



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN KADIN  
YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARI**

**AYŞEGÜL ATA ELÇİ**

**DENİZLİ 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN KADIN  
YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARI**

**Ayşegül ATA ELÇİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Ayşegül ATA ELÇİ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... /...../ 2022 tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans yapma sürecinde görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen kıymetli hocam danışmanım Doç.Dr. Aysun DOĞUTAŞ Hoca'ma,

Sevgili eşim Özhan ELÇİ'ye,

Sevgili kızım Elif ELÇİ'ye,

Beni dünyaya getiren ve her daim varlıkları ile güç bulduğum, beni sevgi ve saygı kelimelerinin anlamlarını bilerek yetiştiren sevgili annem Emine ATA ve değerli babam Cengiz ATA'ya,

Engin bilgi ve tecrübeleri ile Mesleki gelişimine katkı sağlayan okul müdürüm Muhittin Mehmet TOPA'ya sonsuz teşekkürler.

Ayşegül ATA ELÇİ

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ayşegül ATA ELÇİ

## ÖZET

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları

ATA ELÇİ, Ayşegül

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ

Haziran 2022, 48 sayfa

Denizli il genelinde görev yapan kadın okul yöneticilerine yönelik okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutumları ve bu tutumların cinsiyete göre karşılaştırıldığı bu çalışma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemiyle ulaşılan ve 261 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Veri toplamada “Kişisel Bilgiler” ve “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarında en yüksek ortalamanın kadın yöneticilerin düzenli oldukları konusudur. En düşük ortalama ise kadın yöneticilerin karar alırken duygusal davrandıklarına dair maddeye olmuştur. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama çalışma ahlakı boyutundadır. Bunu insan ilişkileri boyutu iyi düzeyinde izlerken en düşük ortalama profesyonel çalışma boyutunda ve orta derecededir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarında en yüksek ortalama çok yüksek derecesinde kadın yöneticilerin düzenli olduklarına yöneliktir. En düşük ortalama ise kötü düzeyinde kadın yöneticilerin özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamadıklarına yöneliktir. Alt boyutlar göz önüne alındığında en yüksek ortalamanın çalışma ahlakı boyutunda olduğu saptanmıştır. Bunu insan ilişkileri boyutu izlerken en düşük ortalama yine profesyonel çalışma boyutunda ve orta derecededir. Genel ortalama da yine iyi düzeyinde ve öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumlu tutumlar içinde olduklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarının cinsiyetlerine göre insanlar arası ilişkiler, çalışma ahlakı boyutlarıyla ölçek genel ortalama farklılık göstermez iken profesyonel çalışma davranışları boyutunda kadın yöneticiler lehine farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarının cinsiyetlerine

göre profesyonel çalışma davranışlar, insanlar arası ilişkiler boyutlarıyla ölçek genel ortalamada farklılık göstermez iken çalışma ahlakı boyutunda kadın öğretmenler lehine farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler ve kadın öğretmenlerin hem cinsleri olan kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlar içinde oldukları ve kadın dayanışması gösterdikleri düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kadın yöneticiler, okul, müdür, müdür yardımcısı, tutum

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	4
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	5
2.1. Kadınların İş Hayatındaki Yeri .....	5
2.2. Kadın ve Yöneticilik .....	8
2.3. Eğitim Yönetimi ve Kadın Yöneticiler .....	9
2.4. İlgili Araştırmalar .....	14
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM .....	16
3.1. Araştırmanın Modeli .....	16
3.2. Evren ve Örneklem .....	16
3.3. Veri Toplama Aracı .....	17
3.4. Verilerin Toplanması .....	17
3.4. Verilerin Analizi .....	17
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM .....	19



4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	19
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	19
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	22
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	24
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	25
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	27
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	27
5.2. Öneriler .....	28
KAYNAKÇA .....	29
EKLER .....	34
ÖZGEÇMİŞ .....	37

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Katılımcı Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımı</i>	16
Tablo 3.2. <i>Ölçek ve Alt Boyutları Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Testi Sonuçları</i>	18
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticilerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları</i>	19
Tablo 4.2. <i>Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları</i>	22
Tablo 4.3. <i>Okul Yöneticilerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması</i>	24
Tablo 4.4. <i>Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması</i>	25

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

İş ve meslek bireylerin hayatta kalma ve ihtiyaçlarını eksiksiz tamamlayabilmeleri için yapmak zorunda oldukları uğraşlar olarak ifade edilebilir. Bu nedenle modern yaşamda iş-meslekler daha profesyonel biçimde ve değişen ve gelişen şartlara uygun biçimde icra edilmelidir. Kadınlar sosyal yaşam gibi iş yaşamında da kendini göstermişlerdir. Ancak günümüzde kadınların çalışma yaşamındaki yerleri daha fazla ve daha çeşitlidir. Özellikle eğitim örgütlerinde kadın istihdamı azımsanamayacak kadar fazla iken yöneticilik kademelerinde oranları ise oldukça düşüktür. Bunun nedenleri çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları araştırılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, problem ve alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Türkiye’de farklı sektörler içerisinde çalışmakta olan kadın bireylerin konumları göz önünde bulundurulduğunda gündün güne örgütsel yapıların orta ve üst katmanlarında ilerleme kaydetmelerine rağmen aynı ilerlemenin eğitim yönetiminde sağlanmış olduğunu ifade etmek kolay değildir. Dünyadaki hemen hemen bütün ülkelerde özellikle ilköğretim kademelerindeki öğretmen sayılarının çoğunluğunu kadınlar teşkil etmekteyken, bu katılımların eğitim kurumu yöneticiliği mecrasında son derece çarpıcı bir şekilde düşüş gösterdiği görülmektedir (Çelikten, 2004). Eğitim yöneticiliğine ilişkin atamalarda kadın ve erkek tercihinde bulunulmazken kadınların yönetim kademelerinde arzu edilen düzeyde yer almamaları dikkat çekmektedir. 2001 yılı itibarıyla ülkemizde ilköğretim kademelerinde toplam 324.835 öğretmenin görev yaptığı, bu öğretmenlerin 142.342’nin, oran olarak ise % 43,8’inin kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Yine ilköğretim kademelerinde görev yapan 20.597 okul yöneticisinden okul müdür kadınların oranı ise sadece %3,15 olarak gerçekleşmiştir (Koroğlu, 2006). 2010-2011 eğitim-öğretim dönemindeyse ilköğretim kademesinde görev yapan 503.328 öğretmen bireyin %52,8’lik kısmını (266.074) kadınlar oluşturmaktadır. Personel Genel Müdürlüğü’nden alınan veriler doğrultusunda MEB bünyesi içerisinde merkez, taşra ve okullarda

çalışmakta olan 80.465 eğitim yöneticisinin %11,1'lik bölümünün (8.905) kadınlardan oluştuğu görülmektedir (Çalık, Koşar ve Dağlı, 2012, s.640). 2012'de o döneme ait Milli Eğitim Bakanı'nın yaptığı yazılı deklarasyonda, merkez ve taşra teşkilatlarında çalışmakta olan eğitim kurumu yöneticileri içerisinde kadınların oranının %3,49, bakanlık bünyesindeki okulların müdürleri içerisinde %6, müdür başyardımcılarının içerisinde % 8, müdür yardımcılarının içerisindeyse % 13 olduğunun altı çizilmiştir (Buyruk, 2014, s.113).Toplumsal yapı, kadın bireyleri özellikle Türkiye'de çok daha uyumlu, itaat eden, hizmet eden, başka bir deyiş ile yönetilebilecekleri işlere yönlendirmekte, yönetici departmanları biçimindeki karar mekanizmalarının çalıştırılması becerilerini gerektiren işler için de erkek bireyleri uygun görmektedir (Sefer, 2006). Bundan dolayı araştırmada kadın yöneticilere karşı öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Yine kadın yöneticilere karşı bakış ve değerlendirmelerin ne olduğu ve varsa olumsuz tutumların ortaya konulması da eğitim örgütleri açısından olumlu katkılar sağlayacağından dolayı çalışma seçilirken tercih nedenleri arasında yer almıştır.

### **1.1.1 Problemler Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları nelerdir?” sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **1.1.2 Alt Problemler**

Araştırmanın alt problemleri şöyledir.

1. Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumları nedir?
2. Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları nedir?
3. Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

2021-2022 Eğitim yılında Denizli ili merkez ilçelerinde resmi okullarda görev yapan ve kadın okul yöneticileriyle çalışan öğretmenlerle ve okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı kullanabilme yeterliklerine yönelik algılarının ne düzeyde olduğunun tespiti ve bu algılarının farklı değişkenlere göre farklılık gösterip-göstermediğinin ortaya

konulması amaçlanmıştır. Yine araştırma sonuçlarının açık bir şekilde paylaşılması sonucunda alana ve ilgililere katkı sağlanması da amaçlanmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Kadın okul yöneticisi bireylerin yönetsel becerilerini yansıtabilmelerinin kurum içinde ve dışında görecekları destek ve tutumlara bağılı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü kadın okul yöneticilerine yönelik önyargılar, geliştirilmekte olan davranış ile tutumlar yönetimle alakalı işler ve eylemleri direkt olarak etkilemektedir. Eğitim kurumlarına bağılılık, motivasyon ve devamlılık biçimindeki unsurlar yönetici bireylerin maruz kaldıkları cam tavan algıları doğrultusunda şekillenmektedir. Okulları işleyişleri bakımından yönetici bireylere ait yönetsel beceriler, okulların gelişim ve etkililikleri üzerinde doğrudan ve pozitif etkiler bırakmaktadır. Çünkü cam tavan algısının iş devamsızlığı (Bacak ve Yiğit, 2010), iş doyum düzeyinde düşüş, işe karşı yabancılaşma (Fettahlıoğlu, 2006), düşük seviyeli motivasyon (Sezen, 2008) ile örgütsel bağılılık düzeyinde azalmalar, kişiler ve örgütsel yapılar üzerindeki negatif etkileri şeklinde değerlendirilmektedir (İşcan, 2004). Kadın eğitim kurumu yöneticilerindeki cam tavan algıları, bu bireylerin yöneticiliğe yönelik uygulamalarının yanı sıra yönetsel becerilerine de etki etmektedir. Bundan dolayı eğitim kurumu yöneticiliğinin kadın öğretmen bireylerin yoğunluk teşkil ettiği bir meslek grubu içerisinde bulunması ve yöneticilere ilişkin ilerleme uygulamalarında kadın çalışanların erkek çalışanlarla eşit koşullara sahip olmamalarından ötürü bu çalışmanın konusu bir hayli büyük önem. Günümüz koşullarında eğitim yönetimi alanında kadın yöneticilere özgü yönetim tarzlarına da gereksinim duyulduğu görülmektedir. Bundan dolayı erkekler ve kadınlar arasındaki dengenin kurulması, kadın bireylerin eğitim yöneticiliğindeki becerilerinin kavranması ve değerlendirilebilmesi bakımından önemli görülmektedir. Eğitim yönetimi kapsamında hedeflenmekte olan başarıları elde edebilmek adına kadınların kişisel özellik ve becerilerini yansıtabilmelerine imkân tanınması gerekmektedir (Çınkır ve Ergin, 2005). Yapılmış olan araştırmalarda cam tavan algısının önlenmesi adına pozitif ayrımcı uygulamalar (Akdöl, 2009) ve kariyer gelişimine yönelik programların tertip edilmesi tavsiye edilmektedir (Sezen, 2008). Bu alandaki çalışmaların sınırlı kalması ve örneklem alınan ilde daha önce bu alanda çalışma yapılmamış olması da çalışmanın önemini göstermektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmamızın varsayımları şöyledir.

- Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler ölçüm araçlarına içten ve doğru cevap vermişlerdir.
- Araştırmaya katılan okul yöneticileri kadın yöneticileri tanımaktadır ve öğretmenler kadın yöneticilerle çalışmaktadır.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 2021-2022 Eğitim yılında Denizli ilinde kadın yöneticilerle çalışan öğretmenler ve diğer okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.
- Veri toplamak için Aycan ve diğerleri (2012)'nin geliştirdikleri “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” kullanılmıştır.
- Konu ile ilgili literatür ulaşılabilen çalışmalar ve bulgularıyla sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

Kadın yöneticiler: Denizli ilinde okul müdür ve müdür yardımcıları olarak çalışanlardır.

Öğretmenler: Denizli ilinde kadın yöneticilerle çalışan öğretmen unvanlı eğitim çalışanlarıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kadın yöneticilerle ilgili literatür bilgilerine ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Kadınların İş Hayatındaki Yeri

Kadınlar, iş hayatında benzer kapasiteler, bilgiler ve becerilere sahip olmalarına, erkek çalışanlarla eşit çalışmalarına karşın terfi ve ilerlemelerde son derece önemli engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Cam Tavan Sendromu, yönetim katmanlarında kadın hususundaki araştırmalar bakımından pek çok disiplinden araştırmacı kişilerin ilgi odağı konumunda bulunmaktadır. Bu konuya yönelik olarak çok sayıda araştırma yapılmış olmakla beraber, ülkemizde eğitim yöneticisi konumundaki kadınlar ile yönetsel beceriler üzerine yeterli düzeyde araştırmanın bulunmadığı göz çarpmaktadır.

Kadın iş gücünün seviyesi, çalışma sahalarının hemen hemen tamamında ağır da olsa artmaktadır. Türkiye’de de bu durumun benzerini görmek mümkündür. Kadınlar günden güne artış göstererek kamusal alanlarda roller üstlenmektedirler (Açıkalın, 2000). Kadınlar, evlerinde sahip oldukları sorumluluklara iş hayatında aldıkları sorumlulukları da eklemektedirler. Bundan dolayı iş ile aile yaşamları arasındaki sorumlulukları mecburi bir şekilde gerçekleştirmektedirler. İki yaşamsal alan arasında yer alan sorumlulukların uyumunun genel olarak yalnızca kadınlar ile alakalı bir sorun şeklinde görüldüğü dikkat çekmektedir (Çelik, 2020). Kadınların iş hayatları bağlamında cinsiyet odaklı olarak karşı karşıya kaldıkları iki çeşit sorundan söz etmek mümkündür. Bunlar; iş hayatındaki sorunlar ve aile yaşamındaki sorunlardır.

- Çalışma hayatı içerisinde cinsiyete dayalı olarak beş sorunun görüldüğü söylenebilir: Eğitimde ve mesleki eğitim bağlamında eşitsizlikler, iş bulma ile yükselme noktasında eşitsizlikler, ücrete dayalı eşitsizlikler, sosyal hakların kullanımındaki eşitsizlikler ve cinsel taciz.
- Aile yaşamlarındaysa iş-aile çatışmaları, ev işlerine ile çocukların bakımına yönelik sorunlar dikkat çekmektedir (TİSK, 2002). Sözü geçen bu sorunların kadınların arzu edilen düzeyde çalışma hayatı içerisinde yer almalarına engel teşkil ettiği görülmektedir.

Çalışılmakta olan iş yerlerindeki yönetici bireylerin yeterlilikleri, örgütsel yapıların hangi düzeyde yeterli olduklarına ilişkin ipuçları vermektedir. Bu bağlamda

yöneticilik yapan bireyler, sorumlu oldukları kurum ya da kuruluşların hedeflerini yakalama ve bu hedefleri ileriye taşıyabilmek adına mevcut örgüt yapılarını kullanmakta olan bireylerdir (Yılmaz ve Taştan, 2006). Kadın ve erkek yöneticilere yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan olumsuz kadın yönetici özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002):

- Kendilerine güvenlerinin düşük düzeyde bulunması.
- Duygusal reaksiyonlar göstermeleri.
- Bireylere öncelik tanınmaları.

Kadın yöneticilerin pozitif özellikleri ise şu şekildedir:

- İnsani yaklaşım ve davranışları önemsemeleri.
- Şeffaflık ve samimiyet içeren davranışlar sergilemeleri.
- Eşitlik ve adalete yatkın olmaları.
- Organize ve aktif tutumlar sergilemeleridir.

Yönetici yeterlikleri üzerinde bireysel ve mesleki özelliklerin bir hayli etkili olduğunun altı çizilmektedir. Bundan dolayı kadın yöneticilerin sahip oldukları pozitif nitelikler yönetime ilişkin yeterlik seviyelerine katkıda bulunurken, negatif nitelikleri ise yeterlik ve etkililik düzeylerine zayıflatıcı etkide bulunmaktadır. D'Alessandro (2005), kariyer bağlamında yükselmelerin bireylerin buldukları mevkilerde üst yönetimlerce sürekli takip edildiklerini ve bireylerin karakter yapılarının kariyer olarak ilerlemeler üzerinde dikkat çekici ölçüde etkiye sahip olduğunu dile getirmektedir. Kadın çalışanların çalışma yaşamı içerisinde başarılı olmaları üzerinde etkiye sahip kişisel unsurların araştırılmış olduğu bir çalışmada, entelektüel beceriler ile alakalı kişisel unsurların en önemlisinin eğitim düzeyi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Akdöl, 2009). Önceki dönemlerde çalışma hayatında iyi kadın yöneticileri çalıştırmaktan ziyade daha düşük deneyime sahip erkeklerin yönetici olarak istihdam ettirilip terfi mekanizmalarında öne çıkarıldıkları görülmekteydi. Doğum yapma, hastalıklar ya da kişisel nedenler sonucunda işlerine ara vermek durumunda kalan kadın çalışanlar, işlerine geri döndüklerinde aynı kademelerden başlatılmıyordu. Kadınlar çalışma yaşamında ne kadar verimli ve başarılı olurlarsa olsunlar, yetkinlik ve liderlik gibi kavramların erkeği temsil ettiği görülmektedir. İş yaşamında yer almakta olan kadınlar göz önünde bulundurulduğunda, kadınların iki rolünün bulunduğu göze çarpmaktadır. Kadın çalışanlar çalışma yaşamında faaliyet gösterirken, diğer yanda ev hanımlığı rolünü yüklenmek zorunda kalmıştır. Bahsi geçen bu iki rolün genel olarak birbirlerini oldukça negatif şekilde etkiledikleri ifade edilmektedir. Günlük yaşam içerisinde işyerleri ile aileler odaklı ihtiyaç ve beklentilerin



eş zamanlı olarak ortaya çıkması, kadınlarda baskı düzeyinin yükselmesine sebebiyet vermekte, bu baskılar neticesinde de yaşamsal çelişki ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Güler, 2005). Çoklu rol üstlenme durumunun sebebiyet verdiği üç çeşit gerilimden ve çatışmadan söz edilebilir. Bunlar (Doğru, 2010):

