

## Kaosun Eşiğinde Kadın Yönetici: Cam Uçurum

Sevda Seven Şarkaya<sup>1\*</sup>  
Doç. Dr. Fatma Çobanoğlu<sup>2</sup>



Geliş tarihi: 29.11.2020  
Kabul tarihi: 16.12.2020

**Atıf bilgisi:**  
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi  
Sayı: Özel Sayı Sayfa: 675-694  
Yıl: 2020

This article was checked by *Turnitin*.  
Similarity Index 12%

**Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.**

<sup>1</sup> Pamukkale Üniversitesi, Türkiye,  
sevdaseven98@hotmail.com,  
ORCID ID 0000-0003-3507-7705

<sup>2</sup> Pamukkale Üniversitesi, Türkiye,  
fcobanoglu@pau.edu.tr  
ORCID ID 0000-0002-3584-0814

\* Sorumlu yazar

### ÖZ

Bu çalışmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, yönetici kavramına ilişkin cinsiyet algılarının ve tercihlerinin belirlenmesinin yanı sıra, kriz dönemlerinde yöneticilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ve bu tür durumlarda özellikle kadınların atanmasına ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle farklı kademelerdeki devlet okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasından seçilen 69 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür ve verilere içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında; öncelikle erkek egemen yönetim ve toplumsal cinsiyet rolleri algısı nedeniyle, okul yönetiminde cinsiyetin değil, yöneticilik özelliklerinin, görev bilincinin ve kişilik gibi özelliklerin daha önemli olduğunu düşünmelerine rağmen hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin yönetici kavramını “erkek olma” ile ilişkilendirdikleri ve erkek yönetici ile çalışmayı daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, kadınların yönetim kademelerindeki görünürlüklerinin artmasının bu algıyı azalttığını düşündükleri de görülmüştür. Katılımcılarda kadın yöneticilere yönelik hassaslıkları nedeniyle yönetimle duygularıyla hareket etme ve fazla ayrıntıcı olmalarına ilişkin olumsuz; çoklu bakış açısına sahip olma, detay ve düzene önem verme ve iletişim becerilerine sahip olmalarına ilişkin olumlu bir algı olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların kriz dönemlerinde yöneticilerin sahip olmaları gerektiğini düşündükleri özelliklerin, sakin ve soğukkanlı olma, adil olma, sağ duyulu ve empati yeteneğine sahip olma gibi kişisel özelliklerin ve çözüm odaklı olma, kriz yönetimi becerisine sahip olma, deneyim ve bilgi gibi mesleki yeterlilikler olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin ve kadın yöneticilerin çoğunluğu kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin atanmasını olumlu bir adım olarak görülürken erkek yöneticilerin bir bölümünün kadın yönetici atanmasının krizi daha da derinleştireceğini düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırmanın en çarpıcı sonucu ise kadın yöneticilerin neredeyse yarısının kriz dönemlerinde özellikle atandıklarını düşünmelerine rağmen bunun nedeninin kadınların kriz yönetimindeki başarısı olduğunu düşünmeleridir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaos, cam uçurum, kadın yönetici, eğitim örgütleri

## Woman Administrator on The Edge of Chaos: The Glass Cliff

Sevda Seven Şarkaya<sup>1\*</sup>  
Assoc. Prof. Dr. Fatma Çobanoğlu<sup>2</sup>

**First received:** 29.11.2020

**Accepted:** 16.12.2020

**Citation:**

*IBAD Journal of Social Sciences*

**Issue:** Special Issue **Pages:**675-694

**Year:** 2020

This article was checked by *Turnitin*.  
Similarity Index 12%

<sup>1</sup> Pamukkale University, Turkey,  
sevdaseven98@hotmail.com,  
**ORCID ID** 0000-0003-3507-7705

<sup>2</sup> Pamukkale University, Turkey,  
fcobanoglu@pau.edu.tr  
**ORCID ID** 0000-0002-3584-0814

\* **Corresponding Author**

### ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine gender perceptions and preferences regarding the concept of manager of the teachers and administrators and to examine their views on the characteristics of administrator in crisis periods and the appointment of women in such cases. For this purpose, a case study from qualitative research designs was preferred. With the maximum diversity sampling, semi-structured interviews were conducted with 69 participants selected from different levels of public schools, and content analysis was applied. In the light of the findings, although administrators and teachers think that administrative characteristics, task awareness and personality are more important in school administration than being male or female, they associated the concept of administrator with “being a man” and they prefer to work with male administrators because of the perception of male-dominated management and gender roles. On the other hand, it was observed that the increase in the visibility of women in management position decreased this perception. Participants had a negative opinion about acting with their feelings and being too detailed in management due to their sensitivity, and a positive perception of having multiple perspectives, giving importance to detail and order, and having communication skills towards female administrators. It was observed that the qualities that the participants think administrators should have in times of crisis are personal characteristics such as being calm and cool, fairness, common sense and empathy, and professional competencies such as being solution-oriented, having crisis management skills, experience, and knowledge. While most of the participants are a positive progress in the appointment of female administrators during crisis periods, it has been concluded that some of the male administrators think that the appointment of female will deepen the crisis. However, the most striking result of the study is that although almost half of the female administrators think that they are appointed in crisis periods, the reason is the success of women in crisis management.

**Keywords:** Chaos, Glass Cliff, Woman Administrators, Educational Organization.

## GİRİŞ

Günümüz toplumları, “toplumsal cinsiyet eşitliği” ve “kadınların güçlendirilmesi” konularına her geçen gün daha fazla ağırlık vermektedir. Bu konuda geliştirdikleri uluslararası politika ve ulusal çabalarına rağmen, kadınların iş hayatına yetersiz katılımları ve dolayısıyla üst yönetim pozisyonlarında yetersiz temsil sorunu güncelliğini korumaktadır. Kadınların daha güçlü olabilmeleri için “ekonomik hayata eşit katılımları ve çalışma yaşamındaki konumlarının iyileştirilmesi” son derece önemli görülmektedir (Akdoğan, 2019, s. 8). Buna rağmen tüm dünyada ve Türkiye’de ekonomik ve siyasi yaşam başta olmak üzere diğer tüm alanlarda da kadınların yönetim ve karar alma süreçlerindeki temsil yüzdeleri ne yazık ki çok düşüktür. Kadınların üst kademelerdeki liderlik rollerine ulaşmada ve bu rollerde varlıklarını sürdürmede birçok görünemeyen (glass) ancak aslında var olan engellerle (ceiling) karşılaşılır. Elbette kadınların bu görünmeyen “cam tavanı” kırmaya başladıkları ve kamu sektöründe ilerledikleri gerçeğini de inkâr etmemek gerekir. Ne var ki son günlerde kadınların yönetim kademelerindeki bu ilerleyişleri heyecan yaratırken, kadınların yönetim kademelerine ulaştıklarında da baş etmeleri gereken yeni engellerin ortaya çıktığı görülmekte: “cam uçurum”.

## Cam Uçurum

Cam uçurum kavramı ilk olarak işletme alan yazınında Ryan ve Haslam (2005) tarafından yapılan ve 2003 yılında İngiltere'deki şirketlerin yöneticilerinin atanmasıyla ilgili koşulları araştırdığı arşiv araştırmada kullanılmıştır. Bu araştırmacılar, şirketlerinin hisse fiyatı performansını, bir erkek veya kadın kurul üyesi atanmasından hemen önce ve sonra incelediler. Gördükleri çarpıcı sonuç ise yönetim kurullarına erkek atayan şirketlerin hisse fiyatı performansının, atamadan önce ve sonra nispeten istikrarlı olmasına rağmen genel bir finansal gerileme döneminde, kadın atayan şirketlerin, atamadan önceki aylarda sürekli olarak düşük performans göstermiş olmasıydı. Bu kapsamlı veri setinde, erkeklerin ve kadınların çok farklı koşullar altında yöneticiliğe atandıkları açıkça görülüyordu. Ryan ve Haslam bu farkın doğasını tanımlamak için “cam tavan” metaforunu genişleterek kadınların kendilerini bir “cam uçurumda” bulma ihtimalinin erkeklerden daha yüksek olduğunu öne sürdü (Haslam ve Ryan, 2008):

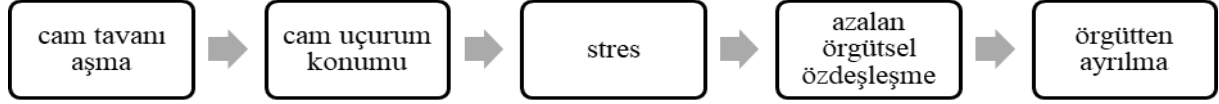
Liderlik pozisyonları nispeten riskli veya istikrarsızdır çünkü krizdeki örgüt birimlerin yönetimini içermeye olasılıkları daha yüksektir. Araştırmacılar, bu tür konumların onları elinde tutan kadınlar için potansiyel olarak tehlikeli olduğunu, çünkü sürekli olarak kötü performans gösteren şirketlerin hem mali durumları hem de yönetim kurullarında yer alan şirketler açısından dikkatleri çekebileceğini ileri sürüyorlar. Dahası, bu koşullarda nispeten nadir görülen iki olayın bir arada ortaya çıkması- bir kadın yöneticinin atanması ve kötü örgütsel sonuçların devam etmesi- bunların anlamlı bir şekilde ilişkili görülmesine yol açması muhtemeldir, çünkü bu birliktelik hâkim teoriler ve ideolojilere uyuyor. Bu da odağı şirketi etkileyen durumsal ve bağlamsal faktörlerden ziyade ilgili liderlerin bireysel yeteneklerine kaydırır (s. 531).

Laboratuvar deneyleri, cam uçurumun hayali örgütler için ve birçok araştırma katılımcısı türü arasında da ortaya çıktığını göstermiştir (Bruckmuller ve Branscombe, 2010). Ryan ve Haslam (2005, 2007) lisansüstü işletme öğrencileri, hukuk öğrencileri ve lise öğrencilerini kullanarak bir dizi deney gerçekleştirdi. Tüm bu deneyler, katılımcıların kadınları başarısızlıkların sorumlusu olarak seçtiklerini ve kilit kararları uygulamaktan sorumlu olduklarında daha az başarılı olduklarını ortaya koydu. Tüm bu deneyler boyunca yazarlar, kadınların güvensiz pozisyonlara yerleştirildiğinde başarısız olma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna vardılar (Sabharwal, 2015).

