duygusal zekâlarını kullanarak insan ilişkilerini güçlendirdiği belirtilmektedir. Bu sonuçlar, kadın yöneticilerin iş yerindeki liderlik rollerinin ve katkılarının çeşitliliğini ve önemini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kadın yöneticilerin farklı liderlik tarzları ve kişisel özellikleri, iş ortamında olumlu etkiler yaratırken, aynı zamanda belirli zorluklarla da karşılaşabilirler. Bu nedenle, iş yerlerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği konusunda dikkatli bir şekilde düşünmek ve politika oluşturmak önemlidir, böylece adil ve verimli çalışma ortamları sağlanabilir.

3.2. Kadın Yöneticilerin İnsan İlişkilerinin Profesyonellik Bağlamında Değerlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlere araştırma kapsamında “Yöneticinizin insan ilişkileri konusunda profesyonelliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye soruldu. Katılımcıların verdikleri cevaplar ile elde edilen verilerin analizi Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Kadın Yöneticilerin İnsan İlişkilerindeki Profesyonellikleri ile İlgili Elde Edilen Bulgular

Temalar	Alt Temalar	f	Görüşler
İletişim Yetenekleri	Profesyonellik	3	Ö1, Ö2, Ö11
	Empati	3	Ö3, Ö8, Ö9
	Duyarlılık	2	Ö5, Ö13
	Uyum	2	Ö6, Ö10
	Yardımsızlık	2	Ö3, Ö7
İş ve Özel Hayat Dengesi	Profesyonellik	1	Ö10
Tecrübe ve İlişkiler	Tecrübe	2	Ö12, Ö14
	İlişki Yönetimi	3	Ö4, Ö6, Ö15

Kadın yöneticilerin insan ilişkilerinin profesyonellik bağlamında değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede iletişim yetenekleri teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Yöneticimizin insan ilişkilerindeki profesyonelliği fena değil. İletişim konusunda oldukça düzgün davranıyor, genellikle sorun yaşamıyoruz.” (Ö1)

“Kendisi bana göre insanlarla iletişim konusunda gerçekten iyidir. Herkesle rahatlıkla konuşabilir ve anlaşabilir.” (Ö2)

“Yöneticimizin hoşgörülü ve empatik bir insan olduğunu düşünüyorum. Yardımseverliğiyle bilinir ve bu da diğer öğretmenlere olumlu bir hava katar.” (Ö3)

“Yöneticimiz insan ilişkilerinde gerçekten iyidir.. Empati yapabilir ve sorunları çözmek için çaba gösterir.” (Ö9)

“Bence insan ilişkilerinde yeterli düzeydedir. Her zaman destek olmaya hazır biri olarak tanımlayabilirim kendisini.” (Ö7)

“Yönetici olarak mesleki tecrübesi az olabilir, ancak insan ilişkilerinde başarılıdır. İşini iyi yapar ve herkesle iyi geçinir.” (Ö14)

Kadın yöneticilerin insan ilişkilerinin profesyonellik bağlamında değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede iş ve özel hayat dengesi teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Yöneticim, iş ve özel ilişkileri birbirinden ayırmayı başaran nadir kişilerden biri. Bu da iş ortamında daha profesyonel bir hava sağlıyor.” (Ö10)

Kadın yöneticilerin insan ilişkilerinin profesyonellik bağlamında değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede tecrübe ve ilişkiler teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Yöneticimiz diye demiyorum ama kendisinin insan ilişkilerinde başarılı olduğunu düşünüyorum. Her zaman dostça davranır ve iş ortamını rahatlatır.” (Ö4)

“İdareciden ziyade bir insan olarak insan ilişkilerinde gayet iyi olduğunu düşünüyorum. Her zaman anlayışlı ve yardımsever bir tavrı vardır. Kapısını her zaman açıp derdimizi anlatabiliriz.” (Ö6)

“Yöneticimiz herkesle iyi geçinir. Samimi ilişkiler kurup insanları anlamaya çalışıyor. Herhangi bir etkinlik olduğunda bizleri güzelce organize ediyor.” (Ö15)