- Zaman baskısı odaklı gerginlikler.
- Çatışan rollere ilişkin gerilimler.
- Rollerin birbirlerinden farklı davranışlar gerektirmesine yönelik gerilimler.

Bir yandan aileleri tarafından, diğer yandan iş yerleri tarafından kendilerine yüklenmiş olan sorumlulukların altından kalkmaya çalışan kadınlar, son derece yoğun iş yüklerine maruz kalmakta ve rol çatışmaları yaşamaktadırlar. Kadın çalışanların yönetim kademelerinde daha seyrek bulunmaları, yönetsel seçimlerde adil olmayan uygulamalara neden olmaktadır. Adil olmayan uygulamaların; cinsiyete ve işe yönelik ayrımcılık şeklinde ifade edilmesi mümkündür. İş yerlerinde denk statüleri ve rollere sahip olan kadın ve erkek bireylerin farklı sorumluluk ve görevleri üstlenmeleri, yatay cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun nedeni, aynı işlerin eşit sorumluluklar, yükselme olanakları ve fırsatlar içermemesidir. Daha düşük statüye ve sorumluluğa sahip olan kadınların kariyer olarak yükselme ve terfi alabilme olanakları doğal olarak daha düşük oranda olmaktadır (Besler ve Oruç 2010). Kadın çalışanların çalışma hayatlarına etkide bulunan en mühim unsurların ilki aileleri olmaktadır. Esasında çalışma hayatları aile yaşamları üzerine etki yaparken, aile yaşamlarının da çalışma hayatlarına etki yaptığı görülmektedir. Kadın çalışanların çalışma hayatlarını aileleri üzerinde pozitif ve negatif etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda en önemli pozitif etki, ekonomik bakımdan kadınların kendi ayakları üzerinde durabilmeleri, bu sayede kendi hayatları ile alakalı olarak karar verme hakkına sahip olabilmeleridir. Geleneksel aile yapısı ve anlayışında birtakım değişimler meydana gelmiş, erkekler ve kadınlar arasında paylaşım odaklı anlayış egemen olmaya başlamıştır (Çelik, 2020). Buna karşın kadınların iş yaşamlarına etki eden başka bir unsur da kadınların medeni halleri olmaktadır. Konu özelindeki araştırmalarda çalışma hayatı içerisinde aktif bir şekilde yer alan kadınların kayda değer bir kısmının evliliğin ardından çalışma hayatından çekildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Kümbetoğlu ve Çağa 2002).

Kadın bireylerin çalışma hayatlarına ve iş güçlerine etki eden mühim unsurların birisi de eğitimidir. Literatürlere göz atıldığında eğitim seviyelerindeki artışın kadınların çalışma hayatına katılım oranlarında ciddi bir artışa neden olduğuna ilişkin çok sayıda araştırmadan söz etmek mümkündür. Eğitim düzeylerinde yükselme oldukça kadın

çalışanların çok daha nitelikli işlerde yer almaları ve oldukça dolgun ücretler elde edebilmeleri mümkün olmaktadır. Çelik (2020), Türkiye’de de kadınların çalışma hayatı içerisinde bulunma düzeyi üzerinde eğitim seviyesinin önemli bir belirleyici olduğunun altını çizmektedir.

## 2.2. Kadın ve Yöneticilik

Konargöçer toplumsal yapıdan günümüzdeki toplumsal yapıya geçişte kadınlar ile erkeklerin toplumsal konumları ile istihdamlarında ortaya çıkan değişikliklerden önceki kısımda söz edilmişti. Söz konusu değişikliklerin neticesinde kadınlar; erkeklerin yanında at süren, savaşımaya giden, siyaset bakımından fikirleri önemsenen bir konumdan pasif, herhangi bir özellik gerektirmeyecek görevleri yerine getirmeye mecbur bırakılan, evlere hapsedilen bir konuma terk edilmiştir (Şen ve Saltekin, 2012). Küreselleşme anlayışının da etkisi ile toplumsal yapılarda meydana gelmiş olan sosyal, ekonomik, teknolojik değişiklikler ile yasal düzenlemelerle kadınların üst seviye konumlarda yer alabilmelerinin önünde yer alan engellerin kaldırılmasına yönelik olarak atılmış olan son derece önemli adımlardan söz edilebilmektedir. Buna karşın, konuya ilişkin yapılan araştırmaların sonucunda kadın çalışanların yönetim kademelerinde yeteri kadar yer alamadıkları görülmektedir (Günden, Korkmaz ve Yahyaoğlu, 2012; Tunç, 2017).

Kadın çalışanların günden güne kendileri lehine değişmekte olan koşullara rağmen yönetim kademelerinde düşük oranda yer almalarının nedeni pek çok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Çelikten, 2004; Şahin; 2007; Kocacık ve Gökkaya, 2005). Kadın çalışanların yönetim katmanlarında yer almaları ve bu katmanlardaki ilerlemelerinin önünde yer alan engellerin farklı araştırmacılarca değişik açılardan ele alındığı görülmektedir. Kadın çalışanların yönetici kadrolarındaki düşük katılımlarına toplumsal pencereden göz atıldığında toplumsallaşma süreçleri ile kültürel birikimlerin etkisi ile ortaya çıkan cinsiyet rol algıları ve ataerkil toplumsal anlayışın söz konusu engeller içerisinde en dikkat çekici engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların ev işleri ile meşgul olmaları, çocukların yetiştirilmesinde öncü olmaları, ailelerin gereksinimlerinin erkeklerce karşılanması gerektiğine ilişkin inanışlar ve bunlardan dolayı kadınların çalışmalarının gereksiz olduğu inancı toplumsal cinsiyet rol algılarının neticesinde meydana gelen engeller arasında bulunmaktadır (Güldal, 2006; Kütükçü, 2017). Konuya yönelik diğer bir neden olarak erkek çalışanların kadın çalışanlara ilişkin bakış açıları söylenebilir. Toplumsal yapıda egemen durumda bulunan ataerkil anlayışın

bir tezahürü olarak erkeklerin kadınlardan talimat almak istememeleri, kendilerini kadınlardan çok daha üstün görmeleri, kadın çalışanların bilgi ve yeterliklerine güven duymamaları, kadın çalışanları duygusal yapılarından ötürü yönetici olabilecek uygunlukta görmemeleri gibi düşünceler erkeklerden kaynaklanan engeller şeklinde sıralanmaktadır (Besler ve Oruç, 2010). Kadın çalışanların bu konuda kendileri için oluşturduğu engellere, yöneticilik mesleğinin zorluk seviyesi yüksek şartlarına uyum sağlayamama endişesi, toplumsal yapı aracılığı ile kendilerine yüklenmiş olan aileleri ile alakalı sorumluluk ve görevlerini yerine getiremeyecek olma düşüncesi ve görevde ilerlemeye yönelik beklenti sahibi olmamaları olarak sıralamak mümkündür (Gündüz, 2010). Tüm bunlarla birlikte kadın çalışanların yöneticiliğe yönelik deneyim eksiklikleri, kadın çalışanlara çok daha fazla beklenti yüklemesi yapılması ve kadın çalışanların kendilerini ispat edebilme amacı ile erkeklerden çok daha yoğun çalışmak durumunda kalmaları (Ecevit, Gündüz-Hoşgör ve Tokoğlu, 2003) ve özellikle yakın dönemde çok sayıda araştırmanın konusu haline gelen cam tavan sendromu ile kraliçe arı sendromunun kadın çalışanların yöneticilikteki seyrek katılımlarının önünde yer alan engeller arasında yer aldığı ifade edilebilir (Güneş, 2019)

Kadınların yönetim kademelerindeki düşük katılımlarını açıklayabilmek adına gerçekleştirilmiş olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan kavramlar arasında yer alan ve ilk olarak 1970’li yıllarda ABD’de söz edilmeye başlayan Cam Tavan Sendromu, kadın çalışanların yönetici pozisyonlarında yer almalarının önünde bulunan tutumsal ve örgütsel önyargı unsurlarından meydana gelen suni ve görünmez bir engel şeklinde tanımlanmıştır. Güneş (2019) aracılığı ile cam tavan, kadın çalışanların üst yönetim katmanlarına ulaşabilmelerine engel teşkil eden ayrımcılık şeklinde ifade edilmiştir. Bir iş yerinde görev yapmakta olan erkekler ve kadınların eşit bilgiye, beceriye ve deneyime sahip iken kadın çalışanların görevlerinde ilerlemelerinin önünde yer alan engeller “cam tavan” şeklinde tanımlanmıştır. Çetin (2011) cam tavan algısının nedeni durumundaki unsurları bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar olmak kaydı ile 3 bölüm halinde ele almıştır.