Yönetici olmak isteyen ya da bu konuda başarılı olan kadınlar, üst düzey yöneticilik kademelerine ulaşma ve bu kademelerde varlığını devam ettirmede çok fazla engelle karşı karşıya kalır (BlackChen, 2015). Göremedikleri engeller (cam tavan) ile baş etmeye çalışan kadınlar, örgütlerinde işlerin pek de iyi gitmediği zamanlarda da cam tavandan farksız “cam uçurum” pozisyonlarına atandıkları görülmektedir (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016). Cam uçurum, erkek ve kadınların birbirinden farklı koşullar altında yöneticilik pozisyonlarına getirildiklerini; başarısız olmanın ve eleştirilebilme riskinin yüksek olduğu pozisyonlara atanma olasılığının daha fazla olduğu bir fenomeni tanımlar (Ryan ve Haslam, 2008). Cam uçurum, örgütlerdeki erkek egemenliği (cinsiyetlendirilmiş kurumlar), işyerinde açık cinsiyetçilik veya ayrımcılık (örgütsel eşitsizlikler), kadınları kasıtlı olarak daha az destek ve büyüme fırsatları ile üst düzey pozisyonlara yerleştirme (güçlendirme eksikliği), grup dışındakileri daha az elverişli pozisyonlar almaya terk eden “erkekler için işler” şeklinde grup içi kayırmacılık ve gerekli

desteği sağlamadan (karar alma sürecine dahil olmama) sadece cinsiyet eşitliğini teşvik ediyormuş gibi görünmek için kadınları liderlik pozisyonlarına yerleştirmek gibi pek çok faktöre atfedilir (Sabharwal, 2015).

**Şekil 1.** Cam uçurum modeli (Ryan vd., 2007, s. 275)



Kadınlar, cam tavanı geçmeyi başardıkça, kendilerini daha güvensiz yöneticilik konumlarında bulma olasılığı erkeklere göre daha fazladır. Yeterince desteklenmeme, kaynak eksikliği ve bilgisizlikle birlikte artan başarısız olma olasılığı da bu konumları daha da stresli duruma sokar. Bunun yanında, sözü edilen bu stres, gittikçe kadının örgütüyle özdeşleşmesine ket vurarak uzaklaşmasına neden olabilir, bu da kadın yöneticinin örgütünü tam anlamıyla terk etmesine neden olabilir (Şekil 1). Ancak “cam uçurum” konusundaki asıl endişe verici durum, erkek yöneticiler başarısız olsalar da benzer pozisyonlarda devam etmeleri mümkün iken kadınların yönetimden uzaklaşmalarının ve dışlanmalarının söz konusu olmasıdır. Karatepe ve Arıbaş (2017), bu kavramın, kadınların örgütün kötü zamanlarında üst yönetimlere getirilerek durumlar daha da kötüleştikten sonra “kadından yönetici olmaz” algısını yaratmak adına erkeklerce geliştirildiğini iddia etmektedir.

Eğitim örgütleri açısından durum değerlendirildiğinde, kadın personel sayısı fazlalığına rağmen yönetim kadrolarında kadın yönetici oranının (2019 yılı itibarıyla %19) erkek yöneticilerden oldukça az olduğu gözlenmektedir (Yılmaz, 2020). Bu durum, kadın öğretmenlerin yönetimde neden düşük bir temsile sahip olduğu sorusunun gündeme gelmesine neden olmaktadır. Bu anlamda Yılmaz (2013), kadınların yönetim kadrolarında yer almamasında ataerkil toplum yapısının, toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği kadın algısının (anne, eş vb.), cinsiyete dayalı ayrışmanın, özgüven eksikliğinin, zirvede yalnız kalma korkusunun, kraliçe arı sendromunun (erkeklere özenmesi), mobbing ve önyargıların etkili olduğunu vurgulamaktadır. Sabharwal (2015) ise yetersiz temsilin nedenlerini “bireysel engeller (eğitim, finansman, kaynak ve deneyim eksikliği); cinsiyet temelli kalıp yargılar, iletişim tarzlarındaki farklılıklar, gayri resmi ağlardan dışlanma, iş / yaşam programları için sınırlı yönetim desteği, akıl hocalarının ve rol modellerin eksikliği, mesleki cinsiyet ayrımı ve tutumsal ve örgütsel önyargılar” olarak listelemektedir.

Kadın liderlerin yönetim pozisyonunda orantısız bir şekilde temsil edilmelerinin yanı sıra performans yönünden güçsüz olan örgütlere de kadın yöneticilerin atandığı öne sürülmektedir (Ryan ve Haslam 2005). Bu durumun eğitim kurumlarında da kadın yöneticilerin atanmasında etkili olup olmadığını ortaya koymak açısından önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca Türkiye’de alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında cam uçuruma ilişkin çalışmaların oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Bu anlamda, bu çalışmada kadınların sayıca fazla yer aldığı eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, yönetici kavramına ilişkin cinsiyet algılarının ve tercihlerinin belirlenmesinin yanı sıra, kriz dönemlerinin yöneticilerin hangi özelliklere sahip olması gerektirdiğine ve bu tür durumlarda özellikle kadınların atanması konusuna ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öğretmen ve yöneticilerin (1) “yönetici” kavramına ilişkin cinsiyet algıları, (2) öğretmenlerin hangi yönetici ile çalışmak istedikleri, (3) Kaos dönemlerinin gerektirdiği yönetici özelliklerinin neler olduğu, (4) yöneticilerin kaos dönemi yöneticilik özelliklerine sahip olma derecesi, (5) Kaos dönemlerinde özellikle kadın yönetici atanması ve (6) kadın yöneticilerin, kendilerinin cam uçuruma maruz kalma durumuna ilişkin algılarının ne olduğu belirlemeye yönelik sorulara da yanıt aranmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin “cam uçurum sendromu” konusunu “nasıl algıladıkları” ve “ne düşündüklerini” ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu nedenle, bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden “durum çalışması” olarak tasarlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:317).

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Denizli ilindeki farklı öğretim kademelerinde görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasından, “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemiyle seçilen 28 öğretmen ve 41 yönetici olmak üzere toplam 69 katılımcı oluşturmaktadır. Çeşitliliği sağlamada katılımcıların görev türü, görev yaptıkları öğretim kademesi, okul türü ve cinsiyeti dikkate alınmıştır. Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 1 verilmektedir.

**Tablo 1.** Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Özellikler

		Yönetici		Öğretmen	
		f	%	f	%
Cinsiyet	Kadın	23	56	15	54
	Erkek	18	44	13	46
Okul Türü	Anaokulu	7	17	2	7
	İlkokul	12	29	10	36
	Ortaokul	10	24	11	39
	İlk/Ortaokul	1	2	5	18
	Lise	11	27	5	18
Görev	Müdür	28	68		
	Müdür Yardımcısı	13	32		
Hizmet Yılı	8-14 yıl	7	17	7	25
	15-21 yıl	19	46	7	25
	22-28 yıl	7	17	5	18
	29 ve üzeri	8	20	4	14
Öğrenim Durumu	Lisans	20	49	22	79
	Yüksek Lisans	21	51	6	21
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	1-7 yıl	19	46	5	18
	8-14 yıl	9	22	6	22
	15-21 yıl	8	20	-	-
	22 ve üzeri	5	12	-	-

### 2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu hazırlanmasında öncelikli olarak taslak sorular hazırlanmış, sonrasında da uzman görüşü alınarak çalışma grubundan bağımsız yönetici ve öğretmenlerle pilot çalışma uygulanmıştır. Deneme uygulamasından sonra görüşme formuna son hali verilmiştir. Lincoln ve Guba'nın (1985, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013) nitel çalışmalar için “iç geçerlilik” için “inandırıcılık”; “dış geçerlilik” için “aktarılabirlik”; “iç güvenilirlik” için “tutarlılık” ve “dış güvenilirlik” için “teyit edilebilirlik” kavramlarını kullandığı görülmektedir. Bu konuda, bu çalışmada toplanan verilerin geçerliğine ve güvenilirliğine yönelik yapılanlar Şekil 1’de özetlenmiştir.

**Şekil 1. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları****Dış geçerlik  
(Aktarılabirlik)**

Araştırmanın tüm süreçleri detaylı bir şekilde anlatılmış ve benzer çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara sunulmuştur.

**İç geçerlik  
(İnanırcılık)**

Araştırma kapsamında elde edilen tüm veriler, bulguların yorumlanması aşamasında doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur.

**İç güvenilirlik  
(Tutarlık)**

Araştırma problemleri açıkça ifade edilmiş ve araştırma süreciyle tutarlılığı sürekli olarak sınanmıştır.

**Dış güvenilirlik  
(Teyit  
Edilebilirlik)**

Araştırmanın veri toplama aracının ve verilerinin incelenmesi için muhafaza edilmiştir.

İçerik analizinin uygulandığı bu çalışmada, verilerin analizinde, öncelikle görüşme kayıtları bilgisayar ortamında yazıya aktarılarak veri seti oluşturulmuştur. Ardından araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanarak karşılaştırma yapılmıştır. Uzlaşılmayan noktalarda üçüncü bir uzmandan görüş alınmıştır. Kod – tema ilişkisi düzenlenirken “içsel benzeşiklik-dışsal ayrışıklık” özellikleri dikkate alınmıştır. Temalara uygun olarak ana tema-alt tema-kodlar son halini almıştır. Ardından ilgili temayı ve kodları yansıtan doğrudan alıntılara yer verilerek raporlaştırılmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği için araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması süreci ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur.