Verilen görüşlere göre, genel olarak yöneticinin iletişim becerilerinin olumlu olduğu görülüyor. Çoğu katılımcı, profesyonellik, empati, uyum ve yardımseverlik gibi iletişim alt temalarında olumlu geri bildirimlerde bulunmuş. İş ve özel hayat dengesi konusunda da olumlu değerlendirmeler yapılmış. Bazı katılımcılar duygusal tepkilerden bahsetse de, bu genel iletişimi olumsuz yönde etkilemiş gibi görünmüyor. Tecrübe ve ilişki yönetimi konusunda ise katılımcıların görüşleri farklılık gösteriyor; bazıları tecrübeyi olumlu bulurken, diğerleri ilişki yönetimini vurguluyor. Sonuç olarak, yöneticinin genel olarak etkili bir iletişim ve ilişki yönetimi becerisine sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayat Denge Durumunun Değerlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlere araştırma kapsamında “Yöneticinizin özel hayatı ve iş hayatı arasındaki denge durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye soruldu. Katılımcıların verdikleri cevaplar ile elde edilen verilerin analizi Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin İş Hayatları ve Özel Hayatlarını Dengeleme ile İlgili Elde Edilen Bulgular

Temalar	Alt Temalar	f	Görüşler
Yöneticilik Tarzı	Dengeli Yöneticilik	5	Ö1, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7
	İş ve Özel Hayat Dengesi	3	Ö9, Ö14, Ö15
	İçtenlik ve Samimiyet	3	Ö4, Ö8, Ö13
	Bağlılık	3	Ö3, Ö10, Ö15
	Duyarlılık	1	Ö11
İş Performansı	İş Odaklılık	3	Ö2, Ö5, Ö10
	Güven Verme	5	Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö13
	Profesyonellik	3	Ö9, Ö12, Ö14

Kadın yöneticilerin iş hayatları ve özel hayatlarının arasındaki denge durumlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede yöneticilik tarzı teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Yöneticimiz gerçekten adil biri. Ne çok sert ne de çok yumuşak, tam kıvamında bir tavır var. Böylece diğer personel olsun öğretmenler olsun herkesin rahatlamasını ve güven duymasını sağlıyor.” (Ö1)

“Bence tam olarak olması gerektiği gibi davranıyor. Ne yapması gerekiyorsa onu yapıyor ve işleri yürütüyor. Böylece herkes kendini daha fazla güvende hissediyor, kimse bugün idarecimiz nasıldır diye düşünmek zorunda kalmıyor.” (Ö3)

“İdarecim denge ve tutarlı bir kişiliği var. Onunla çalışmak rahat ve güven verici çünkü her zaman aynı tavrıyla karşılıyoruz.” (Ö4)

“Yöneticimizin ben gerçekten içten ve samimi bir insan olduğunu düşünüyorum. Her zaman aynı kişisel tavrıyla karşımıza çıkıyor.” (Ö8)

“İş ve özel hayatını birbirine karıştırmadığını görmek gerçekten iyi. Kendisini bu konuda başarılı görüyorum.” (Ö14)

Kadın yöneticilerin iş hayatları ve özel hayatlarının arasındaki denge durumlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede iş performansı teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“İdareci olarak işini ciddiye alıyor, hiç şüphe yok. Ama bazen işe öyle kaptırıyor ki, eve döndüğünde bile işi kafasından çıkmıyor gibi geliyor. Biraz daha rahatlarsa, belki daha iyi olurdu.” (Ö2)

“Kendisi gerçekten işine konsantre oluyor. Ama bazen işin içinde kayboluyor gibi. Belki de biraz daha dengeyi sağlayabilirse, hem iş hem de özel hayatı için daha iyi olurdu.” (Ö5)

“İdarecimiz işinde dengeli biri. Hiçbir zaman aşırıya kaçmıyor, her şeyi yerli yerinde yapıyor. Bu da insanların ona güven duymasını sağlıyor.” (Ö7)

“Ben onun iş ve özel hayatını birbirine karıştırmadığını düşünüyorum. Bu da iş disiplini ve profesyonelliği açısından gerçekten önemli bir özellik. Onun bu tavrının, olumlu bir örnek teşkil ettiğini düşünüyorum.” (Ö9)

“Gerçekten dengeyi iyi sağlıyor. Hem işle ilgili işlerini yapıyor hem de insanlarla ilişkilerini güçlendiriyor. Bu da iş ortamını olumlu yönde etkiliyor.” (Ö12)

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak yapılan analizde, yöneticinin liderlik tarzı ve iş performansı ile ilgili belirli bir dengeyi başarıyla sürdürdüğü görülmektedir. Dengeli liderlik anlayışı, iş ve özel hayat dengesi, içtenlik ve samimiyet ile bağlılık gibi unsurlar yöneticinin liderlik tarzını ve ilişkilerini şekillendirirken, iş odaklılık ve güven verme ise iş performansı üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, yöneticinin duyarlılık ve profesyonellik gibi özellikleri de vurgulanmıştır. Bu değerlendirme, yöneticinin hem kişisel hem de işle ilgili alanlarda denge ve tutarlılık sağlayarak ekibin güvenini kazandığını göstermektedir.

