

## Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri\*

Necmi GÖKYER<sup>1</sup>, Filiz ÇİÇEK<sup>2</sup>

*Geliş Tarihi: 04.08.2016*

*Kabul Ediliş Tarihi: 25.12.2016*

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırma, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Elazığ merkez ilçedeki okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yöneticilerle çalışan 262 öğretmen ve 19 kadın yöneticiyle yürütülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre ölçek iki faktörlü çıkmıştır. Bu boyutlar şunlardır: “insani yeterlikler” ve “karar yeterlikleri”. Ölçekte teknik yeterlikler boyutuna ilişkin maddelerin yük değerleri düşük çıktığı için bu boyut ölçekte yer almamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır: Öğretmenlerin görüşleri; hem “insani yeterlikler” faktöründe hem de “kavramsal yeterlikler” faktöründe genellikle düzeyindedir. Okul türü değişkenine göre, anaokullarında görev yapan öğretmenler kadın yöneticilerinin yeterliklerini her zaman düzeyinde değerlendirirken, diğerleri “genellikle” düzeyinde değerlendirmişlerdir. İnsani yeterlikler boyutu ve kavramsal yeterlikler boyutlarında da anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “her zaman” iken, diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “genellikle” düzeyindedir.

**Anahtar kelimeler:** Yeterlik, yönetici yeterlikleri, kadın yönetici.

## Competences of Woman Administrators As Perceived By Themselves and Teachers Working With Them

### ABSTRACT

The aim of this study was to identify woman administrators' to reveal their self-perceptions about them managerial competences of woman administrators as well as those of the teachers that work with them. Confirmatory factor analysis showed the scale to have two factors: “humanistic competence” and “conceptual competence”. As the instrument did not have any items on technical competence, this dimension was not included. Teacher views about the factors concerning woman administrators' competences were at the level of “generally” in both “humanistic” and “conceptual competence” factors. According to the school type variable, teachers in kindergartens evaluated the competence of women managers at “always”, while others evaluated them at “generally” level. In the dimension of human relations competence and conceptual competences, the level of opinions of teachers working in kindergartens is “always” while the level of opinions of teachers working in other schools is “generally”.

**Keywords:** Competences, competence administrators, women leaders.

\* Bu makale, yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, e-posta:ngokyer@firat.edu.tr

<sup>2</sup> MEB Elazığ Kovancılar İsmet Paşa İlkokulu, filiz-cicek@hotmail.com

## GİRİŞ

Çağımızda özellikle sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla beraber yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insanlara yeni bakış açıları kazandırmıştır. Toplumların dolayısıyla örgütlerin insana bakış açısı neredeyse her yirmi yılda bir değişmiş, iş hayatında insanın önemi, hümanizm gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır (Köroğlu, 2006). İnsan önem kazanmasına karşın cinsiyet, ırk, dil, din farklılıkları önemini yitirmiş, insanların sahip olduğu beceri ve yetenekleri önem kazanmıştır.

Bu noktada yüzyıllarca birçok alanda özellikle iş yaşamı ve yöneticilik alanında arka planda kalan kadın, değişen dünya düzeniyle beraber iş yaşamında daha çok boy göstermeye başlamıştır. Dünyada ve Türkiye'de ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin yaşanmasıyla birlikte kadın, çalışma hayatında daha fazla yer almıştır. Ancak, çalışan kadın sayısının artışıyla beraber yönetimdeki kadın sayısında aynı oranda artış görülmemiştir (Uçan, 2012). Her ne kadar iş yaşamındaki sayıları artmış olsa da dünya genelinde nüfusun yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Ancak, ekonomik aktivitelerde ve iş hayatında erkek işgörenlerle aynı düzeylerde haklara sahip olmamışlardır. Gerek merkezi örgütlerin hiyerarşik kademelerinde gerekse özel firmaların yönetiminde, özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadın çalışanların sayısı erkeklerin sayısına göre sınırlı düzeyde kalmıştır (Sefer, 2006).

Özellikle toplumumuzun ataerkil yaşam düzeninde erkek yöneten, kadın ise yönetilendir. Bu yüzden günümüzde, karar verme durumlarına erkekler hâkimdir. Toplumdaki yerleşik değer yargıları karar vermenin erkeklere özgü bir yeterlilik olduğu yönündedir. Bu nedenle kadınların, karar verme yeterliliğini kullanmasını gerektiren örgütsel konumlarda bulunması toplum tarafından yadırganmaktadır (Sefer, 2006).

Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademe kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Bu durum, kadınların yükselmesini engelleyen cam tavan (glass ceiling) sendromu ile açıklanmaktadır. Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılacak bir süre yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması. Örneğin; halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının düşük olduğu alanlarda ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Zel, 1999).

Kadınlar, tarihsel süreç içinde, her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte kadınlar, gerçek anlamda, ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, "ücretli" olarak ve "işçi" statüsü altında çalışma hayatı içinde yer almışlardır (Sefer, 2006, s.8). İnsan kaynağı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bir örgütün maddi kaynakları ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını geliştiremediği ve yönetemediği takdirde, başarılı olamayacaktır (Çelikten, 2004). Günümüzde dünya nüfusunun yaklaşık yarısını (%49.7)

kadınlar oluşturmaktadır. Ancak kadınların ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma düzeyleri doğru orantılı değildir. Bu durum her ne kadar ülkelerin gelişim düzeyleriyle ilişkilendirilse de genelde kadınların tüm toplumlarda erkeklerin gerisinde kaldıkları bir gerçektir (Pınar, 2008; Demir, 1991). Kadınlar, özellikle ekonomik sıkıntıların ve savaş gibi zor şartların yaşandığı dönemlerde, ekonomik hayatta rol almaya başlamış ve yedek işgücü olarak kullanılmışlardır. Kadınların çalışma hayatına girmeleri Sanayi Devrimi ile olmuştur. 1970'li yıllarda kadınlar, yöneticilik kademelerinde görev almaya başlamışlar, eğitim düzeylerinin yükselmesi ile bu sayı 1980'lerde artmaya başlamıştır. Fakat 2000'li yıllara gelindiğinde, kadın çalışanların ağırlıklı olduğu sektörlerde dahil, erkek yöneticilerin daha çok olması, dünyada ve Türkiye'de orta ve üst kademelerde kadın yönetici imajının henüz belirginleşmediği gerçeğini ortaya koymaktadır. (Mercanlıoğlu, 2009).

