

Kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları¹

Tuğçe Bulut Boz² 



Öz: Bir toplumun gelişmesinde en önemli mihenk taşı okuldur. Okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerek okulun iç paydaşlarına gerekse dış paydaşlarına yansiyarak okul başarısına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bu araştırmanın amacı özel ve devlet okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynaklarını belirlemektir. Nitel olarak yürütülen araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanan veriler içerik analizi yapılarak yorumlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020- 2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde devlet okulu ve özel okullarda görev yapan 26 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Motivasyon kaynakları içsel ve dışsal kaynaklar olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Kadın okul yöneticilerini içsel olarak “başarılı olma isteği” motive ederken dışsal motivasyon türleri içinde ise “takdir edilme isteği” öne çıkmaktadır. Kadın okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerini en fazla arttıracak unsurun ise “çalışma şartlarının düzenlenmesi” temasının altında bulunan “ücretin iyileştirilmesi” alt teması olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin okul başarısı ile doğrudan ilişkili olduğu düşünüldüğünde araştırma sonucunun uygulayıcılar tarafından incelenmesi gerektiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici, kadın, kadın okul yöneticileri, kadın yönetici, motivasyon, nitel analiz.*

Motivation sources of female school administrators

Abstract: The most important cornerstone in the development of a society is the school. High motivation levels of school administrators will contribute positively to school success by reflecting on both internal and external stakeholders of the school. The purpose of this study is to determine the motivation sources of female school administrators working in private and public schools. In the qualitative research, the data collected using a semi-structured interview form were interpreted by content analysis. The study group of the research consists of 26 female school administrators working in public and private schools in Maltepe district of Istanbul province in the 2020-2021 academic year. Motivation sources were divided into two themes: intrinsic and extrinsic sources. While "desire to be successful" motivates female school administrators intrinsically, "desire to be appreciated" stands out among extrinsic motivation types. It is seen that the factor that will increase the motivation levels of female school administrators the most is the sub-theme of "improving wages" under the theme of "organizing working conditions". Considering that school administrators' motivation levels are directly related to school success, it is seen that the research result should be examined by practitioners.

Keywords: *Administrator, female, female school administrators, female administrator, motivation, private school, public school, comparison, qualitative analysis.*

Okul Yönetimi Dergisi
School Administration Journal

Okul Yöneticileri Derneği
e-ISSN: 2822-4221

Araştırma Makalesi
Research Article

Bulut-Boz, T. (2024). Kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları. *Okul Yönetimi (SAJ)*, 4(1), 47-64.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/saj>

Başvuru/Submitted
9 May / May 2024
Kabul/Accepted
14 Haz / Jun 2024
Yayın/Published
24 Tem / Jul 2024

¹ Bu makale, yazarın “Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyon Kaynakları: Özel Okul Devlet Okulu Karşılaştırması” isimli yüksek lisans tezini temel alarak hazırlanmıştır.

² MEB, tugcebulutboz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4281-9423

Giriş

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, sahip oldukları kaynakların en verimli şekilde değerlendirilmesinden doğrudan etkilenir. Bu noktada okullar eğitimin temelini atıldığı, nitelikli insan işgücünün işlenmeye başladığı yerlerdir. Okul yöneticilerinin başarısının okulun başarısına da etki ettiği düşünülmektedir (Babaoğlu, Nalbant & Çelik, 2017). Bu noktada, okul yöneticilerinin motivasyon kaynaklarının neler olduğu bilinmesi söz konusu başarının devamlılığı konusunda önem arz ederken sayıca az olan kadın okul müdürlerinin motivasyon kaynaklarının neler olduğu bilinmesi oldukça önemlidir (Turan vd. 2007).

Latince “harekete geçmek” anlamına “movere” kelimesinden türeyen motivasyon kelimesi bireylerin bir işi yapma isteği ile ilişkili olup kişilerin ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi konusunda harekete geçme süreci olarak görülmektedir (Fidan, 1997:13). Bireyin motive olma süreci üç adımda gerçekleşmektedir. Bunlar: a) bireyin davranışının tetiklenmesi, b) davranışın yönlendirilmesi ve c) davranışın sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012:2).