**3. BULGULAR****3.1. Yönetici Kavramına İlişkin Cinsiyet Algısı**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, “yönetici” kavramına yükledikleri cinsiyet algılarına ilişkin elde edilen verilere ait kodlar ve benzer kodların bir araya getirildiği alt temalar Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Öğretmen ve yöneticilerin “yönetici” kavramına ilişkin cinsiyet algıları**

		Öğretmen		Yönetici		
Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	f	Alt Temalar	Kodlar	f
Yöneticiliğe İlişkin Cinsiyet Algısı	Kadın	Disiplin/Düzen	3	Erkek	Erkek egemen yönetim	14
		Duyarlılık/Empati	2		Toplumsal cinsiyet rolleri	8
		Gayretli	1		Kadınların istememesi	4
		Donanımlı	1		Duyguları karıştırmama	2
	Erkek	Erkek egemen yönetim	12	Cinsiyetten Bağımsız	Yönetimde kadının varlığı	10
		Toplumsal cinsiyet rolleri	3		Liderlik	4
		Kadınların istememesi	1		Güçlü iletişim	4
		Liderlik	3		Gelişime açıklık	3
	Cinsiyetten Bağımsız	Yöneticilik	7	Okul Türü	Alan bilgisi	3
		Yönetimde kadının varlığı	4		Anaokulu	1

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin “yönetici” kavramına ilişkin cinsiyet algılarının “kadın”, “erkek” ve “cinsiyetten bağımsız” olmak üzere üç alt temada toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin yönetici kavramını düşündüklerinde ağırlıklı olarak akıllarına erkek yönetici geldiği görülmektedir. Erkek yönetici algısına sahip öğretmenlerin görüşlerinde özellikle erkek egemen yönetim anlayışının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda bir öğretmen “*Erkek geliyor. Yönetici daha çok erkek olduğu için...(Ö17)*” şeklinde görüş belirtirken bir başka öğretmen de benzer şekilde “*Erkek geliyor. Çevremizde eskiden beri bayan yönetici nadir gördüğüm bir durumdur. Dolayısıyla yönetici deyince cinsiyeti erkektir diye düşünüyorum...(Ö5)*” demiştir. Bununla birlikte toplumsal cinsiyet rolleri, liderliğin “erkek” olma ile özdeşleştirilmesi ve kadınların yönetime talip olmamasının erkek yönetici algısında etkili olan diğer faktörler olduğu öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. “*Aklıma erkekler geliyor. Sanırım ataerki toplum olmamız ve hala çalışan kadın algısının kültürümüze tam yerleşmemesinden olabilir...(Ö7)*”, “*Erkek. Çünkü erkeklerin liderlik, organizasyon, koçluk, analitik*

zekâ ve problem çözme yeteneklerinin kadınlara göre daha baskın olduğunu düşünüyorum...(Ö2)” ve “...Kadınlarınlar yönetici olmayı tercih etmedikleri için toplumumuzda böyle bir algı hakimdir (Ö16)” bu görüşleri örnekleemektedir. Kadın yönetici algısına sahip öğretmenlerin görüşlerinde ise disiplin, düzen, duyarlılık, empati becerisi ve kadın yöneticilerin gayretinin etkili olduğu görülmektedir. Bu konuda bir öğretmen “...Ama işin içinde kadın olduğunda gerçekten her şey farklı oluyor. Neden mi, disiplin, nizam, empati hani derler ya kadın eli değmiş, işte ondan...(Ö1)” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Cinsiyete dayalı olmayan yönetici algısında, yöneticilik özellikleri ve kadının yönetimdeki varlığının öğretmenlerin görüşlerinde öne çıkan iki önemli nokta olduğu görülmektedir. Yöneticilik özelliklerine vurgu yapan bir öğretmen “Öncelikle yönetici denilince cinsiyet ayrımı yapmadan yöneticilik vasfını taşıyan adaletli hukuk ve kuralları yönetmeliklere sahip kişilerden yönetici olmalıdır...(Ö20)” şeklinde görüş belirtirken bir başka öğretmen de benzer şekilde “Her ikisi de geliyor. Çünkü belirleyici olan cinsiyet değil yöneticilik vasfıdır. (Ö21)” düşüncesini ifade etmiştir. Kadının yönetimdeki varlığına ilişkin ise öğretmenler, “İkisi de geliyor, çünkü okuluma etrafımda kadın ve erkek idareciler var. (Ö11)” ve “6 senedir kadın yönetici ile çalıştığım için aklıma her ikisi de geliyor. (Ö8)” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yöneticilerin “yönetici” kavramına ilişkin cinsiyet algısında “erkek”, “okul türüne bağlı” ve cinsiyetten bağımsız” olmak üzere üç alt tema ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler ile benzer şekilde yöneticilerde de yönetici kavramını düşündüklerinde ağırlıklı olarak erkek yönetici algısının öne çıktığı görülmektedir. Yönetici görüşlerine bakıldığında; bu algıda erkek egemen yönetimin daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir yönetici “Geçmişten bugüne kadar yöneticilik kadrolarının çoğunluğunu erkekler oluşturduğu için ilk aklıma gelen erkek oluyor. (Y1)” şeklinde görüşünü belirtirken, bir başka yönetici de benzer şekilde “Yönetici kavramını düşündüğümüzde ilk aklıma erkek yönetici geliyor çünkü geleneksel normlarda bugüne kadar yönetim hep erkek egemenliğini gördük...(Y19)” demiştir. Diğer taraftan, erkek yönetici algısına sahip yöneticilerin ileri sürdüğü görüşlerde toplumsal cinsiyet rollerinin, kadınların yönetime talip olmamasını ve kadınların duyguları ile hareket ettiklerini düşünmelerinin etkili olduğu görülmektedir. Bu noktada ise yöneticiler, “Erkek geliyor. Çünkü yıllardır hep müdürler, amirler, başkanlar erkeklerden seçilmiş. Biraz anane kültürü kaynaklı olduğunu düşünüyorum...(Y37)”, “Erkek geliyor. Çünkü kadınlar yöneticiliğe talip olmuyor. (Y14)” ve “Yönetici deyince aklıma erkek gelmektedir. İnsan yapısı ve işleyişi yönünden böyle düşünmekteyim. Erkekler işlerinde ego yapmazlar ve basit, net bakış açısıyla olayları süzer ve değerlendirirler...(Y29)” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Yöneticiliğe yönelik cinsiyet algısında ortaya çıkan diğer bir alt tema ise bazı yöneticilerin okul türüne göre yöneticiyi algıladıklarıdır. Bu konuda bir yönetici, “Yönetici olarak aklıma genel olarak önce erkek geliyor. Fakat bu mesleğe göre değişebiliyor. Mesela anaokulu yöneticisi deyince önce bayan geliyor...(Y38)” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Yöneticilerin cinsiyete dayalı olmayan yönetici algısında ise, özellikle yönetimde kadının varlığının daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Bu bağlamda bir yönetici, “Yönetici olmadan önce sorulsaydı bu soru erkek derdim. Ancak şu anda bu soruyu sorduğunuzda aklımda herhangi bir cinsiyet kavramı yöneticilikle beraber gelmiyor. (Y10)” şeklinde görüş belirtirken, bir başka yönetici benzer şekilde “İkisi de olabilir. Öyle algı içerisinde değilim. Çünkü birçok bayan yönetici tanıyorum. (Y27)” demiştir. Diğer taraftan, yöneticiler cinsiyete dayalı olmayan yönetici algılarında liderlik, güçlü iletişim, gelişime açıklık ve alan bilgisinin etkili olduğunu vurgulamıştır. “...Yöneticilik vasfını elde etmiş, kendisini liderlik konusunda geliştirmiş ve sürekli kendini yenileyen, geliştiren, okuyan, sorgulayan, olaylara eşit, tarafsızca bakabilen personeli tarafından kabul görülen kadın veya erkek bireyin okul yöneticisi olabilir diye düşünüyorum. (Y36)”, “Yönetici kavramını düşündüğümde aklıma cinsiyet gelmiyor. Yönetim işini yapabilen, alanında yeterli, uzman geliyor. (Y23)” ve “...Ancak, yönetici ve liderlik vasfına sahip olmaları gerekir. Güçlü iletişim becerisi olmalı, Mesleki gelişime açık olmalıdır. İyi bir lider olursa kadın ve Erkek olması fark etmez, ikisi de olabilir (Y20)” şeklindeki görüşleri bu durumu örnekleemektedir.

### 3.2. Öğretmenlerin Yönetici Tercihi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birlikte çalışmayı tercih ettikleri yöneticiye yönelik görüşlerinden elde edilen verilere ait kodlar ve bu kodların bir araya getirildiği alt temalar Tablo 4’ de ve Tablo 5’ de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ayrı ayrı verilmiştir.

**Tablo 4.** Kadın Öğretmenlerin Yönetici Tercihleri

ANA TEMA	ALT TEMALAR	KODLAR	f
YÖNETİCİ TERCİHİ	Kadın	Kadın	4
		Kadınlar için avantaj olması	2
		İletişim becerileri	3
		Disiplinli ve düzenli	4
		Deneyimli	1
		Başarılı	1
		Prosedürlere bağlı kalmama	2
		Liderlik özellikleri	1
	Erkek	Erkek	5
		Detaylara takılmama	3
		Çalışma kolaylığı	2
		Daha az disiplinli, planlı ve kuralcı olma	3
		Kolay ikna edilme	2
	Cinsiyetten Bağımsız	Cinsiyetten bağımsız	7
		Adil	3
		Saygılı	2
		Donanımlı	2
		Yönetim yeterliliği	5
	İnsan ilişkileri	1	

Tablo 4’ de görüldüğü üzere, kadın öğretmenlerin yönetici tercihine ilişkin görüşlerinde ağırlıklı olarak cinsiyete dayalı olmayan yönetim anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. Bu noktada, kadın öğretmenler cinsiyetten ziyade yöneticilik özelliklerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle yöneticinin adil, saygılı, donanımlı, insan ilişkileri güçlü ve yönetim yeterliliğine sahip olması öne çıkan görüşlerdir. Bu konuda Ö17 görüşünü “*Adaletli, kararlı doğru verebilen ve okulu iyi yönetebilen bir yönetici ile çalışılmalıdır.*” şeklinde belirtirken Ö14 “*Yeterli donanıma sahip, adam kayırmayan ikili olmayan tarafsız yönetici ile çalışmak isterim.*” ve 21 “*Fark etmez. İşini olması gerektiği gibi yapan bir yönetici ile çalışmak en doğrusu*” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, araştırmaya katılan kadın öğretmenlerden cinsiyete dayalı bir yönetici algısına sahip olanlarda erkek yönetici tercihinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu görüşteki kadın öğretmenler, kadın yönetici ile çalışmanın daha zor olduğunu, kadınlarda detaylara takılma ve kuralcılığın fazla olduğunu, erkek yöneticilerin ise daha esnek olduğunu ve ikna edilmesinin daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Şöyle ki, bu konuda “*ben erkek liderlerle çalışmayı tercih ederim. ... ince ayrıntuları düşünmek ince eleyip sık dokuma noktasında kadınla zıtlaşmak çok daha fazladır. Erkeği ikna etme noktasında bir bayan olarak daha kolay olduğundan erkekle çalışmak daha kolay geliyor bana (Ö22)*” ve “*Erkekler daha kolay inisiyatif alıyorlar. Erkekler daha sonuç odaklı, bayan yöneticiler daha detaycı olduğu için iş hayatını biraz daha zorlaştırdığını düşünüyorum. Kadınların özel hayatındaki problemleri iş hayatına daha fazla taşıdığını düşünüyorum(Ö2)*” ifade edilmiş görüşlerdir. Ancak az da olsa araştırmaya katılan kadın öğretmenlerden kadın yönetici ile çalışmak istediğine ilişkin görüş belirtenlerinde olduğu görülmektedir. Bu görüşe sahip kadın öğretmenler, özellikle kadın yönetici ile çalışmanın kendileri için avantaj olduğunu, kadın yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek, disiplinli ve düzenli, deneyimli ve başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu konuda Ö1 “*Kadın yönetici ile çalışmayı isterim. Çünkü empati yeteneğinin daha çok geliştiğini düşünüyorum, daha disiplinli, derli toplu, kararlı davranacağını düşünüyorum. Kadın yönetici daha planlı ve programlı, özellikle bayan çalışanlar açısından avantajlı görüyorum. Çünkü bir bayanın halinden ancak bir bayan anlar.*” şeklinde görüş belirtirken diğer bir kadın öğretmen “*...işini bilen, tecrübeli, iletişim yöntemlerini bilen, başarılı ve prosedürlere takılmadan işlevsel hedeflerle çalışan bir bayan olursa daha tercihimdir (Ö4)*” demiştir.



