

Türk Eğitim Sisteminde Kadın Okul Yöneticilerinin Yeri: Bir Durum Çalışması¹

Soner Doğan², Ayşe Ebrar Şahin³, Orhan Kaya⁴

DOI 10.5281/zenodo.13970044

Özet

Eğitim örgütleri öğretmen, öğrenci ve veli paydaşlarından oluşan bir takımdır ve okul yöneticileri de bu takımın lideridir. Diğer toplum yapılarında olduğu gibi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin de daha çok erkeklerden oluştuğu dikkat çeken bir gerçektir. Kadın okul yöneticilerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma nitel durum deseninde yapılandırılmıştır. Çalışma grubunu ülkemizin farklı illerinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan, farklı demografik özelliklere ve branşlara sahip 30 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yazılı olarak toplanmıştır. Toplanan verilerden içerik analizi aracılığıyla kodlara, kodlardan kategorilere ulaşılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. Araştırma bulgularına göre okulda kadın yönetici bulunmasının olumlu yanları incelediğinde; okulda tertip ve düzenin sağlanması, duygusal yaklaşım tarzı, adaletli bir yönetim anlayışı, etkili iletişim becerileri, olumlu okul iklimi gibi faktörler eğitim ortamlarına kadın yöneticilerin sağladığı olumlu katkılardır. Kadın yöneticilerin fazla duygusal davranması yüzünden profesyonel yaklaşamamaları, kadına dair var olan toplumsal bakış açısı sebebiyle otorite olarak görülmemeleri, okulun teknik işleri ve güç gerektiren durumlarda etkili olamamaları kadın yönetici bulunması ile ortaya çıkan olumsuz durumlar olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, yönetim, yönetici, kadın okul yöneticisi

¹ Bu çalışma XVI. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

² Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, snr312@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2013-3348

³ Yüksek Lis. Öğr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, sahinayseebrar@gmail.com ORCID: 0000-0002-3442-9580

⁴ Doktora Öğr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, orhan_cu@hotmail.com, ORCID: 0009-0003-5290-874X

The Place of Women School Administrators in the Turkish Education System: A Case Study

Abstract

Educational organizations are a team of teachers, students, and parents, and school administrators are the leaders of this team. As in other social structures, it is a striking fact that administrators in educational institutions are mostly men. This study, which aims to examine teachers' views on female school administrators, is structured in a qualitative case design. The study group consisted of 30 teachers with different demographic characteristics and branches, working in schools affiliated to the Ministry of National Education in different provinces of our country. The data were collected in writing through a semi-structured interview form developed by the researchers. The collected data were analyzed through content analysis to arrive at codes, categories from codes and presented in tables. According to the findings of the study, when the positive aspects of having a female administrator in the school are examined; factors such as ensuring order and tidiness in the school, emotional approach style, fair management approach, effective communication skills, positive school climate are positive contributions of female administrators to the educational environment. The negative aspects of having female administrators are that they are not able to be professional because they are too emotional, they are not seen as an authority because of the existing social perspective on women, and they cannot be effective in the technical work of the school and in situations that require power.

Keywords: Education, management, administrator, female school administrator

Giriş

Topluluklar halinde yaşama becerisi, insanların tek başına üstesinden gelemedikleri işleri birlikte yapmalarını sağlayan kolaylaştırıcı bir etken olmuştur (Şencan, İbicioğlu, Karabekir, 2015). İnsanlık tarihinin başlangıcından beri, kadınlar ve erkekler toplumsal iş bölümü içinde belirli roller üstlenmiştir (Tok ve Yalçın, 2017). Tarihsel olarak incelendiğinde, kapitalist üretim ilişkilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte toplumda cinsiyet ayrımı daha belirgin hale gelmiştir. Kadınlar genellikle toplumsal üretim sürecinin dışında bırakılmış, iş bölümü cinsiyetler arasında ayrılmıştır. Özellikle savaş dönemleri haricinde kadınlar toplumsal üretimde aktif bir rol oynamamışlardır. Toplumsal alanda kadını ucuz ve vasıfsız iş gücü olarak değerlendiren yaklaşım, kadınların istihdam fırsatlarından yeterince yararlanamamalarına ve bu istihdam politikalarının kadınların aleyhinde şekillenmesine sebep olmuştur (Negiz ve Yemen, 2011). İstihdam meselesi, Türkiye'de devletin her zaman öncelik verdiği ve ilerletmeye çalıştığı bir alandır. Cumhuriyet dönemi ile birlikte kadınların eğitim seviyeleri arttıkça, işgücüne katılım oranları da artmıştır ancak günümüzde de yasaların eşitlikçi hükümlerine rağmen, sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılım oranları, erkeklere oranla oldukça azdır (Çelikten, 2004).

Dünya genelinde, demokrasinin temel prensiplerinden biri olmasına rağmen kadınlar özellikle siyasi alan olmak üzere toplumun pek çok kesiminde yönetim ve karar alma süreçlerinde yeterli temsile sahip olamamışlardır (Suğur ve Cangöz, 2016). Yönetim kadrolarındaki erkek baskınlığı, toplumda yöneticinin erkek olması gerektiği algısını da beraberinde getirmiştir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020). Kadınlara duygusallık, samimilik, insan ilişkilerine değer verme, kırılganlık, ayrıntılara önem verme gibi özellikleri atfedilirken; erkeklere ise iyi bir yönetici olmak için gereken niteliklerden olan soğukkanlılık, akılcılık, büyük resmi görebilme, cesaret, risk alabilme ve otoriterlik gibi özellikler atfedilmiştir (Ekşi, 2018). Bu algı, yöneticilik niteliklerinin erkek özellikleri ile özdeşleştirilmesi sonucu kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine engel olmaktadır. Ayrıca, kadınlar kariyer basamaklarında yükselmiş durumda olsalar bile, genellikle "erkek gibi" şeklinde ayrımcı bir benzetme ile tanımlanabilmektedir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020). Kariyer gelişimlerinin önündeki bir başka önyargı da yöneticilik gibi zorlu çalışma koşullarının, aynı zamanda kadınlara yüklenen ev işleri, çocuk bakımı ve aile sorumlulukları ile bir arada yürütülemeyeceği yönündeki algıdır (Ekşi, 2018). Virginia Woolf'un "Bir kadının, doktor, avukat, devlet memuru olmasının önünde hiçbir engel olmadığı, tüm yolların açık olduğu zamanlarda bile, karşısına çıkan pek çok engel ve hayalet olduğuna inanıyorum." ifadesi tam da bu konuyu destekler niteliktedir (Adair, 2005: 279, akt.Şencan, vd., 2015). Ancak, bu düşünceyi savunanların aksine, kariyer basamaklarının en üstünde yer alan hemen her kadın yönetici, kadınların erkeklerden daha fazla çalışabileceğini, ekonomik ve sosyal yükleri başarılı bir şekilde yönetebileceğini kanıtlamaktadır (Tok ve Yalçın, 2017).

Eğitim yönetimi açısından baktığımızda yasal bir engel olmamasına rağmen Türkiye'de kadın okul yöneticisi sayısı diğer ülkelere göre daha azdır (Çelikten, 2004). 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılı Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre; Türkiye'deki örgün eğitim kurumlarında çalışan öğretmen sayısı 1 milyon 139 bin 673 olarak kaydedilmiştir. Cinsiyet dağılımı açısından bakıldığında, öğretmenlerin 455 bin 294'ü erkekken, 684 bin 379'u kadınlardan oluşmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2022). Yarısından fazlasını kadın öğretmenlerin oluşturduğu okul ortamlarında yöneticilik pozisyonlarında erkek öğretmenlerin daha fazla sayıda olması gerçeği, kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmediğinin

veya kadınlara yeterli fırsatların sunulmadığının göstergesi olarak kabul edilebilir (Polat vd., 2022).

Kadın okul yöneticileriyle ilgili mevcut literatür incelendiğinde, nitel ve nicel araştırmaların yapıldığı görülmektedir. İncelenen çalışmalarda genellikle nitel yöntemlerin kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların büyük bir kısmı, kadınların okul yöneticisi olmalarının önündeki engellere odaklanmaktadır. Köse ve İnce'nin (2022) yaptığı bir araştırmada, kadınların karşılaştıkları en yaygın engellerin çocuk sahibi olma, eşlerin desteklememesi, rol çatışması, ulaşım sorunları, maddi zorluklar, zaman kısıtlamaları, olumsuz toplumsal bakış açısı, erkek egemen yapı ve uzun çalışma saatleri olduğu sonucuna varılmıştır. Çelikten, Yıldırım, Çelikten ve Ayyıldız'ın (2019) yaptığı bir çalışmada, kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonuna yükselmelerini engelleyen faktörler arasında annelik, ailevi sorumlulukların önceliği, rol model eksikliği, yöneticilik pozisyonunun erkeklere atfedilmesi, diğer çalışanların önyargılı tutumu, cinsiyetçi rol anlayışı, ayrımcılık ve toplumsal baskı bulunmaktadır. Nitel çalışmaların yoğunlaştığı bir diğer araştırma alanı, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Polat ve arkadaşlarının (2022) yaptığı çalışmalarda, kadın yöneticilerin okul yöneticiliğine yönelik görüşleri incelenmiş ve kadın okul yöneticilerinin bu görevin zahmetli ve yasal sorumluluğu yoğun bir görev olduğunu ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Asar (2016) ise çalışmasında öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin algılarında "insanlar arası ilişkiler" boyutunda daha olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Tüzel ve Çalık (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kadın yöneticiler, kadın ve erkek öğretmenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olma isteklilik ve uyum düzeylerinin erkek öğretmenlere daha düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir. Yılmaz (2013) tarafından yapılan bir diğer araştırma ise nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada kadınların evdeki sorumluluklarının yoğunluğu ve toplumsal yapı nedeniyle yöneticilik pozisyonunu tercih etmedikleri belirtilmiştir.