Motivasyon kuramları kendi içerisinde kapsam ve süreç kuramları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam kuramları bireyi neyin güdülediğinin yani içsel faktörlerin üzerine yoğunlaşmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, başarı güdüsü kuramı, çift faktör kuramı, ERG (varolma-ilişki-gelişme) kuramı kapsam kuramları içerisinde yer almaktadır. Öte yandan, eşitlik kuramı, amaç kuramı, bekleme, davranış şartlanması kuramları ise bireyin nasıl güdülendiğine odaklanan süreç kuramlarıdır (Aslan ve Doğan, 2020).

Motivasyon kuramları içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba da ayrılabilir. Şayet, kişi bir aktiviteyi yaparken bir ödül beklemiyor, yaptığı aktiviteyi kendi ilgi alanı veya kişisel tatmini nedeniyle yapıyorsa bu içsel motivasyon olarak adlandırılır (Ercan, 2003:108). Öte yandan, kişi gerçekleştirdiği eylemi dışarıdan bir teşvik, ödül, ceza veya bir beklenti nedeniyle gerçekleştiriyorsa bu dışsal motivasyon örneğidir (Deci vd 1991:328).

Çalışanlar için motivasyon kuramları genellikle çalışanların kendi motivasyonunu anlamaları ve artırmaları için kullanılırken, yöneticiler için motivasyon kuramları ise çalışanları yönetme ve onları daha etkili bir şekilde motive etme stratejileri geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu noktada gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için motivasyon kuramlarının amacı, bireylerin ve organizasyonların daha iyi performans göstermelerini sağlamaktır. Araştırmalar, motivasyon ve başarı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanarak başarı odaklı çalışmasını sağlayan kişi yöneticidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:135). Öğretmenler, kendilerini motive edecek bir okul yöneticisinde olması gereken özellikler şu şekildedir (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017):

- Okul yöneticileri çalışanları destekleyerek, liyakatli olmalıdır.
- Okul yöneticileri disiplinli ve ilkelidir.
- Okul yöneticileri katılımcı-demokratik olmalıdır.
- Okul yöneticileri sorunlara çözüm üretebilmelidir.
- Okul yöneticileri çalışkan olmalıdır, çalışanlara liderlik edebilmelidir.
- Okul yöneticileri pozitif olmalıdır, olumlu bir okul iklimi oluşturmalarıdır.
- Okul yöneticileri dürüst olmalı ve çalışanlara güvenmelidir.

Ancak, yöneticilerden beklenen tüm bu rollerin gerçekleştirilmesi için yöneticilerin kendilerinin de motive olması gerekmektedir. Çünkü her şeyden önce yöneticiler de bir insandır (Turan vd, 2007). Öte yandan, kadın okul yöneticilerinin motivasyon durumlarını etkileyen çok fazla değişken bulunmaktadır.

Günümüzde eğitim fırsatlarının artmasına paralel olarak kadınların işe girme oranları da artmıştır. Makineleşme ile kas gücü yerini bilgiye bırakmıştır. Ancak kadın istihdamında yaşanan gelişmelere rağmen hem eğitim kurumlarında hem de kamu kurum ve kuruluşlarında hem de özel sektörde kadın yönetici sayısı istenilen düzeye ulaşamamıştır.

Literatürde, kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörler bazı kaynaklarda bireysel, toplumsal ve örgütsel olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Bunun dışında, söz konusu engelleri erkekler tarafından konulan engeller, kadınlar tarafından konulan engeller ve bireyin kendisinin oluşturduğu engeller başlıkları altına inceleyen çalışmalar da mevcuttur (Ağaoğlu; 2018; Mert 2019; akt: Bulut Boz, 2021).