3.4. Kadın Yöneticilerin Zorluklarla Baş Etme Durumlarının Değerlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlere araştırma kapsamında “Yöneticinizin zorluklarla baş etme durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye soruldu. Katılımcıların verdikleri cevaplar ile elde edilen verilerin analizi Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Kadın Yöneticilerin Zorluklarla Baş Etme Durumları ile İlgili Elde Edilen Bulgular

Tema	Alt Tema	f	Görüşler
Zorluklarla Başa Çıkma	Kararlılık	5	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6
	Hızlı Çözüm	3	Ö4, Ö8, Ö9
	Yardım Alma	1	Ö7
	Cesaret	3	Ö8, Ö9, Ö11
	Motivasyon	3	Ö6, Ö9, Ö11
	Profesyonellik	3	Ö10, Ö14, Ö15
	Güven Verme	3	Ö9, Ö11, Ö15

Kadın yöneticilerin zorluklarla baş etme durumlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede zorluklarla başa çıkma teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Zorluklar karşısında çözüm arayışları için gerçekten çaba harcıyor. Karşılaştığım bir zorluk olduğunda yanına rahatça gidip derdimi söyleyebiliyorum ve bana bu konuda yardımcı oluyor.” (Ö6)

“Başarılı bir performans sergiliyor. Zorluklar karşısında cesurca adımlar atıyor ve sonuç odaklı bir şekilde hareket ediyor.” (Ö8)

“Son derece başarılı bir yönetici. Zorluklarla karşılaştığında hızla çözümler üretebiliyor ve ekibini motive ediyor.” (Ö9)

“Profesyonel bir yöneticinin, kriz anlarında bile başa çıkabileceğini düşünüyorum. Yöneticimiz, zorlukları aşmak için gereken yeteneklere ve donanıma sahip.” (Ö10)

“Zorluklarla baş etme konusunda gerçekten çok iyi. Her zaman bir çıkış yolu bulmayı başarıyor ve biz öğretmenlere bu konuda ilham veriyor.” (Ö11)

“O, güçlü ve çözüm odaklı bir idareci bana göre. Zorluklarla başa çıkmak konusunda kendine güveni tam.” (Ö15)

Katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı üzere, yöneticinin zorluklarla başa çıkma becerisi ve liderlik tarzı oldukça olumlu şekilde değerlendirilmektedir. Yönetici, kararlılık, hızlı çözüm üretme, cesaret, motivasyon ve profesyonellik gibi unsurları başarıyla sergileyerek ekibin güvenini kazanmaktadır. Ayrıca, yöneticinin zorluklarla başa çıkma

sürecinde yardım almaktan çekinmeyen bir yaklaşımı olduğu da belirtilmektedir. Bu değerlendirme, yöneticinin kriz anlarında bile güçlü liderlik sergileyebilecek yetkinliklere ve ekibini doğru bir şekilde yönlendirme kabiliyetine sahip olduğunu göstermektedir.

3.5. Kadın Yöneticiler İle Rahat İletişim Kurulabilmesinin Değerlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlere araştırma kapsamında “Yöneticinizin kendisi ile rahat iletişim kurulabilme durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye soruldu. Katılımcıların verdikleri cevaplar ile elde edilen verilerin analizi Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Kadın Yöneticiler ile Rahat İletişim Kurulabilmesi ile İlgili Elde Edilen Bulgular

Tema	Alt Temalar	f	Görüşler
İletişim Kalitesi	Açık İletişim	7	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8
	Yol Gösterme	2	Ö3, Ö7
	Saygı	2	Ö8, Ö9
	Özgüven	2	Ö12, Ö14
	Anlayış	2	Ö13, Ö14
	İş Ortamına Katkı	1	Ö10
	Güven	3	Ö9, Ö11, Ö15
	İş Birliği	3	Ö10, Ö13, Ö15