Eğitim kurumları dışında kadın yöneticilere yönelik çalışmalarda; Negiz ve Yemen'in (2011) iki boyutlu çalışmasında kadın yöneticilerin azlığı kısmında etken olan etkenlerin geleneksel bakış açısıyla benzerlik gösterdiği, kadın yöneticiyle çalışan erkek personelin huzur, motivasyon ve performans anlamında olumlu yaklaşım gösterdikleri görüşlerine yer verilmiştir. Yılmaz vd. (2008), kamu örgütlerinde çalışan kadınların karşılaştığı sorunlar üzerine yaptığı araştırmada ise zorlu çalışma koşullarının yanında sadece kadın oldukları için karşılaştıkları sorunları ortaya koymuştur. Çıkmaz (2019) araştırmasında Türk toplumunun kadınların çalışma hayatında bulunmasına yönelik algının olumluya evrildiği, bu durumun çalışma hayatında kadın oranını artırdığı ve bunun neticesinde kadınların karşılaştığı sorunların önemli bir araştırma konusu haline geldiğini belirtmiştir. Kaya'nın (2009) araştırmasında ise kadınların iş hayatında yaşadıkları ayrımcılığın sonucunda düşük ücret, cinsel taciz, işe alım ve yükselme durumlarında adaletsizlik gibi sorunlarla karşılaştıklarını, buna karşın çözüm önerisi olarak resmi yetkililerin, sendikaların ve uluslararası kuruluşların politikalar geliştirdiğinden bahsetmektedir. Öğüt'ün (2006) yılında yayınladığı araştırmasında kullandığı "cam tavan" metaforu da kadınların girişimcilik ve yöneticilikte karşılaştığı, gözle görünmeyen sorunları ortaya koyması açısından önemli görülmektedir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda kadın okul yöneticilerinin durumuna yönelik çok yönlü bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu araştırma kadın okul yöneticisi olgusuna karşı öğretmen görüşlerini incelemesi ile birlikte; kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları belirleyip, kadın yönetici sayısını arttırmak için çözüm önerileri sunması, ayrıca kadın yöneticilere dolayısıyla kadına karşı metaforik çıkarımlar yapmayı hedeflemesi yönüyle farklılık oluşturmaktadır. Araştırma eğitim ortamlarındaki yöneticilik pozisyonlarında kadının varlığını çok yönlü bir

şekilde incelemeyi ve kadın öğretmenlerin kariyer gelişimlerine fayda sağlayacak çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmamızın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıtlar aramaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenlerin yönetim kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin yönetici kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticisinin görevlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin iyi bir okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin kadınların okul yöneticisi olup olmamasına ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin kadın okul yöneticilerin başarı durumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın okul yöneticiler erkek meslektaşlarına göre daha çok hangi sorunlarla karşılaşır?
8. Öğretmenlerin okulda kadın yönetici bulunmasının;
a-Okul açısından avantajlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
b-Okul açısından dezavantajlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
9. Öğretmenlerin görüşlerine göre ülkemizdeki okullarda kadın yönetici sayısı neden azdır?
10. Öğretmenlerin görüşlerine göre ülkemizdeki okullarda kadın yönetici sayısını arttırmak için neler yapılmalıdır?
11. Aşağıdaki cümleleri tamamlayınız.
a-Kadın okul yöneticisi ile çalışmak.....
b-Kadın okul yöneticisi.....gibidir. Çünkü.....

Yöntem

Bu bölümde araştırmamızın nasıl yürütüldüğüne ilişkin bilgiler ilgili alt başlıklar altında verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum desenine göre yapılandırılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011), nitel durum araştırmasını, en temel özelliğiyle bir ya da birkaç durumun detaylı bir şekilde analiz edilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu çalışmada bir durum tespiti yapılacağından ve ortaya çıkan sonuçlar nicel kalıplardan farklı olarak süreç içerisinde değişiklik gösterebileceğinden dolayı yani sebepleri ve sonuçları önceden kestirilemeyeceği için durum çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Sosyolojik ve toplumsal olaylarda sonuçları nicel verilerle sınırlamanın pek uygun olmayacağı açıktır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Bu desende bir duruma etki eden unsurların (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) etki ve etkilenme durumları bütüncül bir yaklaşımla incelenir. Bu doğrultuda ülkemizdeki kadın okul yöneticilerinin eğitim örgütleri içerisindeki durumu araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada öğretmenler kadın okul yöneticilerinin durum ve davranışlarını gözlem ve deneyimleri aracılığıyla araştırmacıyla paylaşmışlardır. Öğretmenler tarafından kadın okul yöneticilerine ilişkin aktarılan veriler araştırmacı tarafından bütüncül bir bakış ile analiz edilip yorumlanmıştır. Ayrıca çalışmada katılımcıların kadın yönetici kavramına ilişkin görüşleri metafor yöntemi ile alınmıştır.

Çalışma Grubu

Ülkemizin çeşitli illerinde görev yapan 30 öğretmen, oluşturulan araştırma grubunu temsil etmektedir. Nitel araştırmalar derinlikli bilgi sağlamayı hedeflediği için, katılımcı sayısının

araştırma konusu ve kullanılan veri toplama yöntemine bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Araştırma grubunun oluşturulmasında, nitel araştırmada sıkça kullanılan amaçlı örnekleme çeşitlerinden biri olan *maksimum çeşitlilik* örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011) tarafından belirtildiği üzere, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi katılımcıların farklı özelliklerini dikkate alarak örnekleme zenginleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada örnekleme grubunu katılımcıların cinsiyet, kıdem ve branş özellikleri gibi unsurlar oluşturmaktadır. Bu araştırmada katılımcılar Ö1 ile Ö30 arasında tanımlamalarla kodlanmıştır. Bu katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Kıdem (yıl)	Branş
Ö1	Erkek	3 yıl	Matematik
Ö2	Kadın	4 yıl	İngilizce
Ö3	Kadın	8 yıl	Müzik
Ö4	Erkek	14 yıl	Bilişim Teknolojileri
Ö5	Erkek	4 yıl	Beden Eğitimi
Ö6	Kadın	5 yıl	Sınıf Öğretmeni
Ö7	Kadın	5 yıl	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
Ö8	Kadın	8yıl	PDR
Ö9	Kadın	10 yıl	İngilizce
Ö10	Erkek	5 yıl	Matematik
Ö11	Kadın	5 yıl	Türkçe
Ö12	Kadın	8 yıl	İngilizce
Ö13	Kadın	9 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö14	Erkek	3 yıl	Matematik
Ö15	Kadın	4 yıl	İngilizce
Ö16	Kadın	12 yıl	Sınıf Öğretmeni
Ö17	Erkek	5yıl	İngilizce
Ö18	Erkek	2yıl	Okul Öncesi Öğretmeni
Ö19	Kadın	30 yıl	Sınıf Öğretmeni
Ö20	Kadın	5 yıl	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
Ö21	Kadın	9 yıl	Matematik
Ö22	Erkek	5 yıl	Fen Bilimleri
Ö23	Erkek	20 yıl	İngilizce
Ö24	Kadın	4 yıl	Özel Eğitim
Ö25	Erkek	5 yıl	Fen Bilimleri
Ö26	Kadın	9 yıl	Fen Bilimleri
Ö27	Erkek	3 yıl	İngilizce
Ö28	Kadın	7 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö29	Erkek	21 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö30	Erkek	20 yıl	Sosyal Bilgiler

Tablo 1’e göre katılımcıların 13’ü erkek, 17’si kadın olup kıdemleri 3 ile 30 yıl arası değişmekte, katılımcıların 4’ü matematik öğretmeni, 7’si İngilizce öğretmeni, 1’i müzik öğretmeni, 1’i bilişim teknolojileri öğretmeni, 1’i beden eğitimi öğretmeni, 3’ü sınıf öğretmeni, 2’si din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni, 1’i psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmeni, 1’i Türkçe öğretmeni, 3’ü Türk dili ve edebiyatı öğretmeni, 1’i okul öncesi öğretmeni, 3’ü fen bilimleri

öğretmeni, 1'i özel eğitim öğretmeni ve 1'i sosyal bilgiler öğretmeni branşlarında görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu çalışmada görüşme yönteminin seçilmesinin sebebi; görüşme yönteminin var olan durumu ortaya koymada, insanların his, görüş, şikayet, beklenti ve yaklaşımını belirlemede en etkili yöntem olmasıdır (Briggs, 1986). Creswell (2013) ilgili çalışmasında, nitel araştırmaların veri toplama sürecinde sıkça kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formlarının önemine değinmiş ve bu formların içerdikleri açık uçlu soruların araştırmacılara zengin veri elde etme konusunda önemli avantajlar sağladığını ifade etmiş ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin araştırmacıların katılımcılara önceden belirlenmiş bir dizi soru sorması ve aynı zamanda katılımcılara özgürce düşüncelerini ifade etmeleri için fırsat tanıması açısından esneklik sağladığını belirtmiştir. Araştırılmak istenen durumun katılımcıların gözünden görülebilmesi için kapalı uçlu sorularla erişilemeyecek görüşlere ulaşmanın en ideal yolunun görüşme olduğuna karar verilmiştir (Patton, 1987). Görüşme formları süreç için bir düzen oluşturur, aynı zamanda araştırmacı için objektif olma olanağı verir ve görüşme sırasında yaşanabilecek eksiklikleri giderme fırsatı sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Konuyla ilgili olarak kadın okul yöneticilerinin durumlarını ortaya koyabilmek için öncelikle yönetim kavramı ve bileşenlerinin analiz edilmesi gerekli görülmüştür. Bu çerçevede, görüşme formunun oluşturulması için ilgili kaynaklar incelenmiş, sorular okuldaki tüm yönetim süreçlerini kapsayacak şekilde hazırlanmış ve soru oluşturma aşamasından sonra nitel araştırmalar konusunda alanında uzman bir öğretim üyesinden görüş alınmış ve incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışmanın tamamında öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş sonuçlar analiz edilip yorumlanmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin görüşleri alınırken, on bir sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış form iki bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdem gibi demografik özelliklerin bulunduğu kısımdan, ikinci bölümde ise yönetim ve yönetici kavramı, bu kavramların eğitim kurumlarında cinsiyet açısından yansımaları, kadınların karşılaştığı sorunlar ve kadın yönetici sayısını arttırmak için neler yapılması gerektiği gibi sorular yer almıştır. Araştırma sorularının doğru ve net anlaşılabilirliğinin sağlanması için Türkçe öğretmeninden yardım alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada yarı yapılandırılmış form ile elde edilen bilgiler içerik analizine başvurularak değerlendirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013), nitel çalışmalarda çokça tercih edilen içerik analizi ile elde edilen bilgilerin anlamlı hale gelmesi için gereken kavramlara ve ilişkilere ulaşılmasının hedeflendiğini belirtmektedir. Elde edilen verilerin öncelikli olarak kavramsallaştırılması, ardından ortaya çıkan kavramlar üzerinde mantıklı bir düzenlemenin yapılması ve bu şekilde veriyi açıklayan temaların belirlenmesi gerekmektedir. Kategoriler sayesinde araştırma sonucunda ortaya çıkan tanımlanmakta ve tekrardan düzenlenmektedir. Araştırılan konulara uygun olmayan içerikler kapsam dışı bırakılarak gruplamalar planlanmakta ve kategorilere dönüştürülmektedir (Gökçe, 2006). Kategori veya tema, içerik analizi ile elde edilen bulgulardan daha geniş ve birçok kavramı içerecek bir kapsamda toplanmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu yüzden kategoriler tespit edilirken; kategoriler benzer öğelerden oluşmalı (homojenlik), kategori içerisindeki ifadelerin tümünü ifade etmeli (bütünsellik), farklı araştırmacılar benzer bir kategorilendirmeye gitmiş olmalı (objektiflik), kategoriler amaçlara