### **2.3. Eğitim Yönetimi ve Kadın Yöneticiler**

Eğitim, hitap ettiği toplumlardaki toplumsal değişimler ile gelişimlere öncülük ettiği için çok fazla önemsenmektedir. Çünkü eğitimin vücut bulduğu yapılar olan okullar, toplumsal değişimlerin itici gücü şeklinde kabul görmektedirler (Durmuşçelebi,

2015). Bu bağlamda eğitim kurumları bünyesinde görevli olan bireylerin başta yönetici bireyler olmak kaydı ile nitelik sahibi olmaları ve eğitim süreçleri içerisinde de gelişim ve yeterlik düzeylerinin artırılması son derece büyük öneme sahiptir. Özellikle yönetim kademelerinde görev yapacak bireylerin seçimleri ile yetiştirilmeleri, eğitim kurumu yöneticiliğinin sahip olduğu hassas dengeler bakımından çok önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra eğitim kurumu niteliğindeki okulların girdisi konumunda bulunan insanın arzu edilen seviyede değişim gösterebilmesi, bu kapsamdaki insan kaynakları mekanizmalarının doğru çalıştırılması ile yakından ilişkilidir (Köse, vd., 2018). Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişmeler ile değişimlerin neticesinde okullara yönelik kişisel ve toplumsal beklentilerde de benzer şekilde değişimler meydana gelmiştir. Bundan dolayı okulların güçlü yapılar olabilmeleri adına personellerin güçlendirilmeleri bir hayli önemli hale gelmiştir (Karaca ve Özer, 2019). Bu doğrultuda eğitim kurumu yöneticilerindeki niteliklerde ve yeterliklerde de hızlı güncellemeler beklenecektir.

Eğitim kurumu yöneticiliğinde erkeklerin sayısal olarak bir hayli önde olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların eğitim kurumu yöneticiliğindeki sayılarının düşük olmasında kadınların cinsiyetleri nedeniyle farklı sorumluluk ve görevler üstlenmelerinin yanı sıra kendi hemcinslerine olan önyargılarının da bir hayli etkili olduğu ifade edilmektedir. Kadın çalışanların farklı sektörlerdeki yöneticilikle ilgili problemleri eğitim kurumu yöneticiliğinde de kendisini göstermektedir. Türkiye’de görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunu kadınlar oluştururken, kadınların eğitim kurumu yöneticiliğindeki oranı yalnızca %9,7 olarak gerçekleşmiştir (Tok ve Yalçın, 2017). Ülkelerin birçoğunda da okullarda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunu kadınlar oluşturmakta, buna karşın okul yöneticisi olan kadın çalışanların oranı son derece cüzi miktarda olmaktadır (Yücedağ ve Günbayı, 2016). Kadın bireylerin öğretmen ya da okul yöneticisi olarak eğitim sistemine dahil olmaları yalnızca toplumsal geleneklere uyum sağlayabilmeleri neticesinde gerçekleşmektedir. Kadın çalışanların eğitim sistemine daha yoğun şekilde dahil olabilmeleri adına yeterli eşitliğin sağlanabildiğinden söz etmek zordur. Bundan dolayı kadın çalışanların tüm seviyelerde eğitim sistemi içerisinde aktif bir şekilde rol alabilmeleri için etkin politikaların üretilme zorunluluğu bulunmaktadır (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

Eğitim kurumu vazifesindeki okullarda yüz yüze iletişim ve etkileşimlerin oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Bunun için eğitim kurumlarının yöneticiliğini yapan bireylerin iletişim açısından güçlü donanımlara sahip olmaları çok önemlidir. Yönetimsel

olarak ilerleyebilme ve kendileri için engel teşkil eden unsurları aşabilmek adına kadın çalışanların iletişim, hırslı olma, sabırlı ve çalışkan olma, istikrarlılık ve özgüven gibi özelliklerinin ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Kadın çalışanların yöneticilikte yükselebilmeleri açısından kendilerini değiştirmeleri gerektiği gibi, örgütsel yapıların da bu anlamda kendilerinde gerekli değişim ve güncellemeleri yapmaları gerekmektedir. Kurumlarda, yükselme ve performansa yönelik değerlendirmelerde eşit ve adil politikalar sergilemeleri ve cam tavanların yok edilmesi için aşağıdaki önerilerin uygulanması yararlı olacaktır.

- Esnek çalışma düzenlemelerinin yapılması.
- Kariyer gelişimlerinin ayarlanmasında çalışan bireylere izin verilmesi.
- Kadın çalışanların girişimciliklerinin, beceri ve ilgilerinin kariyer başlangıçlarında ortaya çıkarılması.
- Kadın çalışanların ödüllendirilmesi.
- Verimliliğe katkıda bulunan kadın çalışanların yeterliklerinin denetlenmesi.

Günümüzde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin yaşanan değişimlerin neticesinde yönetsel becerilerinin çok daha efektif ve olumlu duruma geldiği ifade edilmektedir. Okulların niteliği,

- 1) Yönetsel üstünlük ve rollerdeki devamlılık.
- 2) Profesyonel liderlikle öğrenme ile öğretime odaklanmış olmak.
- 3) Yönetim becerilerinin güçlendirmesi ve yeni becerilerin geliştirilmesi.

Eğitim kurumu yöneticilerinin yönetsel becerilerinden direkt olarak etkilendiği görülmektedir. Bunun sebebi yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarının eğitim kurumlarının etkililik seviyesine eden önemli bir unsur şeklinde görülmesidir. Eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim süreçleri bağlamında üç temel özelliklerinin öne çıktığı söylenebilir (Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011).

Cam tavan algısının yönetici kadınların eğitim kurumlarında etkili ve verimli çalışmalarına engel olduğu belirtilmektedir. Okulların etkililiği ile gelişimlerinde eğitim yöneticisi olan bireylerin yönetsel becerileri daima mühim unsurlar arasında yer almakla beraber (Beycioğlu ve Aslan, 2007; Kondakçı vd. 2010) eğitim kurumu yöneticileri de mühim değişkenler şeklinde ele alınmaktadır. Bireylerin iş yapabilme kapasitelerinin söz konusu bireylerin karakterleri içerisinde kodlu olduğuna inanan kurum ya da kuruluşlar, mühim kararların alınmasında cesaret ve sorumluluk alabilen bireylerin istihdam ettirilmesini önemli bir kriter şeklinde değerlendirmektedirler. Azmi, İsmail ve Basir (2012) aracılığı ile Endonezya'da yer alan kamusal alanlarda çalışmakta olan

Müslüman kadınların kariyer gelişimlerini ele almak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda kariyer gelişimine engel teşkil eden unsurlar içerisinde ön sırada aileler, kısıtlı mesleki eğitimler, karakter ile bireysel özellikler, liderlik karizmasının bulunmaması, güvene ilişkin eksiklikler ile toplumsal beklentiler şeklindeki unsurlar ön plana çıkmıştır.

Önyargılar ve tutum odaklı cam tavan engellerinin aşılmasında kadın çalışanların özellikleriyle yönetici erkeklerden farklı ve etkili niteliğe sahip olmalarının beklendiği ifade edilmektedir. Yönetimsel etkililik, yöneticilerin pozisyonlarının gereği olan işleri yapabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici bireylerin kendi kendilerini geliştirmelerinde, örgütsel yapıların gelişimlerinde etkili yönetimler adına (Şahin, 2013) eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olmaları icap eden beceriler yöneticilik, disiplin, öğretim liderliği, iletişimin kolaylaştırılması, değerlendirme ve uzlaştırma becerileri şeklinde ifade edilmektedir (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimsel becerileri, resmi görevleri ile alakalı teknik beceriler, sosyal beceriler ile yönetici rolleri ile alakalı kişisel inanç ve değerlerinin bilincinde bulunma becerisi olarak belirtilmektedir (Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011). Yönetim becerilerinin beş boyut dahilinde ele alındığı görülmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009):

1. İnisiyatif Alma Becerileri
2. Sorumluluk Almayla Alakalı Beceriler
3. Teknik Beceriler
4. Niteliksel Beceriler
5. Diğer Beceriler.

