

The Views of Colleagues and Parents on the Effectiveness of Women Administrators in Primary Schools

Prof. Dr. Kemal Kayıkçı
Akdeniz University-Turkey
(ORCID:0000-0003-3330-5452)
kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

Burçin Sıkar (M.A. Stud.)
Antalya Directorate of National Education, Turkey
(ORCID: 0000-0002-3204-6412)
burcingulbas@hotmail.com

Abstract

The most important element of social and economic development is human resources. Therefore, in order to ensure social and economic development, it is necessary to use more human resources, to leverage a larger percentage of women, and to improve human resources overall. The development and qualification of human resources is possible with education and training. To maximize human resources, it is very important to have more female administrators in educational institutions and to increase the effectiveness of schools. The aim of this study is to determine the opinions of school administrators and teachers working in primary schools affiliated with the Ministry of National Education, and parents on the managerial competencies of female administrators in these schools. The phenomenology design, a qualitative research method, was used in the study. The study group of the research consists of a total of 27 participants: 7 school administrators, 12 teachers and 8 parents selected on a voluntary basis from 5 different primary schools selected from purposeful sampling methods according to maximum diversity sampling from Muratpaşa and Kepez districts of Antalya. Semi-structured interview form was used to collect data in the study and the obtained data was analyzed by the content analysis method. As a result of the research, a significant portion of the participants stated that female administrators are sufficient in terms of managerial competence, and being a female manager brings some advantages in terms of managerial and especially communication skills. Further, they are satisfied when working with women managers. Some of the participants stated that managerial competence is not dependent on gender, but that being a good manager depends on self-training. A significant portion of the participants stated that more women should take roles in school administration.

Keywords: Primary school, female manager, competence, satisfaction



**E-International Journal
of Pedagogogy**

**Vol: 1, No: 2, 2021
pp. 61-77**

Research article



Received: 10.04.2021
Accepted: 14.06.2021

Suggested Citation

Kayıkçı, K. & Sıkar, B. (2021). The Views of Colleagues and Parents on the Effectiveness of Women Administrators in Primary Schools, *E-International Journal of Pedagogogy (e-ijpa)* 1(2), 61-77. Doi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.27>

Extended Abstract

Problem: *The most important element of economic and social development is human resources. It is a necessity for women to participate in social and economic life in order to benefit from as many human resources as possible in a society. In terms of the development and quality of human resources, education has critical importance. The effective and efficient use of human resources in the field of education is possible with the participation of women in school administration, as women make up more than half of the education faculty. However, when we look at the practices and statistics up to now, it is seen that the ratio of female to male administrators is low, and the number of women in administrative positions is insufficient for education, which is a critical for social development.*

In this study, the managerial competencies of female administrators were examined from various perspectives based on the opinions of teachers and administrators, who are the internal stakeholders of the school, and parents, who are external stakeholders. Suggestions were made for women to hold roles in educational administration. The aims of this study are to illustrate the managerial competencies, the metaphorical perceptions (and the reasons for these perceptions), and the advantages and disadvantages in communication of female administrators, along with the satisfaction of working with female administrators, based on the opinions of school administrators and teachers in primary schools, affiliated with the Ministry of National Education, and parents.

Method: *This research was executed in accordance with the qualitative research method phenomenology design. The working group of the research was created by using the maximum variation sampling method which is one of the purposive sampling methods among school administrators and teachers working in primary schools affiliated with the Antalya Ministry of Education and parents in the 2020-2021 academic year. The study group of the research consists of seven school administrators, twelve teachers from different subjects, and 8 parents all from different gender, age and education levels, on a voluntary basis. The data was collected through a semi-structured interview form. The data obtained for the research questions was analyzed using the content analysis method.*

Findings (or Conclusions): *When the metaphorical perceptions of school administrators, teachers and parents about female school administrators are examined, it is seen that they indicate seventeen entities in four categories: human, animal, plant and inanimate. Some participants expressed positive connotations with their metaphors for female administrators. These include likening female managers to: a mother who stands strong and gives confidence, a warriorlike amazon woman, a smiling loving face, an active and hardworking bee or ant, a cat that does what needs to be done, and a rabbit that is a dynamic and active leader. On the other hand, one participant stated that female administrators are like flowers in that they are delicate but fragile. Another participant stated that female administrators are fragile like glass cups.*

Teachers and administrators generally expressed positive opinions about the competencies of female administrators. These participants stated that female managers are well-educated, have managerial competence, have good communication skills, are humane, are creative and have knowledge of regulations. Some participants stated that managerial competence does not depend on gender, but depends on the way people train themselves, how hard they work, and their perspective on the profession. One participant stated that women are better suited to be managed.

Some participants stated that female administrators are friendly, polite, empathetic and social in communication and have an advantage in communicating with female colleagues, parents, and students. While some participants stated that women have no disadvantages, other participants stated that they are fragile and that they are not taken seriously by female parents. One participant stated that women's egos create communication difficulties. However, a significant portion of the participants stated that they were satisfied with the female administrators, and stated that women

managers are understanding, meticulous in their work and more easily communicate with their female colleagues.

Suggestions: A significant portion of the participants emphasized the strong, warrior-like, bee-like hard-working characteristics of female administrators in their metaphorical perceptions, while some participants think that female managers are delicate like flowers, fragile like glass cups and they are like trinkets. A significant portion of the participants in the study emphasized that they found female managers competent in terms of administrative and self-training abilities and especially emphasized their humanitarian characteristics and ability to have good relationships. Participants stated that female managers have advantages due to strong communication skills because they are sincerer, polite, empathetic, and social. A significant portion of the participants stated that they were satisfied with the female administrators. Policies that will ensure the participation of more women in education administration should be developed and women should be encouraged to take administrative roles.

İlkokullarda Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetmel Yeterliliğine İlişkin Okul Paydaşlarının Görüşleri

Prof. Dr. Kemal Kayıkçı
Akdeniz Üniveristesi-Türkiye
(ORCID:0000-0003-3330-5452)
kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

Burçin Sıkar(Y.L.Öğr.)
Antalya Milli Eğitme Müdürlüğü-Türkiye
(ORCID: 0000-0002-3204-6412)
burcingulbas@htomail.com

Özet

Toplumsal ve ekonomik kalkınmanın en önemli unsuru yetişmiş insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ise eğitim ile mümkündür. Eğitim kurumlarının bu işlevi yerine getirmesi ise kurumların insan kaynaklarının önemli bir kısmını oluşturan kadın yöneticilerinin daha fazla sayıda olmasına ve okulların etkililiğinin artırılmasına bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda çalışan okul yöneticisi ve öğretmenler ile velilerin bu okullarda görevli kadın yöneticilerin yönetmel yeterliklerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Antalya ili Muratpaşa ve Kepez ilçelerindeki farklı sosyo ekonomik yapıya sahip bölgelerden amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemine göre seçilen 5 farklı ilkokuldan gönüllülük esasına göre belirlenen 7 okul yöneticisi, 12 öğretmen ve 8 veli olmak üzere toplam 27 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların önemli bir kısmı kadın yöneticilerin yönetmel yeterlik açısından yeterli olduğunu, kadın yönetici olmanın yönetmel açıdan ve özellikle iletişim becerileri açısından bazı avantajları beraberinde getirdiğini ve kadın yöneticilerle birlikte çalışmaktan memnun olduklarını; bazı katılımcılar ise yönetmel yeterliliğın cinsiyete bağlı olmadığını, iyi bir yönetici olmanın kendini yetiştirmeye bağlı olduğunu, katılımcıların önemli bir kısmının ise kadınların okul yönetiminde daha fazla sayıda yer alması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, kadın yönetici, yeterlik, memnuniyet