Çalışan kadınlar ev ve iş hayatını dengeleme sürecinde pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bazı araştırma sonuçlarına göre, kadınlar genel olarak iki alanda sorun yaşamaktadırlar. Bunlar, hem aile hem de iş hayatında "çalışan kadın" olmaktan kaynaklanan sorunlardır. Çalışan kadınlara ev içinde eşleri 'yardımcı' olsalar da genellikle bu, sınırlı kalmakta ve kadınlar hem ev işlerini hem de iş hayatını birlikte yürütmek durumunda kalmaktadırlar. Dökmen'e göre de (2004) evde yapılacak işlerin çeşitliliği ve yapılma sıklığı evden eve değişmekle birlikte, ev işlerinin yapılışında eşler arasında dengeli bir paylaşımının olmamasıdır. Uygarlaşma; birinci değişim dalgasıyla, ikinci değişim dalgasıyla ve üçüncü değişim dalgasıyla devinimini sürdürmektedir. Kadın toplumsal yapı içerisinde çok önemli role sahiptir. Başta aile olmak üzere, toplumun işleyiş sisteminde de önemli ve hayati bir rol oynamaktadır (Şener, 2009, s.480). Kadın ekonomik ya da siyasi yapının bir parçası olsa bile, yaptığı işle değil, toplum tarafından yüklenilen rollere ve toplumsal değerlere göre değerlendirilmektedir (Koç ve Siklon, 2009). Çalışma hayatının ve aile hayatının getirmiş olduğu zorluklar nedeniyle günümüz Türk aile yapısında de bazı rol değişimlerinin ve iş paylaşımlarının olduğunu görmekteyiz. Evdeki işlerin yapılmasında erkekler de kadınlara yardımcı olmaktadır. Kadınların çocukları yetiştirmedeki sorumlulukları ve evdeki bazı işleri yapabilme becerileri de kadının belli saatlerden sonra evde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu da mesai dışına sarkan örgütsel işlerin yapılmasında kadınların değil erkeklerin daha fazla tercih edilmesine yol açmaktadır. Bu da kadınların özellikle üst statülere gelmelerini güçleştirmektedir.

Kadınların erkeklere göre "kendine güvenme" özelliği de farklılık göstermektedir. Bu nedenle kadınlar risk almaktan kaçarlarken, erkeklerin güvencesiyle daha rahat hareket edeceklerini düşünebilmektedirler. Eğitim düzeylerinin artması sonucu kadınlar kendilerine daha fazla güvenmeye başlamışlardır (Durmuş, 2001). Kadınların yönetici olmalarında aşılması gereken asıl engeller bireysel engellerdir. Öncelikle kadınlar yönetici olmayı istemeleri ve çaba göstermeleri gerekmektedir. İlk kez 1986 da Wall Street Journal'da "Corporate Women" köşesinde iki yazar tarafından kullanılan, kadın

yöneticilerin tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen ve “cam tavan” olarak nitelenen çok çeşitli engeller bulunmaktadır. Değişik yöneticilik kademelerinde çalışan kadınların, belirli bir mevkiden sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına «Cam Tavan» ya da «Cam Tavan Sendromu» adı verilir. Camtavan, kadın yöneticilerin belirli bir statüye kadar yükseldikten sonra daha da yükselmeleri beklenirken, adını tam olarak ortaya koyamadıkları nedenlerden ötürü istediği statüye yükselememesi olarak açıklanmaktadır (Şiyve, 2004). Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan, 2004). Kadınların kendileri tarafından oluşturulan engeller grubuna “kraliçe arı sendromu” da dâhil edilebilir. Bu sendrom, “kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi” durumudur (Öğüt, 2006).

### **Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri**

Yeterlik kavramı farklı açılardan bakışlar sonucu, farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde “kişinin haklarını kullanabilmesi, görev yapabilmesi, yüküm ve sorumluluk altına girebilmesi gücü” şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre yeterlik; gizil bir güç olarak görülür, belli bir rolü yerine getirebilmek için gerekli olan özelliklerin varlığı veya yokluğu olarak ele alınır. (Başar, 1993). Okul yöneticilerinin yönetim anlamında başarılı olabilmeleri hem milli eğitim politikaları bakımından hem de okulun başarısı bakımından çok önemlidir. Bu başarının sağlanabilmesi için yöneticilerin yukarıda da kısmen bahsedilen bazı yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. İşte bu yeterliklere yönetsel yeterlikler denilebilir (Eriçok, 2014). Ayrıca yönetici yeterlikleri; teknik ve uzmanlık, insancıl, kavramsal ve iletişim yeterlikleri olarak ta sıralanabilir (Aydın, 2008). Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik bir girişim olduğu düşünülürse, böyle bir girişimde bulunan yöneticinin üç boyutlu bir davranış göstermesi gerekecektir. Yeterliklerin tür boyutunda; teknik, insancıl (sosyal) ve karar yeterlikleri bulunur (Türkaslan, 2014; Başar, 1993).

### **Teknik Yeterlikler**

Görev ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma konularındaki yeterlikler (Van Dersal, 1974:8,9,13; Başar, 1993:67) iletişime ilişkin teknik yeterliklere büyük ölçüde bağlıdır. İletişime ilişkin teknik yeterlikler de; dili kullanabilme, dinleme, anlama ve yazma yeterlikleridir (Başar, 1993). Yöneticilerin seçimi esnasında göreve uygun uzmanlığa sahip kişilerin seçilmesi gereklidir, bu esasa göre belirlenen yöneticilerin yönetmekle sorumlu oldukları dalda sahip oldukları uzmanlık bilgileri de yöneticinin teknik vasıfları olarak nitelendirilmektedir. Bir işi yaparken belirli ilgiyi, tekniği ve kaynağı kullanma yeteneğidir (Akar, 2006).