göre adapte edilebilir olmalı (amaca uygunluk) (Bilgin, 2006). Toplanan verilerden içerik analizi aracılığıyla kodlara, kodlardan kategorilere ve temalara ulaşılmıştır. Bu çalışmada da homojenlik, bütünsellik, objektiflik ve amaca uygunluk kriterlerinin sağlanması için kategoriler oluşturulurken alanında uzman bir Türkçe öğretmeninden ve Eğitim bilimleri konusunda uzman bir akademisyenden görüş alınmıştır. Bu sayede Alanka'nın (2024) dediği gibi; içerik analizinde kategoriler planlanırken araştırmanın amacına, konusuna ve verilere uyumuna dikkat edilmesi de araştırmanın sonucunda varılacak çıkarımların geçerliliğini ve güvenilirliğini artırır. Bu aşamadan sonra elde edilen veriler tablolar şeklinde düzenlenerek sunulmuştur. Ayrıca araştırma sürecinde katılımcılardan alınan ifadeler doğrudan okuyucuya iletilmek üzere araştırma içinde yer almıştır.

Çalışmada, geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına yönelik olarak Yıldırım ve Şimşek (2011), tarafından önerilen nitel araştırmalara daha uygun olduğu düşünülen inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramları tercih edilmiştir.

Inandırıcılık (iç geçerlik) ile toplanan verilerin anlamlı olması ve kendi aralarında tutarlı oluşu, *aktarılabirlik (dış geçerlik)* ile elde edilen bilgilerin genellenebilirliği (Miles ve Huberman, 2015), *tutarlılık (iç güvenilirlik)* ile elde edilen bilgilerin doğrudan okura sunulması ve verilerin birden fazla araştırmacı tarafından yorumlanarak keşitdiği noktaların alınmasını (LeCompte ve Goetz, 1982), *teyit edilebilirlik (dış geçerlik)* ile araştırmacının yerini açıkça belirtmesi ve araştırma adımlarının net bir şekilde tanımlanması kastedilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Bu bağlamda, inandırıcılığı sağlamak amacıyla, katılımcılarla önceden görüşmeler yapılmış ve anketler dağıtılarak daha güvenilir verilere erişilmiştir. Verilerin toplanmasının ardından word belgesi biçiminde kaydedilmiştir. Tutarlılığı sağlamak için, anket geliştirme sürecinde ve veri kodlama aşamasında eğitim bilimleri alanında uzman öğretim üyelerinden görüş ve öneriler alınmıştır. Araştırmacı, tarafsızlığını süreç boyunca koruma çabası göstermiştir. Bilgin'e (2006) göre ise içerik analizinde güvenirliliğin en büyük göstergesi kodlamalarda belirsizlik olmamasıdır. Bunun sağlanabilmesi içinde elde edilen bulgular farklı araştırmacılar tarafından birbirinden bağımsız bir şekilde kodlanıp, kategorilendirilmiştir. Sonrasında Eğitim bilimleri alanında uzman bir akademisyen denetiminde ve onunda görüşü eklenerek son haline getirilmiştir. Yine Bilgin'e (2006) göre geçerliliğin sağlanabilmesi için oluşturulan bulgular setindeki mesajlar çarpıtılmadan iletilmelidir. Bunun sağlanması içinde metin içerisinde bulgulara yönelik katılımcılardan elde edilen ifadeler doğrudan alıntı yöntemiyle aktarılmıştır. Ayrıca Aziz'in (2015) belirttiği gibi geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri bakımından sıkıntı olmadığı bir diğer göstergesi de ön test uygulamalarıdır. Örneklem oluşturmadan önce iki katılımcıyla ön test uygulaması yapılmış ve elde edilen bulguların amaca hizmet ettiği, yarı yapılandırılmış formda bulunan ifadelerin doğru anlaşıldığı kontrol edilmiştir. Araştırma sürecinin her aşaması ayrıntılı bir şekilde yöntem bölümünde açıklanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin kadın okul yöneticilerine karşı bakış açılarını değerlendirmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara, katılımcıların verdikleri cevaplarla elde edilen bulgulara, bu bulgularla elde edilen kod, kategori ve frekans değerlerinin bulunduğu tablolara ve katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Temalara ilişkin bulgular on bir tablo ile birlikte sunulmuştur.

Tablo 2. Yönetim kavramına ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Koordinasyon	Farklı statüdeki insanları bir arada tutma	3
	İş birliği sağlama	5
	Sorunsuz bir çalışma ortamı sağlama	1
	Çalışanların koordinasyonlarını sağlama faaliyetleri	6
	Bireylerin kendilerinin yapamayacağı şeylerin bir yönetici tarafından uygulanması	1
Sistemli Yapı	Yürürlükteki mevzuatı uygulama	2
	Belirli kurallar çerçevesinde süreci yönetme	3
	Bir kuruluşun stratejisini belirleme	1
	Bir işleyişin ilk adımı	1
	Maddi ve manevi kaynakların etkili kullanımı	4
	Planlama, örgütleme, denetleme, için harcanan çaba	6
Ortak Amaç	İnsanların belirli bir amaç doğrultusunda idare edilmesi	7
	Kurumun amaca hizmet etmesi için maddi-manevi düzenleme yapılması	2
	Belirlenmiş bir amaca göre yapılan yürütme faaliyetlerinin tamamı	4
İdare Etme	Yönetme işi, çekip çevirme, düzenleme	5
	Bir topluluğun düzen içinde idare edilmesi ve denetlenmesi	9
	Bir araya gelmiş insanları belirli kurallar çerçevesinde yönetmek ve takip etmek	5
Genel Toplam		65

Tablo 2’de sunulduğu üzere öğretmenlerin yönetim kavramına ilişkin görüşleri Koordinasyon (f:16), Sistemli yapı (f:17), Ortak amaç (f:13), İdare etme (f:19) olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Yönetim kavramına ilişkin olarak İdare etme ve Sistemli yapı kategorilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcılar yönetim kavramını ifade ederken en çok “Bir topluluğun düzen içinde idare edilmesi ve denetlenmesi”, “yönetme işi, çekip çevirme, düzenleme”, “planlama, örgütleme, denetleme, için harcanan çaba” ve “çalışanların koordinasyonlarını sağlama faaliyetleri” ifadeleri üzerinde durmuşlardır. Ayrıca katılımcılar yönetim kavramını, yürürlükteki mevzuatı uygulama olarak da değerlendirmektedirler. Katılımcılar yönetim kavramını daha çok bir kurumda düzeni sağlamak için maddi ve manevi kaynakların etkili bir şekilde kullanılarak idare edilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlamışlardır. Verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere katılımcıların yönetim kavramına ilişkin yeterli bilgi ve donanıma sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların yönetim kavramına ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö23: “Bir amacın etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla; emek, sermaye ve zaman etmenlerinin etkili bir şekilde idaresidir.”

Ö4: “Belirli bir zaman sürecinde çalışanların ortak amaca hizmet ederek sonuca ulaşabilmesi için ve iş birliğinin sağlanmasını, malzeme, insan, maddi kaynak ve manevi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik gerekli çalışmaların yapıldığı sistemdir.”

Ö13: “Belli bir amaç doğrultusunda oluşturulan kurumun idare edilmesi ve bu idarenin belli grup insanlar tarafından bir mekanizma gibi gerçekleştirilmesidir. Bir nevi plan, kontrol, denetleme, sonuca ulaştırma için harcanan çabadır.”