Önerilen Atıf

Kayıkçı, K. & Sıkar, B. (2021). İlkokullarda Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetmel Yeterliliğine İlişkin Okul Paydaşlarının Görüşleri, *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi (e-upad)*, 1(2), 61-77. Doi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.27>



**E-Uluslararası
Pedagoji Dergisi**

**Cilt: 1, Sayı: 2, 2021
ss. 61-77**

Araştırma makalesi

Gönderi: 10.04.2021
Kabul: 14.06.2021

GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarına doğru tüm dünyada görülen küreselleşmenin etkileriyle ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel yaşamda meydana gelen hızlı değişimler iş dünyasında kadının gücünü geçmişe oranla artırmıştır. Artan iş gücüyle birlikte insan kaynağına yönelik olumlu yaklaşımlar kadının iş yaşamındaki rolünü, etkisini sürekli sorgular hale getirmiş ve insanların farkındalıklarını arttırarak, iş yaşamında kadına yönelik yeni düzenlemelerin varlığını gündeme taşımıştır. Küreselleşme sürecine uyum sağlamak, toplumların vatandaşlarına vereceği eğitimin niteliği ve etkinliği ile mümkündür. Dünya nüfusunun yarısını oluşturan ve gelecek nesillerin yetişmesinde etkin rol oynayan kadınların eğitimi; bir yandan onların statülerinin artırılmasını ve kalkınmaya daha çok katılımlarını sağlarken, diğer taraftan da bu hızlı değişikliklere uyum sağlanmasında çok önemli bir önkoşuldur (KSSGM,2001).

21. yüzyılda sürdürülebilir kalkınmayı hedef alan ülkeler artık eğitilmiş, kendini yetiştiren, gelişim ve değişimi ilke edinen, kendi potansiyelinin farkında olan donanımlı insan kaynağına odaklanmaktadır. Kalkınmanın en önemli amacı insan iyiliğini ve insanoğlunun maksimum kapasitesine ulaşmasına imkân sağlamaktır (Çelik,2006). Hızla değişen dünyaya ayak uydurmak ve ekonomik istikrarlarını sürdürülebilir kılmak için sahip oldukları maddi kaynakların ancak kendini sürekli geliştiren, kendini her yönden donanımlı hale getiren, kendine güvenen insan kaynağının elinde değerlendirileceğinin farkındadırlar. İnsan gücünün eğitim düzeyinin artması ile ekonomik kalkınma arasında bir ilişki vardır (Erdoğan, 2006). Sürdürülebilir kalkınmayı hedef alan Birleşmiş Milletler (BM)'e üye bu ülkeler, insan kaynaklarının kadın ve erkek bireyler tarafından eşit oranda oluşturulduğunu idrak ederek, insan kaynaklarını topyekûn geliştirmeyi ilke edinmişlerdir. Bu noktada insan kaynaklarında herkes için nitelikli eğitim, cinsiyet, eşitlik, pozitif ayrımcılık ile üst yönetimde kadın yönetici konuları en çok tartışma konusu olarak gündemlerinde yer almaktadır. Zira Eylül 2015'de "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını" (SKA) kabul eden BM üyesi bu 193 ülke, SKA 5. Maddesinde cinsiyet ve eşitliğe yer vererek, kadın liderlerin teşvik edilmesinin önemine vurgu yapmıştır (UNDP, 2021).

Tüm bu olumlu gelişmelere rağmen kadınların iş yaşamında yeterince temsil edildiğini, bilgi, beceri ve yeteneğinden tam olarak yararlanıldığını söylemek pek mümkün olmamakla birlikte günümüz dünyasında toplumsal dışlanmışlığı yaşamın her alanında en çok yaşayan ve çalışma hayatında hep geri planda tutulan grupların başında hala kadınlar yer almaktadır. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşük kalmıştır (Çelikten, 2004; Kızıloluk, 2007). Oysa Bayrak ve Mohan (2001)'nin belirttiği üzere kadınların, iş yaşamına daha fazla katılması ve daha etkin rol alması gerekmektedir. Dünyanın her yerinde ve her sektörde varlığını gösteren bu dışlanmışlık özellikle Türkiye açısından bakıldığında, cinsiyet faktörüne dayalı olarak daha belirgin şekilde varlığını göstermektedir (Çakır, 2008; Kızıloluk,2007). Zira günümüz Türkiye'sinde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Haziran 2020 verilerine göre işgücünde bulunanların sayısı 30 milyon 632 bin kişi olup, bu sayının %68'ni erkekler oluştururken %32'sini kadınlar oluşturmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, ne yazık ki kadınların işe alınmasından itibaren başlamakta ve iş yaşamları süresince kadınların terfi edilmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle daha çok sorumluluk gerektiği düşünülen üst yönetim kademesindeki mevkilere yükselmelerinde, cinsiyete dayalı ayrımcılık belirgin şekilde kendini göstermektedir. Kadın yöneticilere yönelik toplumda oluşan negatif inanç ve yargılar "cinsiyet kalıp yargıları" olarak adlandırılmıştır (Brenner vd., 1989; Schein, 1973; Schein, 1975; Schein, 2001; Schein ve Mueller, 1992). Kadınların bağımlı, duygusal, öznel davranış gösterdiği, liderlik yeteneği ile rekabet, hırs, risk alma gibi özellikler açısından 'yetersiz' olduklarına yönelik ifadelerle dayanan cinsiyet kalıp yargıları (Akt. Anafarta vd., 2008), kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonları için yeterli olmadığı algısını da oluşturmuştur. İyi yöneticilerin erkek olduğu yönünde genel kabul görmüş yargılar, kadının üst yönetimde az sayıda temsil edilmesine sebep olmaktadır

(Çelikten, 2004). Bayrak ve Mohan (2001) kadınların özellikle üst yönetimde görevlendirilme oranlarının son derece düşük olduğunu ifade etmektedirler. TÜİK (2010-2018)'in verilerine bakıldığında Türkiye'de 2018 yılında %84 olan erkek yönetici oranı karşısında kadın yönetici oranı sadece %16' dır. Oysaki "Kadınların çalışma ve yöneticilik alanlarında başarısız olduklarına ya da olabileceklerine ilişkin hiçbir veri bulunmamaktadır" (Tan, 1998; Ergün, 1996).