### **İnsan İlişkileri Yeterlikleri**

İnsancıl ya da sosyal olarak adlandırılabilir olan yeterlikler, yönetsel açıdan, insancıl davranışların aynı tür davranışla karşılık göreceği ve bu davranış biçiminin edimi artıracak görüşüyle de destek bulurlar (Unesco, 1982b:59; Başar, 1993:67). İyi insan ilişkilerine yönelik davranışlar, görevlerde savsaklama, ilişkilerde düzensizlik ve sorumsuzluk sonuçlarını doğurmamalıdır. İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir (Katz, 1971:56,58; Başar, 1993:68). İnsani yeterlikler; insanlarla ve insanlar aracılığı ile çalışma yeteneği, güdüleme ve etkili liderliğin uygulanmasıdır. Yapı ve karmaşıklık bakımından değişiklik gösterse de, insan ilişkileri becerileri her seviyede önemlidir (Akar, 2006). Bu yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır. İnsani yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir.

### **Karar Yeterlikleri**

Bu alana giren yeterlikler için, kavramsal, örgütsel, yönetsel yeterlikler de denilmektedir. Karar yeterlikleri, yalnızca kararın verilmesine kadar olan aşamayı değil, kararların uygulanması, izlenmesi, sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi aşamalarını da kapsar. Karar verilecek konuyu anlama, doğruluk, kapsamlılık, yerindelik, ilişkisellik ölçütlerine uyan geçerli, güvenilir veriler toplama sonucu oluşabilecektir. (Başar, 1993:70). Yöneticilerin karar seçeneklerini değerlendirmede kullandığı dayanakların temelini değer sisteminin oluşturduğu söylenebilir. Değerler, nesne, olay ve görüşlerin, o toplum, sınıf ve birey bakımından taşıdığı önemi belirtir (Ozankaya, 1982:402). Yeterlikler çok sayıdaki bilgi ve bilgi parçacıklarını bir araya getirme yeteneğini kapsamaktadır (Akar, 2006). Yöneticinin her açıdan sahip olduğu bilgilerle örgütü bütün olarak düşünüp oluşturduğu plan, program ve politikaların sonuçlarını önceden tahmin edebilme ve gerekli politikaları seçebilme yeteneğidir.

Araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin teknik, insani ve kavramsal yeterliliklerine ilişkin saptamalarda bulunarak bu pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin hem kendilerine ilişkin hem de beraber çalıştıkları öğretmenlerin, kadın yöneticilerin ne tür yönetici yeterliklerinin olduğu yönündeki algılarını ortaya koymaktır. Araştırmanın problem cümlesi "Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri" nelerdir? şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın alt amaçları da şunlardır.

1. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri faktörler düzeyinde nedir?
2. Kadın yöneticilerin kendi yeterliklerine yönelik görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

3. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri cinsiyet, eğitim durumları, branş ve görev yaptığı okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Araştırmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2007). Araştırma kadın yöneticilerin yeterliklerini belirlemek amacıyla birlikte görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin görüşlerini almaya yöneliktir.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Elazığ il merkezinde bulunan ve okul müdürleri kadın olan okulöncesi, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 401 öğretmen ve 19 kadın müdür oluşturmaktadır. Kadın müdürlerin görev yaptığı okul sayısı toplam 19 olduğu için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Müdürlerin kendi görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kadın müdürlerine ilişkin görüşleri ayrı alınmıştır. Öğretmenler için de özellikle kadın müdürlerle çalışmaları ölçüt olarak alındığından kadın müdürlerin görev yapmış oldukları okullardaki öğretmenlere aşağıda belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde ölçekler dağıtılmıştır. Öğretmenlerden izinli, raporlu olduğunu, bayan yöneticilerle kısa süreli çalıştığını ve yeterince tanımadığını ifade eden ve ölçeği doldurmak istemeyenler olması nedeniyle dağıtılan ölçeklerden 262'si değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %65,6'sının kadın, %34,4'ünün erkek olduğu, %21,1'inin 1-5 yıl, %36,8'inin 6-10 yıl, %26,3'ünün 11-15 yıl, %5,3'ünün 16-20 yıl ve %10,5'inin de 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip olduğu; öğretmenlerin %10,7'sinin ön lisans, %80,5'inin lisans ve %8,8'inin de yüksek lisans mezunu olduğu, %83,2'sinin Sosyal Bilimler, %16,8'inin Fen Bilimleri branşında olduğu; %34,0'ünün anaokulu, %19,5'inin ilkököl, %9,2'sinin ortaokul ve %37,4'ünün de lisede görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %7,3'ü yönetici, %92,7'si de öğretmendir.

### Veri Toplama Araçları

Elazığ ilinde okullarda hem ölçek geliştirme çalışmaları hem de örnekleme uygulanabilecek yeterli sayıda kadın yönetici olmadığı için araştırmanın ölçek geliştirme çalışmaları, 2013 yılının ekim-aralık aylarında Ankara'nın Mamak İlçesinde kadın yöneticilerin görev yaptığı okullarda görev yapan öğretmenler arasından rastgele seçilen 227 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Taslak ölçekle toplanan veriler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve gerekli analiz çalışmalarından sonra ölçek yapılandırılmıştır. Veri toplama aracı 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Madde havuzu eğitim yönetimi alan literatürü taranarak oluşturulmuştur. Kırk yedi maddelik havuz oluşturulduktan sonra alanda görevli üç öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş ve gelen eleştiriler ve düzeltme önerileri doğrultusunda 41 madde ile ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonrasında

yapılan işlemler de aşağıda açıklanmıştır. Veri toplama aracına verilen cevaplar “her zaman=5”, “genellikle=4”, “bazen=3”, “nadiren=2” ve “hiçbir zaman=1” şeklinde oluşturulmuş ve puanlanmıştır. Kırkbir (41) maddeden oluşan veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları 227 öğretmenden toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu (Kaiser Mayer Olkin=,956, Bartlett’s Test of Sphericity/ $\chi^2=5821.9373$ ;  $sd=496$ ;  $p=,000$ , Alpha=,951) belirlendikten sonra, Açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yük değerleri .40’ın altında kalan 8 madde ilk açımlayıcı faktör analizi sonrasında çıkarılmıştır. İkinci açımlayıcı faktör analizi sonrasında ise, bir maddenin faktör yük değerleri iki faktörde .10’un altında çıktığı için ve yakın olduğu için çıkarılmıştır. Geriye ölçekte 32 madde kalmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ilgili alan yazına dayalı olarak yapılan sınıflama sonucu ölçeğin iki faktörlü olduğu belirlenmiştir. İki faktörlü yapıyı ölçen toplam varyansın 59,953 olduğu görülmüştür. Bu boyutlar şunlardır: “insan ilişkileri yeterlikleri” (26 madde) ve “kavramsal/karar yeterlikler” (6 madde). Ölçekte faktör yük değerlerinin düşük çıkması nedeniyle teknik yeterlikler boyutu oluşturulamamıştır.

Araştırma kapsamında araştırmacılar tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri” (KYY) adlı ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgilerle ilgili birinci bölümde; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerini, yöneticilik kademelerini, eğitim durumlarını, branşlarını ve görev yaptıkları okulları belirlemeye yönelik beş madde yer almaktadır. İkinci bölümde ise iki boyutta toplam 32 madde yer almıştır. Ölçeğin son halini oluşturan 32 maddelik açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. *Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Adlı Ölçeğin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri*

Madde No	Madde Yükleri
5.Okuldaki eğitim-öğretim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.	,646
6. Güven veren bir kişilik sergiler.	,764
7. Okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs. ) yakından ilgilenir.	,655
8. İyi bir dinleyicidir.	,718
9. Personel arasında etkili bir iletişim sağlar.	,776
10. Öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.	,675
11.Okuldaki yönetim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.	,617
13. Kararlar almadan önce öğretmenlere danışır.	,753
14. Görev verirken öğretmenin istekli olup olmadığını dikkate alır.	,753
15.Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.	,714
16. Okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.	,780
19. Öğretmenleri çalışmaya teşvik eder.	,732

20. Görevinde başarılı olanları ödüllendirir.	,752	
21.Öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir.	,808	
22. Görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır.	,746	
23. Daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır.	,640	
24. Öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip yardımcı olur.	,724	
25. Yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).	,790	
26. Öğretmenleri yeni çalışmaları için cesaretlendirir.	,852	
27. Kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarf eder.	,818	
28. Sürekli olarak kendini değerlendirir, kendinin eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışır ve eleştiriye açıktır.	,850	
31.Sosyal ilişkileri kuvvetlidir kişi ve olaylara kolaylıkla uyum sağlayabilir.	,796	
32. Karizmatik/etkileyici/ikna edici bir kişiliğe sahiptir.	,817	
33. Kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışır.	,865	
34. Okulla ilgili konulardaki fikirlerini açıkça ifade eder.	,660	
35. Farklı görüşlere/ düşüncelere karşı hoşgörülüdür.	,841	
30. İnisiyatif sahibidir gerekli gördüğü durumlarda risk alır.	,722	
36. Okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler belirler.	,770	
37. Okul için misyon belirler/ geliştirir.	,887	
39. Sorunları çözmede mantık ve duygusal zekasını bir arada kullanır.	,829	
40. Yeni çalışmalara ve projelere karşı heyecan duyar enerjiktir.	,870	
41.Vizyon sahibidir/kurumun geleceğine ilişkin kararlar verir.	,872	
Faktör Özdeğerleri	16,057	3,127
Açıklanan Varyans	50,180	9,773
Toplam Açıklanan Varyans %	50,180	59,953
KMO Yeterlilik Ölçütü	,956	
Bartlett's Testi $X^2=5821.9373$ ; $sd=496$ ; $p=,000$		
Faktörlerin Cronbach's Alpha Katsayısı	,972	,893
Tüm Değişkenlerin Cronbach's Alpha Katsayısı	,951	

Tablo 1'de görüldüğü gibi, ortaya çıkan bu faktör yapısına göre, alan yazın incelenmek suretiyle her bir faktör için isimlendirme çalışması yürütülmüş, ölçekteki 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,



28, 30, 31, 32, 33, 34, 35. maddelerin “insan ilişkileri yeterlikleri”; 30, 36, 37, 39, 40 ve 41. maddelerin ise “kavramsal yeterlikler” adı altında isimlendirilebileceği sonucuna varılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri ,617 ile ,865 arasında; ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri ,722 ile ,887 arasında değişmektedir. Buna göre iki faktörlü KYY ölçeğinin tüm değerleri nihai ölçekte yer alabilecek özellikte bulunmuştur. Ayrıca kadın yöneticilerin yeterlikleri (KYY) ölçeğinin güvenilirlik kanıtlarını elde etmek için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmış ve ,951 sonucu elde edilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Toplanan veriler SPSS 16.0 paket programına kaydedilmiştir. Ölçeğin evren üzerindeki uygulaması ise Şubat ve Nisan 2014 aylarında Elazığ il merkezinde bulunan okulöncesi, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmen ve kadın yöneticiler üzerinden yapılmıştır.

### Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, vb. betimsel istatistik tekniklerinin yanı sıra, katılımcıların frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Analizlerin nasıl yapıldığı bulgular bölümünde açıklanmıştır. Ölçekten elde edilen verilerin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında öncelikle normal dağılıma uygunluk testi (Levene Testi) yapılmış ve varyansların homojenliği test edilmiştir. Branş ve cinsiyet değişkenlerine göre dağılımın normal olduğu (homojen olduğu) durumlarda bağımsız gruplar t testi, normal olmadığı durumlarda ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Eğitim durumu ve görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda da normal dağılımın uygunluk testi sonucuna göre dağılımın normal olduğu durumlarda tek yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA), olmadığı durumlarda ise Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır.