Tablo 3. “Yönetici kimdir?” sorusuna ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
İdare Etme	İdare eden kişi	8
	Sistemin başında olan kişi	3
	Sorunsuz çalışma ortamını sağlama vazifesini yürüten kişi	1
	Kişilerin görevlerini kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yapmalarını sağlayan	3
	Tüm olanakları sağlayan	1
	Kontrol altında tutan kişiler	3
	Sorunlara çözüm bulan kişi	3
	İşlerin yürütmesinde görev alan kişi	1
	Ortak amaçlara yönelten kişi	3
	Yönetim eylemini gerçekleştiren kişi	3
	Lider kişi	5
Koordinasyon ve Güdüleme	Personeli, zamanı ve eldeki kaynakları etkili bir şekilde kullanan ve bunu güdüleyen kişi	4
	Kurumu iş birliği ve uyum içerisinde yürüten kişi	5
	Görev dağılımının yapılmasını sağlayan kişi	3
	İletişim içerisinde olan kişi	1
	Çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayan kişi	2
Planlama ve Düzenleme	Düşünüp analiz eden, planlar hazırlayan kişi	4
	Gerekli tedbir ve önlemleri alan kişi	2
	Bir yerde/kurumda işleyiş ve düzeni sağlayan kişi	5
	Eğitim ve Öğretim faaliyetlerinin planlanmasından sorumlu kişi	3
Genel Toplam		63

Tablo 3’de sunulduğu üzere öğretmenlerin yönetici kavramına ilişkin görüşleri idare etme (f:34), koordinasyon ve güdüleme (f:15), planlama ve düzenleme (f:14) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. Yönetici kavramına ilişkin olarak idare etme, planlama ve düzenleme kategorilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcılar yönetici kavramını ifade ederken en çok “idare eden kişi”, “lider” ve “personeli, zamanı ve eldeki kaynakları etkili bir şekilde kullanan ve bunu güdüleyen kişi” ifadeleri üzerinde durmuşlardır. Ayrıca katılımcılar yönetici kavramını “sistemin başında olan kişi” ve “eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanmasından sorumlu kişi” olarak da değerlendirmektedirler. Katılımcıların yönetici kavramını daha çok idare eden, düzenleyen ve planlayan şeklinde ifade etmeleri katılımcıların “yönetici kimdir?” sorusu hakkında yeterli deneyim ve birikime sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların yönetici kavramına ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö21: “Belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan insanları bir hedef doğrultusunda; belirli kanun, yönetmelik ve kurallar çerçevesinde yönlendiren, organize eden ve bunların takibini yapan kişidir.”

Ö17: “Yönetim işini yapan kişi. İnsan ve eşya topluluklarının sistemli çalışmasını sağlayan, çalışma sırasında karşılaşılabilecek sorunlara çözüm bulan kişi.”

Ö20: “Okulu öğretmenler, öğrenciler ve eğitim-öğretim için hazır hale getirmek üzere harekete geçen liderdir. Mesela bu lider yönetici kazanı yakmaz ama kazan dairesindeki işleyişi bilir, kazan dairesindeki çalışanı motive eder, görevlerini eksiksiz yerine getirmesi için ona bilgi verir ve ona gerekli uyarıları yapar.”

Ö30: “Yönetim kavramını gerçekleştirmekle sorumlu kişidir. İnsanları iş birliği içerisinde bir amaca ve hedefe doğru yöneltme, yürütme faaliyetini gerçekleştirmeye çalışan kişi.”

Tablo 4. Okul yöneticisinin görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Düzen ve Kontrol	Eğitimin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak	5
	Okuldaki düzeni ve disiplini sağlamak	12
	Okulun tüm personellerini koordine etmek	4
	Öğrenci ve velilerin, okul ve öğretmen ile ilişkisini düzenli ve etkili hale getirmek için uygun toplantılar ve bilgilendirmeler yapmak	2
	Okul bütçesini verimli bir şekilde okul ihtiyaçlarına yönelik harcamak	2
	Bulunduğu okulda eğitim-öğretim işlerinin yapılıp yapılmadığını takip etmek	2
Eğitim-Öğretim ve Fiziki İyileştirme	Okulunun her alanda başarısını sağlamak	5
	Öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve içinde bulunduğu çevreye eğitim-öğretim konusunda liderlik yapma	2
	Okuldaki kanun, mevzuat prosedürün işleyişini sağlamak	5
	Milli Eğitim amaçları doğrultusunda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olmak	8
Problem Çözme ve Önlem Alma	Okulun altyapısını ve ihtiyaçlarını iyileştirmek ve gidermek	2
	Sorunları öngörmek ve önlem almak	2
	Okulu ve çevresini tüm koşulları göz önüne alarak korumak, gözetmek	5
Olumlu İklim ve Güdüleme	Sorun yaratan değil, sorun çözen olmak	1
	Kriz anlarında pratik çözüm yolları bulmak ve geliştirmek	4
	Öğretmenini ve öğrencisini güdülemek	2
	Ekip ruhunun oluşturulmasını sağlamak	2
	Farklı karakterdeki insanların bir arada huzurlu bir ortamda bulunmalarını sağlamak	1
	Okul çalışanları ve velilerle iş birliği içinde olmak	2
	Bütün olaylara karşı şeffaf davranmak	1
	Olumlu bir eğitim-öğretim ortamı sağlamak	4
	Ayrıştıran değil, birleştiren olmak	3
Okulda eşit ve adaletli bir ortam olmasını sağlamak	1	
Genel Toplam		77

Tablo 4’de sunulduğu üzere öğretmenlerin okul yöneticisinin görevlerine ilişkin görüşleri düzen ve kontrol (f:27), eğitim-öğretim ve fiziki iyileştirme (f:22), problem çözme ve önlem alma (f:12), olumlu iklim ve güdüleme (f:16) olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Okul yöneticisinin görevlerine ilişkin düzen ve kontrol, eğitim-öğretim ve fiziki iyileştirme, olumlu iklim ve güdüleme kategorilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcılar okul yöneticisinin görevlerini ifade ederken en çok “okuldaki düzen ve disiplini sağlamak”, “Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olmak” ve “eğitimin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak” ifadeleri üzerinde durmuşlardır. Ayrıca katılımcılar okul yöneticisinin görevlerini “olumlu bir Eğitim-Öğretim ortamı sağlamak” ve “okuldaki kanun, mevzuat ve prosedürün işleyişini sağlamak” olarak da değerlendirmektedirler. Katılımcıların okul yöneticilerinin görevlerini eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, düzenli bir şekilde yürütülmesi ve okulda olumlu bir iklim sağlanması şeklinde ifade etmeleri, katılımcıların okul yöneticilerinin görevleri hakkında yeterli deneyim ve donanıma sahip olduklarını gösterir şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların okul yöneticisinin görevlerine ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö8: *“Okulda disiplinin sağlanması, düzenin var olmasının okul yöneticileri sayesinde olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda bir okulda olumlu iklimin oluşmasının bütün paydaşların sorumluluklarını yerine getirmesi ve birlikte çalışması ile mümkün olabileceğini düşünüyorum. Bu noktada okul yöneticilerinin öğretmen, veli ve öğrenciler arasında köprü işlevi gördüğünü düşünüyorum.”*

Ö16: *“Eğitim-Öğretim faaliyetlerine liderlik etmesinin yanı sıra farklı karakterdeki insanların bir arada huzurlu bir ortamda bulunmalarını sağlayıp, ekip ruhunun oluşturulmasını sağlamak ve okulu her an hizmete hazır halde bulundurmaktır.”*

Ö21: *“Bakanlığın kendisine vermiş olduğu yetki ve sorumluluklar doğrultusunda okulunun her alanda başarısını sağlamaktır. Bunu yaparken öğretmenini ve öğrencisini güdülemek, okulun altyapısını ve ihtiyaçlarını iyileştirmek ve gidermek. Sorunları öngörmek ve önlem almak, okul kültürünü oluşturmak ve devamını sağlamak gibi çok çeşitli görevleri vardır.”*

Tablo 5. İyi bir okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Kişisel Özellikler	Bakımlı ve güler yüzlü olmak	3
	Objektif olmak	9
	Adaletli, güvenilir olmak	20
	İleri görüşlü ve özgüvenli olmak	8
	Sabırlı olmak	2
	Empati yeteneği yüksek bireyler olmak	3
	Değişimlere açık ve esnek olmak	7
	Demokratik olmak	1
Yönetmel Beceriler	Yöneticilik konusunda donanımlı ve iyi eğitilmiş olmak	1
	Hedef belirleme konusunda başarılı olmak	1
	Özverili ve idealist olmak	2
	Soruna yönelik en iyi çözümü bulmak	5
	Kurallara uyan ve disiplinli olmak	4
	Düzenli ve planlı olmak	4
	Lider olmak	6
	İyi bir gözlemci olmak	2
Sahip Olunan Değerler	Etkili iletişim becerisine sahip olmak	7
	Şeffaf ve hesap verilebilir olmak	3
	Öğrencilerin ilgi ihtiyaçlarına duyarlı	1
	Takım çalışması ruhuna sahip olmak	3
	Şefkatli ve destekleyici olmak	5
	Hoşgörülü ve anlayışlı olmak	8
	Tüm paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak	7
	Saygıda ve sevgide eşit davranmak	3
Genel Toplam		115

Tablo 5'te sunulduğu üzere öğretmenlerin iyi bir okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin görüşleri kişisel özellikler (f:53), yönetsel beceriler (f:35), sahip olunan değerler (f:27) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. İyi bir okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin kişisel özellikler ve yönetsel beceriler kategorilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcılar iyi bir okul yöneticisinin özelliklerini ifade ederken en çok, "adaletli ve güvenilir olmak", "hoşgörülü ve anlayışlı olmak" ve "objektif olmak" ifadeleri üzerinde durmuşlardır. Ayrıca katılımcılar okul yöneticisinin görevlerini, "etkili iletişim becerisine sahip olmak", "değişimlere açık ve esnek" ve "lider olmak" olarak da değerlendirmektedirler. Katılımcıların okul yöneticisinin adaletli, güvenilir ve objektif olması gerekliliğine daha çok vurgu yapmaları öğretmenlerin yöneticilerinden eşitlik, şeffaflık ve adil bir davranış bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri pek çok boyutta ifade etmeleri, katılımcıların yeterli deneyim, gözlem ve muhakeme yeteneğine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların iyi bir okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerine ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö11: "Öncelikle eğitimin temelini oluşturan öğretmenlerin her daim yanında olarak okulda olumlu iklimi oluşturmaları. Ayrıca disiplinden taviz vermeden düzenli bir okul ortamını

oluşturmalı. Okulun ihtiyaçlarını bilmeli ve bunları karşılamalı. Öğretmen, öğrenci, veli ile iletişimi güçlü olmalı. Lider vasıflı olmalı.”