İş dünyasında hep ikinci planda tutulan, düşük ücretle çalıştırılan ve yönetsel alanlardan uzak tutulan kadınların, iş yaşamındaki yeri ve ülke ekonomisine etkisi her geçen gün artan şekilde tartışma odağını oluştururken Türk eğitim sistemi içinde yer alan öğretmenlik mesleğinde kadınların lehine bir tablo ortaya çıkmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) 2019-2020 verilerine göre; okulöncesi öğretmenlerinin yaklaşık %94'ü, ilkökul öğretmenlerinin %64'ü, ortaokul öğretmenlerinin %58'i, ortaöğretim öğretmenlerinin %51'i kadınlardan oluşmaktadır. Kadın çalışan sayısının bu kadar fazla olduğu öğretmenlik mesleğinin, kadın mesleği olduğu savını (Tan, 1996) doğrulayan bir sonuç karşımıza çıkmaktadır. MEB'e bağlı çalışan öğretmenlerin çoğunluğu kadın iken, Merkez MEB teşkilatında, görev yapan toplam yöneticinin %42'si, İl Millî Eğitim Müdürü sayısının %2,5'i, İlçe Millî Eğitim Müdürü sayısının %1'i, eğitim kurumu yöneticilerinde ise; okul müdürü sayısının %9'u, müdür başyardımcısı sayısının %10'u ve müdür yardımcısı sayısının sadece %25'i kadındır (T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı-Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2020). Kadınlara yönelik öğretmenlik mesleğinde karşımıza çıkan olumlu tablonun okul yöneticiliğine hiç bir şekilde yansımadağı görülmektedir. Atama, yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına ve kadınların en azından erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen eğitim yönetiminde aynı oranlarda üst kademelere gelemedikleri açıktır (Çelikten, 2004). Diğer meslek gruplarında olduğu gibi okullarda kadın yönetici sayısının az olmasına sebep olan önemli etkenlerden ikisi yine cinsiyet kalıp yargıları ve toplumsal dirençtir (Çelikten, 2004; Heilman, 1995; Schein, 1973; Terborg, 1977; Timpano ve Knight, 1976). Cinsiyet kalıp yargılarının toplumun geneline yayılan bir algı olması erkeklerin de kadınlara yönelik bakış açılarını şekillendirmektedir (Axelrod ve Hammond, 2003). Özünde erkek yöneticilerin bir araya gelerek korumaya çalıştıkları bu kültür yine erkek himayesinde yönetilmekte, tekrar ederek yeniden oluşturulmakta ve böylelikle erkek davranışlarının ve kariyerinin norm olarak görülmesini sağlamaktadır (Caven, 2006; Simpson, 1997; Thompson, 2003). Ataerkil sistem, toplumumuzda kadın ve erkekler tarafından kabullenilmiş olup, yaşam tarzını da oldukça etkilemektedir. Bu sistemde erkek yöneten, kadın ise yönetilen pozisyonundadır. Erkekler, toplumda lider olarak kabul edildiğinden, kadınların yönetici rolünde onlara emir vermesi hoş karşılanmamaktadır. Bu tür kalıp yargılar da kadın-erkek eşitsizliğini meşrulaştırmakta ve herkes tarafından normal olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine yükselmesine engel olan önyargıların temelini oluştururken, başarılı yöneticilerin erkek olacağına yönelik genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az sayıda temsil edilmesine neden olmaktadır (Çelikten, 2004). Özellikle kalıp yargıların yanında üst yönetim kademelerinde erkek egemenliğine dayalı bir yapı kadınların üst mevkilerde yönetim kademelerine ulaşmalarının önündeki engeli de beraberinde getirmektedir (Ak. Altıntaş ve Aytaç 2018).

Geçmişten gelen kalıp yargılarla sınırlandırılmış olan eğitim ve eğitimde yönetim anlayışı, küreselleşmenin her alanda ortaya çıkardığı değişimle birlikte sürekli evrilerek eğitimsel ve yönetsel anlamda yeni yaklaşımların kabul görmesine neden olmaktadır. Eğitim ve öğretim küreselleşme ile birlikte hızla değişime uğrayarak, dönüşüm geçirmiştir (Eser,2014). Öyle ki ülkelerin ekonomik, toplumsal ve kültürel kalkınmasına büyük etkisi olan yeni yüzyıl eğitiminde artık tekdüze, alışılmış eğitim yerine işbirliğine dayalı ve yönetsel yeterlik özelliklerini gerektiren kaliteli eğitim ön plana çıkmaktadır. Çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminde iç ve dış paydaşların memnuniyeti ve buna uygun liderlik stili kalitenin en önemli unsurları arasında yer almaktadır (Kayıkçı, 1999). Dolayısıyla okul paydaşlarının yarısından fazlasını oluşturan kadınlara karşılık okul yönetiminde kadın yönetici sayısının da artması paydaşların memnuniyetini arttırmada çok önemli bir etken olabilir.

Yönetici yeterlikleri, örgütsel etkililiği gerçekleştirilmede gerekli olan davranışlarla birlikte bilgi, beceriler, değerler ve tutumlardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir (Özdemir, 2020). Bilgi ve beceri sahibi yöneticilerin göstermesi gereken yeterliklerin bazıları planlama, iletişim, eşgüdümleme, sorumluluk, liderlik, okulda olumlu hava yaratmak, öğrenci rehberlik işleri, disiplin, personel hizmetleri, okul çevre ilişkileri alanında toplanmıştır (Bursalıoğlu 1981). Böylesi büyük sorumluluklar yüklenen yeni yüzyıl eğitiminde etik değerleri benimseyen, iletişimde empati kuran, okulda olumlu hava oluşturan, personeli destekleyen ve özsaygılarını güçlendiren, eğitsel ve demokratik ilkeleri bütünleyen bir yönetim şekli giderek daha çok önem kazanmıştır. Bu yönetim dili ve biçimi kadınların daha çok taşıdığı özelliklere dikkat çekmektedir (Ozga, 1993, Akt:Tan, 2002). Nüfusun yarısını oluşturan kadın unsurunun ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, toplumun bir bütün olarak kalkınması açısından hayati önem taşımaktadır (Çelikten, 2004).

Bu çalışma günümüz Türkiye'sinde, okullarda kadın yöneticilerle birlikte çalışan, kadın yöneticilerden hizmet alan okul paydaşlarının kadın yöneticiler hakkındaki algılarını açığa çıkarması ve geçmişten günümüze, isanların bakış açısında değişim olup olmadığını göstermesi ile BM'nin 2015 SKA'da belirttiği "Kadın liderlerin teşvik edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini daha ileriye götürecek politikalar geliştirilmesi (UNDP)." hedefine katkı sağlayacak olması ve daha çok kadının eğitim yönetimi pozisyonlarında yer almasını teşvik edici öneriler sunması bakımından önemlidir. Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarında görevli okul yöneticileri, öğretmenleri ve velilerinin kadın okul yöneticilerin mesleki yeterlik, iletişim becerisi ve kadın yöneticilerle çalışma memnuniyetlerine ilişkin görüşlerini gerçekçi bir şekilde ortaya koymaktır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin kadın okul yöneticilerine ilişkin metaforik algıları nelerdir ve bu algıların gerekçeleri nedir?
- 2- Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin, kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin okul yöneticisinin kadın olmasının, iletişim kurmadaki avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yöneticilerle çalışmanın sağladığı memnuniyete ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli: Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi fenomenoloji desene uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji desenin amacı, bir kişi veya bir grup için yaşanan deneyimin anlamı, yapısı ve özünü araştırmaktır (Patton, 2001). Fenomenoloji deseni "kişilerin deneyimleri, hayatı anlamlandırma biçimleri, olanlar ile onları anlama şekilleri arasındaki ilişkiyi, bir olayı yaşama biçimlerini, kişilerarası deneyimlerin ortak noktalarını" araştırırken kullanılmaktadır (Edmonds ve Kennedy, 2017, s.170). Bu desen türünde, araştırmacı bir olaya odaklanarak, bilgi toplar ve katılımcıların bu olay hakkındaki ortak algılarını belirlemeye çalışır (Fraenkel ve Wallen, 2005, s.13). Olgu bilim (Fenomenoloji) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara dayanır. Olgular yaşadığımız dünyada deneyimler algılar yönelimler kavramlar ve durmlara gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