İş hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen politika ve uygulamalar, kadınların iş hayatında ve yönetim pozisyonlarında görünürliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu politika ve uygulamalar gerek devletler tarafından gerekse iş dünyasında yer alan kurumlar ve şirketler tarafından uygulanmaktadır. İş dünyasında kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik uygulamaların başında zorunlu kota uygulaması gelmektedir. Zorunlu kota sisteminin ilk örneği Norveç’te uygulanmaya başlamıştır. Söz konusu uygulama sayesinde 2003 yılında %6,8 olan kadın yönetim kurulu üyesi oranı 2012 yılı ile birlikte %40

oranına ulaşmıştır. Zorunlu kota uygulaması İspanya tarafından 2007 yılında, İzlanda ve Fransa tarafından 2010 yılında, İtalya, Hollanda, Belçika ve son olarak Malezya tarafından 2011 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Avrupa Birliği'ne üye ülkeler için ise 2020 yılı itibarıyla borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında kadın çalışan oranı hedefi konulması öngörülmüştür. (YASED, 2016:23)

Tablo 1

Dünyadan Zorunlu ve Gönüllü Uygulama Örnekleri

ÜLKE	İLGİLİ MEVZUAT	KURUM/ YÖNETİM	ÖNERİ
Avustralya	Australian Exchange Kurumsal Prensipler	Securities Yönetim	Cinsiyet çeşitliliği politikasının belirlenmesi ve yayınlanması Politika hedeflerinin ölçülebilir yıllık hedefler haline getirilmesi Hedeflere ulaşım konusundaki gelişmelerin yıllık olarak raporlanması Yıllık raporlarda üst yönetim pozisyonlarında ve yönetim kurullarında görev alan kadınların oranının açıklanması Eğer tavsiyelere uyum gösterilememişse nedeninin yıllık raporun kurumsal yönetimle ilgili bölümünde açıklanması Kurumun çeşitlilik politikasının tüm çalışanlara gönderilmesi veya şirketin internet sitesinde yayınlanması
Fransa	Kurumsal Prensipleri	Yönetim	Yönetim kurullarında hem erkek hem de kadın temsiliyetinin sağlanması. 2010 yılında kadın oranının 3 yıl içinde %20'ye, 6 yıl içinde %40'a çıkarılması hedefi koyulmuştur
Almanya	Kurumsal Prensipleri	Yönetim	Çeşitliliğe önem verilmesi ve uygun bir kadın temsiliyet oranının hedeflenmesi benimsenmiştir. Bu doğrultuda belirli bir oran da taahhüt edilebilecektir.
Hong Kong	Hong Kong Exchange and Clearing Kurumsal Yönetim Prensipleri		1 Eylül 2013 itibarıyla yönetim kurullarının cinsiyet, yaş ve bilgi seviyesi anlamında çeşitlilik içeren bir yapıda olması hedeflenmiştir
Malezya	Hükümet Düzenlemesi Malesia Security Commission Kurumsal Yönetim Düzenlemesi		2011 yılındaki düzenlemeyle karar verici pozisyonlarda en az %30 kadın yönetici bulunması kotası getirilmiş ve 5 yıllık bir uyum süresi tanınmıştır. Yönetim kurullarına seçilme aşamasında kadın adayların da sürece dahil olmasının sağlanmasına yönelik yöntemlerin belirlenmesi istenmiştir. Yönetim kurullarının yıllık raporlarda cinsiyet çeşitliliği politikasını ve hedeflerini açıkça beyan etmesi ve o hedeflere ulaşmak için alınmış önlemlerin açıklanması gerekmektedir.
Fas	Kurumsal Prensipleri	Yönetim	Yönetim kurullarının cinsiyet, yaş, eğitim, profesyonel deneyim ve milliyet anlamında çeşitlilik içeren bir yapıda olması hedeflenmiştir
Nijerya	Nijerya Merkez Bankası		2012-2014 yılları arasında ticari bankaların üst düzey yönetim pozisyonları için %40, yönetim kurulları için %30 kadın kotası getirilmiştir.
Pakistan	Kurumsal Prensipleri	Yönetim	Yönetim kurullarında icra görevi olmayan üyelerin azınlık hissedarları, kreditorleri veya kurumsal yatırımcıları temsilen atanması gerektiği düzenlenmiştir. Bu şekilde dolaylı olarak kadın üye oranının artırılması hedeflenmektedir.
Güney Afrika kalkınma Topluluğu	Cinsiyet ve Protokolü	Kalkınma	2015 yılı itibarıyla kamu veya özel sektördeki karar alıcıların %50'sinin kadın olmasının sağlanması hedefi belirlenmiştir
Türkiye	Sermaye Kurulu	Piyasası	2012 yılında borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın olması önerilmiştir. Bu düzenlemeye uyum sağlanamaması üzerine SPK önerisini şirketlerden yönetim kurullarında en az %25 kadın oranına ulaşabilecekleri bir tarih belirlemeleri şeklinde revize etmiştir.
Hindistan	Şirketler Kanunu		Borsada işlem gören tüm şirketlerin yönetim kurullarında en az 1 kadın üye olmalıdır
Avrupa Birliği	Avrupa Komisyonu		Yönetim kurullarında %40 kadın oranı kotasını çoğunluk oyuyla onaylamıştır.
Fransa	Yasa		Temmuz 2014'de kabul edilen yasaya göre 2017 yılı itibarıyla borsada işlem gören büyük şirketlerin yönetim kurullarında en az %40 kadın üye olması zorunluluğu getirilmiştir.