Ö16: *“Bir okul yöneticisinin en güçlü yanı geliştirdiği iletişim stratejileri olmalıdır. Öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle kurduğu iletişimle okuldaki sistemin her adımına hakim olduğu hissettirilip bu sistemin adaletli bir şekilde işlediği ve okul ortamının güvenli olduğu mesajını verebilen kişi iyi bir okul yöneticisidir.”*

Ö21:

- *“Hoşgörülü ve anlayışlı”*
- *“Vizyon sahibi”*
- *“Yeniliğe açık”*
- *“Şeffaf ve hesap verebilir”*
- *“Güvenilir.”*

Ö30: *“İyi bir okul yöneticisi tam manasıyla iyi bir öğretmen olmalı, öğretmenliğin tozunu sahada sonuna kadar yutmalıdır. Öğretmen olduğu zamanlardaki yaşadığı problemleri hatırlayıp, yönetici olduğu zaman aynı problemleri okulundaki öğretmenlere yaşatmayandır.”*

Tablo 6. Kadınların okul yöneticisi olmasına ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Olmalı	Kurallara uymaları	2
	Daha düzenli ve disiplinli olmaları	4
	Şefkatli ve anlayışlı olmaları	4
	Daha duygusal olmaları (personeli anlama)	4
	Sorumluluk bilinci daha yüksek	2
	Ayrıntıları görebilme ve gözlem yeteneğinin daha iyi olması	2
	Estetik algıları güçlüdür	1
	Adaletli olmaları	2
	Duygular ve mantığın ortak bir noktada buluşması	1
	İletişime daha açık olmaları	3
	Çözüm odaklı olmaları	3
	Çok boyutlu düşünüp analiz edebilmeleri	7
	Fedakâr olmaları	1
	Empati yeteneklerinin yüksek olması	3
Kriz yönetiminde daha etkili olmaları	2	
Olmamalı	Daha duygusal olmaları (profesyonel olamamaları)	1
	Ailelerine daha çok vakit ayırmak zorunda olmaları	1
Cinsiyet Ayrımı Yapılmamalı	İdarecilik ile cinsiyet arasında herhangi bir korelasyon olmaması	4
	Cinsiyetin değil de liyakatin ön planda olması	7
Genel Toplam		54

Tablo 6'da sunulduğu üzere öğretmenlerin kadınların okul yöneticisi olup olmamasına ilişkin görüşleri olmalı (f:41), olmamalı (f:2), cinsiyet ayrımı yapılmamalı (f:11) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar, kadınların okul yöneticisi olmasını gerektiren özelliklerinden "daha düzenli ve disiplinli olmaları", "daha duygusal olmaları (personeli anlama)", "çok boyutlu düşünüp analiz edebilmeleri" ve "iletişime daha açık olmaları" ifadeleri üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra katılımcılar kadınların "daha duygusal olmaları (profesyonel olamamaları)" ve "ailelerine daha çok vakit ayırmak zorunda olmaları" ifadeleriyle okul yöneticisi olmamaları gerektiği şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Katılımcılardan alınan ayrıntılar neticesinde bir kısmının "duygusal olmaları" kavramını anlayışlı, empati yeteneği yüksek, personeli anlayan anlamında, bir kısım katılımcının ise bu kavramı profesyonellikten uzak, kararlarını olumsuz etkileyen anlamında olumsuz bir kavram olarak kullandıkları gözlenmiştir. Katılımcıların çok büyük bir kısmının kadınların okul yöneticisi olması gerekliliği yönünde görüş belirtirken, çok az bir kısmının kadınların okul yöneticisi olması konusunda negatif değerlendirme yaptığı gözlemlenmiştir. Çalışmaya katkı sunan katılımcıların genel olarak kadınların okul yöneticisi olmasını desteklediği ve bu konuda pozitif düşüncelere sahip oldukları, ayrıca katılımcıların bir kısmının kadın veya erkek ayrımı yapılmaksızın yönetim kavramında cinsiyetçi bir yaklaşım benimsenmesini doğru bulmadıkları dolayısıyla kadın yöneticileri de erkek yöneticiler kadar destekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların kadınların okul yöneticisi olup olmaması gerektiğine ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö8: *"Kesinlikle olmalıdır çünkü kadınların ayrıntıları görebilme ve gözlem yeteneğinin daha iyi olduğunu bu yüzden eksik olan yönleri daha iyi görüp yönetebileceğini düşünüyorum."*

Ö13: *"Olmalıdır. Çünkü yönetim kurallardan ibaret bir durum değildir. Duygular(pozitif) ve mantığın ortak bir noktada buluşması ile mümkündür. Amacının farkında olan kadın yöneticilerin bunu başarabileceğine inanıyorum. Ayrıca iletişime daha açık, çözüm odaklı, ulaşılabilir, çok boyutlu düşünüp analiz edebilme yeteneklerinin güçlü olduğunu düşünüyorum."*

Ö14: *"Okul yöneticisinde cinsiyet ayrımı yapılmamalıdır. Çünkü lider ruhlu, azimli ve istekli olan herkes okul yöneticisi olmalıdır."*

Ö27: *"Elbette kadınlar okul yöneticisi olmalıdır. Kadınlar daha detaylı ve çok yönlü düşündükleri için idari işleri büyük bir titizlikle yönetebilirler. Ayrıca kadınların duygusal yönlerinin de daha aktif olması, empati yeteneklerinin fazla olması da bu alanda daha başarılı olmalarını sağlayabilir. Ancak günümüzde kadın okul yöneticisi sayısı erkek yöneticilere oranla oldukça azdır."*

Tablo 7. Kadın okul yöneticilerinin başarılı bulunmasına dair öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Başarılı Buluyorum	İşlerini iyi yapıyorlar	3
	Erkek egemen anlayışa alternatif oldukları için	1
	Azimli oluyorlar	1
	Tertip, düzen sağlamada iyiler	6
	Olumlu okul iklimi oluşturma iyiler	3
	Daha detaycı ve çok yönlü düşünebilmeleri sayesinde	8
	Disiplinliler	2
	İletişim kurmak daha rahat olduğundan	2
	Merhametli ve duygusal	2
	Cinsiyet ayrımı yapılmamalı	3
	Mükemmeliyetçiler	2
	Genelleme yapılmamalı	2
	Kız öğrenci ve velileri ile ilişkilerde başarılılar	2
Başarılı Bulmuyorum	Okulun elektrik, donatım, inşaat, tesisat, malzeme vb. gibi teknik ve yorucu işler sebebiyle	1
	Duygusallıktan dolayı profesyonel olamamak	6
	Çözüm odaklı olma konusunda zorlanmak	2
Genel Toplam		46

Tablo 7’de sunulduğu üzere öğretmenlerin kadın okul yöneticilerini başarılı bulup bulmadıklarına ilişkin görüşleri başarılı buluyorum (f:37), başarılı bulmuyorum (f:9) olmak üzere 2 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar, kadınları başarılı buldukları noktaları en çok “daha detaycı ve çok yönlü düşünebilmeleri sayesinde”, “tertip, düzen sağlama” ve “merhametli ve duygusal” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar, “duygusallıktan dolayı profesyonel olamıyorlar” ve “okulun elektrik, donatım, inşaat, tesisat, malzeme vb. gibi teknik ve yorucu işler sebebiyle” ifadeleriyle kadınların başarılı olmadıkları şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların büyük bir kısmının, kadınları okul yöneticiliği görevinde başarılı bulmalarının sebebi olarak; kadın okul yöneticileri ile yaşamış oldukları iyi deneyimler ve yaşanmışlıkların varlığı şeklinde yorumlanabilir. Kadınların duygusal olma özelliklerinin bazı katılımcılar tarafından pozitif bir durum olarak değerlendirilmesi ve bazı katılımcılar tarafından negatif bir durum olarak değerlendirilmesi de araştırmanın dikkat çeken bulgularından biri olmuştur.

Katılımcıların kadın okul yöneticilerini başarılı bulup bulmadıklarına ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö17: “Evet. Bu zamana kadar iki tane kadın müdür yardımcısı ile çalıştım. İletişim daha rahat ve aynı perspektiften bakıldığı için daha rahat bir yönetim anlayışı oluyor. Ayrıca daha merhametli ve duyarlı olabildiklerini söyleyebilirim.”

Ö20: “Evet başarılı buluyorum. Çünkü kadınlar aynı anda çok bağlantı kurabilirler. Bu beyin işleyişi olayları ve durumları en iyi şekilde değerlendirip başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlar. Bir okulda işini ciddiye alan kadın ve erkek idareci varsa o okulda çalışmak zevkli ve keyiflidir.”

Ö24: “Kadın okul yöneticilerinin de erkek yöneticilerde olduğu gibi elbette başarılı ve başarısız oldukları durumları var. Özellikle kız öğrenci ve velileri ile ilişkilerde başarılılar, her zaman değil. Bazen duygularıyla hareket edebiliyorlar.”

Tablo 8. Kadın yöneticilerin daha çok karşılaştığı sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Mobbing	Takdir edilmeme	1
	Tacize maruz kalma	1
	Cinsel ayrımcılık	6
	Zorbalıklara ve olmadık ithamlara maruz kalabilir	2
	Suistimal edilme durumları daha fazladır	2
Disiplin ve Otorite	Önemsenmeme, otorite olarak görülmemeye	7
	Disiplin problemleri yaşama ihtimali	8
	Kabul edilme sorunu	4
	Duygusal davranma	3
	Boya, badana, temizlik, elektrik, tesisat gibi alanlarda yetersizlik	1
	Veli ilişkilerinde eksiklik	2
Kişisel Özellikler	Daha yumuşak yüzlü olmaları	2
	Daha duygusal ve hoşgörülü olmaları	3
	Daha şefkatli olmaları	2
Toplumsal Etmenler	Cinsiyetçi yaklaşım sebebiyle	12
	Toplumsal bakış açısı	9
	Esnaflarla iletişim problemi yaşaması	1
	Ön yargılar	3
	Saygı duyulmaması	2
Genel Toplam		71

Tablo 8’de sunulduğu üzere öğretmenlerin kadın okul yöneticilerini erkek meslektaşlarına göre daha çok hangi sorunlarla karşılaştığına ilişkin görüşleri mobbing (f:12), disiplin ve otorite (f:25), kişisel özellikler (f:7), toplumsal etmenler (f:27) olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar, kadın okul yöneticilerinin erkek meslektaşlarına göre karşılaştıkları sorunları en çok “toplumsal bakış açısı”, “disiplin problemleri yaşama ihtimali” ve “cinsel ayrımcılık” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar “daha yumuşak yüzlü olmaları” ve “otorite olarak görülmemeye” ifadeleriyle de kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların nedenleri konusunda değerlendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların büyük bir kısmının toplumsal bakış açısı üzerinde durması kadın yöneticilerin en çok cinsiyet ayrımcılığına ve toplum tarafından önyargılı bir bakış açısına maruz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca kadınların daha duygusal ve hoşgörülü olması bu tabloda da negatif olarak değerlendirilmiştir ve okulda yaşanan sorunların sebepleri arasında görülmüştür. Hoşgörülü olmak gibi olumlu bir yaklaşımın özellikle kadın okul yöneticileri için sorun sebebi olarak nitelendirilmesi ilginç bir çıkarım oluşturmaktadır.