## BULGULAR

### “Okulöncesi, İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Faktörler Düzeyinde Nedir?”

Faktörlere göre kadın yöneticilerin yeterliklerine yönelik aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Adlı Ölçeğin Faktörlerine Ait İstatistikler

Faktörler	n=262	$\bar{x}$	SS
1. İnsan ilişkileri yeterlikleri		3,92	,77
2. Kavramsal/Karar yeterlikleri		3,98	,88
3. Ölçeğin toplamı		3,92	,77

Tablo 2'ye göre, öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri adlı ölçeğin faktörlerine yönelik görüşlerinin hem "insan ilişkileri yeterlikler" faktöründe ( $\bar{X}=3,92$ ) hem "kavramsal/karar yeterlikler" ( $\bar{X}=3,98$ ) faktöründe hem de ölçeğin tamamında *genellikle* düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, öğretmenler kadın yöneticileri *genellikle* düzeyinde yeterli görmektedirler.

### **Kadın Yöneticilerin Statülerine Yönelik Kendi Yeterliklerine İlişkin Görüşleri İle Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Statülerine Yönelik Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Arasında Fark Var mıdır?**

Yukarıdaki alt amacı test etmeye yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. İki ilişkisiz örneklemeden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bu test uygulanmıştır. Bu test, ilişkisiz ölçümlerin söz konusu olduğu az denekli araştırmalarda puanların dağılımının normallik varsayımını karşılamadığı durumlarda kullanılır (Büyüköztürk, 2009:155-156).

Tablo 3. *Kadın Yöneticilerin Kendi Yeterliklerine İlişkin Görüşleri ile Öğretmenlerin Görüşlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları*

Görev	n	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	MWU	p
<b>İnsan ilişkileri yeterlikleri</b>					
Yönetici	19	131,76	2503,50	2303,500	,987
Öğretmen	243	131,48	31949,50		
<b>Kavramsal yeterlikler</b>					
Yönetici	19	121,24	2303,50	2113,500	,537
Öğretmen	243	132,30	32149,50		
<b>Ölçeğin tamamı</b>					
Yönetici	19	130,58	2481,00	2291,000	,956
Öğretmen	243	131,57	31972,00		

p>0.05

Tablo 3'e göre, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri, yapılan Mann Whitney U testine göre, kavramsal ve insani yeterlikler faktörlerinde anlamlı çıkmamıştır.

### **Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Arasında fark var mıdır?**

Yukarıdaki alt amacı test etmeye yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Yeterliklerini Değerlendiren Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

Levene testi		t testi						
Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Sd	t	p
Faktör 1: İnsani Yeterlikler								
Kadın	172	4,06	,70	3,726	,055	260	4,378	,000
Erkek	90	3,64	,81					
Faktör 2: Kavramsal/Karar Yeterlikler								
Kadın	172	4,16	,80	4,179	,042*	260	4,520	,000
Erkek	90	3,65	,94					
Ölçek Toplamı								
Kadın	172	4,07	,70	4,052	,045*	260	4,491	,000
Erkek	90	3,64	,81					

\*p&lt;.05

Tablo 4'te görüldüğü gibi, bağımsız gruplar t testi sonucuna göre KYY ölçeğinin insani yeterlikler faktörü açısından cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $t_{(260)}=4,378$ ,  $p<.05$ ). KYY ölçeğinin tamamında ve kavramsal yeterlikler faktöründe dağılımın homojen olmadığı görülmüş, bu nedenle Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde İkinci Faktöre ve Ölçeğin Tamamına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	U	p
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler					
Kadın	172	146,26	25156,50	5201,500	,000*
Erkek	90	103,29	9296,50		
Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Geneli					
Kadın	172	145,91	25096,00	5,262	,000*
Erkek	90	103,97	9357,00		

Tablo 5'te görüldüğü gibi, ölçeğin kavramsal yeterlikler faktörüne ve geneline yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testine göre; Kavramsal yeterlikler faktörü ( $U=5201,500$  ve  $p<0,05$ ) ve kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamı ( $U=5,262$  ve  $p<0,05$ ) cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bulunmuştur. Kavramsal yeterlikler faktörü ve ölçeğin tamamı cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine anlamlı bulunmuştur.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Yeterlikleri Arasında fark var mıdır?

Yukarıdaki alt amacı test etmeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin faktörleri ve bütünü için anlamlı görüş farkı tespit edilmemiştir. Ölçeğin kavramsal yeterlikler faktöründe ise öğretmenlerin görüşlerinin homojen

biçimde dağılmadığı Levene testi sonuçlarından anlaşıldığından Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Yeterlikleri Arasında fark var mıdır?

Yukarıdaki alt amacı test etmeye yönelik olarak yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Yeterliklerini Değerlendiren Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

Levene testi		t- Testi						
Branş	n	$\bar{X}$	SS	F	P	Sd	t	p
<b>Faktör 1: İnsani Yeterlikler</b>								
Sosyal Bilimler	218	3,98	,70	10,119	,002	260	3,184	,002
Fen Bilimleri	44	3,58	,99					
<b>Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler</b>								
Sosyal Bilimler	218	4,06	,81	8,857	,003	260	3,126	,002
Fen Bilimleri	44	3,61	1,10					
<b>Ölçeğin Toplamı</b>								
Sosyal Bilimler	218	3,99	,69	11,230	,001	260	3,241	,001
Fen Bilimleri	44	3,59	1,00					

Tablo 6'daki bağımsız gruplar t testi sonucuna göre, KYY ölçeğinin bütünü açısından öğretmenlerin görüşleri arasında branş değişkenine göre sosyal bilimler öğretmenleri lehine anlamlı fark bulunmuştur. İnsani yeterlikler faktöründe ( $t_{(260)}=3,184$ ,  $p<.05$ ). Kavramsal yeterlikler faktöründe ( $t_{(260)}=3,126$ ,  $p<.05$ ). Ölçeğin tamamında ise, ( $t_{(260)}=3,241$ ,  $p<.05$ ). Ölçeğin tamamında ve diğer iki faktöründe dağılımın homojen olmadığı anlaşıldığından Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Kadın Yöneticilerin Yeterliklerini Değerlendiren Öğretmenlerin Branşlarına Göre Görüşlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	U	p
<b>Faktör 1: İnsani Yeterlikler</b>					
Sosyal Bilimler	218	136,50	29757,50	3705,500	,017
Fen Bilimleri	44	106,72	4695,50		
<b>Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler</b>					
Sosyal Bilimler	218	136,47	29750,00	3713,000	,017
Fen Bilimleri	44	106,89	4703,00		
<b>Ölçeğin Toplamı</b>					
Sosyal Bilimler	218	136,51	29760,00	3703,0	,017
Fen Bilimleri	44	106,66	4693,00		