Kadın yöneticilerin değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan incelemede iletişim kalitesi teması altında kodlanan öğretmenlerden bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“Yöneticimle iletişim kurmak gerçekten rahat. İster işle ilgili bir konu olsun isterse kişisel, her zaman açık ve samimi bir iletişimimiz var.” (Ö1)

“Evet, yöneticimle iletişim kurmak benim için oldukça kolay. Hem aynı cinsiyetten olmamız hem de alanında uzman olması, sorunları daha çabuk anlamamızı ve çözümler üretmemizi sağlıyor. Özellikle bayan öğrencilerle ilgili sorunları daha rahat çözebiliyoruz.” (Ö2)

“Kadın bir yönetici ile iletişim kurmak genellikle zor olmuyor. Zıtlık yaşamadığımız sürece, iletişim kurmak oldukça rahat oluyor.” (Ö5)

“Evet, yöneticimizle iletişim kurmak oldukça kolay. Hem aynı cinsiyetten olması hem de aynı alandan gelmemiz, sorunları daha iyi anlamamızı sağlıyor ve iletişimi kuvvetlendiriyor.” (Ö6)

“Rahat iletişim ortamının iş hayatına olumlu katkı sağladığını düşünüyorum. Bu durum, iş yerinde daha huzurlu bir ortam oluşmasını sağlıyor ve sorunların daha kolay çözülmesine yardımcı oluyor.” (Ö10)

“Yöneticim, biz öğretmenleri anlayışla karşılıyor ve iletişimimizi güçlendiriyor. Her istediğimde ona ulaşabiliyor olmak gerçekten iyi hissettiriyor.” (Ö13)

“Yöneticimle iletişim gayet iyi. Birlikte her türlü konuyu konuşup fikir alışverişini yapabiliyoruz. Ona güveniyorum çünkü iş disiplini ve iş ahlakına sahip biridir.” (Ö14)

“Yöneticimle iletişim kurmak gerçekten rahat. Birlikte gülüp, birlikte üzelebiliyoruz. İşimle ilgili herhangi bir sorunu rahatlıkla paylaşabiliyor ve birlikte çözüm bulabiliyoruz. Meslek hayatım boyunca böyle bir yöneticiyle çalışmak isterim.” (Ö15)

Katılımcıların görüşlerine dayanarak yapılan analizde, yöneticinin iletişim kalitesinin genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Açık iletişim, yol gösterme, saygı, özgüven, anlayış, iş ortamına katkı, güven ve iş birliği gibi unsurlar yöneticinin iletişim becerilerini ve iş ilişkilerini güçlendiren temel öğelerdir. Yönetici, ekibiyle samimi ve rahat bir iletişim kurarak güven ortamı oluştururken, aynı zamanda işbirliği içinde sorunların çözümüne odaklanmayı başarmaktadır. Ayrıca, yöneticinin özgüvenli ve anlayışlı tutumu da iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Bu değerlendirme, yöneticinin iletişimindeki başarılı yaklaşımların, iş ortamındaki huzur ve verimliliği artırdığını göstermektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kadın yöneticilerin iş yerindeki liderlik rollerini ve etkilerini öğretmenlerin görüşleri üzerinden değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bulgular, kadın yöneticilerin detay odaklı yaklaşımlarıyla işlerin düzenliliğini ve titizliğini artırdığını, samimi bir iş ortamının oluşturulmasını ve açık iletişimin teşvik edilmesini sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin işbirliği ruhunu güçlendirdiği, duygusal zekâlarını kullanarak insan ilişkilerini güçlendirdiği ve motivasyonu artırdığı açıktır.

Kadın yöneticilerin iş yerindeki liderlik rollerinin ve katkılarının çeşitliliğini ve önemi vurgulanmaktadır. Ancak, kadın yöneticilerin karşılaştığı zorluklar da dikkate alınmalıdır. İş yerlerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği konusunda dikkatli politikaların oluşturulması gerektiği, böylece adil ve verimli çalışma ortamlarının sağlanabilmelidir.