Katılımcıların kadın yöneticilerin daha çok karşılaştığı sorunlara ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö5: “Toplumumuzdaki genel geçer bir yargı olan; kadının zayıf halka olduğu, öyle görüldüğü yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebepten gerek personel gerekse öğrenciler tarafından bir otorite boşluğu varmış gibi bir izlenim oluşturabilir ve bu durum disiplin sorunlarına neden olabilir.”

Ö8: “Bana göre yaşanan en büyük sorun kabul edilme sorunu. İş alanında kadınların güçsüz, erkekler kadar başarılı olamayacağı, sorunlarla baş edemeyeceği inancının yerleşmiş olduğunu ve bunun özellikle yönetim alanında yoğunlaştığını bu yüzden kadınların problemlerle karşılaştığını düşünüyorum.”

Ö30: “Eğer ki bir kadın yönetici baskın bir karaktere sahip değilse, sözünü karşıdaki kişiye dinletmiyor ya da aktaramıyorsa bazen işler yolunda gitmeyebilir. Erkek egemen bir toplumda yaşadığımız düşünüldüğünde kadın yöneticilerin daha baskın karakter olma sorunu ile karşılaşabileceğini düşünüyorum.”

Tablo 9.1. Kadın okul yöneticisi bulunmasının avantajlarına ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Temizlik ve Düzen	Okulun daha temiz ve düzenli olması	12
	Kurum işleyişini düzenli bir şekilde yönetmesi	5
Duygusal Yaklaşım ve Okul İklimi	Anne ve kadın olarak kendi öz çocuğu gibi öğrencileri sahiplenmeleri	3
	Kadın çalışanlar ve kadın veliler ile daha rahat iletişim kurabilmeleri	4
	Kız öğrencilerle iletişim kurma	11
	Olumlu bir iklim	3
	Empati yeteneğinin fazla olması	1
	Duygusal olarak daha rahat hissettirmesi	4
	Bulunduğu yeri sıcak bir ortama dönüştürme	1
Sosyal faaliyetlere katılmalarını sağlaması	2	
Yöneltil Beceri	Disiplinin sağlanmasında daha etkili	2
	Ayrıntılara dikkat ettiği için eksikleri daha iyi görebilmesi	3
	Cesur fikirler üretmesi	1
	Kriz yönetiminin daha etkili çözülmesi	1
	Sorunları çok yönlü düşünebilme	2
Genel Toplam		55

Tablo 9.1’de sunulduğu üzere katılımcıların, kadın okul yöneticisi bulunmasının okul açısından avantajlarına ilişkin görüşleri temizlik ve düzen (f:17), duygusal yaklaşım ve okul iklimi (f:29), yönetsel beceri (f:9) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar kadın yöneticilerin okula sağladığı avantajları en çok “kız öğrencilerle iletişim kurma”, “okulun daha temiz ve düzenli olması” ve “kurum işleyişini düzenli bir şekilde yönetmesi” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar, kadınların “duygusal olarak daha rahat hissettirmesi” ve “ayrıntılara dikkat ettiği için eksikleri daha iyi görebilmesi” ifadeleriyle de kadınların sağladığı katkılar konusunda değerlendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşlerine göre kadınların fitraten daha hassas, duygusal ve merhametli olmalarının; kadın yöneticilerin okul paydaşlarıyla iletişim kurma, özellikle de kız öğrencilerle ilişki kurma açısından okula avantaj sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların kadın yöneticilerin okula sağladığı avantajlara ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö4: “Kız öğrenciler, kadın çalışanlar ve kadın veliler daha rahat iletişim kurabilmektedirler.”

Ö12: “Hemcinsleri için daha şeffaf iletişime geçebilir. Erkek yöneticisine açmakta çekineceği konularda konuşup çözüme ulaşılabilir.”

Ö16: “Erkek idarecilerden farklı bir gözle okula bakıp eksikleri tespit edebilirler. Örneğin okulumuzda erkek ve kadın öğretmenlerin farklı yerlerde oturduğunu gören kadın idarecimiz erkek idarecilerin görmediği sosyal sıkıntıyı fark ederek öğretmenlerin bir arada oturmaları için önlemler alınmasını sağlayıp okulda birlik beraberliğin geliştirilmesi için bir adım atmış oldu.”

Ö21: “Okulun her alanda her şeyiyle daha fazla ilgilenirler. Öğrencilerle genelde anneler ilgilenir dolayısıyla annelerin okula gelip bayan müdür ile konuşmaları, sorunlarını anlatmaları daha kolay olur. Öğrencilerle anne şefkatiyle ilgilenirler.”

Tablo 9.2. Kadın okul yöneticisi bulunmasının dezavantajlarına ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Sorumluluk ve Fiziksel Durum	Güç isteyen işlerde daha pasif kalabilmeleri	2
	Okula yeterince vakit ayıramamaları	3
	Otorite sorunu	10
Disiplin Sorunu ve İletişim	Veli ilişkileri	2
	Erkek personellerle yaşanması muhtemel çatışmalar	3
	Olaylara kuralcı davranmaları	1
	Daha fazla duygularıyla hareket etmeleri	6
	İşini layıkıyla yapıyorsa dezavantaj olamaz	1
Dezavantajı Yok	Herhangi bir dezavantajı yok	7
Genel Toplam		35

Tablo 9.2’de sunulduğu üzere katılımcıların, okulda kadın okul yöneticisi bulunmasının okul açısından dezavantajlarına ilişkin görüşleri sorumluluk ve fiziksel durum (f:5), disiplin sorunu ve iletişim (f:22), dezavantajı yok (f:8) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar, okulda kadın yönetici bulunmasının dezavantajlarını en çok “otorite sorunu”, “daha fazla duygularıyla hareket etmeleri” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar, kadınların “herhangi bir dezavantajı yok” ve “okula yeterince vakit ayıramamaları” ifadeleriyle de kadın yönetici bulunmasının neden dezavantajlı olduğu ve neden olmadığı konusunda değerlendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların ifadeleri Tablo 8 ile de paralellik göstererek kadınların toplum tarafından kabul edilmeme ve otorite olarak görülme sorunu ve bunun da yöneticilik görevine yansımalarının dezavantaj oluşturduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Katılımcıların okulda kadın yönetici bulunmasının dezavantajlarına ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö4:

- “Güç isteyen işlerde daha pasif kalabilmektedirler.”
- “Okulda disiplin sağlayamamaktadırlar.”
- “Okula yeterince vakit ayıramamaktadırlar.”

Ö9: “Kadınsal içgüdülerinden dolayı kadınlar duygusal olurlar. Bu özellik de çabuk kırılmasına ve ezilmesine sebep olmaktadır.”

Ö11: “Veli ve öğretmen problemlerinde sözünü geçirmede zorlanabileceğini düşünüyorum.”

Ö21: “Olaylara daha duygusal yaklaşırlar. Bu yüzden istediğini yapmayan çalışan ve öğretmenlere karşı adalet duygularını yitirebilirler. Okulda disiplini ve otoriteyi sağlama konusunda erkeklere nazaran daha yumuşak olabilirler.”

Tablo 10. Ülkemizde kadın okul yöneticisi sayısının az olmasına ilişkin öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Toplumsal Etmenler	Toplumsal geleneğin daha ataerkil yapıdan gelmesi	4
	Cinsiyetçi yaklaşım	3
	Toplum baskısı	1
	Toplumca yöneticiliğin daha çok erkek mesleği olarak görülmesi	4
Sorumluluk	Ailelerine daha çok zaman ayırmak istemeleri	2
	Evde çocuk büyütmek, evi idare etmek gibi işlerden sorumlu olmaları	15
İş Yüğü	Çalışma şartlarının elverişli olmaması	3
	Yöneticilik işinin iş yükünün ağır olması	6
Genel Toplam		38

Tablo 10’da sunulduğu üzere katılımcıların ülkemizde kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerine ilişkin görüşleri toplumsal etmenler (f:12), sorumluluk (f:17), iş yükü (f:9) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar, ülkemizde kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerini en çok “evde çocuk büyütmek, evi idare etmek gibi işlerden sorumlu olmaları”, “toplumsal geleneğin daha ataerkil yapıdan gelmesi” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar “yöneticilik işinin iş yükünün ağır olması” ve “çalışma şartlarının elverişli olmaması” ifadeleriyle de okullarda kadın yönetici sayısının neden az olduğuna ilişkin değerlendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplardan kadınların hem toplum hem de aslında kendileri tarafından asli görevleri olarak; ev işleri ve çocuk bakımının görüldüğü, dolayısıyla sorumluluğu daha ağır ve mesai saatleri daha uzun olan yöneticilik görevinde yer alamadıklarını gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Yine toplumun kadına bakış tarzı ve yöneticiliğin daha çok erkeğin yapabileceği bir görev olarak benimsenmesi de kadınların yönetici olma konusunda neden çekimser kaldıklarına ilişkin konuya bir ışık tutuyor şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların ülkemizde kadın yönetici sayısının neden az olduğuna ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö2: “Kadınlar evde çocuk büyütmek, evi idare etmek gibi işlerle meşgul olduklarından zaman ayıramayacaklarını düşünerek istememekteler.”

Ö4: “Yöneticilik gibi stresli bir işle uğraşmak istemedikleri için. Ailelerine daha çok zaman ayırabilmek için. Toplumca yöneticiliğin daha çok erkek mesleği olarak görüldüğü için. Yöneticilik işinin iş yükünün ağır olduğu için.”