**Tablo 5. Erkek Öğretmenlerin Yönetici Tercihleri**

ANA TEMA	Alt Temalar	Kodlar	f	
YÖNETİCİ TERCİHİ	Kadın	Kadın	2	
		Disiplinli	2	
	Erkek	Erkek	3	
		İletişim kolaylığı	1	
		Otorite	1	
		Duyularımı kontrol etme	1	
		Yönlendirilmeye kapalı	1	
		İş-yaşam dengesi	2	
		Oldukları gibi görünme	1	
		Beklenti	1	
		Her İki Cinsiyet Birlikte	Erkek ve kadın birlikte	1
			Detaylı düşünme	1
	Daha estetik		1	
	Öğrencilere yaklaşım		1	
	Ekip çalışması		1	
	Mevzuatın uygulanması		1	
	Disiplinli		1	
	Bireysel çalışma		1	
	Cinsiyetten bağımsız	Cinsiyetten bağımsız	7	
		Sorumluluklarının bilinci	6	
		İnsan ilişkileri	3	
		Liderlik özellikleri	6	
		Çözüm odaklı	1	
		Öğretmenleri sürece dahil etme	1	
Teknoloji kullanma becerisi		1		

Tablo 5 incelendiğinde, erkek öğretmenlerin yönetici tercihinde “erkek”, “kadın”, “ikisi birlikte” ve “cinsiyete dayalı olmayan” yönetici tercihi olmak üzere dört farklı bakış açısının ortaya çıktığı görülmektedir. Kadın öğretmenlerde olduğu gibi erkek öğretmenlerde de ağırlıklı olarak cinsiyetten ziyade yönetici özelliklerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu konuda Ö8 görüşünü “*Ben işini layıkıyla yapan yöneticilerle çalışmak isterim.*” şeklinde ifade ederken Ö13 “*yetenekli, birikimli, saygın ve insan ilişkileri iyi bir yönetici ile*” ve Ö18 “*Ben kendinden emin kuralları ve görevlerini bilen öğretmenine sahip çıkan yöneticilerle çalışmak isterim.*” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan bir erkek öğretmen, yöneticilikte her iki cinsiyetin de birlikte çalıştığı bir ortamda çalışmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Ö3 bu konuda “*Okullarda erkek ve kadın yöneticiler mutlaka olmalı. Kadınlar yapılmak istenen çalışmalarda daha ayrıntılı düşünebilen, görsel olarak daha estetik düşünen, öğrencilere anne duyguları ile yaklaşabilen, erkeklere göre daha hırslı yapıya sahip oluyorlar. Kadınlar ekip çalışmasına daha fazla önem verir. Erkekler ise yönetmelik çerçevesinde kurallara uygun, disiplinli bir yapıya sahip oluyorlar. Erkekler daha bireysel çalışırlar...*” şeklinde görüşünü ortaya koymuştur. Bununla birlikte, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerden, sadece kadın ya da sadece erkek yönetici ile çalışmak isteyenlerin sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bazı erkek öğretmenler, işini daha ciddiye alma ve disiplinli olma açısından kadın yönetici ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Bu konuda Ö24 görüşünü “*Bayan bir yöneticiyle çalışmak isterdim. Çünkü bayanların işlerini erkeklere göre daha ciddiye aldıklarını ve daha disiplinli çalıştıklarını düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmiştir. Diğer taraftan, bazı erkek öğretmenler kadın yöneticilerle rahat iletişim kurulamadığını ve kadın yöneticilerin otorite sağlayamadığını, duyularımı kontrol edemediğini, yönlendirilmeye açık olduklarını ve iş-aile dengesini kuramadıklarını, rol çatışması yaşadıklarını düşündüklerinden erkek yönetici ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Bu görüşü ortaya koyan örnekler şunlardır: “*Bayan yönetici ile gün içerisinde tüm meseleleri ele alırken kullandığınız kelimelere, ağzınızdan çıkacak ifadelere, oturunuza vs. Konularda daha fazla dikkat etmeniz gerekir... Karşı cins ile her konuyu konuşamayacağımı da dikkate aldığımda erkek yönetici ile çalışmak önceliğim olurdu. (Ö5)*” ve “*Kadın yöneticilere karşı*

değilim ancak; Kadınların fitratı ve yapısı gereği otorite kurma konusunda erkeklere göre biraz yetersiz kalmaları... şefkat ve merhamet duygularının ön plana çıkıyor olması (Ö6)''.

### 3. 3.Kaos Dönemi Yöneticilik Özellikleri

Kaos dönemlerinde yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere yönelik öğretmen ve yöneticilerin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. Öğretmenlere ve Yöneticilere Göre Kaos Dönemi Yöneticilik Özellikleri**

Öğretmen		Yönetici		
ANA TEMA	Alt Temalar	f	Alt Temalar	f
KAOS DÖNEMİ YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ	<b>Kişisel Özellikler</b>		<b>Kişisel Özellikler</b>	
	Sakin ve soğukkanlı	10	Sakin ve soğukkanlı	16
	Adil	9	Adil	7
	Hızlı ve pratik	2	Empati yeteneği	5
	Güvenilir	2	Sağ duyulu	5
	Farklı görüşlere saygılı	2	Pratik zeka	4
	Dürüst	2	Güvenilir	3
			Demokratik	2
	<b>Mesleki Yeterlilik</b>		<b>Mesleki Yeterlilik</b>	
	Çözüm odaklı	10	Çözüm odaklı	12
	Kriz yönetimi yeterliliği	10	Kriz yönetimi yeterliliği	8
	Bilgili	6	Deneyim	7
	Sorumluluk bilinci	5	Gelişime açık	4
	İletişim becerisi	6	İletişim becerisi	4
	Deneyimli	3	Paydaşları sürece dahil etme	4
	Takım çalışması	3	Çok yönlü bakış	3
	Mevzuata hâkim	3	İnisiyatif alma	3
	Sosyal ilişkileri güçlü	3	Risk alabilme	2
	Farklı bakış açısına sahip	2	Mevzuata hâkim	2
	Planlama becerisi	2		
Şeffaflık	2			

Tablo 6’da görüldüğü üzere, kaos dönemi yöneticilik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin ağırlıklı olarak yöneticinin mesleki yeterliliğine değindikleri görülmektedir. Bu konuda bir öğretmen “Krizi yönetebilmeli. Bir sonraki hamleleri her zaman düşünerek karar vermeli. Ekip çalışmalarına önem vermeli. Ekipçe alınan kararları uygulayabilmeli (Ö3)” şeklinde görüşünü ortaya koyarken bir diğeri de benzer şekilde “...Çözüm odaklı, eğitim yönetimi bilgisine sahip, mevzuata hâkim, sorunları sebep-sonuç ilişkisinde tahlil edebilen, kurumundaki diğer çalışanlar ile pozitif ve yapıcı iletişim kurabilen yöneticiler olmasını isterim(Ö6)” demiştir. Ayrıca bu konuda Ö15 görüşünü “Okulda kriz durumlarında liderlik özellikleri kuvvetli, net ve düzgün iletişim becerilerini kullanabilen, işbirlikçi ve takım çalışmasının önemli olduğunu bilen ve uygulama örneklerini daha önce de göstermiş olan yöneticiler olmalıdır.” şeklinde belirtmiştir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerin kişilik özelliklerine de yoğun olarak değindikleri görülmektedir. Özellikle yöneticinin kaos döneminde sakin ve soğukkanlı ve adil olması gerektiği konusundaki görüşleri benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda yöneticinin hızlı ve pratik, güvenilir, farklı görüşlere saygılı ve dürüst olması gerektiği konusunda görüş belirtmişlerdir. Bu noktada Ö18 görüşünü “Soğukkanlı yönetmeliğe ve kendine hâkim sakin kalabilen yöneticilerle çalışmak isterim.” şeklinde belirtirken Ö21, “Sorumluluk sahibi, özverili, sakin, hızlı karar alabilen, aldığı kararları ivedilikle uygulayabilen.” ve Ö17, “Adaletli, tarafları dinleyen ve doğruyanlışı ayırt edebilen bir yönetici olmalıdır. Dik duruşu ve kararlılığı ile krizde hatalı davranışı uygun bir dille söyleyebilen yönetici olmalıdır.” şeklinde görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Kaos dönemi yönetici özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile yönetici görüşlerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Özellikle yöneticiler de bu konuda mesleki yeterliliklere ağırlıklı olarak değinmişlerdir. Şöyle ki, bu konuda “Bu durumlarda, yöneticilik sahasında deneyimi olan; krizi yönetme

noktasında hızlı, kapsamlı, politik düşünme becerisine sahip, krizin ya da yanlış giden olayların geçtiği çevreyi ve paydaşları çözümlenebilen, nesnel kararlar alabilen yöneticilerin görevde olması gerekir. (Y16)”, “Kriz dönemlerinde inisiyatif becerisi olan, çözüm odaklı davranabilen, kararlı, işbirlikçi çalışmayı önemseyen yöneticiler olmalı. (Y23)”, “...iyi bir ekip ruhu yaratması, olay ve olgulara yaklaşımı soğuk kanlı organize, iletişimi gayet güçlü, gerginlik yaratmadan, demokratik ve katılımcı liderlik özelliği taşıması ve sorun çözme yeteneğinin güçlü olan yöneticileri olması gerektiğini düşünüyorum. (Y36)” ve “Sorun çözme odaklı, değişikliğe açık, fikirlere önem veren, takım çalışmasına önem veren lider özelliklere sahip yöneticiler olmalı. (Y1)” ifadeleri bunlardan bazılarıdır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin de öğretmenlerle benzer şekilde yöneticilerin sakin ve soğukkanlı, adil, güvenilir ve sağduyulu olması gibi kişilik özellikleri üzerinde yoğun olarak görüş belirttikleri görülmektedir. Bu konuda Y2 görüşünü “Sağ duyulu ve sakin yönetici olmalı kendisi stres sahibi gergin kişiler panik havası yaratır.” şeklinde ifade ederken Y7 “Uzlaştırıcı empati yeteneği kuvvetli, dinlemeyi bilen ve güvenilir” ve Y13 “Sakin, olaylar karşısında soğuk kanlı, anlayışlı...” şeklinde görüşlerini ortaya koymuşlardır.