Araştırmanın Çalışma Grubu: Araştırmanın çalışma grubu, 2020 – 2021 eğitim öğretim yılında Antalya Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokullarda görevli yönetici, öğretmen ve veliler arasından amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile

oluşturulmuştur. Okullar Muratpaşa ve Kepez ilçelerinde bulunan ve amaçlı örneklem yöntemine uygun olarak farklı sosyoekonomik yapıya sahip bölgelerde eğitim veren ve aynı zamanda kadın yöneticilerin görev yaptığı 5 farklı ilkokul arasından seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi genellemeye gidilmeden araştırılan konuya yönelik ortak olguların varlığını ve konunun farklı yanlarını araştırmayı sağlamaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Araştırmanın çalışma grubunu gönüllülük esasına dayalı olarak farklı cinsiyet, farklı yaş ve farklı eğitim düzeylerinden gelen yedi yönetici (üç müdür ve dört müdür yardımcısı), on iki öğretmen (dokuz sınıf öğretmeni, bir Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni, iki Rehber Öğretmen) ve 8 veli oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı: Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Katılımcıların araştırma konusu hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmak için yönlendirici olmayan açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşlerini almak üzere formda toplam yedi soruya yer verilmiştir. Açık uçlu soruların oluşturulmasında araştırmanın amacı ve literatür taraması dikkate alınmıştır. Daha sonra hazırlanan sorular, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı alanında iki uzman görüşü alınarak değerlendirilmiş ve son olarak çalışma grubu haricinden, onlarla benzer özellikler taşıyan bir kişi ile pilot görüşme yapılmıştır. Elde edilen dönütler göz önüne alınarak veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Görüşmeler katılımcıların sözlü izinleri ile ses kaydı olarak alınmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşmelerin tamamı Covid-19 Sosyal Mesafe kuralına (Sağlık Bakanlığı, 2020) uyularak yapılmış ve yaklaşık 15 dakika sürmüştür.

Veri Analizi: Araştırma sorularına yönelik elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. İçerik analizi, doğrudan gözlemlenemeyen ya da ölçülemeyen insan davranışlarını onlarla iletişim yoluyla dolaylı bir şekilde incelenmesini mümkün kılan bir tekniktir (Fraenkel ve Wallen, 2005). Veri analizi, Creswell (2014)'in belirttiği altı aşama kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar sırasıyla verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi (1), bütün verilerin okunması (2), her bir verinin kodlanması (3), insan ve ortam betimlenmesinin yapılması (4), betimleme ve temaların sunumu (5) ve sonuçların veya bulguların yorumlanmasıdır (6). Birinci aşamada katılımcıların izinleri ile ses kaydına alınan görüşmeler bilgisayar ortamında birebir yazıya geçirilmiştir. İkinci aşamada, konu hakkında genel olarak bilgi edinebilmek amacıyla tüm veriler sırasıyla incelenmiştir. Üçüncü aşamada veriler temalara göre gruplara ayrılmıştır. Dördüncü aşamada, veri toplama sürecinde katılımcılar ve ortam hakkında kayıt edilen betimlemeler kullanılmıştır. Beşinci aşamada, elde edilen temalar ve kodlar tablolar yardımıyla görsel hale getirilmiştir. Altıncı aşamada ise araştırmanın sonuç kısmında elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik: Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla görüşmeler esnasında katılımcıların yazılı onayı alınmış, sonrasında elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Analiz sürecinde körleme yöntemi kullanılmıştır. Böylelikle araştırmacıların tarafsız kalması sağlanmıştır. Creswell, (2014)'in araştırmanın geçerliği konusunda ise soru hazırlama ve analiz aşamasında alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır.

Araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar başka bir araştırmacı tarafından da yapılmış ve Kohen Kappa analizi sonucunda iki araştırmacının kodlamalar arasındaki benzerlik oranının % 90 olduğu görülmüştür. KohenKappa tutarlılık katsayısının 0.8 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis & Koch, 1977, s.165). Birinci alt problemde Araştırma süreci baştan sona kadar açık bir şekilde anlatılarak başka araştırmacılar tarafından tekrarlanmasına olanak tanınmıştır. Elde edilen bulgular katılımcılara okutulmuş ve sonuçların kendi deneyimleriyle uyumlu olduğu görülerek katılımcı teyidinde başvurulmuştur. Konuya ilişkin farklı grupların görüşleri alınarak farklı bakış açılarıyla konunun daha nesnel bir şekilde ortaya konmasına olanak sağlanmıştır. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşleri olduğu gibi yansıtılarak rapor edilmiştir.

BULGULAR

Bu Araştırma soruları kapsamında katılımcılardan toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve dört ana başlık altında sunulmuştur. Elde edilen temalar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

1. Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin kadın okul yöneticilerine ilişkin metaforik algıları ve bu algıların gerekçeleri

Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin kadın okul yöneticilerine ilişkin metaforik algıları ve bu algıların gerekçelerine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Okul yöneticisi, öğretmeni ve velilerinin kadın okul yöneticilerine ilişkin metaforik algıları ve bu algıların gerekçeleri

Görüşler	Gerekçeleri	Katılımcılar		
		Yönetici	Öğretmen	Veli
İnsan	Yol arkadaşı	İM2		
	Anne		İÖ3, İÖ6	
	Amazon kadın	İMY4		
	Gülen yüz			İV7
Hayvan	Arı		İÖ5	
	Karınca	İMY2		İV4
	Kanguru			İV1
	Kedi			İV2, İV5
	Tavşan		İÖ10	
	Balina		İÖ12	
Bitki	Çiçek		İÖ1, İÖ4, İÖ8	
	Ağaç	İM1		İV3
Cansız	Hava		İÖ2	
	Terazi	İMY3		
	Cam bardak	İMY1		
	Biblo	İM3	İÖ7	
	Güneş		İÖ9	

Tablo 1’de Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın okul yöneticilerine ilişkin metaforik algıları incelendiğinde insan, hayvan, bitki ve cansız olmak üzere dört kategoride on yedi varlık belirttikleri görülmektedir. Kadın yöneticileri insana benzeten bazı katılımcılar: Kadın yöneticinin yol arkadaşı(1) olduğunu belirterek onun kendileriyle aynı hedefe doğru yürüdüğünü, anne(2) olduğunu belirterek kişilere güven verdiğini ve güçlü durduğunu, amazon kadın(1) olduğunu belirterek onun savaşçı olduğunu, gülen yüz(1) olduğunu belirtenlerin onun kurumların sevecen yüzü olduğunu; Kadın yöneticileri hayvana benzeten bazı katılımcılar: Kadın yöneticinin arı(1) olduğunu belirterek çok aktif ve çalışkan olduğunu, karınca(2) olduğunu belirterek onun daha aktif, çok iş yaptığını ve büyük yükler taşıdığını, kanguru(1) olduğunu belirtenlerin onun birçok işi aynı anda yaptığını ve anaç olduğunu, kedi(2) olduğunu belirtenlerin onun istediğini söke söke aldığını ve daha koruyucu olduğunu, tavşan olduğunu belirtenlerin(1) onun önde giden, dinamik ve hareketli olduğunu, balina(1) olduğunu belirtenlerin, yavrularına düşkün olduğunu; Kadın yöneticileri bitkiye benzeten bazı katılımcılar: Kadın yöneticinin Çiçek(3) olduğunu belirterek onun narin, kırılgan olduğunu, ağaç(2) olduğunu belirtenlerin onun gölgesiyle birçok kişiyi barındırdığını, herkesi koruduğunu; Kadın yöneticileri cansız varlığa benzeten bazı katılımcılar: Kadın yöneticinin hava(1) olduğunu belirterek onun görülmediğini, terazi(1) olduğunu belirtenlerin ev ve okul işini dengede tuttuğunu, cam bardak(1) olduğunu söyleyenlerin kırılgan olduğunu, biblo(2) olduğunu söyleyenlerin ortamı güzelleştirdiğini, güneş(1) olduğunu söyleyenlerin okulu ısıttığını, okula ışık

olduğunu ifade ederken üç katılımcı herhangi bir varlığa benzetmemiştir. Bu meteforlar ile ilgili bazı doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(İÖ6) "Anneye benzetirdim. Çünkü merhametli olması ve empati yeteneğinin daha yüksek olması sebebiyle olaylara merhametli yaklaşıyorlar, bakış açısında daha empatik, daha detaylı düşünebilen varlıklar olduğundan güven veren bir duruşları var.