Ö13: “Ülkemizde halen meslek cinsiyetçiliği devam etmektedir. Kadınların sosyal statü olarak gelişimi üstünlüğü toplumumuzda halen kabul edilmemekte ve desteklenmemektedir. Kadınların bu gelişimi desteklenmek yerine engellenmektedir.”

Ö22: “Bana göre mesai kavramı dolayısıyla daha azdır. Çünkü aileleri ile daha fazla zaman geçirmek istemekteler çoğu zaman.”

Tablo 11. Ülkemizde kadın okul yöneticisi sayısını arttırmak için öğretmenler tarafından sunulan öneriler

Kategori	Kod	Frekans
Teknik, Mali ve Yönetimsel Düzenlemeler	Okulların tekniker, memur, hizmetli gibi çalışan sayısının artırılması	1
	Mesai saatlerinin azaltılması	3
	Genel anlamda yöneticilik daha cazip bir hale getirilmeli	9
	Okullara maddi ödenek tahsisinin artırılması	1
	Kadın yöneticilere derece ilerlemesi ya da maaş ikramiyesi gibi ödüller	2
Kontenjan Ayrımı	Ev yaşamında ve çocuk bakımında destekleyici politikalar üretilmesi	1
	Her okulda en az bir kadın idareci bulunma zorunluluğu	6
Toplumsal Düzenlemeler ve Teşvik	Yönetici alımında kadın ve erkeğe eşit oranda kontenjan ayrılabilir	3
	Kadınların her işi başarabileceğini her kesime aşlamak gerekmektedir	3
	Hem ruhsal hem fiziksel yönden çalışma koşulları kadınların yaşam alanına uygun yapılmalı	1
Genel Toplam	Cesaretlendirici ve bilgilendirici seminerler düzenlemek	6
		36

Tablo 11’de sunulduğu üzere öğretmenlerin ülkemizde kadın yönetici sayısını arttırmak için yapılabileceklerle ilişkin görüşleri teknik, mali ve yönetimsel düzenlemeler (f:17), toplumsal düzenlemeler ve teşvik (f:10), kontenjan ayrımı (f:9) olmak üzere 3 kategoride yapılandırılmıştır. Katılımcılar, ülkemizde kadın yönetici sayısını arttırabilecek etmenlerden en çok “her okulda en az bir kadın idareci bulunma zorunluluğu”, “genel anlamda yöneticilik daha cazip bir hale getirilmeli” ifadelerine ağırlık vermişlerdir. Bunun yanında katılımcılar “cesaretlendirici ve bilgilendirici seminerler düzenlemek” ve “mesai saatlerinin azaltılması” ifadeleriyle de okullarda kadın yönetici sayısını arttırmaya ilişkin önerilerde bulunmuşlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplardan öncelikle yöneticilik görevi ile ilgili iş yükünü azaltacak ve mali getiriye arttıracak yeni düzenlemeler getirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca okullara mutlaka en az bir kadın idareci atama zorunluluğu getirilmesinin de kadınların yöneticilik görevinde daha çok yer almalarını sağlayacak bir çözüm yolu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında toplumsal önyargılar yüzünden yönetici olma konusunda tereddüt eden kadın öğretmenlerin cesaretlendirilmesi ve teşvik edici çalışmaların yapılması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Katılımcıların ülkemizde kadın yönetici sayısını arttırmak için yapılabileceklerle ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö1: “Maaş konusunda teşvikler olabilir. Mümkün olan her okula kadın yönetici zorunluluğu getirilebilir.”

Ö16: “Ülkemizde kadına olan bakış açısının yavaş yavaş değiştiğini ve zamanla çok daha fazla sayıda kadın yöneticinin olacağını düşünüyorum. Bunun yanında kadın yönetici kontenjanı

açılması veya kadınların yönetici olmalarını kolaylaştırıcı bu gibi adımların atılmasını doğru bulmuyorum.”

Ö20: *“Toplumda her kurumda, her işte kadın yönetici olabileceğinin işlenmesi gereklidir. Okullarda kadın- erkek fark etmeksizin idarecilerin gereksiz iş ve işlemlerinin düzenlenmesi gereklidir.”*

Ö30: *“Kadın öğretmenlerimiz yönetim için daha fazla cesaretlendirilebilir, bilgilendirici seminerler verilebilir.”*

Tablo 12.1. “Kadın Yönetici ile çalışmak.....” ifadesine dair öğretmen görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Olumlu Yargılar	Keyifli	6
	Çiçek gibi bir okula sahip olmak	1
	Farklı	1
	İssiz adada kalıp yanınızda her şeyinizin olması gibidir	1
	Onur	2
	Özenli, düzenli çalışmaya teşvik eder	4
	Rahat	2
	Çalışmak isterim	4
	Deneyimlenmesi gereken bir tecrübe	1
	Şanstır	2
Olumsuz Yargılar	Çalışmak istemem	4
	Zordur	2
Genel Toplam		30

Tablo 12.1’de sunulduğu üzere “kadın okul yöneticisi ile çalışmak” ifadesinin tamamlanmasına dair öğretmen görüşleri olumlu yargılar (f:24), olumsuz yargılar (f:6) olmak üzere 2 kategoride yapılandırılmıştır. “Kadın yönetici ile çalışmak.....” ifadesinin tanımlanmasıyla ilişkili olarak katılımcılar görüşlerini en çok “keyifli” ve “çalışmak isterim” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar “çalışmak istemem” ve “zordur” ifadeleriyle de görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcıların büyük bir kısmının bu cümleyi tamamlarken verdikleri ifadelerden kadın yönetici ile çalışmak konusunda istekli olduklarını, olumlu bir bakış açısına sahip oldukları yönünde sonuç çıkarılabilir.

Katılımcıların “kadın okul yöneticisi ile çalışmak.....” ifadesinin tamamlanmasına ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö2: *“Kadın okul yöneticisi ile çalışmak çiçek gibi bir okula sahip olmaktır.”*

Ö4: *“Kadın okul yöneticisi ile çalışmak istemem çünkü erkek yöneticiler daha anlayışlı ve problem çözücüdürler.”*

Ö7: *“Kadın okul yöneticisi ile çalışmak oldukça keyifli çünkü kendi hemcinsimle daha iyi bir iletişim kurabiliyorum.”*

Ö22: *“Kadın okul yöneticisi ile çalışmak zordur çünkü bazen fazlasıyla mükemmeliyetçi olmaktadır.”*

Tablo 12.2. “Kadın yönetici..... gibidir” ifadesine ilişkin metafor örnekleri

	Metafor adı	Frekans
	Su	2
	Anne	7
	Yarım kalmış kitap gibi	1
	Halay başı	1
	Abla	1
	Araştırmacı	1
Metafor	Kalp	1
Tanımlamaları	Toprak	1
	Çukur ayna	1
	Arkadaş	1
	Asker	1
	Çiçek	4
	Elmas	1
	Sanatkar	1
Toplam		24

Tablo 12.2 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin metaforik görüşlerinin genelde olumlu olduğu görülmektedir. “Kadın yönetici gibidir” ifadesinin tanımlanmasıyla ilişkili olarak katılımcılar görüşlerini en çok “anne”, “çiçek” ve “su” metaforları ile belirtmişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan kadın yöneticilerin *su* gibi hayati olduğu, *anne* gibi şefkatli olduğu, *elmas* gibi değerli olduğu yönünde çıkarımlar yapılabilir. Çiçek metaforu içerisine aldığımız isim olarak olumsuz gibi görülebilecek olan “*kaktüs*” ifadesi aksine dışındaki dikenli yapı sayesinde kadın yöneticilerin kurumlarını dış olumsuzluklara karşı korumacı yaklaşım içerisinde olduğunu, kaktüs bitkisinin içerisinde yumuşak yapısı ile de kurumu içerisindeki paydaşlara karşı fazlaca merhametli ve şefkatli olduğu düşünülerek olumlu bir metafora kullanılmıştır. İlginç görülen bir diğer metafor da *çukur ayna* kavramıdır. Bu kavram ile aynanın ışığı toplaması gibi kadının da herkesi bir araya toplama özelliğinin açıklandığı görülmektedir.

Katılımcıların “kadın okul yöneticisigibidir” ifadesinin tamamlanmasına ilişkin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö2: “Kadın okul yöneticisi okulun annesi gibidir. Çünkü okulla da evi gibi ilgilenir.”

Ö5: “Kadın okul yöneticisi halay başı gibidir. Çünkü müziğin (personelin) ritmine göre figürlerini (davranış ve düşüncelerini) halayda buna göre şekillendirmelidir.”

Ö9: “Kadın okul yöneticisi kaktüs gibidir. Çünkü dışında kalkanı vardır, içi şefkat ve merhametlidir.”

Ö12: “Kadın okul yöneticisi toprak gibidir. Çünkü verimliliği, üretkenliği simgeler.”

Ö13: “Kadın okul yöneticisi çukur ayna gibidir. Çünkü bulduğu ışığı dağıtmaz bir noktada birleştirir.”

Sonuç ve Tartışma

Kadın okul yöneticilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu araştırmada okul yöneticisinin görevleri arasında; düzen ve kontrol sağlayarak okuldaki disiplini sağlama, öğrencilerin bilişsel, sosyal, duygusal gelişimini destekleyecek her türlü organizasyonu sağlama, oluşabilecek sorunları önceden öngörüp önlem alma ve problemleri hızlı ve etkili bir şekilde çözme gibi görevler sıralanmıştır. İyi bir okul yöneticisinin en çok vurgulanan özelliği ise adaletli ve güvenilir olmasıdır. Bunun dışında yönetsel beceriler, liderlik ruhu, hoşgörü, etkili iletişim becerileri iyi bir yöneticinin sahip olduğu özellikler olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda Can (2010) araştırmasında benzer şekilde eğitim çalışanları için önemli olan ve beklenen yöneticilik davranışları arasında anlayışlı olma, objektif ve adil davranma, insan ilişkilerine önem verme, katılımı teşvik etme, vizyoner liderlik ve fikirlerini paylaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diş ve Akbaşlı (2019) çalışmalarında okul yöneticilerinin özelliklerine ilişkin; adil, anlayışlı, bütünleştirici, demokratik ve güvenilir olma gibi özelliklerinin yanı sıra kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, uygun koşulları sağlayan, mesleki gelişime önem veren, koordinasyonu sağlayabilen kişiler olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda iyi bir yöneticinin yönetsel anlamda becerikli, akademik ve sosyal hayatı destekleyen, tüm paydaşlara demokratik ve adil bir yaklaşım tarzı benimseyen, iletişim becerileri kuvvetli gibi özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir.