Yöneticilerin iletişim becerilerinin genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş ve özel hayat dengesi konusunda da olumlu değerlendirmeler yapılmıştır. Yöneticilerin genel olarak etkili iletişim ve ilişki yönetimi becerilerine sahip olduğu ve liderlik tarzlarını iş performanslarıyla dengeledikleri görülmektedir. Dengeli liderlik anlayışı, iş ve özel hayat dengesi, içtenlik ve samimiyet gibi unsurlar yöneticilerin liderlik tarzını ve ilişkilerini şekillendirirken, iş odaklılık ve güven verme ise iş performansı üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin kriz anlarında güçlü liderlik sergilediği, iletişimlerinin huzur ve verimliliği artırdığı sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin iletişimindeki başarılı yaklaşımları iş ortamındaki huzur ve verimliliği artırdığı ve bütün personelin güvenini kazandırmaktadır. Açık iletişim, yol gösterme, saygı, özgüven, anlayış, iş ortamına katkı, güven ve iş birliği gibi unsurlar yöneticilerin iletişim becerilerini ve iş ilişkilerini güçlendiren temel öğeler olarak öne çıkmaktadır.

Yöneticilerin kriz anlarında sergilediği güçlü liderlik, iş ortamındaki istikrar ve güven duygusunu artırmaktadır. Ayrıca, açık iletişim ve işbirliği, herkesin performansını ve iş memnuniyetini artırmakta ve iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma kadın yöneticilerin iş yerindeki liderlik rollerinin değerlendirilmesi ve etkilerinin anlaşılmasına yönelik önemli bir katkı sağlamaktadır. Kadın yöneticilerin iş performansına olumlu etkileri olduğu gibi, iş yerindeki cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği için daha fazla çaba gösterilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu şekilde, daha adil, verimli ve sürdürülebilir iş ortamları oluşturulabilir ve iş dünyasında daha fazla başarı ve ilerleme sağlanabilir.

Kadın yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmek ve iş yerinde daha etkili bir rol oynamalarını sağlamak için özel eğitim ve gelişim programlarının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu programlar, kadın yöneticilere iletişim becerilerini geliştirmek için sunulan simülasyonlarla birlikte, kriz yönetimi stratejileri üzerine interaktif atölye çalışmalarını içerebilir. Ayrıca, etkili takım oluşturma ve yönetme tekniklerini öğretmek üzere liderlik eğitimleri ve kişisel gelişim seminerleri de programların bir parçası olabilir. Bu şekilde, kadın yöneticilerin hem bireysel hem de ekip düzeyinde liderlik yeteneklerini artırmaları hedeflenmelidir.

Kadın yöneticilerin liderlik yolculuklarını desteklemek ve onların kariyer gelişimini teşvik etmek için mentorluk programları ve kadın liderlerin bir araya gelebileceği destek ağlarının oluşturulması kritik öneme sahiptir. Mentorluk programları, deneyimli liderlerin tecrübelerini paylaşarak genç kadın yöneticilere rehberlik etmelerini sağlayabilir. Aynı zamanda, destek ağları, kadın yöneticilere birbirleriyle bağlantı kurma ve deneyimlerini paylaşma fırsatı sunarak, karşılıklı destek ve motivasyon sağlayabilirler. Bu destek ağları, kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadın yöneticilerin güçlenmesine ve kendilerine olan güvenlerinin artmasına yardımcı olabilir.

İş yerlerinde cinsiyet eşitliği politikalarının güçlendirilmesi ve daha etkin bir şekilde uygulanması, kadın yöneticilere eşit fırsatlar sunulması ve terfi edebilmeleri için gerekli bir adımdır. Bu politikaların daha etkin bir şekilde uygulanması, iş yerlerinde kadın yöneticilerin liderlik pozisyonlarına yükselme ve kariyerlerini geliştirme şanslarını artırabilir. Ayrıca, cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanmasında şeffaflığın sağlanması ve performansın adil bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Ayrıca, iş yerlerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin sürdürülebilirliğini sağlamak için üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla kadın temsilinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Kadın liderlerin etkili bir şekilde desteklenmesi ve yetiştirilmesi için hizmet içi eğitimlerle liderlik programları oluşturulabilir ve kadın yöneticilerin liderlik potansiyellerini ortaya çıkarmak için yetenek yönetimi stratejileri benimsenebilir. Ayrıca, cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği desteklemek için hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve çalışanların cinsiyet konularında farkındalıklarının artırılması sağlanmalıdır. Bu eğitimler, cinsiyet eşitliğine yönelik algıları değiştirebilir ve iş yerinde daha adil bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin desteklenmesi, sadece iş yerlerinde değil, aynı zamanda toplumun genelinde de önemlidir. Bu nedenle, kurum ve kuruluşların toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki taahhütlerini ve çalışmalarını kamuoyuna duyurması ve topluma örnek olması gerekmektedir. Ayrıca, iş yerlerinin cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik konularında diğer kurumlarla iş birliği yapması ve sektörel örgütlenmelerde aktif rol alması da önemlidir.