### 3. 4. Kaos Dönemi Yöneticilik Özelliklerine Sahip Olma Derecesi

Kaos dönemlerinde gereken yöneticilik özelliklerine yöneticilerin sahip olma durumlarına ilişkin yöneticilerin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Yöneticilerin Kaos Dönemi Yöneticilik Özelliklerine Sahip Olma Derecesi**

		Kadın Yönetici		Erkek Yönetici		
Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	f	Alt Temalar	Kodlar	f
Kaosu Yönetebilme Özelliklerine Sahip Olma Derecesi	EVET	Evet	14	EVET	Evet	13
		Personel performansı	1		Deneyim	1
		Saldırıya uğrama	1		Eğitim	1
		Üst yönetim	1		Üst yönetim	1
	HAYIR	Hayır	3	HAYIR	Hayır	1
		Konumu koruma	1		Deneyim	1
		Müdür yardımcılığı	1			
	KISMEN	Kısmen	6	KISMEN	Kısmen	3
		Deneyim ihtiyacı	3		Duruma bağlı	4
		Duruma bağlı	1			

Tablo 13 incelendiğinde, kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kaos dönemi yöneticilik özelliklerine sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Bu noktada bir kadın yönetici “Tabii idarecilik herkese sorun çözmeyi öğretir. (Y3)” şeklinde görüşünü belirtirken bir başka kadın yönetici “Ben evet bu niteliklere sahip olduğumu düşünüyorum, her şeyden önce benim için bir kurumda personelin amaca ne kadar hizmet ettiği önemlidir... (Y16)” şeklinde görüşünü ortaya koymuştur. Diğer taraftan az sayıda da olsa kadın yöneticiler kaos dönemi yöneticilik özelliklerini taşımadıklarını belirtmiştir. Bu yönde bir kadın yönetici “Hayır. O yüzden müdür yardımcısı görevinden bir üst makama geçmeyi hiç düşünmedim ve yöneticilik görevini merkez ilçede görev alabilmek adına seçtim...(Y22)” demiştir. Ancak, deneyim eksikliği veya mevcut duruma bağlı olarak kaos dönemi yöneticilik özelliklerine kısmen sahip olduğunu vurgulayan kadın yöneticiler de olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bir kadın yönetici “Bazılarında kısmen sahibim daha çok olay, olay yeri, stres yanı o an ki durum çok önemli (Y11)” diyerek mevcut duruma vurgu yaparken bir başka kadın yönetici ise “Ben bu niteliklere sahip miyim genelde Böyle davranmaya çalışıyorum Sonuçta idarecilik, yöneticilik tecrübe ile gelişen bir durum (Y19)” diyerek deneyim eksikliğine vurgu yapmıştır.

Kadın yöneticilerde olduğu gibi erkek yöneticilerin büyük bir çoğunluğu da kaos dönemi yöneticilik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedir. Bu noktada, genel olarak yöneticilerin uzun süredir bir görevi yerine getirmeleri ya da bu konuda lisansüstü eğitim almalarının etkili olduğu görülmektedir. Bir erkek yönetici “Evet ben 10 yıllık öğretmenlik, 18 yıl Müdür yardımcılığı ve 4 yıldır müdürlük yapıyorum. Yani idareciliğin içinden gelen bir müdür olarak görevdedim...(Y28)” şeklinde görüş belirtirken bir başka erkek yönetici “Evet düşünüyorum çünkü bu konuda eğitim aldım...(Y38)” şeklinde

görüşünü ortaya koymuştur. Sadece bir erkek yönetici deneyim eksikliği nedeniyle kaos dönemi yöneticilik özelliklerine sahip olmadığını ifade etmiştir. Bu konudaki görüşünü “*Tabii hayır.... Her yıl bir tecrübe olduğunu düşünüyorum (Y30)*” şeklinde belirtmiştir. Dikkat çeken bir başka görüş ise bir erkek yönetici, kaos dönemi özelliklerine sahip bir yönetici olup olmadığını karşındaki kişinin algısına bağlı olduğunu vurgulamasıdır. Bu noktada, “*Bu soruyu cevaplayabilmek mümkün değil çünkü biliyorum ki karşıdaki insanların beni gördüğü kadar olduğumu (Y40)*” diyerek yöneticilik algısının takipçiler tarafından belirlendiğini vurgulamıştır. Bazı erkek yöneticiler ise, kaos dönemi yöneticilik becerisinin ancak kaos döneminde ortaya çıkabileceğini ve yöneticiliğin bir apartman inşa etmeye benzediğini vurgulayarak kendilerinin kısmen bu özellikleri taşıdığını ifade etmişlerdir.

### 3.5. Kaos Durumlarında Kadın Yönetici Atanması

Kaos durumunda kadın yönetici atanmasına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri Tablo 8’de; kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri ise Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 8.** *Kaos Durumunda Özellikle Kadın Yönetici Atanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	Kadın Öğretmen		Erkek Öğretmen		
		Kodlar	f	Kodlar	F	
Kaosta Kadın Yönetici Atanma Durumu	Olumlu	Uygun	10	Olumlu	Farklı ve objektif bakış	3
		Sorun çözebilme	7		Bilgi ve donanım	2
		Yöneticilik özellikleri	3		Detayları fark edebilme/ titizlik	2
		Anaç	1		Okul iklimini yumuşatma	1
		Kibar ve sağ duyulu	1		Azimli	1
		Detaylı ve düzenli çalışma	1		Güven kazanma	1
		Daha fazla risk alma	1			
	Olumsuz	Aşağılama ve baskı	2	Olumsuz	Hemcinsleri ile anlaşmazlık	1
		Erkek egemen yöneticilik	1		Krizi büyütme	1
		Dedikodu	1		Sorumlu arama	1
		Engelleme	1		Önyargı	1
		Kişisel özellikler	1			
	Öneriler	Tarafgir kadın yönetici	1			
		Cinsiyetten bağımsız	2	Öneriler	Cinsiyetten bağımsız	5
		Güçlü bir duruş	1		Her okula kadın yönetici	1
		Her okula kadın yönetici	2		Okul türü	1
		Mesleki deneyim	1		Ek puan	1
		Annelik	1		Daimî görev	1
		Annelik	1			

Kaos durumunda kadın yönetici atanmasına ilişkin öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında olumlu, olumsuz ve öneriler olmak üzere üç alt temanın olduğu görülmektedir. Özellikle kaos döneminde kadın yönetici atanmasına ilişkin kadın öğretmenlerin büyük bir bölümünün olumlu bir algıya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerin sorun çözmeye daha yatkın, anaç, kibar ve sağ duyulu olduklarını, detaylı ve düzenli çalışma yeteneğine, yöneticilik vasfına sahip olduklarını ve daha fazla risk alabildiklerini ifade ederek kaos döneminde özellikle kadın yönetici atanmasının doğru olduğunu vurgulamışlardır. Bu konuda bir kadın öğretmen, “*Kaos dönemlerinde kadınlar da rahatlıkla erkeklerin yapabileceği her çözümü bulup, uygulayabilirler. Hatta daha ayrıntılı durumu analiz edip, çözümleyebilirler. (Ö10)*” şeklinde görüş belirtirken bir başka kadın öğretmen benzer şekilde “*Kadınlar daha sağ duyulu, anaç, daha kibar, sorun çözmeye daha yatkın olduğu için olabilir. (Ö14)*” demiştir. Bunun yanında, bazı kadın öğretmenler erkek egemen yönetici anlayışı, kadın yöneticiyi aşağılama ve baskı kurulması, kadın yönetici hakkında dedikodu üretilmesi ve bireysel farklılıklar ve toplumsal görevlerin engel olması nedeniyle kaos durumunda kadın yönetici atanmasının doğru olmadığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan bazı kadın yöneticilerin taraf tuttuğunu ve başarısız olan kadın yöneticilerin sonraki kadın yönetici adaylar için ön engel oluşturduğunu ifade ederek, kaos durumunda kadın yönetici atanmasını doğru bulmadıklarını vurgulamış, erkek yöneticinin daha doğru olduğunu söylemişlerdir. Bu bağlamda, bir kadın öğretmen “*Kadın yöneticiler doğru bir tercihtir bence. Fakat erkek yöneticilerin daha soğukkanlı, daha sakin ve daha az duygusal yaklaşımlarının olabileceğini*

düşündüğüm için erkeklerin biraz daha fazla doğru tercih olabileceğini düşünüyorum. (Ö2)” diyerek bu algıyı ortaya koymaktadır. Bir başka kadın öğretmen ise, “*Bireysel farklılıkları ve toplumsal görevlerini göz ardı edersek kadınların daha başarılı olabileceğini düşünüyorum (Ö11)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Diğer taraftan, her okula bir kadın yönetici atanması, kadın yönetici sayısında belirgin bir artış olması ve kadın yöneticilerin güçlü bir duruş sergilemesi gerektiği de önerilmiştir. Bir kadın öğretmen “*Aslında, bu özelliklere sahip olan bir bayan yönetici neden olmasın. İhtiyaca bağlı olarak her okulda bayan yöneticinin olması gerekli...(Ö1)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Ancak bazı kadın öğretmenler bu durumda kadın yöneticinin emzirme dönemini atlatmış ve mesleki tecrübesinin en az on yılın üzerinde olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu noktada bir kadın öğretmen, “*4. Maddedeki saydığım özelliklere sahip olgun bir yaşta ise yani mesleki tecrübesi en az 10 yılın üzerinde ve annelik (süt emzirme) dönemlerini birkaç yıl öncesinde atlatmış ise kadın yönetici de olabilir (Ö12)*” demiştir.