Tablo 7’de görüldüğü gibi, ölçeğin tümüne, insani yeterlikler ve kavramsal yeterlikler faktörlerine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testine göre İnsani yeterlikler faktörü ( $U=3705,500$  ve  $p<0,05$ ), kavramsal yeterlikler faktörü ( $U=3713,000$  ve  $p<0,05$ ) ve kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamı ( $U=3703,0$  ve  $p<0,05$ ) branş değişkeni yönünden anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin tamamı ve diğer alt faktörlerde sosyal bilimler branşındaki öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine İlişkin Yeterlikleri Arasında fark var mıdır?

Yukarıdaki alt amacı test etmeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Kadın Yöneticilerin Yeterliklerini Değerlendiren Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: İnsani Yeterlikler									
Görev yaptıkları Okul türü	n	$\bar{X}$	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	P	Fark
Anaokul	89	4,25	G.arası	15,640	3	5,213	9,593	,000	1-2,3,4
İlkokul	51	3,83	G. İçi	140,219	258	,543			
Ortaokul	24	3,64	Toplam	155,859	261				
Lise	98	3,73							
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler									
Anaokul	89	4,42	G.arası	25,962	3	8,654	12,456	,000	
İlkokul	51	3,86	G. İçi	179,253	258	,695			1-2,3,4
Ortaokul	24	3,76	Toplam	205,216	261				
Lise	98	3,71							
Ölçeğin Toplamı									
Anaokul	89	4,27	G.arası	16,747	3	5,582	10,379	,000	1-2,3,4
İlkokul	51	3,83	G. İçi	138,763	258	,538			
Ortaokul	24	3,65	Toplam	155,510	261				
Lise	98	3,73							

Tablo 8’de görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin genelinde, görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F= 10,379$ ,  $p<.05$ ). Tukey HSD testine göre bu fark anaokulunda görev yapan öğretmenlerle, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. Anaokullarında görev yapan öğretmenler kadın yöneticilerinin yeterliklerini ( $\bar{X}=4,27$ ) her zaman düzeyinde değerlendirirken, diğerleri “genellikle” düzeyinde değerlendirmişlerdir. İnsani yeterlikler boyutu

( $F= 9,593$ ,  $p<.05$ ) ve kavramsal yeterlikler boyutunda da ( $F= 12,456$ ,  $p<.05$ ) öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farkın bulunduğu belirlenmiştir. Her iki boyutta da anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “her zaman” (sırasıyla  $\bar{X}=4,25$  ve  $\bar{X}=4,42$ ) iken, diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “genellikle” düzeyindedir.

Ölçeğin tamamında ve diğer alt boyutlarda dağılım homojen olmadığından Kruskal Wallis H analizi yapılmış, anlamlı görüş farkının bulunduğu durumlarda bu farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek için MannWhitney U testi ile analiz edilmiştir. Bu analize yönelik sonuçlar tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Bütünü, Faktörlerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Görev Yaptığı Okul Türü	n	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	U	p
Faktör 1: İnsani Yeterlikler					
K.W.H. ( $X^2=24,138$ , $p= ,000^*$ )					
Grup (1-2)					
Anaokulu	89	78,58	6994,00	1550,000	,002*
İlkokul	51	56,39	2876,00		
Toplam	140				
Grup (1-3)					
Anaokulu	89	61,52	5475,00	666,000	,005*
Orta okul	24	40,25	966,00		
Toplam	113				
Grup (1-4)					
Anaokulu	89	113,06	10062,00	2665,000	,000*
Lise	98	76,69	7516,00		
Toplam	187				
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler					
K.W.H. ( $X^2=32,895$ , $p= ,000^*$ )					
Grup (1-2)					
Anaokulu	89	78,26	6965,50	1578,500	,002*
İlkokul	51	56,95	2904,50		
Toplam	140				
Grup (1-3)					
Anaokulu	89	61,68	5489,50	651,500	,003*
Orta okul	24	39,65	951,50		
Toplam	113				
Grup (1-4)					
Anaokulu	89	117,54	10461,00	2266,000	
Lise	98	72,62	7117,00	,000*	
Toplam	187				
Ölçeğin Toplamı					
K.W.H. ( $X^2=25,957$ , $p= ,000^*$ )					
Grup (1-2)					
Anaokulu	89	78,81	7014,00	1530,000	,001*

İlkokul	51	56,00	2856,00		
Toplam	140				
Grup (1-3)					
Anaokulu	89	61,52	5475,50	665,500	,005*
Orta okul	24	40,23	965,50		
Toplam	113				
Grup (1-4)					
Anaokulu	89	113,95	10141,50	2585.5	,000*
Lise	98	75,88	7436,50		
Toplam	187				

Tablodaki analiz sonuçlarına göre, KYY ölçeğinin bütününde, insani yeterlilikler ve kavramsal yeterlilikler boyutlarında anaokulunda görev yapan öğretmenlerle; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (İnsani yeterlikler:  $X^2=24,138$ ,  $p<.05$ ; kavramsal yeterlikler:  $X^2=32,895$ ,  $p<.05$ ; ölçeğin tamamı:  $X^2=25,957$ ,  $p<.05$ ).