Sonuç olarak, iş yerlerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin sağlanması, sadece adil bir çalışma ortamı yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda kurum ve kuruluşların inovasyon ve performanslarını artırarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin teşvik edilmesi için çeşitli politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi ve sürdürülebilir bir şekilde desteklenmesi önemlidir. Bu çabalar, kadın yöneticilerin liderlik potansiyellerini ortaya çıkaracak ve iş dünyasında daha fazla fırsat eşitliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçay, C. (1996). *Okul yönetimi*. Ankara: Ofset Tesisleri.
- Asar, R. (2014). *Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ayan, F. (2000). *Bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aycan, Z. (2004). Üç boyutlu cam tavan: Kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor? www.Anneyiz.Biz/Haber/Haberdtl.Php?Hid=1809.
- Aydın, İ. (2009). *Türk eğitim yönetiminde öncü kadınlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetim işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 170, 94-109.
- Çelik, B. (2008). *Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Çelikol, İ. (2006). *Küreselleşme sürecinde Dünya'da ve Türkiye'de kadın emeğinin konumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çiçek, B. (2008). *Kadın öğretmenlerin yöneticilik rol algıları: Elazığ-Tunceli İlleri Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çiftçi, O. (1982). *Kadın Sorunu Ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: Kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumları. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-109.
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2018). Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler: Kırgızistan'daki hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 139-166.
- Kılıç, D. ve Öztürk, S. (2014). Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Korkmaz, H. (2019). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *The Journal Of Academic Social Science*, (5), 1-14.
- Koroğlu, F. (2006). *Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- KSGM. (2012). Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye'de Kadın. <http://www.Kadininstatusu.Gov.Tr/Upload/Kadininstatusu.Gov.Tr/Mce/Trd>
- Namal, Y. ve Taşkesen, Ö. (2022). Covid-19 Salgını'nın kadın istihdamına etkileri: OECD ve TÜİK Verileri Üzerine Analiz. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 122- 141.

- Özel, N. (2013). Kadın ve erkek liderlerin sözel iletişim yeterlikleri ve bunun çalışanların iş tutumları üzerine etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 141-160.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to aquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and differences*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Özkaya, A. S. (1988). *Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, M. ve Çetin, B.I. (2009). Dünya’da ve Türkiye’de yoksulluk ve kadınlar. *Journal Of Yaşar University*, 3(11), 2661-269.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Saka, G. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan kadınların cinsiyet ayrımcılığı sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sakallı-Uğurlu, N. (2003). Cinsiyetçilik: Kadınlara ve erkeklere ilişkin tutumlar ve çelişik duygulu cinsiyetçilik kuramı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 6(11-12), 1-20.
- Sefer, Ö.F. (1999). *Milli eğitimin bürokratik yapılanmasında cinsiyetçilik*. Yayınlanmamış yüks ek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sözer, E. (1996). Üniversitelerde öğrenim gören öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 7-21.
- Şimşek, A., Özdamar, N., Becit, G., Kılıçer, K., Akbulut, Y. ve Yıldırım, Y. (2008). Türkiye’deki eğitim teknolojisi araştırmalarında güncel eğilimler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 439-458.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Toksöz, G., Özkazanç, A. ve Poyraz, B. (2001). *Kadınlar, kalkınma ve sosyal adalet*. Ankara: Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma Ve Uygulama Merkezi Yayını.
- Tortop, N. (1985). *Kamu Personel Yönetimi*. Ankara: S Yayınları.
- TÜİK. (2021). www.tuik.gov.tr.
- TÜİK. (2022). www.tuik.gov.tr.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri arasındaki ilişki: İstanbul ili Kadıköy ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Urhn, B. ve Etiler, N. (2011). Sağlık sektöründe kadın emeğinin toplumsal cinsiyet açısından analizi. *Çalışma Ve Toplum*, 2, 191-215.

- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Üstüngüler. H. (2004). *Türk kamu yönetiminde kadın yöneticiler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yavuz, N. (2011). *Eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin rol çatışması: Kocaeli İli Örnekleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.