Kanada	Ontaria Securities Commission	2014 yılında komisyon şirketlere yönetim kurullarında bulunduracakları kadın üye hedeflerini belirlemelerini önermiştir. Öneri gönüllülük esasına dayalı olup, "uyum göster veya açıkla" şeklinde uygulanması beklenmektedir
Hollanda		2013 yılında getirilen "uygula veya açıkla" şeklindeki kota uygulamasına göre büyük şirketler yönetim kurullarında en az %30 kadın veya %30 erkek bulundurulmalıdır.
Almanya		2013 yılında kabul edilen düzenlemeyle, 2016 yılı itibariyle borsada işlem gören şirketlerin "uygula veya açıkla" şeklindeki kota uygulamasına geçişleri için gerekli planlamanın yapılması kabul edilmiştir.
Japonya		2020 itibariyle yönetici seviyesindeki kadın oranının en az %30 olması şeklinde ve gönüllülük esasına dayalı bir uygulama bulunmaktadır.
İngiltere		2015 itibariyle en az %25 kadın oranının hedeflenmesi tavsiye edilmektedir.
Birleşik Arap Emirlikleri		2012 yılında şirketler ve kamu kuruluşlarına yönetim kurullarında kadın üye bulundurma zorunluluğu getirilmiştir

(Yased, 2016: 24) 1

Şirketler dışında bazı uluslararası kuruluşlarda kadınların üst yönetimde temsiliyetinin güçlendirilmesi ile ilgili çeşitli oluşumlar düzenlenmektedir. *Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi* tarafından başlatılan ve gerek dünyada gerekse Türkiye'de birçok ünlü, devlet başkanı ve uluslararası şirket vermiştir. Türkiye'den söz konusu organizasyona destek veren uluslararası firmalardan bazıları Koç Topluluğu, Electric, PwC, Vodafone, Unilever, AccorHotel, Barclays, McKinsey ve Electronic Art olarak sıralanabilir (Yılmaz & Şahin, 2022). Söz konusu firmalar, şirketlerde kadını güçlendirecek bir ortam yaratacaklarına dair taahhüt vermiş ve söz konusu taahhütlerinden yakından inceleneceğinin altını çizmişlerdir.

Türkiye'de özellikle son on yılda kadın istihdamını ve kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik uygulamalar artmıştır. Bu uygulamalar özet olarak şu şekildedir:

Tablo 2*Kadın İstihdamını Destekleyen Projelerin Özeti*

Uygulama/Mevzuat Adı	Tarih	Kapsamı ve Konusu
Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu	25 Şubat 2009	Komisyon kadın haklarını korumak ve kadınlar ile erkekler arasında eşitliği sağlamaya yönelik küresel ve yerel uygulamaları izlemek ve TBMM'ye bu gelişmeler konusunda bilgi vermektir.
Dokuzuncu Kalkınma Planı	2007-2013	Dokuzuncu Kalkınma Planı çerçevesinde "Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler: Türkiye'de Kadınların İnsana Yarasır İşlerle Güçlendirilmesi" projesinin birinci fazı tamamlanmıştır. 2013-2018 yıllarını kapsayan projenin hedefleri arasında ulusal bazda kadın istihdamını arttırıcı politikaların geliştirilmesi, kadınların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı arttırmak ve böylelikle kadın istihdamını güçlendirmek yer almaktadır.
Kadın İstihdamının Desteklenmesi Programı	2009	Proje kapsamında 12 Nuts II bölgesinde bulunan 43 şehirde toplam 23.770, 589 Avro değerinde kadın girişimciliğinin desteklenmesi ve kadın istihdamını arttırıcı uygulamalar yapılmıştır.
"Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"	2012	Sermaye Piyasası Kurulu şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulundurması şartını getirmiştir.

Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu	Kasım 2013	Kadın istihdamının artırılmasına yönelik toplumsal cinsiyetin sağlanması, kadın girişimciliğinin artırılması, kadın örgütlenmesinin güçlendirilmesi gibi konularda detaylı çözüm önerileri sunulmuştur
Kurumsal Yönetim Tebliği	3 Ocak 2014	Şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısının en az %25 olmasına dair hedef belirlenmesi önerilmiştir.
Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	10 Haziran 2014	Kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik kadınlara pozitif ayrımcılık sağlayan maddeler eklenmiştir.
Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler: Türkiye’de Kadınların İnsana Yaraşır İşlerle Güçlendirilmesi Projesi FAZ I	2013-2018	Proje kapsamında, İŞKUR Genel Müdürlüğü bünyesinde “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İzleme ve Değerlendirme Komisyonu” kurulmuştur. Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili 450 İŞKUR personeline seminer verilmiştir. Girişimci aday olan 400 kadına girişimcilik konusunda danışmanlık yapılmıştır. İş Planı Yarışması’nda kazanan 28 kadına 2000 dolarlık hibe verilmiştir. Proje; hazırlanan, bildiriler, doküman ve görsel medya araçları ile kadın istihdamını konusundaki farkındalığın artmasına katkıda bulunmuştur. 2000 çalışana “Eşitliği Destekliyorum” konulu eğitim verilmiştir. (ILO, 2020)
Onuncu Kalkınma Planı	2014-2018	Anayasa’ya “kadına yönelik pozitif ayrımcılık” maddesi eklenmiş ve Türkiye Büyük Millet Meclisi bünyesinde Kadın- Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu kurulmuştur.
On Birinci Kalkınma Planı	2019-2023	Medyada kadın temsiline iyileştirilmesi ve özel sektör ile kamu sektöründe yönetim kurullarında kadının görünürlüğünü artırıcı tedbirler alınması kararlaştırılmıştır. On birinci Kalkınma Planı bünyesinde 2018 yılında “Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Raporu” hazırlanmıştır.
Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler Programı Faz II	2019-2022	Program beş projeden meydana gelmektedir. Bunlar; “Kadınların Daha Çok ve Daha İyi İş Fırsatlarına Erişimlerinin Desteklenmesi” projesi, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı İstihdam Politikalarının Desteklenmesi” projesi, “Kadınlar İçin İnsana Yakışır İşler ve Sendikalar” “Şirketlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi” ve “Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için Çok Taraflı İş Birliği” projeleridir. Projeler İŞKUR, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kamu Kurumları ve STK’lar ortaklığında yürütülmektedir.
Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı	21 Nisan 2019	Devlet okullarına müdür ve müdür yardımcılarının seçilmesi yazılı sınav ve mülakat uygulamaları sonucunda gerçekleştirilmiştir. Yazılı sınav uygulamasının gelmesi dolaylı da olsa kadın okul yöneticisi adayları için olumlu olmuştur.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, Türkiye’de gerek kadın haklarının korunması gerekse toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için çeşitli mevzuat ve programlar uygulamaya konulmuştur. 25 Şubat 2009’da kurulan Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. Dokuzuncu (2007-2013) ve Onuncu Kalkınma Planları (2014-2018) dönemlerinde, kadın istihdamını artırıcı projeler ve pozitif ayrımcılık maddeleri Anayasa’ya eklenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu’nun 2012 ve 2014’teki düzenlemeleri ile şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye bulundurma şartları getirilmiştir. Ayrıca, Kadın İstihdamının Desteklenmesi Hibe Programı ve “Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler” projeleri ile kadın girişimciliği desteklenmiş ve istihdam politikaları geliştirilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın yönetmelikleri ise kadın yönetici sayısını artırmayı hedeflemektedir. On Birinci