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri adlı ölçeğin faktörlerine yönelik görüşleri; hem “insan ilişkileri yeterlikleri” faktöründe hem de “kavramsal ya da karar yeterlikleri” faktöründe genellikle düzeyindedir. Kavramsal ve insani yeterlik faktörlerinde, kadın yöneticilerin kendi yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre, kavramsal yeterlikler faktöründe ve ölçeğin genelinde kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin hemcinsleri olması, birbirleriyle daha rahat/samimi iletişim kurmalarına, daha sosyal davranışlar içerisinde olmalarına, etkileşim sürecinin daha yoğun olmasına, dolayısıyla da birbirlerine daha kolay ulaşabilmelerine, birbirlerini daha iyi tanımalarına ve anlamalarına yol açmış olabilir. Eagly ve Karasu (2002)’ya göre, kadınlar erkeklere göre çok daha düşük oranda liderlik pozisyonlarında bulunmakta ve bu pozisyonlara gelirken engellerle karşılaşmaktadırlar. Galinsky v.d. (2003)’ye göre, kadınlar hala, sınırlı sayıda projede görev alma, cinsiyete yönelik basmakalıp yargılarla karşılaşma, az sayıda kadın lider modeli bulunması, kariyer-aile ikilemi gibi ilerlemelerini önleyen engellerle karşılaşmaktadırlar (Minibaş Poussard, Erkmen ve Karsak, 2003). Kadın yöneticilere yönelik yapılan araştırmalarda kadın yöneticilere bakış açısının farklılaştığı Çelikten (2004), Özkan (2006), Mostafa (2005), Çelik ve Özbek Baştuğ (2011), Cortis ve Cassar (2005) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışma, kadınların erkeklere göre kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin daha olumlu görüşler ortaya koymuştur. Bu sonuç Mostafa (2005), Çelik ve Özbek Baştuğ (2011), Cortis ve Cassar’ın (2005) bulguları ile uyurken Çelikten’in (2004) ve Minibaş, Erkmen ve Karsak (2003) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Çelikten’e göre kadın öğretmenler kadın yöneticilerle çalışmayı daha zor bulmakta ve erkek öğretmenler de kadın yöneticileri daha kolay kabul etmektedir. Minibaş, Erkmen ve Karsak (2003)

tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de, yöneticisi kadın olan kadın çalışanlarla, yöneticisi kadın olmayan kadın çalışanlar arasındaki karşılaştırmada, yöneticileri kadın olan kadın çalışanların temsil düzeyleri diğer kadın çalışanlara göre olumsuzluk göstermektedir. Yöneticisi kadın olan kadın çalışanlarla, yöneticisi kadın olmayan kadın çalışanlar sosyal temsiller açısından incelendiğinde, çevresel elemanlar arasında bulunan olumsuz temsillerin çoğunun yöneticisi kadın olanlardan geldiği saptanmıştır.

Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin faktörleri ve geneli için, öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İnsani yeterlikler faktörü, kavramsal yeterlikler faktörü ve kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin genelinde sosyal bilimler branşındaki öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Benzeri konulardaki araştırmalar incelendiğinde branş bazında yapılan bir kıyaslamaya rastlanmamıştır. Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin genelinde, görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark anaokulunda görev yapan öğretmenlerle, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. Anaokullarında görev yapan öğretmenler kadın yöneticilerinin yeterliklerini her zaman düzeyinde değerlendirirken, diğerleri “genellikle” düzeyinde değerlendirmişlerdir. İnsani yeterlikler ve kavramsal yeterlikler boyutlarında da öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Her iki boyutta da anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “her zaman” iken, diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “genellikle” düzeyindedir. KYY ölçeğinin genelinde, insani yeterlilikler ve kavramsal yeterlilikler boyutlarında anaokulunda görev yapan öğretmenlerle; ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bunun nedeni, anaokullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin hemen hemen tamamının kadın olması, bu okullarda öğretmen ve öğrenci sayısının az olması ki bu okullar küçük okullar olarak görülmektedir (alan yazında öğrenci sayısı 400’ün altında olan okullar küçük okullar olarak görülmektedir (Viadero, 2001; Aydın, 2012). Bu okulların yapı olarak küçük olması, bu ortamın çalışanların daha samimi, dostça, arkadaşça, yakın, sıcak bir iletişim biçimini mümkün kılmasının sonucu olarak, yöneticilerini daha yakından tanıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu okullar, yöneticilerin öğrenci-veli ve öğretmenlere daha fazla zaman ayırabildiği okullar anlamına gelmektedir (Aydın, 2012). Smith & Hoy (2007) tarafından yapılan bir çalışmanın sonucu da bu bulguyu desteklemektedir. Küçük okullarda öğretmen sayısı az olduğu için hem öğretmenler hem de yöneticiler birbirlerini daha yakından tanırlar, birbirlerini daha yakından gözlemleyebilirler ve birbirleriyle daha fazla ilgilenebilirler. Öğretmen-öğretmen ve yönetici-yönetici ilişkisi de daha yoğundur (Smith & Hoy, 2007).

Genel olarak anaokulu öğretmenlerinin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin daha yüksek ortalamaya sahip olması, bu okullarda görev yapan gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin daha çok kadın olması, bundan dolayı da örgüt ikliminin daha samimi/güven verici bir iletişimi mümkün kılması



sonucu, öğretmenlerin yöneticilerinin kişisel özelliklerini daha yakından tanıma olanağı sağlamış olabilir. Aynı zamanda anaokulu yöneticileri anaokulu öğretmeni olmak zorundadır. Yöneticinin öğretmenlerle aynı branşta olması da öğretmenlerin tutumlarını olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak görülebilir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yöneticilerin yeterli düzeylerinin anaokullarına göre düşük çıkmasının nedenleri araştırılabilir.
2. Kadınların yönetici olmalarının desteklenmesi ve yönetici konumundaki kadınların yönetim yeterliklerinin geliştirilmesi için seminerler düzenlenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akar, A.(2006). İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İl Örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aycan, Z. (2004). *Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?*. [www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809](http://www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809) adresinden 19. 02. 2016 tarihinde erişilmiştir.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde Denetim (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2012). *Alternatif Okullar (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başar, H. (1993). Eğitim Denetçisi. Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi. Yayın no: 5 (2. Baskı). Ankara: Pegem, Personel Eğitim Merkezi.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (10.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perception of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Çelik, B. ve Özbek Baştuğ, Ö. Y. (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 91-118.
- Demir, G. (1991). *Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi Sosyoloji Ana Bilim Dalı.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük Şeyler I*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eagly, A. H. ve Karasu, S. J. (2002). Role Conguity Theory of Prejudice toward female leaders. *Psychological Review* 109 (3), 573-598.
- Eriçok, B. (2014). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetimsel Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Nevşehir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Katz, R. L. (1971). *Skills of an Effective Administrator*. E. C. Bursk and T. B. Blodgett, (Ed.), *Developing Executive Leaders in (55-64)*. Cambridge: Harvard University Press.

- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç Akgül, S. ve Siklon, S. (2009, Mart). *Depremde Kadının Özel Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşları. Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, s.266, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009, Mart). *Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, s.35, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*
- Minibaş-Poussard, J. Erkmén, T. ve Karsak, B. (2011). Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 15, 45-58.
- Mostafa, M. M. (2005). Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates: The effects of patriarchy, age and sex differences. *Journal of Educational Administration*, 20(6), 522-540.
- Ozankaya, Ö. (1982). *Toplum Bilimine Giriş. Ankara. S. (Bilinmeyen) Yayınları.*
- Öğüt, A. (2006). *Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 56-78.*
- Özbek Baştuğ, Ö. Y. ve Çelik, B. ( 2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory and Practice Vol. 17, Issue 1, pp: 63-76*
- Pınar, F. (2008). *Barbara Frischmuth’ta çalışan kadının sorunları ve kültürel ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- 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.*
- Şener, S. (2009, Mart). *Kadının Aile İçi ve Sosyal Rollerinin Dengelenmesi. Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, , Sakarya Üniversitesi, 469-480.*
- Smith, P. A.,& Hoy, W. K. (2007). Academic Optimism and Student Achievement in Urban Elementary Schools. *Journal of Educational Administration*, 45 (5), 556-568.
- Türkarlan, U. (2014). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilişim Teknolojileri Alanındaki Yeterlik Standartları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Unesco (1982b). *General Principles of Management. Book VI Bangkok.*
- Van Dersal, W. R. (1974). *The Successful Supervisor. Third Edition. Harper and Row Pub. New York.*
- Wirth, Linda (2001), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office, Geneva.*
- Zel, U. (2002), “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2).

## SUMMARY

Today, the scientific and technological developments experienced especially as a result of the emergence of the industrial revolution have brought people the new perspectives. The perspective of societies, therefore the organizations on human undergone changes continuously and there has begun to realize the fact that emotions, requests, needs and thoughts of people in business life are important. While these features of human gained importance, the differences of gender, race, language, religion lost their significance and the knowledge, skills, and abilities which are necessary for doing a business in the best way gained importance. The concept of competence was described in different types as a result of different viewpoints. It was described in the dictionary of Turkish Language Society as "the ability of a person to use his/her rights, to perform a duty, the power to enter into obligation and to take responsibility". According to another description, the competence is; seen as a potential power, the presence or absence of features that are necessary for fulfilling a certain role are approached.

If it is thought the education is a social, political and economic attempt, it will be necessary for the administrator made such an attempt to show three-dimensional behavior. In the type dimension of competencies; the competence of technical, humanitarian (social) and the decision are found. The technical competencies are the technical knowledge and skills in the areas of activity related to the task. All of the technical knowledge and skills related to methods, techniques, processes and intentions which will be used in order to fulfill the requirements of the task create the technical activities of that task.

The competencies could be called as humanitarian or social are also considered as the skills to understand and motivate the individuals and groups. The effective working and ability to create a joint effort, ability to see the assumptions, beliefs, and attitudes about the other people and the usage methods and limits of them, the surveillance of individual differences are seen as the properties of human relations.

The competencies that are within the area of decision competencies are also called as conceptual, organizational, managerial competencies. The decision competencies do not only include the stage until the decision making, they also include the stages of implementation, monitoring and evaluating by the results of decisions. They include the fact that the school administrator can see the school and the society where the school exists inside the education system and universal measures.

The women, in the historical process, participated in various economic activities in varying forms and status according to the nature and circumstances of each period. However, women have firstly taken place in working life in the real sense together with industrial revolution as "wage earner" under the status of "worker". The working women are facing with many problems in the process of balancing home and work life. According to the results of some studies, women are facing

the problems generally in two areas. These are the problems arising from being “working women” in family life and in working life. Although their husbands “help” working women at home, this help is generally limited and women are obliged to perform the house works and working life together. The main obstacles to be overcome for women in order to be administrator are individual obstacles. First, women should desire to be the administrator and they should make efforts for it. There is a variety of obstacles described as “Glass ceiling” which were firstly used in 1986 by two columnists in Wall Street Journal in the column named “Corporate Women” that prevent women in order to reach top management positions.

The aim of the study is making determinations about technical, humanitarian and conceptual competencies of woman administrators and revealing how kind of competencies woman administrators working in these positions, the teachers and woman administrators they work with have accordingly. The problem sentence of the study was determined as “What are the opinions of teachers and administrators working with woman administrators about the competencies of woman administrators?” The sub-goals of the study are also as follows.

1. What are the opinions of teachers working in the schools where woman administrators work about the competencies of woman administrators on the level of factors?
2. Is there any significant difference between the opinions of woman administrators about their competencies and the opinions of teachers about competencies of woman administrators?
3. Do the opinions of teachers about the competencies of woman administrators vary according to the variables of gender, educational status, branches and type of school where the teacher works?

The teachers in the social sciences branch find the woman administrators more sufficient in comparison with the teachers in other branches in general of human competencies factor, conceptual competencies factor and the scale of competence of woman administrators. While the teachers working in kindergartens evaluate the competencies of woman administrators on the level of “all the while/always”, the teachers working in elementary schools, middle schools, and high schools evaluated it on the level of “generally”. According to also the variable of gender, the female teachers find their administrators more sufficient in comparison with male teachers in the factor of conceptual competencies and in general of the scale.