(İV3) "Ağaca benzetirdim. Ağaçlar dallanıp budakanlar ve etrafına güzellikler saçar, kökleri sağlamdır. Kadın yöneticilerinde kökleri sağlamdır, genişler, sabırlıdır hoşgörülüdür ve genelde insanlara karşı özellikle öğrencilere karşı anne şefkati ile yaklaşır, onları korur."

(İMY1) "Kadın yönetici cam bardağa benzetirim. Çünkü çok kırılabilirler. Yani biz erkeklerin gülüp geçeceği bir konuyu bile kafalarına takıyorlar ve hemen kırılıyorlar. Bu anlamda çok hassas ve kırılabilirler."

2. Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin, kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerine ilişkin görüşleri

Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerinin, kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerine ilişkin görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Okul yöneticisi, öğretmeni ve velilerinin kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerine ilişkin görüşleri

Sıra	Görüşler	Katılımcılar			
		Yönetici	Öğretmen	Veli	
1	Mesleki açıdan yeterlidir	Teknolojide başarılılar	İM1		
		Kendilerini çok iyi yetiştiriyorlar	İMY2, İMY4,	İÖ9, İÖ11	İV1, İV2, İV3
		Yöneticide olması gereken yetilere sahipler	İMY3	İÖ8, İÖ10	
		Yaptıkları işlerde titizdirler		İÖ1, İÖ6, İÖ9	İV4
		İletişimleri iyidir	İM1, İMY4	İÖ6, İÖ11	İV3
		İnsancıl yaklaşıyorlar		İÖ6	
		İnsanların duygularını dikkate alıyorlar		İÖ3	
		Mevzuata hâkimler	İMY3		
		Yaratıcılar			İV4
2	Yeterlik cinsiyete bağlı değildir	Yeterlikleri iyidir		İÖ9, İÖ10, İÖ12	İV6, İV7,
		İdealistse, hedef belirlemişse yeterlidir	İM2		
		Kendini geliştirmişse yeterlidir	İMY1, İMY4	İÖ2, İÖ4, İÖ11	
		Kişinin mesleğine bakış açısına bağlıdır	İMY1	İÖ3	
		Kişinin çalışmasına bağlıdır		İÖ5, İÖ7, İÖ10, İÖ12	İV5
3	Mesleki açıdan yeterli değildir	Kabiliyetli ve donanım almışsa yeterlidir		İÖ2	İV1, İV8
		Yönetilmeye uygunlar	İM3		
		Gerekli eğitimden yoksunlar		İÖ4	

Tablo 2'de Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde 3 farklı görüş bildirdikleri görülmektedir. Kadın yöneticileri mesleki açıdan yeterli gören katılımcılar: Kadın yöneticilerin teknolojide iyi olduğunu (1), kendilerini çok daha iyi yetiştirdiklerini ve gayet başarılı olduklarını (7), yöneticide olması gereken yetilerin hepsine sahip olduğunu (3), yaptıkları işlerde daha titiz, daha iyi ve disiplinli olduğunu (4), iletişimlerinin iyi olduğunu (5), daha iyi, insancıl ve ilişkilerde duygusal bağ kurduğunu (2), mevzuata hâkim olduğunu (1), daha zeki ve yaratıcı olduğunu (1); Yeterliğin cinsiyete bağlı olmadığını belirten bazı katılımcılar: Kadın yöneticinin idealistse, hedef belirlemişse yeterliği olduğunu (1), kendini geliştirmişse yeterli olduğunu (5), mesleğine bakış açısına göre yeterliğinin şekilleneceğini (2),

çalışmasına bağlı olduğunu (5), kabiliyetli ve donanımlıysa yeterli olduğunu; Mesleki açıdan yeterli değiller diyen bazı katılımcılar: Kadın yöneticilerin yeterli olmadığını ve kadınların yönetilmeyi iyi bildiklerini (1), gerekli eğitimi almadıkları için yeterli olmadığını (1) ifade etmişlerdir. Bu görüşler ile ilgili bazı doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(İÖ1) "Mesleki yeterlilikleri bence iyidir. Çünkü yaptıkları işlerde daha titiz olduklarını, daha mükemmeliyetçi olduklarını ve işlerinde daha çok özen gösterdiklerini düşünüyorum. O yüzden mesleki yeterliliklerini tam buluyorum."

(İÖ12) "Kadında, erkekte aynı eğitimi alıyor. Arada eğitimsel bir farklılık yok. O yüzden erkeğin yöneticilik yaptığı yerde kadının yapamaması gibi bir durum yoktur. Bizi okullarda ayırmıyorlar. Üniversitelerde kadın veya erkek öğrenci diye ayırmıyorlar. Aynı eğitimi alıyoruz, aynı ortamda bulunuyoruz aynı sınavlara giriyoruz ve aldığımız puanlara göre mezun oluyoruz. Bazen kadınların puanları bizden çok yüksek olabiliyor. O zaman neden kadınların mesleki yeterlikleri düşük olsun? Ben yeterli olduğunu düşünüyorum. Bir erkek bir yerde idarecilik yapabiliyorsa aynı yerde aynı yetkinlikte donatılmış bir kadında idarecilik yapar."

(İM3) "Yönetici olarak yeterli görmüyorum. Bizim klişeleşen bir sözümüz vardır "yönetici olunmaz yönetici doğulur." Biz aslında ataerkil bir toplumuz. Kadınlar yönetmeyi değil de yönetilmeyi çok iyi biliyorlar. Yönetme kısmında bazı esneklikler var ama kadınlar kırılğan olduklarından bu esnekliği gösteremiyorlar." şeklinde ifade etmişlerdir.

3. Okul yönetici, öğretmen ve velilerinin okul yöneticisinin kadın olmasının, iletişim kurmadaki avantaj ve dezavantajları

Okul yönetici, öğretmen ve velilerinin okul yöneticisinin kadın olmasının, iletişim kurmadaki avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Okul yöneticisi, öğretmeni ve velilerinin okul yöneticisinin kadın olmasının, iletişim kurmadaki avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri

İfadeler	Katılımcılar			
	Yönetici	Öğretmen	Veli	
Avantajları	Kadın veli ve öğretmenler her sorunu paylaşabiliyor	İM2, İMY1	İÖ1, İÖ6, İÖ9, İÖ10, İÖ11	İV2, İV4, İV5, İV6
	Karşıdaki insanı sakinleştiriyorlar		İÖ4, İÖ12	
	Daha kolay, rahat iletişim kuruyorlar		İÖ1, İÖ7,	İV3, İV8
	Daha samimi ve içtenler	İÖ12	İÖ3,	
	Öğrencileri daha iyi anlıyorlar	İMY3	İÖ6	İV1
	Kadın velileri daha iyi anlıyorlar	İMY1,	İÖ9, İÖ10	İV2
	İletişim becerileri daha güçlüdür	İMY3,	İÖ3, İÖ6	
	Daha kibar ve nazikler		İÖ8	
	Empati kurabiliyorlar	İMY3,		İV3
	Daha ilgili ve sosyaller			İV7
Erkek personel kadın yöneticiyle daha kolay iletişim kuruyor	İM3			
Dezavantajları	Dezavantajı yoktur	İMY3	İÖ3, İÖ6, İÖ10, İÖ11, İÖ12	İV1, İV3, İV4, İV5, İV6, İV7, İV8
	Yaradılış gereği kırılğan oluyorlar	İM2, İMY1		
	Kadın velilerce ciddiye alınmamak	İM3		
	Bazen egoları iletişim kurmada sıkıntı yaşıyor		İÖ7	

Tablo 3'te okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yönetici olmanın iletişim kurmadaki avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde Avantaj olarak: Kadın velilerin, kadın öğretmenlerin her sorunu kadın yöneticiyle paylaşabildiğini (10), karşıdaki insanı sakinleştirdiğini (2), onlarla daha kolay ve rahat iletişim kurulduğunu (7), daha samimi ve içten olduğunu (2), kadın velileri daha iyi anladığını (5), iletişim becerilerinin daha güçlü olduğunu (4), daha kibar ve nazik

olduğunu (1), empati kurabildiğini (3), daha ilgili ve sosyal olduğunu (1), erkek personelin kadın yöneticiyle daha rahat iletişim kurduğunu (1), iletişimin bir beceri olduğunu, kişinin kendisine, kültürüne ve gelişimine bağlı olduğunu (4) ; Dezavantaj olarak: Kadın yöneticinin herhangi bir dezavantajı olmadığını (13), kırılabilir olduğunu (2), kadın velilerce ciddiye alınmadığını (1), bazen egolarının iletişimi zorlaştırdığını (1) ayrıca 4 katılımcının iletişimde cinsiyetin etken olmadığını, kişinin kendisine, kültürüne ve gelişimine bağlı olduğunu belirtirken, dezavantaj noktasında 6 katılımcının her hangi bir ifade belirtmedikleri görülmektedir. Bu konu ile ilgili bazı doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Kadın okul yöneticisi olmanın iletişim kurmadaki avantajları

(İV1) "Öğrenciler açısından daha etkili iletişim ve yardım anlamında daha başarılı sonuçlar elde edilir. Özellikle ergenlik döneminde olan öğrenciler için büyük bir avantajdır.", (İÖ10) "Bazı velilerimiz, özellikle kadın velilerimiz bir kadın idareciyle konuşurken kendilerini çok daha rahat ifade edebiliyorlar. Dolayısıyla veliyi anlayıp sakinleştirebiliyorlar, çözüm buluyorlar"

Kadın okul yöneticisi olmanın iletişim kurmadaki dezavantajları

(İÖ2) " Dezavantajları yoktur. İletişim bir beceridir. Bu herkese verilmiştir. Kişi bu beceride kendini geliştirmişse iletişimi doğru kurar. Kadın veya erkek diye ayıramam. İletişim becerisi olduktan sonra kadında, erkekte kolay iletişim kurar. Kişinin kendini geliştirmesiyle alakalıdır.",

(İM2) "Yaradılış itibarıyla biraz daha kırılabilir ve hassas oldukları için bazen karşılaştıkları sorunu çözmeye iradeleri zaman zaman geri planda kalıyorlar."

4. Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yöneticilerle çalışma memnuniyetine ilişkin görüşleri

Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yöneticilerle çalışma memnuniyetine ilişkin görüşlerine ait bulgular tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yöneticilerle çalışma memnuniyetine ilişkin görüşleri

Görüşler	Gerekçeleri	Katılımcılar		
		Yönetici	Öğretmen	Veli
Memnunum	Daha anlayışlılar	İMY1	İÖ1, İÖ3,	İV6
	Onlarla sorun yaşanmıyor		İÖ4, İÖ9	İV3, İV5, İV8
	Görevlerinde titizler, işlerini iyi yapıyorlar		İÖ5, İÖ11	İV2
	Bana örnek oluyorlar	İMY2	İÖ6	
	Hemcinsimle daha rahat diyalog kuruyorum		İÖ7, İÖ1	
	Kadın velilerle çözümü		İÖ10	İV1
İletişimleri iyi	İM2	İÖ12	İV1	
Çalışma ortamını stresten uzak			İV7	
Daha doğal daha samimi bir ortamda hissediyorum			İV4	
Cinsiyet Memnuniyeti etkilemez	Yeterlilik önemlidir		İÖ2, İÖ8	
Okulda bir erkek bir kadın yöneticisi olursa memnun olan	Okul paydaşları için ikisi önemlidir	İM1		
Memnun Değilim	Aradaki mesafeyi korumak isterken dengeyi kuramıyor	İMY3, İMY4		
Memnun ama erkek yöneticisi tercih eden	Kadın yöneticiler okulun her işine yetişemiyor	İM3		

Tablo 4'te okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin kadın yöneticilerle çalışmanın sağladığı memnuniyete ilişkin beş farklı görüş bildirdikleri görülmektedir. Katılımcılardan memnun olanlar: Kadın yöneticinin daha anlayışlı olduğunu(4), onunla sorun yaşanmadığını (6), görevlerinde titiz olduğunu ve işlerini iyi yaptıklarını(3), örnek olduğunu (1), hemcinsleriyle daha rahat iletişim kurduğunu (3), kadın velilerle çözümü kolaylaştırdığını (4), iletişimde iyi olduğunu (3), çalışma ortamını stresten uzak tuttuğunu (1), daha doğal ve samimi hissettirdiğini (1) belirtmişken; 2 katılımcı yöneticilikte cinsiyet ayrımı olmadığını, 1 katılımcı okulda hem erkek hem kadın yönetici olduğunda memnun olduğunu, 2 katılımcı önceki olumsuz yaşantılarından dolayı memnun olmadığını ama bunu genellemeyeceklerini, 1 katılımcı mevcut kadın yöneticiden memnun ama tercih hakkı olsa erkek yönetici seçeceğini ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili bazı doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(İÖ7) "Ben çalışmaktan memnunum. Çünkü bir bayan olarak hemcinsimle daha rahat diyalog kuruyorum. Erkek yöneticilerden daha özverili, daha ilımlı, daha yapıcı, birlik ve beraberlik amaçlı çalıştıklarını düşünüyorum."; (İÖ6) "Memnunum. Bana örnek oluyorlar."; (İÖ12) "Memnunum. Yani iletişimleri daha iyi. Özellikle geçmiş dönemdeki arkadaşlar, çalıştığım kişilerle gayet bir iletişim kuruldu."; (İV4) "Çok memnunum. Daha doğal ve samimi bir ortamda (aile gibi güvenilir) olduğumu hissediyorum."

(İÖ2) "Yöneticiler arasında kadın erkek ayrımı yapmıyorum. Ama kadın yöneticilerle çalışmak daha keyifli. Çünkü sosyaller. Takım ruhuna uygun, götürebilen herkesle çalışırım, özellikle bu kadınsa daha keyifli çalışırım."