Kalkınma Planı (2019-2023) kapsamında medyada ve iş dünyasında kadının görünürlüğünün artırılması hedeflenmiştir. Bu düzenlemeler ve programlar, kadınların ekonomik ve sosyal hayatta daha fazla yer almasını amaçlamaktadır.

MEB bünyesinde çalışan kadın öğretmen sayısı oldukça yüksek olmasına rağmen kadın yönetici sayısı çok düşüktür. Aşağıdaki tablo, Bakanlık bünyesinde çalışan öğretmen ve yönetici sayısının cinsiyete göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 3

Özel Okul ve Devlet Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Kadın Öğretmen Sayısı	Erkek Öğretmen Sayısı	Toplam Öğretmen	Kadın Yönetici Sayısı	Erkek Yönetici Sayısı	Toplam Yönetici
Devlet Okulu	658.776	453.529	1 112.305	20.303	77.188	97.491
Özel Okul	105.539	47.932	153.471	3873	4167	8040

(MEBBİS, 2021)

Kadın istihdamını ve kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik uygulamalar küresel ve ulusal bazda özellikle son on yılda önem kazanmıştır. MEB Yönetici Seçme ve Atama Yönetmeliğinin 32/5 ve 32/6 maddesine göre kadın yönetici adaylarına pozitif ayrımcılığa yer verilmesine rağmen kadın yönetici sayısı istenilen düzeye ulaşamamıştır.

“(5) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir. (6) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.” (MEB, 2024).

Özel sektörde ve kamu sektöründe kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar özellikle son yıllarda ivme kazanmasına rağmen kadın yönetici sayısı halen istenen düzeye ulaşamamıştır. Tablo 3’te görüldüğü gibi, MEB bünyesinde görev yapan kadın öğretmen sayısı yüksek olmasına rağmen kadın okul yöneticisi sayısı oldukça düşüktür. Bu nedenle, halihazırda okul yöneticisi olarak görev yapan kadınların motivasyon kaynaklarını anlamak, karşılaştıkları problemleri tespit etmek daha fazla kadının okul yöneticisi pozisyonlarına gelmeleri için oldukça önemlidir. Bu çalışma, kadınların okul yöneticisi olarak daha fazla temsil edilmesi için gerekli olan destek mekanizmalarının ve politikaların neler olduğunu belirleme yardımcı olacaktır.

Literatürde eğitim alanında motivasyon konusunu işleyen araştırmaların büyük bir kısmı öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından motive edilebilme düzeyleri ile ilgilidir. Bu araştırmaların bazılarının yöneticiler, öğretmenleri yeterince motive ettiklerini düşünürken öğretmenler açısından durum yetersiz olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım, 2008:138). Karaköse ve Koçabaş, (2006) tarafından yapılan araştırmada, özel okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticileri tarafından yeterince güdüldüklerini ve mesleki doyuma ulaştıklarını belirtirken, devlet okulunda çalışan öğretmenler yöneticilerinin çalışanlarını güdüleme düzeylerini yeterli bulmadıklarını belirtmiştir. Babaoğlu (2006) “İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik, düzce ili örneği” adlı çalışmada kadın yöneticilerin tükenmişlik seviyesinin daha yüksek olduğu ayrıca mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında ve üzerinde olan yöneticilerin de tükenmişlik seviyesinin diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Korkmaz (2005) tarafından yürütülen bir araştırmada ise öğrenci başarısının yüksek olduğu okullarda okul kültürünün yerleşmiş olduğu, öğretmenlerin okula bağlılığının ve veli ilgisinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu tür okulların yöneticilerin motivasyonları üzerinden olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda motivasyon süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi okul yönetimine bağlıdır. Okul yöneticilerinin motivasyonlarının yüksek olması iç ve dış paydaşların tümünün motivasyonunu direkt ya da dolaylı olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bireyin motivasyonunda parçası olduğu topluluk ve kişinin zihinsel yapısı oldukça etkilidir (Karataş, 2020). Güllüoğlu (2012) çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin motivasyon düzeylerini karşılaştırarak kadınların yönetici olabilmek için daha fazla engelle mücadele etmesi nedeniyle kadın yöneticilerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada, motivasyon kadınların yönetim alanında ilerlemesini destekleyen önemli bir unsurdur (Şahin, 2004).

Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar MEB Yönetici Seçme ve Atama Yönetmeliğinin 32/5 ve 32/6 maddelerinde kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik eklenen pozitif ayrımcılık uygulamalarının

etkinliğini değerlendirmek ve benzeri politikaları daha etkili kılmak için önem arz etmektedir. Bu noktada, kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarının neler olduğunu belirlemek ve karşılaştıkları sorunları tespit etmek bu problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik stratejiler belirlenmesinde önemlidir.

Araştırma sonuçları, gerek eğitim politikalarını belirleyen karar vericiler gerekse eğitim sektöründe çalışan kadınlar için fayda sağlayacaktır. Ayrıca, kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynaklarının belirlenmesi ve motivasyonlarının artırılması okullardaki eğitim kalitesinin yükselmesine dolaylı olarak katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, özel okul ve devlet okulunda görev yapan kadın okul yöneticilerini motive eden faktörlerin neler olduğu belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Kadın okul yöneticilerini motive eden içsel faktörler nelerdir?
- Kadın okul yöneticilerini motive eden dışsal faktörler nelerdir?
- Kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen içsel faktörler nelerdir?
- Kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen dışsal faktörler nelerdir?
- Kadın okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerini arttıracak uygulamalar nelerdir?
- Kadın okul yöneticilerinin yöneticilikleri süresince karşılaştıkları problemler motivasyonları nasıl etkilemiştir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, özel okul ve devlet okulunda görev yapan kadın okul yöneticilerinin okul yöneticiliğine ilişkin motivasyon kaynaklarının neler olduğunu saptamaya yönelik nitel betimsel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan nitel bilimsel araştırma ile çalışmada yer alan kişilerin deneyimleri ve bakış açıları derinlemesine analiz edilir. Bu noktada, katılımcılardan toplanan sözel veriler, betimsel olarak analize tabi tutulur ve yorumlanarak sonuçlar okuyucu ile buluşturulur (Baltacı, 2019).

Evren Örnekleme

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde yer alan özel okul ve devlet okulunda görev yapan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcılardan 10 kişi özel okulda 16 kişi devlet okulunda çalışmaktadır. Yöneticilerin kıdemleri değişkenlik göstermektedir.

Araştırmada ayrıntılı veri elde edebilmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşit örnekleme tercih edilmiştir. Maksimum çeşit örnekleme yönteminde, incelenen durum ile ilgili katılımcıların benzeşik ve farklı özellikleri belirlenerek örnekleme oluşturulur (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Bu çalışmada, kadın okul yöneticilerinin branşı, görev süresi, medeni durumu gibi değişkenler belirlenerek örnekleme oluşturulmuştur. Ayrıca, araştırma sonuçlarını etkilememesi açısından çalışmada yer alacak katılımcıların araştırmacı ile herhangi bir tanışıklığı olmamasına özen gösterilmiştir. Katılımcıların özellikleri Tablo 4'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1

Araştırma Grubundaki Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Belirtilme Sıklığı (F)	Yüzde %100	
Yaş	20-30	4	15,38	
	31-40	11	42,30	
	41-50	8	30,76	
	51-60	3	11,53	
Unvan	Müdür	5	19,23	
	Müdür Yardımcısı	21	80,76	
Eğitim	Önlisans	1	3,84	
	Lisans	19	73,07	
	Yüksek Lisans	6	23,07	
Görev Kademe	Yaptığı	Anaokulu	2	7,69
		İlkokul	3	11,53
		Ortaokul	9	34,61
		Lise	12	46,15