Kaos durumunda özellikle kadın yönetici atanmasına yönelik genel olarak erkek öğretmenlerin olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu noktada, erkek öğretmenler, kadın yöneticilerin bilgi ve donanımına, farklı ve objektif bakış açısına, detayları fark etme becerisi ve titizliğe sahip olduklarını, azimli olduklarını, okul iklimini yumuşattıklarını ve personelin güvenini kazandıklarını ifade etmişlerdir. Bir erkek öğretmen, “*...Bence bayanlarla erkeklerin bakış açıları farklı. Bayanların olaylara yaklaşımları farklı. İrdeleme güçleri yüksek, sorgulamaları farklı, incelemeleri farklı. Bu anlamda kadın yöneticilerin atanması gerekli...(Ö25)*” derken başka bir erkek öğretmen “*Çok önemli değil ama kadın yöneticilerin iletişim dili daha yumuşak olabilir. Bu da okul iklimini yumuşatabilir(Ö13)*” demiştir. Kaos durumunda kadın yönetici atanmasına ilişkin olumsuz algıya sahip erkek öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde ise, kadın yönetici ile hemcinsleri arasında anlaşmazlık yaşandığını, kadın yöneticilerin kaosu büyüttüğünü ve sorumluluk alma yerine sorumlu aradıklarını ifade etmiştir. Diğer taraftan kadın yöneticiye önyargılı bir yaklaşımın olduğu da ifade edilmiştir. Bu konuda Ö 16, “*...Kadın yöneticilerin çalıştıkları ortamlarda kendi hemcinsleri ile daha zor anlaştıklarını ve bu yüzden sorunlar yaşandığına şahit oldum... Kadın yöneticilerin sorumluluğu kabul etmek yerine sorumlu aramaya yöneldiklerini düşünüyorum...*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Öneriler incelendiğinde ise erkek öğretmenlerin ağırlıklı olarak kaos durumunda cinsiyete dayalı olmayan bir yönetici anlayışının olması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Ayrıca, her okula ve okul türüne bağlı kadın yönetici atanmasını, kadın yöneticilere daimî görev verilmesini ve kız eğitim veren liseler için kadın yöneticilere ek puan verilmesini önermişlerdir. Ayrıca bir katılımcı, anne olan kadınların yönetici olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu konuda bir erkek öğretmen, “*...Görev ve sorumluluklarının bilincinde olan kadın idarecilerimize görevleri daimî olarak verilmelidir. Bana göre idareciliğin kadını ya da erkeği olmaz...(Ö19)*” şeklinde görüşünü belirtirken bir başka öğretmen de “*Kadın yönetici, özellikle “anne” olan kadın yöneticilerin ideal yönetici olduğunu ve bu tür durumlarda üstesinden gelebileceğini düşünüyorum. (Ö8)*” demiştir.

**Tablo 9. Kaos Durumunda Özellikle Kadın Yönetici Atanmasına İlişkin Yönetici görüşleri**

Ana Tema	Kadın Yönetici			Erkek Yönetici		
	Alt Temalar	Kodlar	f	Alt Temalar	Kodlar	f
Kaosta Kadın Yönetici Atanma Durum	Olumlu	Bütüncül düşünme	8	Olumsuz	Duruma bağlı	4
		Kadın yönetici	4		Cam uçurum	2
		Cam uçurum	3		Farklı bakış açısı	1
		Olumlu yaklaşım	4		Nezaketli ve naif	1
		Titiz	2		Sezgisel	1
	Olumsuz	Cam uçurum	1		Hızlı ve doğru karar	1
		Faturayı kadına kesme	1		İletişim	1
		Başarısız kadın	1		Sorumluluk bilinci	1
		Yüksek performans	1		Erkek yönetici	3
		Duygusallık	1		Yetersiz	4
		Kayırmacılık	1		Kapris	2
	Öneriler	Kadın yönetici sayısı	4		Korku ve dirayetsizlik	1
		Cinsiyetten bağımsız	2		Öneriler	Cinsiyetten bağımsız
						Yöneticilerden biri kadın

Müdür yardımcılığı	1
Okulun türü	1
Psikolojik test	1

Kaos durumunda kadın yönetici atanmasına ilişkin yöneticilerin görüşlerinde de olumlu, olumsuz ve öneriler olmak üzere üç alt tema ortaya çıkmıştır. Tablo incelendiğinde, kaos durumu kadın yönetici atanmasına ilişkin kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu noktada, kaos durumunda özellikle kadın yönetici atanmasını, cam uçurumdan ziyade kadın yöneticilerin çok yönlü düşünme becerisine sahip olmalarına, pozitif bir yaklaşım sergilemelerine, titiz olmalarına ve empati yeteneklerine sahip olmalarına bağlamaktadırlar. Bu konuda bir kadın yönetici “... krizi daha kolay çözüyor alışık oldukları şey ve çok yönlü düşünemedikleri için avantajlılar. (Y2)” şeklinde görüşünü ifade ederken bir başka kadın yönetici benzer şekilde “Kadın yöneticilerin sorun odaklı ve daha titiz çalıştığını düşünüyorum... olayları daha ayrıntılı görüp daha fazla çözüm bulduklarını düşünüyorum (Y8)” demiştir. Bununla birlikte, kadın yöneticilerin kaos dönemi kadın yönetici atanması konusunda olumsuz görüş bildirdikleri de görülmektedir. Bu noktada, faturanın kadına kesilmesi ve başarısızlığın kadın olmaya yüklenmesi nedeniyle cam uçurum uygulandığını ifade eden kadın yönetici olduğu gibi, kadın yöneticilere karşı hemcinslerinin ön yargılı yaklaşım sergilediğini ve erkek yöneticilerden fazla bir performans beklendiğini vurgulayan görüşlerde ileri sürülmüştür. Bu konuda bir kadın yönetici “...Kriz büyür ve de yerleşirse yanlış bir kadının üzerine yıkılım ki kaçabilelim. En nihayetinde ‘Kadın işte ne yapabiliirdi ki’ denilsin. Yani burada amaç algularla oynamaktır, sorunun taraflarca ve ilgililerce sorgulanmasını engelleyip faturayı kadına kesmek yoluyla işin içinden çıkmayı amaçlamaktadır... (Y16)” şeklinde görüş belirtirken bir başka kadın yönetici “...bayan idarecilerin erkek idarecilere göre pozitif yaklaşımlarının daha fazla olmasına rağmen özellikle bayan meslektaşları tarafından önyargılı davranış ve tutumlara maruz kaldığını, genel anlamda erkek idarecilere göre de daha iyi performans göstermek zorundaymış gibi hissettirildiğini kendim ve iletişimde bulunduğum bayan idareci arkadaşlarım adına da belirtmek isterim (Y7)” demiştir. Diğer taraftan bazıları ise, kadın yöneticilerin daha az profesyonel olduğunu, duyguları ile hareket ettiğini, yöneticilik vasfı zayıf kadın yöneticilerin atandığını ve bu noktada torpil uygulandığını ifade etmiştir. Bir kadın yönetici bu konuda “Kadınlar daha az profesyonel genellikle duygusal yaklaşıyorlar. (Y6)” şeklinde görüşünü ifade ederken bir başka kadın yönetici ise “Yöneticilik görevini çok iyi yapan soğuk kanlı ve kriterlere uygun bayan arkadaşlar var ama atamalar yapılırken göreve uygun özellik taşıyıp taşımadığına bakılmadığı için uygun olmayan bayan yöneticiler atanmakta... (Y22)” demiştir. Araştırmaya katılan bazı kadın yöneticiler de öğretmenler ile benzer önerilerde bulunmuştur. Bu bağlamda, yönetici algısının cinsiyete dayalı olmaması gerektiği, okul türüne göre yönetici atanması, kadın yöneticilerin sayısının artırılması ve okullarda yöneticilerden birinin kadın olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, kadın yöneticilerin önce müdür yardımcısı olarak göreve başlaması ve psikolojik testlere tabi tutulması gerektiğini de ileri sürmüşlerdir.

Kaos durumlarında kadın yönetici atanması konusunda olumlu algıya sahip erkek yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında; erkek yöneticilerin de kaos durumunda kadın yönetici atanmasını, cam uçurum uygulanmasından ziyade kadın yöneticilerin farklı bakış açısına sahip olmaları, nezaketli ve naif olmaları, kişisel iletişimde çalışanların daha dikkatli davranmaları ve görev-sorumlulukta hassasiyet göstermeleri ile açıklamışlardır. Bu konuda bazı öğretmenlerin görüşleri şunlardır: “...her ne kadar erkek egemen bir toplumsal yapıya sahip olsak da bir kurumda yönetici kadın olduğunda kurumsal ve kişisel iletişimde çalışanlar daha dikkatli, daha olumlu bir yol izlemekte buna bağlı olarak da görev – sorumluluk anlayışında daha hassas davranıldığı gözlemlenmektedir (Y24)”, “...Kadınlar çok ince düşünceli olduğu için işin rengine duruşuna konumuna her türlü detayı atlamıyor. Bu da öğretmenler ve velilerin çok seveceği bir yönetim şekli oluyor. (Y25)”. Diğer taraftan, erkek yöneticilerin bu konudaki görüşlerinin ağırlıklı olarak olumsuz olduğu da görülmektedir. Kaos döneminde erkek yöneticinin görev alması gerektiğini, kadın yöneticinin kaos döneminde görevlendirilmesinin ateşle oynamak anlamına geldiğini ve kaosun kaynağının kadın yönetici olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca kadın yöneticinin böyle bir durumda çözüm üretmede yetersiz kaldığını, karpisli olduğunu ve sorunlara karşı korktuğunu ve dirayetsiz olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Bu konuda Y34 görüşünü “Kriz durumunda kadın yöneticileri böyle okullara atamak ateşle oynamak gibi olur. İyi çıkarsa çözebilir belki. Ama çoğunda

kriz durumunda çözüm üretme ve yönetim eksikliği var. Kaprisliler çoğu da bilgisiz zaten. En iyisini bile gördüm bazen sorun yaratıyorlar sırf kapristen” şeklinde dile getirmiştir. Benzer şekilde Y35 görüşünü “...Fakat kriz süreçlerinde teklif edildiğim okullardaki krizin nedeni kadın yöneticiler olduğu için bu konuda kadın yönetici görevlendirmenin çok sağlıklı olacağını düşünmüyorum.” şeklinde ifade ederken Y36 ise, “Böyle durumlarda okullara kadın yöneticilerin atanması krizin veya sorunun içeriğine göre yararlı da olabilir yararsız da olabilir. Hatta krizi daha da derinleştirebilir” ifadelerini kullanmıştır. Bununla birlikte, bazıları tarafından böyle bir durumda cinsiyete dayalı olmayan bir yönetici anlayışının olması gerektiği de ifade edilmiştir. Bu konuda Y31 görüşünü “Durum ne olursa olsun hangi cinsiyet değil hangi nitelik insanları kurtarır.” şeklinde belirtirken benzer şekilde Y26, “Burada cinsiyet değil yönetici tavrının önemli olduğunu düşünüyorum.” demiştir. Ayrıca bazı erkek yöneticiler, yöneticilerden birinin mutlaka kadın yönetici olması gerektiğini vurgulamıştır. Y25 bu konuda görüşünü “Aslında ilk sorunun cevabında da söyledim bence okullarda kadın erkek iki yöneticilerden de olması en güzeli...” şeklinde ifade etmiştir.