Eğitim yönetiminin de eğitim ve öğretim süreçlerinin mevcut kaynaklar ile malzemelerin en verimli biçimde kullanılarak, daha önceden saptanmış olan hedeflere erişebilmek adına uygulanan etkinlik ve eylemler şeklinde tanımlanması mümkündür (Can, 2007).

Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerinin, ilk etapta saptanmış olan amaçlarına ulaşabilmeleri için insan ve ekonomik kaynakların doğru ve verimli biçimde kullanılması kaydı ile eğitimin genel ilke ve amaçlarına uygun, eğitim kurumlarının özel amaçları doğrultusunda belirlenmiş olan politikaların ve alınmış olan kararların uygulanması ve yönetilmesidir (Akar, 2006). Eğitim sistemi kapsamındaki sürekli değişimler ve gelişmeler, eğitim kurumu yöneticilerinin de tekrardan tanımlanarak ele alınmalarını mecbur kılmıştır. Günümüzdeki eğitim yöneticileri liyakat sahibi, başarı odaklı, demokratik, yaratıcılık sahibi, katılımcı, verim temelli, etkili, hoşgörü odaklı, saygılı,

bilgi seviyesi yüksek ve örgütleriyle beraber öğrenebilen bireyler olmaktadır (Boydak Özan ve Akpınar, 2002). Eğitim yöneticileri kendi kişisel gelişimlerinin farkında olmalıdırlar ve bu durumu başka kişilere de gösterebilmelidirler. Okul dışında kalan çevrelere ve birtakım gruplara da liderlik edebilme becerisine sahip olmalıdırlar. Okul yöneticilerini diğer sektörlerde faal olan yönetici bireylerden ayrı tutan en mühim özelliklerin başında bu gelmektedir (Binen,2013, s.15).

Şişman, eğitim liderlerindeki özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Okulların paydaşlarınca paylaşılıp destek verilen bir öğrenme vizyonuna sahiptirler ve bu vizyonları düzenler, geliştirir ve uygulamaya sokarlar.
- Öğrenme ile mesleki gelişim odaklı okul kültürler ve öğretim programları oluşturabilen ve sürdürebilen bireylerdir.
- Etkili öğrenme çevreleri ve ortamları tesis ederek bunu sürdürebilmek adına okulların sahip oldukları tüm kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanabilen bireylerdir.
- Aileler ve toplumsal yapılar ile iş birliğine giderek farklı toplumsal beklentilere cevap verebilen ve toplumsal yapının sahip olduğu kaynakları okullarına yönlendirme becerisine sahip bireylerdir.
- Tutarlılığa sahip, adil ahlak yöneticileri olabilen bireylerdir.
- Genel, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel bağlamları kavrayabilen ve bunlara uygun yanıtlar verebilen bireylerdir (Şişman, 2002).

Erkek bireylerce kuralların koyulduğu, yalnızca erkeklerin sahip olabileceğine inanılan problem çözebilme, analitik ve soyut düşünceye sahip olma, başarı odaklı olabilme, duyarlık ve güçlü zihinsel yapı sahibi olabilme, heyecandan ve duygusal bakış açısından uzak kalabilme ve karar alma hususlarında bilişsel üstünlük devreye sokabilme biçimindeki eylemlerin yöneticiliğin temel nitelikleri olduğuna inanılması, çalışma yaşamının ve liderliğin erkeklerin niteliklerine uygun mecralar olduğu düşünülen bir atmosfer var edilmiştir. Erkek kültürü şeklinde tanımlanabilecek bu şekildeki ortamlarda kadınların, kadın olarak üst yönetim kademelerine tırmanabilme çabaları genel manada güçlükler içeren süreçlerin yaşanmasını da beraberinde getirmiş durumdadır (Sefer, 2006).

Eğitim kurumlarındaki yönetsel görevlerde güçlü liderlik niteliklerinin son derece mühim gereklilikler olduğu düşünülmektedir. Özellikle eğitime yönelik lider rollerini üstlenme noktasında istekli olan ve bu nitelikleri kendisinde barındıran bireylerin göz ardı edilmemesi gerekir. Bundan dolayı etkin liderlik niteliklerine sahip olan profesyoneller, hangi cinsiyetten olurlarsa olsunlar eğitim yönetimlerinde mutlak suretle

değerlendirilmeleri gerekir (Ensari, 1991). Öğrenciler ile öğretmenlerin ekseri çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Öğretmen ve annelik görevlerini takdir edilesi bir başarı ile gerçekleştirmekte olan kadın bireylerin, yönetici departmanlarında da görev almaları gerekmektedir. Esasında bunun bir zorunluk olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü kız öğrenciler ile kadın öğretmenlerin kadın rol modellere gereksinimi bulunmaktadır. Okulların tamamında mutlak suretle en az bir kadın yöneticinin yer alması kız öğrencilere rehber, rol model ve problemlerini rahat bir şekilde ifade edebileceklerini birinin okullarda bulunması bakımından önemli bir gerekliliktir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Alican (2015) tarafından yapılan çalışma sonucunda, erkek çalışanlarla mukayese edildiğinde kadın katılımcıların büyük bir bölümünün mesleki etkenler boyutunda cinsiyete bağlı engellemelerle karşılaştıklarını ifade ettikleri görülmektedir

Avuka (2009) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışma sonucunda, kadın öğretmenler kariyer olarak ilerleyebilmenin önünde yer alan en büyük engelin ailevi neden ve koşullar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu engeli okul çevresi, ekonomik koşullar, eğitim, çalışma süreleri, yaş ve medeni durum kaynaklı engeller izlemiştir

Binen (2013) aracılığı ile yürütülen çalışmaya dahil olan öğretmenlerin % 62'lik bölümü eğitim kurumları içerisinde kadın yöneticilerin yeteri kadar bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra kadın öğretmenlerin büyük bir bölümü eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalık (2012), tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları doğrultusunda, kadın kurum yöneticilerine yönelik tutumların cinsiyet bağlamında farklılık gösterdiği, yaş ya da mesleki deneyim gibi değişkenler bağlamında herhangi bir değişiklik göstermediği görülmüştür. Kadın öğretmenlerin kadın kurum yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarının erkeklerden daha olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çelikten (2004) tarafından konuyla alakalı olarak yapılan çalışmanın sonucunda kadın eğitim kurumu yöneticilerinin kendilerine karşı güvensiz tutumlar sergilenmesi, çevreden yeteri kadar destek görememeleri, işleri ve aileleri arasında seçim yapmak durumunda kalmaları gibi nedenlerden dolayı okul yöneticiliğini isteyerek yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya dahil olan kadınların önemli bir çoğunluğu evliliği ve çocuk sahibi olmayı yöneticilik görevinin önündeki en önemli engeller olarak ifade etmişlerdir



Keleş (2010) aracılığı ile konuya ilişkin olarak yapılan çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada ilköğretim kurumları bünyesinde görevli olan kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmalarına engel teşkil eden unsurların cinsiyet türleri ile olan ilişkilerini ortaya çıkarabilmek amaçlanmıştır, bu doğrultuda t-testi uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda cinsiyetin toplumsal rollerle ve cinsiyet rolleri ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel ve betimsel tarama modelinde olarak yapılacaktır. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012, s.79).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ili merkez ilçelerinde resmi okullarda görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Evrende 384 okul yöneticisi ve 1200 civarında kadın yöneticiyle çalışan öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu olarak öğretmen ve okul yöneticilerinden “Kolay ulaşılabilen örnekleme” yöntemiyle seçilen 261 öğretmen ve 65 yöneticiden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılarak ölçek sorularının tamamına cevap veren toplam 326 katılımcının kişisel bilgileri ve dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Katılımcı Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımı*

Değişken	Kategori	<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	173	53,07
	Erkek	153	46,93

Tablo 3.1’de eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin % 53,07’sinin kadın; % 46,93’ünün erkek olduğu ve katılımcıların çoğunun kadınlardan oluştuğu görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı; iki kısımdan oluşmuştur. Anketin ilk kısmında öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgisi olarak cinsiyeti sorulmuştur. İkinci bölümde “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Aycan ve diğerleri (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak geliştirilmiştir. Ölçeğin son hali 14’ü olumsuz, 13’ü olumlu olmak üzere 27 madde şeklindedir. Katılımcıların her bir ifade için verdiği yanıtlar Yedili Likert tipi dereceleme biçiminde “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru değişmektedir.