(İM3) "Ben şuan çalıştığım kadın yöneticilerden memnunum ama erkek yönetici tercih ederim. Çünkü okullar kompleks yapılardır. Her şeye yetişmeniz lazım ve bunu erkek yöneticiler daha iyi yapıyor." şeklinde ifade etmişlerdir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda çalışan kadın yöneticilere ilişkin, bakanlığın ilkokullarındaki yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinden yola çıkarak kadın yöneticilere ilişkin metaforlar, kadın yöneticilerin mesleki yeterlilikleri, kadın yönetici olmanın iletişim kurmadaki avantaj ve dezavantajları, kadın yöneticilerle çalışma memnuniyetleri araştırılmıştır. Araştırma kadın yöneticilere ilişkin meteforik algıların daha çok "çiçek, hava, ağaç, yol arkadaşı, anne, karınca, kanguru, arı, terazi, cam bardak, biblo, güneş, amazon kadın, kedi, tavşan, balina, gülen yüz şeklinde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu bu metaforlarla kadın yöneticileri daha çok gölgesiyle herkesi barındırıp koruyan, anne şefkatiyle herkesi saran, anaç, güçlü, çok çalışkan, çok aktif, savaşçı, okula hareket ve sevecenlik katan, denge unsuru, okula ışık olan, bütünleştiren, güvenilir bir yol arkadaşı şeklinde tanımlamışlardır. [Atay, \(2001\)](#) tarafından daha önce yapılan araştırmada ortaya koyulan kadın yöneticilerin "çalışmak istemezler, kariyerlerine bağlı olmazlar, yeterince sert ve güçlü değiller, karar verme yetenekleri yoktur" ifadelerine karşılık bu araştırmada bazı katılımcılar kadın yöneticilerin çalışkan, güçlü, aktif, dinamik, hareketli oluşlarını "karınca, arı, kanguru, tavşan, anne"; savaşçı, istedikleri için azimli oluşlarını "amazon kadın, kedi"; lider gibi önde giden oluşlarını "tavşan" metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Katılımcılardan iki tanesi kadın yöneticilerin hassas ve kırılgan oluşlarını cam bardak ve çiçek gibi metaforlarla ifade etmişken, üç katılımcı kadın yöneticiyi canlı-cansız herhangi bir nesneye benzetmemiştir. Bu araştırmada katılımcıların biri tarafından ifade edilen hava metaforu ile kadın yöneticilerin gerekliliklerinin bilinmesine, hissedilmesine rağmen ataerkil toplumsal bakış açısından dolayı bazı kesimlerce kadın yöneticilerin görülmediğini belirterek kadın yönetici sayısının azlığının nedenlerine dikkat çektiği söylenebilir. Araştırmaya göre katılımcıların çoğunluğunun kadın yöneticilere ilişkin olumlu metaforlar kullanması kadın yöneticiler hakkında geçmişte insanların zihninde yer edinen öznel davranış gösterdiği, rekabet, hırs, risk alma gibi

özellikler açısından yetersiz olduklarına yönelik olumsuz imajın günümüzde yerini daha olumlu bir imaja bıraktığı söylenebilir.

Kadın yöneticilerin olumlu imajlarının yanı sıra bu araştırma kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerine yönelik katılımcıların çoğunluğunun olumlu görüş bildirerek, buldukları pozisyonda başarılı olduklarını ifade ettiklerini göstermiştir. Katılımcılardan biri hariç, diğer katılımcılar cinsiyet ayrımı yapmadan, gerekli eğitimin verilmesi ve şahsın kendini eğitip geliştirmesi halinde iyi olduklarını aynı zamanda kadınların daha iyi ve insancıl olduğunu, kadınların işin sadece yapılmasına değil istek ve beklentilere de önem verdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, bu araştırma kadın yöneticinin yöneticilik konusunda gerekli eğitimi alması, kendini sürekli geliştirmesi, mesleğini sevmesi, idealist olması ile doğru orantılı şekilde, yönetici yeterliğinin daha da yüksek düzeye çıkacağını göstermiştir. Etkili yöneticilik için teknik, insancıl, kavramsal, iletişim gibi temel beceriler gerekmektedir (Katz 1974, Başar 1993, Aydın 2008). Eğitime sosyal, politik, ekonomik, kültürel ve bireysel öğeleri içine alan çok yönlü bir girişim olarak bakıldığında bu girişimi koordine eden yöneticiden kendini yeterliğin her boyutunda geliştirmesi beklenmektedir. Bu çalışmada kadın yöneticilerin katılımcıların çoğunluğu tarafından yeterli görüldüğü ve aynı zamanda kadın yöneticilerin daha sosyal ve insancıl olduklarının ortaya çıktığı söylenebilir.

İletişim becerileri yönetim becerilerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Açıkgöz, 1994; Katz, 1974; Kayıkcı, 2001). Okul paydaşları açısından okulun yaşam kalitesini belirleyen etkenler arasında okuldaki insan ilişkileri ve liderlik önemli bir yer tutmaktadır (Kayıkcı ve Sayın, 2010). Yapılan bu çalışmada okullarda kadın yönetici olmasının özellikle iletişim noktasında okul paydaşları olan kadın öğretmenler, veliler ve öğrencilerin kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlama, karşıdaki insanı sakinleştirme, erkek personelin kadın yöneticiyle daha kolay iletişim kurma açısından avantajları olduğu görülmüştür. Türkiye Milli Eğitim sisteminde eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği okullar için yönetici başarısının çok önemli olduğu eğitim hayatında, kadın yöneticilerin eğitimin vazgeçilmez ve en önemli paydaşları olan kadın öğretmenleri, velileri ve öğrencileri daha iyi anladığı söylenebilir. Öyle ki katılımcıların çoğunluğu, "Kadın yöneticiler anlayışları ve güven veren tavırlarıyla çalışanları anne sıcaklığıyla sarmakta, pozitif bir ortam oluşturmakta ve gerilimi önlemektedir." şeklinde ifadeler belirtmiştir. Araştırma kadın yöneticiler tarafından sergilenen bu olumlu yönetsel tutumların katılımcıların çoğunluğu için okul ortamını güzelleştirdiği, toplumsal kurallara riayeti arttırdığı ve bireyler arası çözümü kolaylaştırdığı sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. Az sayıdaki katılımcılar kadın yöneticilerin kırılganlık ve egolarından bahsetmiş ve bunların dezavantaj olduklarını ifade etmiştir. Diğer katılımcılar dezavantaj olmadığını belirtirken, katılımcılardan bir tanesi de kadın velilerin, ataerkil bir toplum oluşumuzdan dolayı kadın yöneticileri erkek yöneticiler kadar ciddiye almadıklarını ifade etmiştir. Bunun nedeninin katılımcının bulunduğu okul bölgesinin alt sosyoekonomik ve kültürel yapıya sahip bir bölgede bulunmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu araştırmanın kadın yöneticilerin iletişim noktasında ataerkil önyargılarla toplumun az kesimi tarafınca önemsenmemesinin yanı sıra özellikle kadın öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile olan iletişimde, okullara büyük avantaj sağladıklarını gösterdiği söylenebilir.

Çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam kalite yönetiminde çalışanların ve diğer paydaşların memnuniyeti büyük bir önem taşımaktadır (Kayıkcı, 1999). Paydaşların memnuniyeti ise onların örgüt yaşamındaki istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Çalışanların çoğunun kadın olması ve öğrencilerin de en az yarısının kızlardan oluşması onların yönetimle ilişkilerinin düzenlenmesinde ve bazı sorunların çözümünde muhataplarının bir kısmının kadın olmasının kolaylaştırıcı olabileceği ve memnuniyeti arttıracığı düşünülebilir. Araştırmada katılımcıların geçmişte ve halen çalışmakta oldukları kadın yöneticilerden memnun olup olmadıklarına bakıldığında; bu çalışmada kadın yöneticilerin görevlerine daha titiz yaklaştıkları, sorumluluklarını daha iyi yerine getirdikleri, kadın çalışanlara örnek oldukları, hemcinsleriyle daha iyi çalıştıkları, daha iyi iletişim kurdukları, empati kurabildikleri, merhametli oldukları, sorunları

daha iyi çözdükleri, çok yönlü düşünebildikleri, daha doğal ve samimi olduklarını ifade eden katılımcıların çoğunun kadın yöneticilerle çalışmaktan memnun oldukları belirtilmiştir. Bazı katılımcılar yöneticilikte cinsiyet ayrımı olmadığını söylerken, bir katılımcı okul ortamında hem kadın hem erkek yöneticinin bulunmasından memnun olacağını belirtmiştir. Katılımcılardan ikisi geçmişte olumsuz deneyimleri olduğunu belirtmelerine rağmen bunu genellemeyeceklerini söylemişlerdir. Yapılan bu çalışmada kadın yöneticiyle çalışmaktan memnun kişilerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

Türkiye MEB'na bağlı eğitim kurumunda çalışan öğretmen sayısının çoğunluğunun kadın olmasına rağmen, eğitim kurumu yöneticiliğindeki kadın yüzdesi oldukça düşüktür (AÇSHB-38419-2020). Kadın yöneticilerin yüzdesinin çok düşük olduğu veriler göze alınarak; katılımcıların çoğunluğunun, kadın yöneticilerin görevlerinde yeterli ve okullar için önemli olduğunun, kadın yöneticilerle çalışmaktan memnun olduklarının belirtildiği ifadelerle bakıldığında, bu çalışma kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik konusunda teşvik edilmesinin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında Milli Eğitim Bakanlığının kadınların yönetim kademelerinde yer almaları için teşvik edici politikalar izlemesi yararlı görülmektedir. MEB mevzuatında yer alan görev tanımları doğrultusunda görev dağılımı yapılırken cinsiyetin dikkate alınmadan eşit şekilde dağıtılması uygun bir davranış olacaktır. Tüm okullarda kadın yönetici bulundurmanın zorunlu hale getirilmesi kadın yönetici istihdamında yarar sağlayacaktır. Kadın yöneticileri yönetim görevini almaktan uzak tutan unsurların tespit edilmesine yönelik araştırmalar yapılarak bunların azaltılmasına ilişkin çalışmaların yapılması kadın yöneticilerin artmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde etkili yönetici davranışları. İzmir, Kanyılmaz Matbaası.
- Altıntaş Çınar, F. & Aytaç Kavurmacı, F. (2018). Yöneticilik özelliklerine ilişkin algılanan cinsiyet kalıp yargılarının analizi" Ankara Üniversitesi *SBF Dergisi*, Cilt 73, No. 2, 2018, s. 527 – 54
- Anafarta, N., Sarvan, F. & Yapıcı, N. (2008), Konaklama işletmelerinde kadın.Yöneticilerin cam tavan algısı: antalya ilinde bir araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15:111-137.
- Atay K. (2001) "İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Tutum ve Davranışları", *Eğitim Yönetimi*, Sayı.28, 2001, ss.471-482.
- Aydın, İ. (2008). Öğretimde denetim (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Axelrod, R. & Ross H. (2003), The Evolution of Ethnocentric Behavior, Midwest Political Science Convention Paper
- Başar, H. (1993). Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Bayrak, S. & Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları", *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Brenner, Otto, Joseph Tomkiewicz ve Virginia Schein (1989), "The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Revisited", *Academy of Management Journal*, 32 (3): 662-669.
- Bursalıoğlu, Z.(1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. İlköğretim Okulu Müdürlerinin yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 93,Ankara,
- Caven, V. (2006). Choice, diversity and 'false consciousness' in women careers. *International Journal of Training and Development*, 10, 41-54
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. Erciyes Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31: 25-47.

- Çelik, Y. (2006) Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı ve Sağlık.Sağlık İdaresi Bölümü Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2006.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 91-118,(http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_17/06).
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2017). An Applied Reference Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods. Sage.
- Erdoğan, İ. (2006). Eğitime yeni yönelimler, Demirel, Özcan ve Z. Kaya (Ed.) Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları, Çağdaş Eğitim (Aralık), 21, (227), 24-29.
- Eser E. (2014). Küreselleşme Süreci ve Eğitime Etkisi. Sosyal Bilimler Bölümü, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi ISSN:2147-7655 Cilt:2 Sayı2.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2005). How to design and evaluate research in education. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: what we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 3-26.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Pegem yayınları, 20(20) 577-595.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*. (150)28-38.
- Kayıkçı, K. & Sayın, Ö. (2010). Ortaöğretim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin okuldan memnuniyet düzeyleri. *Milli Eğitim Dergisi*.(187)207-224.
- Kızıloluk, H. (2007). Toplum bilim yazıları. Ankara: Anı Yayıncılık.
- KSSGM (2001), Tanıtım ve Savunuculuk Programı, Ankara.
- Landis, J. R. & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data, *Biometrics*, 33, 159-174.
- MEB. (2021). Milli Eğitim Bakanlığı. Milli Eğitim İstatistikleri-2019-2020 Eğitim Öğretim Yılı –Eylül 2020-
https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=396
- Otto, B., Tomkiewicz, J. & Schein, V. (1989), The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Revisited, *Academy of Management Journal*, 32 (3): 662-669.
- Özdemir A. (2020). Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterliklerinin ve Bu Yeterlik Derecelerinin Çok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi 1 *Eğitim ve Bilim* Cilt 45 Sayı 204 251-301.
- Patton, M. Q. (2001). Qualitative research & evaluation methods. Sage Publications.
- Schein, V. (1973), The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57 (2): 95-100.
- Schein, V. (1975), Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers, *Journal of Applied Psychology*, 60 (3): 340- 344.
- Schein, V. (2001), A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management, *Journal of Social Issues*, 57 (4): 675-688.
- Schein, V. & Ruediger, M. (1992), Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (5): 439- 447.
- Simpson, R. (1997). Have times changed? career barriers and the token women manager. *British Journal of Management*, 8, 121-130.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aile,Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2020) *Türkiye'de Kadın - Şubat/ 2020-24* - <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/38419/02-03-2020-tr-de-kadin.pdf>
- Sağlık Bakanlığı (2020). Covid-19 Bilgilendirme Sayfası- <https://saglik.gov.tr/>
- UNDP (2021) <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetiminde kadın azınlık, *TODAYE Dergisi*, 29(4), 33-42.

- Tan, M. (2002). Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı? 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları (191): 37-46.
- Tan, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Bir Kadın Profili. *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Yayınları.
- Terborg, J. R. (1977) Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 647-664.
- Thompson, A. (2003). Special series on girls and women in education caring in context: four feminist theories on gender and education. *Curriculum Inquiry*, 33(1).
- Timpano, D. M., & Knight, L. W. (1976). Sex discrimination in the selection of school district administrators: What can be done? Washington, D.C.: NIE.
- TÜİK (2016). İstatistiklerle kadın <https://tuikweb.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=24643>
- TÜİK (2020). Kurumsal- Sayı: 33790 /10 Eylül 2020- İşgücü İstatistikleri, Haziran 2020 - <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Haziran-2020-33790>
- TÜİK (2020). Kurumsal Sayı:33847/ 10 Şubat 2020 - Sürdürülebilir Kalkınma Göstergeleri <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33847>