### 3. 6. Cam Uçuruma Maruz Kalma

Kadın yöneticilerin cam uçuruma maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşlerinden elde edilen veriler Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10. Cam Uçuruma Maruz Kalma Durumu**

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Cam Uçurum	Maruz Kalma	Evet	10
		Kolaylıkla harcayabileceklerini düşünme	1
		Meslek lisesi	1
		Kadın başarır	1
		Farklı bakış açısı	1
	Maruz Kalmama	Hayır	12
		Pozitif ayrımcılık	2
		Donanımlı	1
		Olumlu bakış açısı	1
		Yöneticilik potansiyeli	1
		Bilmeme	1
		Kadın davranışları	1

Cam uçuruma maruz kalma durumuna ilişkin kadın yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, öne çıkan düşünce, kadınların zor durumlarda yönetici olarak görevlendirilmelerindeki temel neden cam uçurumdan ziyade pozitif bir ayrımcılığın yapılması, kadına karşı olumlu bakış açısının gelişmesi, kadın yöneticilerin donanımlı olması ve yöneticilik potansiyeline sahip olmaları ve nitelikleri olarak görülmektedir. Bu konudaki bazı kadın yönetici görüşleri şunlardır: “Özellikle diyemem. Kadınlara tanınan pozitif ayrımcılık diyebilirim. Olması gereken de bir durum... (Y8)”, “Özellikle böyle bir durum olduğunu düşünmüyorum. Eskiye nazaran kadın yöneticilere bakış açısının değiştiğini düşünüyorum. Yani olumlu bir bakış açısı geliştiğini düşünüyorum... (Y18)”, “Hayır düşünmüyorum. Önceki idarecilerimin bendeki yönetici potansiyelini fark etmeleri ve beni cesaretlendirmeleri sayesinde, bunca yıldır yöneticilik yapıyorum (Y19)” Ayrıca araştırmaya katılan bazı kadın yöneticiler farklı bakış açısına sahip olma ve kadın başarır düşüncesinin kadın yöneticilerin görevlendirilmesinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu konuda Y13 görüşünü “Evet, düşünüyorum. Çünkü kadın olarak farklı pencerelerden bakıyoruz” şeklinde ifade ederken Y1 görüşünü “Kadının üstesinden gelemeyeceği sorun yoktur” şeklinde ortaya koymuştur. Diğer taraftan araştırmaya katılan bazı kadın yöneticiler cam uçuruma maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda Y11 görüşünü “Kolaylıkla harcayabileceklerini düşündükleri için verdiler beni o okula ama hakkından geldim. Yanıt evet kadın olduğu için atadılar...” şeklinde ortaya koyarken benzer şekilde Y10 görüşünü “Evet kesinlikle öyle düşünüyorum. Kadrom başka okulda olmasına rağmen şu an çalışmakta olduğum okula tam da bu yüzden görevlendirildim ve halen çalışmaktayım.” şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca Y9 da “Zaten meslek lisesinde müdür yardımcısıyım en zor örnekleri biz yaşıyoruz” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Aynı zamanda bir kadın yönetici de cam uçuruma maruz kalma durumu açısından kararsız olduğunu ve aynı zamanda cam uçurumun yaşanmasının kadın yöneticilerin davranışlarından kaynaklandığını belirtmiştir. Bu konuda Y16

görüşünü “*Bunun cevabını net veremiyorum birebirde böyle bir durum gözlemledim. Ancak kadın yöneticiler bir çok okulda erkek egemen camiayı haklı çıkarırcasına kendilerini polemiklere kaptırıyorlar ve böylece erkek hegemonyasına çalışıyorlar*” şeklinde ortaya koymuştur.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kadının etkin olarak çalışma hayatında yer alması ile çalışma yaşamındaki pozisyonu, üstlendiği roller ve çalışma hayatında yaşadığı problemler farklı açılardan ele alınıp tartışılmaktadır. Kadınların yalnızca çalışma hayatındaki durumları değil aynı zamanda özel ve toplumsal yaşamlarındaki rolleri üzerinde de durularak cinsiyet odağındaki bir yaklaşımla kadın ve erkekler arasındaki ilişkilerin dayandığı dinamikler sorgulanmaktadır. Bu dinamikler ele alınırken, erkek ve kadınların birbirinden farklı özellikler, yeterlilikler ve yönelimlere sahip olduğu yönünde bir algı oluşturulmuş ve iş yaşamında cinsiyete dayalı farklı iş bölümlerinin olacağına ilişkin bir kanaat ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kadınların ve erkeklerin çalışma hayatına katılımını ve yönetimde yer almasını biçimlendirmiştir (Kızıldağ, 2018). Bu bağlamda bu çalışmada, kadınların sayıca fazla yer aldığı eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, yönetici kavramına ilişkin cinsiyet algılarının ve tercihlerinin belirlenmesinin yanı sıra, kriz dönemlerinin yöneticilerin hangi özelliklere sahip olması gerektirdiğine ve bu tür durumlarda özellikle kadınların atanması konusuna ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Okul yönetiminde cinsiyetin önemine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine bakıldığında, öğretmen ve yöneticilerin genel olarak okul yönetiminde cinsiyetin değil, yöneticilik özelliklerinin, görev bilincinin ve kişilik gibi özelliklerin daha önemli olduğunu düşündükleri görülmüştür. Ancak buna rağmen, öncelikle erkek egemen yönetim ve toplumsal cinsiyet rolleri algısı nedeniyle hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin yönetici kavramını “erkek olma” ile daha fazla ilişkilendirdikleri ve bazı öğretmenlerin erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu çelişki, ataerki bir yapıda yaşamış olmanın ve toplumsal yapıdaki geleneksel erkek ve kadın rol algısının insanların algısını etkilemede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Schein (2001) bu durumu, yönetim pozisyonunun doğasında erkeksi bir algının hâkim olması durumunda, diğer tüm koşullar eşitlenirse dahi, yönetimde kadın bir adaydan daha çok erkek bir adayın daha nitelikli olarak kabul edileceğini belirtmektedir. Diğer taraftan, Negiz ve Yemen (2011), içinde bulunulan toplum yapısının ve toplumsal değerlerin, aile yapısının ve yetiştirilme tarzının, siyasal ilgi ve çevrenin, inançlar ve dini değerlerin, ahlaki değerlerin, iletişim becerilerinin, eğitim türü ve düzeyinin ve kişilik yapısının kişinin yönetime ilişkin cinsiyet algısını etkileyen faktörler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Akbaş ve Taner (2017), eğer toplumda kadın liderlerin etkili olabileceğine ilişkin bir algı mevcut değilse, yönetimde cinsiyete dayalı bir önyargının oluşacağını ve örgütte bu yönde uygulamaların gerçekleştiği bir ortamın yaratılacağını vurgulamaktadırlar.

Ayrıca, katılımcılarda kadın yöneticilere yönelik yönetimde duygularıyla hareket etme, kaprisli ve iletişime kapalı olma, cinsiyetin arkasına saklanma, personelin ihtiyaçlarına duyarsızlık ve fazla ayrıntıcı olmalarına ilişkin olumsuz; çoklu bakış açısına sahip olma, detay ve düzene önem verme ve iletişim becerilerine sahip olmalarına ilişkin olumlu bir algı olduğu görülmektedir. Yılmaz (2020)’ın, eğitim kurumlarındaki kadınların yönetsel pozisyonlarda başarısız olarak algılanmasına neden olan faktörler üzerine yaptığı çalışmada, kadın yöneticilerin egolu, kaprisli, kompleksli olarak algılandığını ve bu nedenle yöneticilik için uygun bulunmadığını ayrıca kadınların anaç yapısı, erkeklerle göre daha kibar, düşünceli, yumuşak olarak görülmesi nedeniyle pozisyon için uygun olmadıklarının belirtildiğini, idarecilik yapısı için daha sert ve otoriter özellikler beklenildiğini, kadınların duygularını kontrol edemeyeceği, vereceği kararlarda duygularının etkisinin görüleceğinin düşünüldüğünü ortaya koyduğu bu sonuçlar çalışma ile benzerlik göstermektedir. Ryan ve Haslam (2007), bu konuda yapılan çalışmalarda kişilerin, erkeklerin kadınlara göre yönetim başarısına yönelik özelliklere daha fazla sahip olduklarını düşündüklerini ve erkeklerin duygusal olarak istikrarlı, agresif, kendine güvenen, rekabetçi, objektif, hırslı, bilgili ve güçlü olma gibi özelliklerinin yöneticilik özellikleri ile daha uyumlu olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, Olsson ve Walker (2004), kadınların örgütlerde yönetici pozisyonunda görev almasında iletişim becerilerinin, yaratıcılıklarının, risk alabilmelerinin, tutkularının, çalışanları harekete geçirebilme becerilerinin, sağduyu ve sezgi gücünün, farklılıkları kabullenme ve insana saygı duymanın etkili olduğunu ifade etmektedirler. Ancak erkek egemenliğine karşı durmada bu özelliklerin, kadınları sadece belli durumlarda üst yönetim pozisyonlarına taşımaya yettiği



görülmektedir. Bu noktada, kadınların yöneticilik özelliklerinin geliştirilmesi, bu konuda kadın yöneticilere okullarda hizmetiçi eğitimler verilmesinin veya eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimler almaya özendirilmenin faydalı olabileceği söylenebilir.

Çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, katılımcılar kadınların yönetim kademelerindeki görünürlüklerinin artmasının bu algıyı azalttığını düşünmeleridir. Bu durum göstermektedir ki, kadınlar yönetim kadrolarına getirildiğinde ve yönetim becerilerini ortaya koyma imkânı verildiğinde toplumdaki yönetime cinsiyetçi bakış algısının önüne geçilmiş olunacaktır. Diğer taraftan kadınların yönetime gelmek istemediklerine ilişkin bir algının da mevcut olduğu görülmektedir. Bu durum değerlendirildiğinde, kadından beklenen toplumsal cinsiyet rollerini yerine getirme zorunluluğu hissetmesi, iş-yaşam dengesini sağlamada zorlanacağı inancı, erkek egemen anlayışın kadınlar üzerindeki baskısı, kadına yönelik uygulanan mobing ve dedikodunun kadınların yönetime talip olmamasının nedenleri arasında sayılabilir. Benzer şekilde, Yılmaz (2020) da bazı kadınların ön planda olup dikkat çekmekten çekindiklerini, ayrıca kendilerine fazladan iş yükü verilmesini istemediklerini bu nedenle de yönetim kademesinde yer almayı tercih etmediklerini belirtmektedir. Aynı şekilde Karaca (2007), toplumsal cinsiyet rollerine yönelik tutumların, geleneksel değerlerin sorgulanmadan kabulünün, özgüven eksikliğinin, kendini geliştirme ve şartları değiştirme noktasındaki isteksizlik ve güvensizliğin, kariyer yönelimli olmama ya da kariyerde yükselmenin getireceği sorumlulukları ve gereklilikleri yerine getirmede başarısız olacağı inancının kadınların yönetici pozisyonunu tercih etmemesinde etkili olabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca, toplumun kadına yönelik algısının bu durumun önünde bir engel olduğunu belirtmektedir. Bu durum, kadınlarda “cinsel kişiliklerini” kaybederek toplum tarafından “erkek gibi kadın” olarak algılanacağı kaygısı yaratmaktadır. Ayrıca, kadının üstün bir başarı göstermesi durumunda bu başarının kadının yeterliliklerinden ziyade farklı durumlara çekilerek olumsuz algılamaların ortaya çıkacağı kaygısı yaşanmaktadır. Bu nedenle de kadınların üst yönetime gelmekten kaçındıklarını ifade etmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise, katılımcıların kriz dönemlerinde yöneticilerin sahip olmaları gerektiğini düşündükleri özelliklerin, sakin ve soğukkanlı olma, adil olma, sağ duyulu ve empati yeteneğine sahip olma gibi kişisel özelliklerin ve çözüm odaklı olma, kriz yönetimi becerisine sahip olma, deneyim ve bilgi gibi mesleki yeterlilikler olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin ve kadın yöneticilerin çoğunluğu kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin atanmasını olumlu bir adım olarak görürken erkek yöneticilerin bir bölümünün kadın yönetici atanmasının krizi daha da derinleştireceğini düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Erkek yöneticilerin bu görüşünün altında yatan neden, erkek egemen yönetim anlayışının ve toplumun erkek cinsiyetle özdeşleştirdiği liderlik algısından kaynaklanıyor olabilir. Geleneksel rollerin kendilerine verdiği gücü kaybetme korkusu, kadına yönelik önyargılar ve sorunlara farklı yaklaşım biçimleri bu düşüncenin oluşumunda etkili olabilir. Yılmaz (2020), kadınların anaç yapısı, kibar, düşünceli ve yumuşak olarak algılanmaları nedeniyle yöneticilikte başarılı olamayacakları algısının hâkim olduğunu, bunun için daha sert ve otoriter özelliklerin gerekliliğine inanıldığını belirtmektedir. Mert (2019) bu noktada, erkek egemen örgüt kültürünün, kadınların kariyer basamaklarını çıkmalarında engel taşıyan önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Erkek egemen örgüt kültürünün, erkeklerin kadınlardan daha iyi bir lider olacağı inancına odaklandığını belirtmektedir. Diğer taraftan, Alpman (1993) erkekler tarafından belirlenmiş kurallar çerçevesinde, yalnızca erkeklerin sahip olduğu düşünülen problem çözme, analitik ve soyut düşünme, görev başarmaya odaklı, duyarlılık ve güçlü kafaya sahip olma ve duyguları ile hareket etmeme ve karar vermede rasyonel olma gibi davranışların yöneticilik özellikleri olarak algılanmasının ve bu nedenle liderlik özelliklerinin erkek ile özdeşleştirilmesinin kadının yöneticilikte sorunlar yaşamasına sebep olduğunu ifade ederek erkeklerin kadına yönelik olumsuz bakışını ortaya koymaktadır.

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı (Glick ve Fiske, 1996) da çalışmadan çıkan sonucu destekler niteliktedir. Glick ve Fiske (1996) erkeklerin kadınlardan üstün olduğunu öne süren cinsiyetçilik kavramın iki farklı boyutta ele almıştır. Yapılan çalışma, cinsiyetçiliğin kadınlara karşı önyargılı, ayrımcı ve düşmanca davranışları içerdiği gibi kadınların zayıf, korunmaya muhtaç varlıklar olarak algılanmasına da sebep olabileceğini göstermiştir. Bu noktada cinsiyetçilik kavramını *Düşmanca Cinsiyetçilik* ve *Korumacı Cinsiyetçilik* olmak üzere iki farklı boyutta ele almışlardır. Düşmanca cinsiyetçilik geleneksel cinsiyet algısını yansıtır ve kadınlara yönelik öfkeyi, cezalandırmayı ve erkeklerin üstün olduğu algısını savunur. Cinsiyetçiliğin diğer boyutu olan korumacı cinsiyetçilik ise,

kadınların, yüceltilmesi ve korunması gerektiği algısını savunur. Korumacı cinsiyetçilik her ne kadar cinsiyetçilik olarak algılanmasa da gerçekte cinsiyet eşitsizliğini ortaya koyar ve bu durumu destekler. Bu iki boyutun da örgüt yönetiminde kadın adayın uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde ve kadınların hırslı ve tehditkâr olarak nitelendirilmesinde etkili olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın en çarpıcı sonucu ise kadın yöneticilerin neredeyse yarısının kriz dönemlerinde özellikle atandıklarını düşünmelerine rağmen bunun nedeninin kadınların kriz yönetimindeki başarısı olduğunu düşünmeleridir. Bu durum, kadın yöneticilerin kriz yönetimi becerisinin yüksek olduğunu ve krizi iyi yöneterek okulda istenen olumlu iklimi oluşturduğunu göstermektedir. Ryan ve Haslam (2005)'in yaptığı çalışma bu durumu destekler niteliktedir. Ryan ve Haslam (2005) yaptıkları çalışmada, ekonomik açıdan düşük performans gösteren işletmelerde yönetici olarak kadınların tercih edildiğini, ancak ekonomik olarak durağan ve yükselişte olan işletmelerde ise erkek yöneticinin tercih edildiğini ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan, daha fazla kadın yöneticiye sahip işletmelerde erkek yöneticilerin olduğu işletmelere oranla daha fazla performans artımının olduğunu, ancak başlangıç aşamasında kadın ve erkek yöneticiler arasındaki eşitsizlik sebebiyle erkek yöneticilerin daha başarılı olarak nitelendirildiğini ileri sürmektedirler. Bunun nedeninin, kadın yöneticinin değişim ve dönüşümü sağlamaya çalışırken, erkek yöneticinin mevcut yönetimi devam ettirme çabasından kaynaklandığı yönündedir. Bu durum, kadın yöneticilerin kriz anında daha başarılı olduğunu ve erkek yöneticilere oranla daha avantajlı olduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan bazı kadın yöneticiler kriz dönemlerinde özellikle atandıklarını ve bunun sebebinin de başarısızlık durumunda bir üst yönetim tarafından kendilerinin kolaylıkla harcanabilecekleri olduğunu düşünmektedirler. Bu durum eğitim örgütlerinde de kadına yönelik cam uçurum algısının belli düzeylerde uygulandığını göstermektedir. Bu durum, kadın yöneticiler üzerinde baskı oluşturarak birçok sorunun oluşmasına neden olabilir. Cam uçuruma maruz kalan kadın yöneticilerin daha fazla stres yaşadığı ve örgüte olan bağlılıklarının azaldığı söylenebilir. Yaşanan bu sorunlar aynı zamanda okulun da zarar görmesine ve etkililiğinin azalmasına yol açabilir. Ryan, Haslam, Hersby, Kulick ve Atkins (2007) yaptıkları çalışmada, cinsiyet-stres-kimliklesizleştirme modeli, cam uçurum pozisyonlarının doğası gereği stresli olduğunu ileri sürmekte ve kadınları daha az örgütsel özdeşleşme duygusu yaşamaya yönlendirdiğini; bu durumun da bağlılığın azalmasına sebep olduğunu belirtmektedirler.

## 5. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları, öncelikli olarak kadına karşı olumsuz yargıların ortadan kalkması için toplum eğitiminin önemini ortaya koyar niteliktedir. Özellikle aileden ve okullarda okul öncesi yaş grubundan başlayarak bu algının değişimine yönelik eğitimler verilmesi gerekmektedir. Küçük yaşta özellikle erkek çocuklarına evdeki sorumlulukların ortak olduğu ve paylaşılması gerektiği ve kadınların da erkeklerin de birlikte aynı işleri yaptığı bilinci kazandırılarak hayatın tüm alanlarında cinsiyete dayalı algı ortadan kaldırılabilir. Bunun yerine liyakat ve yeterliliğin önemi öne çıkarılabilir. Böylece kadına yönelik olumsuz algılar, önyargılar ortadan kaldırılabilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar ışığında uygulayıcılara yönelik (1) okullardaki kadın yöneticilerin niceliksel olarak artırılmasının faydalı olacağı önerilebilir. Yönetimde kadının varlığının daha fazla hissedilmesi, kadın yöneticiye yönelik olumsuz bakışı değiştirerek yönetimde cinsiyete dayalı algıyı ortadan kaldırabilir. (2) Kadınların (özellikle evli ve çocuk sahibi olan) iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik destekleyici kararlar alınarak (kreş imkânı gibi) kadınların yönetici olmak için cesaretlendirilmeleri sağlanabilir. (3) Kadın yöneticilere, yönetim alanında hizmet içi eğitimler verilerek veya bu alanda lisansüstü eğitimler almaya özendirerek, yöneticilikteki zayıf yönleri geliştirilebilir ve böylece nitelikleri artırılabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler ise (1) Cam tavan veya cam uçurum değişkenleri, iş-yaşam dengesi, iş doyumu veya psikolojik iyi olma hali gibi değişkenler ile çalışılarak kadının yönetimdeki durumu daha kapsamlı olarak ele alınabilir. (2) Benzer bir çalışma, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde ve farklı veri toplama yöntemleriyle de yapılarak daha üst yönetimlerdeki cam uçurum durumunun ortaya konulması sağlanabilir. Böylelikle bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturan çalışma grubu (devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler) ve veri toplama yöntemi (nitel) de genişletilebilir.

**Bilgilendirme / Acknowledgement:**

Yazarlar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadırlar:

- 1- Bu makalede her iki yazarın da katkı oranı eşittir.
- 2- Makale, 29-31 Ekim 2020 tarihleri arasında düzenlenen “7. Uluslararası Kaos, Karmaşıklık ve Liderlik (7th International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership (ICCLS)” sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.
- 3- Makalenin verileri 2019 yılında toplanmış ve yorumlanmıştır.
- 4- Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

**KAYNAKÇA**

- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam uçurum’un ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akdoğan, I. (2019). *Üst düzey karar almada kadın katılımı*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Alpman, A. (1993). *Kadınlar, liderlik, yöneticilik*. İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.
- BlackChen, M. (2015). To lead or not to lead: Women achieving leadership status in higher education. *Advancing Women in Leadership Journal*, 35, 153-159.
- Bruckmuller, S. ve Branscombe, N.R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451.
- Glick, P. ve Fiske, S.T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N.N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı. *Yasama Dergisi*, 31, 7-23.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2), 49-65.
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi SDU Faculty of Arts and Sciences Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Olsson, S. ve Walker R. (2004). The wo-men and the boys. *Women in Management Review*, 19(5), 244-251.
- Ryan, M.K. ve Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81–90.
- Ryan, M.K. ve Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–72.
- Ryan, M.K. ve Haslam, S.A. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership position in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C. ve Atkins, C. (2007). Opting out or pushed off the edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 266-279.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yılmaz, S.A. (2020). Eğitim kurumlarındaki kadınların idari pozisyonlarda başarısızlık algısını yaratan engeller üzerine nitel bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3),310-333.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin alguları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.