Ölçekte tutumlar 3 ayrı faktörde Profesyonel Çalışma Davranışları (14 madde), İnsanlar Arası İlişkiler (9 madde) ve Çalışma Ahlakı (4 madde) ele alınmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar kadın yöneticilere yönelik tutumların olumlu olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında ilk aşamada ölçeğin iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısı, 91 iken tekrarında ise iç tutarlılık katsayısı, 90 bulunmuştur.

Profesyonel çalışma davranışları: 13, 21, 8, 7, 20, 6, 16, 10, 15, 12, 4, 17, 9, 11 maddelerle; İnsanlar arası ilişkiler: 19, 18, 14, 23, 22, 27, 1, 26, 25. Maddelerle ve çalışma ahlakı: 2, 5, 3, 24. Maddelerle ölçülmüştür.

Ters kodlanması gereken maddeler; 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 21. maddededir ve 1 puanı 7; 2 puanı 6; 3 puanı 5; 4 puanı 4; 5 puanı 3; 6 puanı 2; 7 puanı 1 olarak kodlanmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Veriler gerekli izin başvuruları yapıp izinler alındıktan sonra ölçek fotokopi ile çoğaltılmıştır. Ölçeğin doldurtulacağı okullara gidilmiş ve gerekli açıklama yapıp araştırma izni gösterilmiştir. Gönüllü ve istekli olan araştırmaya katkı sunmak isteyenlere ölçek dağılarak doldurtulmuştur. Ölçeği dolduranlara ölçek üstüne isim, soysim ve okul adları yazmamaları gerektiği defalarda hatırlatılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ölçeğe verdiği cevaplar SPSS 26 istatistik programına kodlanarak girilmiş ve analizler bu verilerle yapılmıştır. Öncelikle ölçek verilerinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha testi ile yapılmıştır.

Cronbach Alpha testi sonuçları Profesyonel çalışma davranışları boyutunda ,903; insanlar arası ilişkiler boyutunda ,916; çalışma ahlakı boyutunda ,771 ve ölçek genel ortalaması ,917 olarak ölçülmüştür. Buna göre ölçek verilerinin güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Verilerin normallik testi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) analizi yapılarak Tablo 3.2’de verilmiş olan sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.2. Ölçek ve Alt Boyutları Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Profesyonel çalışma davranışları	-,541	-,495
İnsanlar arası ilişkiler	1,463	-1,131
Çalışma ahlakı	1,902	-1,114
Ölçek ortalama	-,181	-,476

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi ölçek ve alt boyutların “Basıklık ve Çarpıklık” değerlerinin -2,00 ile +2,00 aralığında yer aldığı görülmüştür. Şencan (2002) çalışmasında -2 ile +2 arasındaki değerlerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edildiğini belirtmektedir. Bundan dolayı normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Manidarlık sınamalarında  $\alpha = .05$  değeri alınmıştır.

Ölçeğin yorumlanmasında aralıklar şöyledir.

1,00 – 2,00 Çok kötü

2,01 – 3,00 Kötü

3,01 – 5,00 Orta düzeyde

5,01 – 6,00 İyi

6,01 – 7,00 Çok iyi şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmada analizlerde yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet dağılımında frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Tutumların yorumlanmasında ortalamalara bakılmıştır. Tutumların cinsiyete göre analizinde “Bağımsız Örneklem T” testi yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda ve ilerleyen sayfalarda verilmiştir.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1.Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumları nedir?, 2. Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları nedir?, 3. Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Ve 4. Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olmak üzere 4 alt problemle bunlara ait bulgu ve yorumlar verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumları nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Alt probleme cevap olarak yapılan analiz bulguları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticilerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
1. Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	65	5,16	,81	İyi
2. Kadın yöneticiler çok çalışırlar.	65	5,70	,71	İyi
3. Kadın yöneticiler düzenlidirler.	65	5,98	,61	İyi
4. Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar. (T)	65	4,13	,90	Orta
5. Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.	65	5,38	,68	İyi
6. Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar. (T)	65	3,50	,89	Orta
7. Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar. (T)	65	4,70	,92	Orta
8. Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar. (T)	65	4,36	,99	Orta
9. Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. (T)	65	4,32	,96	Orta

10. Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. (T)	65	4,73	,94	Orta
11. Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar. (T)	65	4,70	,94	Orta
12. Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için is hayatlarını ön planda tutamazlar. (T)	65	4,80	,71	Orta
13. Kadın yöneticiler zorluklarla bahsetmekte sıkıntı çekerler. (T)	65	4,89	,94	Orta
14. Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yasayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.	65	5,00	,94	Orta
15. Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. (T)	65	4,76	,94	Orta
16. Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. (T)	65	5,15	,89	İyi
17. Kadın yöneticiler isleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar. (T)	65	4,76	,96	Orta
18. Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	65	5,44	,82	İyi
19. Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.	65	5,56	,94	İyi
20. Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirlar, pasif kalırlar. (T)	65	5,09	,98	İyi
21. Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar. (T)	65	4,81	,95	Orta
22. Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirlar.	65	5,60	,92	İyi
23. Kadın yöneticiler çalışanlarının yasadıkları sıkıntılarını anlayışla karşılarlar.	65	5,33	,73	İyi
24. Kadın yöneticiler islerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	65	5,66	,95	İyi
25. Kadın yöneticiler duygusallığı, onların profesyonelliğini arttırır.	65	4,66	,82	Orta
26. Kadın yöneticiler sosyal yönleri kuvvetlidir.	65	5,72	,76	İyi
27. Kadın yöneticiler rahat iletişim kururlar.	65	5,84	,87	İyi
Profesyonel çalışma davranışları boyutu	65	4,96	,92	Orta
İnsanlar arası ilişkiler boyutu	65	5,37	,63	İyi
Çalışma ahlakı boyutu	65	5,68	,50	İyi
Ölçek ortalama	65	5,03	,80	İyi

Tablo 4.1.'de okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarında en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=5,98$ ) ortalamayla "Kadın yöneticiler düzenlidirlar." maddesine "İyi" düzeyindedir. En düşük ortalama ise ( $\bar{X}=3,50$ ) ortalamayla "Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar." maddesine "Orta Düzeyde" şeklindedir. Alt boyutlar olarak bakıldığında en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=5,68$ ) ortalamayla çalışma ahlakı boyutundadır. Bunu ( $\bar{X}=5,37$ ) ortalamayla "insan ilişkileri boyutu "İyi" derecesinde izlerken en düşük

ortalama da ( $\bar{X}=4,96$ ) ortalamayla profesyonel çalışma boyutunda ve orta derecededir. Genel ortalamanın ( $\bar{X}=5,03$ ) ortalamayla iyi düzeyindedir.

Diğer maddelere katılımları ise şöyledir.

“ Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.” ( $\bar{X}=5,16$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler çok çalışırlar. ( $\bar{X}=5,70$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar. (T) ( $\bar{X}=4,13$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar. ( $\bar{X}=5,38$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar. (T) ( $\bar{X}=4,70$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar. (T) ( $\bar{X}=4,36$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. (T) ( $\bar{X}=4,32$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. (T) ( $\bar{X}=4,73$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar. (T) ( $\bar{X}=4,70$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar. (T) ( $\bar{X}=4,80$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler zorluklarla bahsetmekte sıkıntı çekerler. (T) ( $\bar{X}=4,89$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yasayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.” ( $\bar{X}=5,00$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. (T) ( $\bar{X}=4,76$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. (T) ( $\bar{X}=5,15$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar. (T) ( $\bar{X}=4,76$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.” ( $\bar{X}=5,44$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar. ” ( $\bar{X}=5,56$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirlen, pasif kalırlar. (T) ( $\bar{X}=5,09$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar. (T) ( $\bar{X}=4,81$ ) ve “Orta”, “ Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.” ( $\bar{X}=5,60$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler çalışanlarının yasadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar. ” ( $\bar{X}=5,33$ ) ve “İyi”, “24. Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.” ( $\bar{X}=5,66$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır.” ( $\bar{X}=4,66$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler sosyal yönleri kuvvetlidir.” ( $\bar{X}=5,72$ ) ve “İyi” ve “ Kadın yöneticiler rahat iletişim kurulur. ” ( $\bar{X}=5,84$ ) ve “İyi” düzeyindedir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları nedir” biçiminde belirlenmiştir. Alt probleme cevap olarak yapılan analiz bulguları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
1. Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	261	5,36	,74	İyi
2. Kadın yöneticiler çok çalışırlar.	261	5,77	,97	İyi
3. Kadın yöneticiler düzenlidirler.	261	6,14	,44	Çok İyi
4. Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar. (T)	261	4,56	,94	Orta
5. Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.	261	4,81	,97	Orta
6. Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar. (T)	261	4,07	,98	Orta
7. Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar. (T)	261	2,75	,95	Kötü
8. Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar. (T)	261	4,89	,88	Orta
9. Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. (T)	261	5,03	,84	İyi
10. Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. (T)	261	5,12	,80	İyi
11. Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar. (T)	261	5,13	,86	İyi
12. Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar. (T)	261	5,44	,79	İyi
13. Kadın yöneticiler zorluklarla bahsetmekte sıkıntı çekerler. (T)	261	5,32	,78	İyi
14. Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.	261	4,65	,81	Orta
15. Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. (T)	261	4,95	,88	Orta
16. Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. (T)	261	5,41	,72	İyi
17. Kadın yöneticiler işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar. (T)	261	4,69	,41	Orta
18. Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	261	5,47	,64	İyi
19. Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.	261	5,59	,77	İyi
20. Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar. (T)	261	5,46	,78	İyi
21. Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar. (T)	261	5,36	,81	İyi



22. Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.	261	5,65	,62	İyi
23. Kadın yöneticiler çalışanlarının yasadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.	261	5,61	,77	İyi
24. Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	261	5,64	,52	İyi
25. Kadın yöneticiler duygusallığı, onların profesyonelliğini arttırır.	261	4,61	,98	Orta
26. Kadın yöneticiler sosyal yönleri kuvvetlidir.	261	5,90	,88	İyi
27. Kadın yöneticiler rahat iletişim kururlar.	261	5,83	,93	İyi
Profesyonel çalışma davranışları boyutu	261	4,87	,78	Orta
İnsanlar arası ilişkiler boyutu	261	5,41	,88	İyi
Çalışma ahlakı boyutu	261	5,59	,42	İyi
Ölçek ortalama	261	5,16	,95	İyi

Tablo 4.2’de öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarında en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=6,14$ ) ortalamayla “Kadın yöneticiler düzenlidirler.” maddesine “Çok İyi” düzeyindedir. En düşük ortalama ise ( $\bar{X}=2,75$ ) ortalamayla “Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.” maddesine “Kötü” düzeyindedir. Alt boyutlar olarak bakıldığında en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=5,59$ ) ortalamayla çalışma ahlakı boyutundadır. Bunu ( $\bar{X}=5,41$ ) ortalamayla “insan ilişkileri boyutu “İyi” derecesinde izlerken en düşük ortalama da ( $\bar{X}=4,87$ ) ortalamayla profesyonel çalışma boyutunda ve orta derecededir. Genel ortalama ( $\bar{X}=5,16$ ) ortalamayla iyi düzeyindedir.

Diğer maddelere katılımları ise şöyledir.

“Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler. ” ( $\bar{X}=5,36$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler çok çalışırlar.” ( $\bar{X}=5,77$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar. (T) ” ( $\bar{X}=4,56$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar. ” ( $\bar{X}=4,81$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar. (T) ” ( $\bar{X}=4,07$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar. (T) ” ( $\bar{X}=4,89$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. (T) ” ( $\bar{X}=5,03$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. (T) ” ( $\bar{X}=5,12$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar. (T) ” ( $\bar{X}=5,13$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar. (T) ” ( $\bar{X}=5,44$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler zorluklarla bahsetmekte sıkıntı çekerler. (T) ” ( $\bar{X}=5,32$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları

yasayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.” ( $\bar{X}=4,65$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. (T)” ( $\bar{X}=4,95$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. (T)” ( $\bar{X}=5,41$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler isleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar. (T)” ( $\bar{X}=4,69$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.” ( $\bar{X}=5,47$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.” ( $\bar{X}=5,59$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar. (T)” ( $\bar{X}=5,46$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar. (T)” ( $\bar{X}=5,36$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.” ( $\bar{X}=5,65$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler çalışanlarının yasadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.” ( $\bar{X}=5,61$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.” ( $\bar{X}=5,64$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler duygusallığı, onların profesyonelliğini arttırır.” ( $\bar{X}=4,61$ ) ve “Orta”, “Kadın yöneticiler sosyal yönleri kuvvetlidir.” ( $\bar{X}=5,90$ ) ve “İyi”, “Kadın yöneticiler rahat iletişim kurulur.” ( $\bar{X}=5,83$ ) ve “İyi”, “Profesyonel çalışma davranışları boyutu” ( $\bar{X}=4,87$ ) ve “Orta”, “İnsanlar arası ilişkiler boyutu” ( $\bar{X}=5,41$ ) ve “İyi”, “Çalışma ahlakı boyutu” ( $\bar{X}=5,59$ ) ve “İyi”, “Ölçek ortalama” ( $\bar{X}=5,16$ ) ve “İyi” şeklindedir.

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir. Alt probleme cevap olarak yapılan analiz bulguları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Okul Yöneticilerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması*

	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Profesyonel çalışma davranışları boyutu	Kadın	37	5,29	,93	2,05	,04*
	Erkek	28	4,52	,96		
İnsanlar arası ilişkiler boyutu	Kadın	37	5,35	,88	-,12	,89
	Erkek	28	5,39	,62		
Çalışma ahlakı boyutu	Kadın	37	5,81	,85	,94	,34
	Erkek	28	5,51	,87		
Ölçek ortalama	Kadın	37	5,20	,84	1,50	,13
	Erkek	28	4,80	,94		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.3'te görüldüğü şekilde okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarının cinsiyetlerine göre insanlar arası ilişkiler boyutunda ( $t = -,12$ ;  $p > 0,05$ ), çalışma ahlakı boyutunda ( $t = ,94$ ;  $p > 0,05$ ) ve ölçek genel ortalamada ( $t = 1,50$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermez iken profesyonel çalışma davranışları boyutunda ( $t = 2,05$ ;  $p < 0,05$ ) farklılık göstermektedir. Profesyonel çalışma davranışlarındaki bu farklılıkla ilgili ortalamalara bakıldığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere karşı daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum kadın yöneticilerin hem cinsleri olan kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlar içinde oldukları ve kadın dayanışması gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir. Alt probleme cevap olarak yapılan analiz bulguları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Profesyonel çalışma davranışları boyutu	Kadın	136	4,88	,92	,21	,82
	Erkek	125	4,85	,90		
İnsanlar arası ilişkiler boyutu	Kadın	136	5,40	,77	-,09	,92
	Erkek	125	5,41	,76		
Çalışma ahlakı boyutu	Kadın	136	5,78	,95	3,19	,00*
	Erkek	125	5,39	,99		
Ölçek ortalama	Kadın	136	5,19	,89	,59	,55
	Erkek	125	5,12	,65		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.4'te görüldüğü şekilde öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarının cinsiyetlerine göre profesyonel çalışma davranışları boyutunda ( $t = ,21$ ;  $p > 0,05$ ), insanlar arası ilişkiler boyutunda ( $t = -,09$ ;  $p > 0,05$ ) ve ölçek genel ortalamada ( $t = ,59$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermez iken çalışma ahlakı boyutunda ( $t = 3,19$ ;  $p < 0,05$ ) farklılık göstermektedir. Çalışma ahlakı boyutunda bu farklılıkla ilgili ortalamalara bakıldığında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları

görülmektedir. Bu durum kadın öğretmenlerin hem cinsleri olan kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlar içinde oldukları ve kadın dayanışması gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada; kadın eğitim yöneticilerine karşı okul yöneticileri ve öğretmen tutumları araştırılmıştır.

Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarında en yüksek ortalamanın kadın yöneticilerin düzenli oldukları konusudur. En düşük ortalama ise kadın yöneticilerin karar alırken duygusal davrandıklarına dair maddeye olmuştur. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama çalışma ahlakı boyutundadır. Bu durum kadın yöneticilerin çalışma ahlakı olarak yüksek derece görüldüğünü göstermektedir. Bunu insan ilişkileri boyutu iyi düzeyinde izlerken en düşük ortalama profesyonel çalışma boyutunda ve orta derecededir. Bu durum kadın yöneticilerin profesyonel çalışma bağlamında bile orta düzeyde görüldüğü ve başarılı buldukları söylenebilir. Genel ortalama iyi düzeyindedir ve okul yöneticileri kadın yöneticilerini genel olarak iyi düzeyde görmektedirler.

Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarında en yüksek ortalama çok yüksek derecesinde kadın yöneticilerin düzenli olduklarına yöneliktir. En düşük ortalama ise kötü düzeyinde kadın yöneticilerin özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamadıklarına yöneliktir. Alt boyutlar göz önüne alındığında en yüksek ortalamanın çalışma ahlakı boyutunda olduğu saptanmıştır. Bunu insan ilişkileri boyutu izlerken en düşük ortalama yine profesyonel çalışma boyutunda ve orta derecededir. Öğretmenlerin de yöneticiler gibi kadın yöneticilerin profesyonel çalışma konusunda diğer boyutlara göre en düşük ortalama bu şekilde gördüklerini göstermektedir. Genel ortalamanın da yine iyi düzeyinde olduğu ve öğretmenlerin de kadın yöneticilere karşı olumlu tutumlar içinde olduklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarının cinsiyetlerine göre insanlar arası ilişkiler, çalışma ahlakı boyutlarıyla ölçek genel ortalama farklılık göstermez iken profesyonel çalışma davranışları boyutunda kadın yöneticiler lehine farklılık göstermektedir. Bu durum kadın yöneticilerin hem cinsleri olan kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlar içinde oldukları ve kadın dayanışması gösterdikleri şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulgu Alican (2015) çalışması sonucunda ulaştığı kadın katılımcıların büyük bir bölümünün mesleki etkenler boyutunda cinsiyete

bağlı engellemelerle karşılaştıkları bulgusundan farklılık göstermektedir. Zaman içinde yaşanan bu değişim olumlu olarak algılanmalıdır. Yine Çalık (2012) araştırmasında kadın öğretmenlerin kadın kurum yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarının erkeklerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır ki bu bulgu araştırma bulgularıyla bire bir örtüşmektedir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumlarının cinsiyetlerine göre profesyonel çalışma davranışlar, insanlar arası ilişkiler boyutlarıyla ölçek genel ortalamada farklılık göstermez iken çalışma ahlakı boyutunda kadın öğretmenler lehine farklılık göstermektedir. Bu durum kadın öğretmenlerin hem cinsleri olan kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlar içinde oldukları ve kadın dayanışması gösterdikleri şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulgu Alican (2015) kadın katılımcıların çoğunun cinsiyete bağlı engellemelerle karşılaştıkları bulgusundan farklıdır ve bu değişim olumlu yöndedir. Bununla birlikte Çalık (2012) araştırmasında kadın öğretmenlerin kadın kurum yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarının erkeklere göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu araştırma bulgularıyla bire bir örtüşmektedir.

## 5.2. Öneriler

1. Kadın yöneticilerin profesyonel davranma konularında yetiştirilmelerine yönelik çalışmalar yapılarak kadın yöneticiler desteklenebilir.
2. Kadın yöneticilerin özel işleri nedeniyle işlerine yeterince odaklanamadıkları görüldüğünden bu alandaki sorumluluklarını azaltabilecekleri bir yapıyı kurabilmeleri yönünde eğitim desteği sağlanabilir.
3. Eğitim yöneticiliği içinde kadın istihdamı pozitif biçimde arttırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akar, A.(2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İl Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alican, F. (2015). *Öğretmen Ve Yöneticilere Göre Liselerde Çalışan Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Taleplerini Etkileyen Faktörler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Avuka, A. G. (2009). *Genel Liselerde Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri* . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aycan, Z., Bayazıt, M., Berkman, Y., Boratay, H. B., (2012). Attitudes to wards women managers: Development and Validation of A New Measure With Turkish Samples, *European Journal of Work and Organizational Psychology*,
- Azmi, I. A. G., İsmail, S. H. S., ve Basir, S. A., (2012). Women Career Advancement in Public Service: A study in Indonesia. *Social and Behavioral Sciences*, 58: 298-306.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 29-44.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2012). Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi, 109-129.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 1-31.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). Öğretmen Liderliği Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2): 764-775.

- Binen, B. (2013) *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma Taleplerini Etkileyen Etkenler: Adana İli Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Boydak Özcan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Bağarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.
- Buyruk, H. (2014). Öğretmenlik Mesleğinde Kadınlar: Türkiye’de Öğretmenliğin Feminizasyonundan bahsetmek mümkün mü?. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 12(47), 96-123.
- Can, N. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkili Yöneticilik Davranışlarının, Öğretmenler Tarafından Nasıl Değerlendirildiğinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T. Koşar, S. ve Dağlı, E. (2012). İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-662.
- Çelik, H. (2020). *Cam tavan algısının farklı kuşaklar açısından değerlendirilmesi: X, Y ve Z kuşakları ile bir çalışma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 91-18.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çınkır, Ş. ve Ergin A. (2005). Eğitim Yönetiminde Kadınlar. *Eğitim Araştırmaları*. 18: 84-96.
- Doğru, A. (2010). *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi tıp fakültesi örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Durmuşçelebi M. (2015). Öğretmenlik Eğitimi Programının Etkililiği. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5: 747-766.
- Ecevit, Y., Gündüz-Hoşgör, A., & Tokluoğlu, C. (2003). Professional women in computer programming occupations: The case of Turkey. *Career Development International*, 8(2), 78-87.
- Ensari, H. (1991). Eğitim Yönetiminde Kadın. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 107-110.



- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma*. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi.
- Güler, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesin imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günden, Y., Korkmaz, M. ve Yahyaoğlu, G. (2012). An applied study on women managers working in tourism enterprises in Antalya and Muđla region concerning glass ceiling ıssue and syndrome. *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-26.
- Gündüz, D. (2010). *İlköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin spora katılımı ve sosyo kültürel problemler (Sarıyer örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- Güneş, A. (2019). *Kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarının keşfedilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. (2004). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 186-216.
- Karaca, H., ve Özer, K. (2019). Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütüne Bağlı Çalışan Öğretmenlerin Personel Güçlendirmeye İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 108- 124.
- Keleş, S. H. (2010). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılmasına İlişkin Bir Uygulama (Bağcılar Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Kondakçı, Y., Zayim, M. ve Çalışkan, Ö. (2010). Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Olma Tutumlarının Okulun Öğretim Düzeyi, Yöneticilerin Deneyimi ve Okul Büyüklüğü Bağlamında İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2): 155-175.
- Koroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Köse, A., Uzun, M., ve Öner Özaslan, G. (2018). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görevli Yardımcı Hizmetlilerin Eğitim Öğretim Sürecindeki Rollerine İlişkin Yönetici Görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 7(1).
- Kümbetoğlu, B. ve Çağa, N. (2002). Küreselleşme ve Kadın İstihdamı. *Toplumbilim Feminist Eleştiri Özel Sayısı*, 15: 119.
- Kütükçü, A. (2017). Türkiye’de kadın liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 15, 26-47
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar İlçesindeki okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma*, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şahin, S. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmit ilçesi örneği)*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K. ve Fırat, N. (2011). Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Yönetim Becerilerinin Okul Müdürleri İçin Önem Dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 58-75.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları*. İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15(57): 133-160.
- Şen, M. E. ve Saltekin, F. (2012). Osmanlı toplumunda kadınların mahkeme önündeki hukuk mücadelesi: 235 no’lu Seydişehir şer’iyye sicil defterlerine göre. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(4), 2793-2807.
- (Şencan, 2002: 459) (Şencan, H.(2002), Bilimsel Yazım, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Yayınları no:283, s.459
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- TİSK, (2002). *Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği*. Ankara: TİSK Yayınları.
- Tok, T. N. ve Yalçın, N. (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 353-366.
- Töremen, F. ve Kolay, F. (2003). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, Güz (160).

- Tunç, A. (2017). Türk kamu personel yönetiminde yönetici kadınların oranı: Devlet üniversiteleri açısından bir inceleme. *Yasama Dergisi*, 32, 64-80.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2): 125-150.
- Yücedağ, F. ve Günbayı, İ. (2016). Eğitim Yöneticiliğinden Ayrılmış Kadınların Yaşadığı Sorunlara İlişkin Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 86-99.

## EKLER

## Ek 1: Denizli il Milli Eğitim Müdürlüğü Veri Toplama İzin Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.02.2022-169780



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-43440389  
Konu : Anket Uygulama İzni

14/02/2022

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 08.02.2022 tarihli ve 166299 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aysedigül ATA ELÇİLİ "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/21 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Öğrularınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
14/02/2022  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@so01.kep.tr](mailto:meb@so01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Hıseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksozgu.meb.gov.tr> adresinden 059f-e438-3104-9698-e10a koda ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.  
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5256&eD=BSVNSTE0N6&eS=169780> adresinden yapılabilir.

**Ek 2: Veri Toplama Araçları (Ölçekler)**

### Ek 3: Ölçek Kullanım İzinleri

← Ölçek kullanım izni ☰

**ZA** Zeynep Aycan <ZAYCAN@ku.edu.tr> 27.12.2021 Pzt 13:19 ↶ ↷ → ...

Kime: Siz

Kullanabilirsin Aysegul. Basari dileklerle, Zeynep Aycan

...

---

**From:** Ayşegül Ata Elçi <ata.aysegul@hotmail.com>  
**Sent:** Monday, December 27, 2021 10:51 AM  
**To:** Zeynep Aycan <ZAYCAN@ku.edu.tr>  
**Subject:** Ölçek kullanım izni

Hocam iyi günler  
Ben Ayşegül ATA ELÇİ. Pamukkale Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans yapıyorum. Bilimsel çalışmamda veri toplamak için geliştirdiğiniz “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” adlı ölçeğinizi izniniz olursa kullanmak istiyorum. Gerekli izninin verilmesini hususunda arz ederim.

[Yanıtla](#) | [İlet](#)