Kadın yöneticilerin daha düzenli ve disiplinli olmaları ile birlikte duygusal yaklaşımları, çok yönlü düşünebilmeleri ve etkili iletişim becerilerine sahip olmaları sayesinde başarılı buldukları katılımcıların çoğunluğu tarafından vurgulanırken negatif yönde görüş belirtenler de vardır. Olumlu görüşlere Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2018) çalışmalarında ulaştıkları kadın yöneticilerin, görev yaptıkları okullarda sıcak ve içten bir ortam oluşturmaya öncelik verdikleri sonucu; Bayır ve Dönmez'in (2020) çalışmalarında okul içi iletişimde samimiyeti vurguladıkları, empatiyi öncelikli tuttukları ve temizlik, düzen ve tertip konusuna önem verdikleri sonucu paralellik göstermektedir. Başarılı bulunmama nedenlerinden olan duygusal bakış açısı Yücedağ ve Günbayı'nın (2016) çalışmasında ifade ettiği kadın yöneticilerin olaylara duygusal yaklaşım eğilimleri nedeniyle sorun yaşadıkları sonucunu destekler niteliktedir. Bu bağlamda duygusallık özelliğinin bazı katılımcılar tarafından olumlu değerlendirilirken bazı katılımcılar tarafından da negatif bir özellik olarak değerlendirilmesi dikkat çeken bir bulgu olarak göze çarpmakla beraber katılımcıların çoğunun kadın yöneticilerle ilgili olumlu görüşler belirttikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin okula sağladığı avantajlar; eğitim ortamlarını daha temiz ve düzenli hale getirmek, okuldaki tüm paydaşlarla etkili iletişim kurabilmek, öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıcı olumlu okul iklimi oluşmasını sağlamak şeklinde ifade edilebilir. Diğer yandan duygusal olmaları sebebiyle profesyonel davranmamaları, toplumun cinsiyetçi bakış açısı sebebiyle önyargıya maruz kalmaları ve bunun sonucunda disiplin sorunları yaşamaları ve okulun teknik kısmıyla ilgilenecek yeterli donanıma sahip olmamaları dezavantajlar olarak gösterilmiştir. Bu bağlamda Karakaya ve Reyhanoğlu (2020) çalışmalarında kadınların iletişim becerileri, duygusal zekâ, görsel algı, empati kurma gibi alanlarda erkeklere kıyasla daha üstün olduğunu ancak bazı istisnai durumlarda kadınların zaman zaman aşırı duygusal tepkiler vererek duygusal yaklaşımlarıyla analitik ve rasyonel düşünme yeteneklerini zorlayabildiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmadan elde edilebilecek bir diğer sonuç da katılımcıların çoğu tarafından kadınların aile içerisinde erkeklere nazaran daha çok sorumlulukları olduğu ve zamanlarının büyük bir kısmını ev işleri ve çocuk bakımına ayırdıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilikte iş yükünün ağır olması ve uzun mesai saatleri evdeki sorumlulukları fazla olan kadınları bir hayli zorlamakta ve yönetici olmaları önündeki en büyük engel olarak karşılına çıkmaktadır. Ayrıca kadına karşı toplumun daha ön yargılı bakması ve yöneticiliği “erkek işi” olarak görmesi bir başka engeli oluşturmaktadır. Katılımcıların, kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yer almalarını engelleyen faktörleri belirleyen görüşleri literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Bunlar arasında Karakaya ve Reyhanoğlu (2020); Çelikten (2004); Negiz ve Yemen’in (2011) çalışmaları; gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumluluklar gibi faktörler açısından araştırma ile paralellik gösterirken; Charles ve Davies (2000) toplumun kadına bakış açısı kavramı ile benzerlik göstermektedir. İnandı, Özkan, Peker ve Atik (2009) çalışmalarında ise öğretmenlik mesleğinin bir kadın mesleği yöneticilik görevinin erkek mesleği olarak görülmesinin toplumun kalıplaşmış ön yargılarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda toplumun kadına bakış açısı ve ev içinde kadının sorumluluklarının fazla olması aynı zamanda yöneticilik görevinin gerektirdiği zorlu çalışma koşullarının kadınların önündeki kariyer engellerinden olduğu söylenebilir.

Katılımcıların görüşlerine göre ülkemizde yönetici pozisyonlarında yeterince yer almayan kadın öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmelerini sağlayacak düzenlemelere gidilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu düzenlemeler arasında Yılmaz’ın (2013) belirttiği gibi mesai

saatlerinin azaltılması, ücretler konusunda iyileştirme, okula teknik konularla ilgilenecek yeterli personel alımı sayılabilir. Gündüz'ün de (2010) araştırmasında belirttiği üzere toplumun kariyer yapma işini erkeklere yönelik bir davranış gibi algılama durumunun eğitim süreçleri ile değiştirilmesi gerekmektedir. Katılımcıların kadın yöneticiye yönelik metafor örnekleri gruplandırıldığında olumlu ve olumsuz yargılar olmak üzere iki grup ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %80'i yöneticilere karşı olumlu görüş belirtirken %20'si olumsuz görüş sunmuşlardır. Katılımcıların çoğunluğunun kadın yöneticiyi "anne" ye benzetmesi, Asat ve Deniz'in (2022) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Toplumda kadınların yönetici pozisyonlarında erkeklerden daha az yer almasının en büyük sebeplerinden biri olarak belirlenen toplumsal bakış açısı hakkında Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından, toplumun tüm kesimine yönelik kadınlara farklı bir perspektif sunan seminerler düzenlenebilir. Bunun yanı sıra, mevcut durumda cinsiyet eşitsizliğini gidermek amacıyla yetkililer tarafından tüm okullarda en az bir kadın idareci görevlendirilme şartı getirilebilir. Kadınların "ben yapamam" zihniyetini ortadan kaldırmak için cesaretlendirici ve teşvik edici faaliyetler (seminerler, konferanslar vb.) düzenlenebilir. Kadınların ev ve çocuk bakımıyla ilgilenmeleri gerekliliği konusundaki tespit üzerine hem kadınların hem de okul yöneticilerinin mesai saatlerinde esneklik sağlanması teşvik edici bir faktör olabilir. Aynı zamanda yöneticilik pozisyonunu daha cazip hale getirmek amacıyla yetkililer tarafından maaş düzenlemeleri yapılması da olumlu etkiler doğurabilir.

Referans

- Alanka, D. (2024). Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi: Teorik Bir Çerçeve . *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), s. 62-82.
- Asar, R. (2016). Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 3(2), s. 47-66.
- Asat, M., & Deniz, L. (2022). Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenlerin Kadın Okul Yöneticisi Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 5(2), s. 468-502. <https://doi.org/10.33708/ktc.1075913>
- Aziz, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Yöntem Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2022). *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2021/2022*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Ankara: Resmi İstatistik Programı. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_09/15142558_meb_istatistikleri_organ_egitim_2021_2022.pdf

- Bayır, Ö. Ö., & Dönmez, A. (2020). Türkiye’de Kadın Okul Müdürü Olmak. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(1), s. 163-202.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi / Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Briggs, C. L. (1986). *Learning how to ask: a sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. NewYork: Cambridge University Press.
- Can, N. (2010). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim Ve Bilim*, 33(147), s. 35-41.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, H. (2018). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Hakkındaki Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), s. 104-121.
- Charles, N., & Davies, C. A. (2001). Cultural Stereotypes and the Gendering of Senior Management. *Sociological Review*, 48(4), s. 544-567.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (3. b.). (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev.) Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), s. 91-118.
- Çelikten, Y., Yıldırım, A., Çelikten, M., & Ayyıldız, K. (2019). Profesyonel Okul Yöneticiliği ve Kadın Faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), s. 123-143.
- Çıkmaz, E. (2019). Türk Kamu Örgütlerinde Kadın Yönetici Olmak: Gaziantep İli Örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), s. 785-799. <https://doi.org/https://doi.org/10.26466/opus.550144>
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), s. 86-102.
- Ekşi, A. İ. (2018). *Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Eğitim Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans .
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), s. 133-149.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., & Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), s. 77-96.
- Kaya, C. (2009). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri*. Yüksek Lisans Tezi, T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kayakaya, Ş., & Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), s. 47-74.
- Köse, A., & İnce, S. (2022). Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Engelleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), s. 1717-1755.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), s. 31-60.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel Veri Analizi* (4. b.). (S. Altun, & A. Ersoy, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), s. 195-214.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler : Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, s. 56-78.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury park: Sage Publications Inc.
- Polat, M., Polat, Z., Çoban, İ., & Kılıç, R. (2022). Temel Eğitimde Kadın Yöneticilerin Okul Yöneticiliğine Bakışı. *Academic Social Resources Journal*, 7(44), s. 1693-1697.
- Suğur, S., & Cangöz, İ. (2016, Eylül). Üniversite Yönetiminde Kadınların Eksik Temsili üzerine Toplumsal Cinsiyet İlişkilerinin Rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), s. 89-115.
- Şencan, N. M., İbicioğlu, H., & Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), s. 241-259.
- Tok, T. N., & Yalçın, N. (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28), s. 353-366.
- Tüzel İşeri, E., & Çalık, T. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), s. 1470-1503.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). İçerik Analizi. A. Yıldırım, & H. Şimşek içinde, *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (s. 259-272). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., & İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), s. 89-114.
- Yılmaz, O. (2013). Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni Ve Kadın Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açıkları (Küçükçekmece İlçesi Örneği). 1-76.
- Yücedağ, F., & Günbayı, İ. (2016). Eğitim Yöneticiliğinden Ayrılmış Kadınların Yaşadığı Sorunlara İlişkin. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), s. 86-99.