Yönetici Geçirilen Süre	Olarak	0-5 Yıl	15	57,69
		6-10 Yıl	4	15,38
		11-20 Yıl	1	3,84
		20 Yıl ve Üstü	6	23,07
Kurum Türü		Özel Okul	10	38,46
		Devlet Okulu	16	61,53

ÖY: Özel Okul Yöneticisi, DY: Devlet Okulu Yöneticisi

Araştırma boyunca katılımcıların gerçek isimleri yerine kodlama tercih edilmiş ve katılımcı gizliliği esas alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Katılımcıların görüşlerini ortaya koymaları için görüşme yöntemi tercih edilmiş, veri toplama aracı olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, önceden hazırlanmış sorulara bağlı olarak görüşmenin seyrine göre alt sorularla desteklenebilir, böylelikle sistematik ve karşılaştırılabilir bilgiler sunar (Yıldırım & Şimşek, 2013). Araştırmacı, ek sorular ile detaylı bilgiler elde ederek katılımcının deneyimlerine ışık tutar.

Görüşme tekniği, belirli bir konu çerçevesinde gelişen araştırma ve katılımcı arasındaki kontrollü iletişim biçimidir (Cohen & Manion, 1994 akt: Türnüklü, 2000). Araştırmacı, önceden hazırlanan soruları sorarak veya konuşmaya göre gelişen ek soruları sorarak kişinin duygu ve düşüncelerini öğrenmeyi amaçlamaktadır (Türnüklü, 2000). Bu noktada, amaç bir hipotezi test etmek değil, kişinin bir konuyu nasıl deneyimledikleri üzerine yoğunlaşmaktır.

Görüşme formu hazırlanırken önce literatür taraması yapılmış, yirmi sorudan meydana gelen bir taslak hazırlanmış, ardından dört uzman görüşü ile soru sayısı on üçe indirilmiştir. Hazırlanan form başka bir ilçede görev yapan üç kadın okul yöneticisine uygulanmış ve soruların ne derecede amaca hizmet ettiği kontrol edilmiştir. Son şekli verilen form kullanılarak görüşmeler belirlenen gün ve saatlerde gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Toplanması

Verilerin katılımcılar ile yüz yüze yapılacak görüşmeler sonucunda toplanması planlanırken Türkiye’de 18/11/2020 tarihi itibarıyla COVID-19 salgını nedeniyle uzaktan eğitime geçilmiştir. Bu nedenle, katılımcılar ile görüşmeler bir video konferans programı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara sorularda geçen bazı kavramların açıklandığı ses dosyası gönderilmiştir. Katılımcılara gönderilen bu ses dosyasının metni EK 2’de verilmiştir. Görüşmeler belirlenen gün ve saatte araştırmacı ve tek bir katılımcının yer aldığı şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin başında katılımcılara araştırmanın amacı, görüşmede elde edilecek verilerin yazılı hale getirileceği ve katılımcı gizliliği gibi konular ile katılımcıların istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri bilgisi verilmiştir. Katılımcılardan alınan izin doğrultusunda elde edilen video dosyaları öncelikle ses dosyasına ardından yazıya dökülmüştür.

Verilerin Analizi

Görüşme formunda elde edilen verilerin analizi için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç verilerin içinde yer alan saklı gerçekleri ortaya çıkarmaktır (Güllübar ve Alper, 2009 aktaran Sert ve diğerleri, 2012: 353). İçerik analizi, dokümanlardan elde edilen verilerin kodlanması, temalara ayrılması, kodların ve temaların gözden geçirilmesi, bulguların tartışılması olmak üzere dört aşamadan meydana gelir (Yıldırım ve Şimşek, 2006 ak: Sert vd., 2012: 353).

Görüşmeler, katılımcıların görev yaptıkları okulda mesai saatleri dışında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ile 35-45 dakika arasında görüşme yapılmıştır. Toplam görüşme süresi yaklaşık olarak 750 dakikadır. Elde edilen ses kayıtları, bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiş ardından kodlama ve temalara ayırma sürecine geçilmiştir.

Bulgular

Kadın Yöneticileri Motive Eden Kaynaklara Dair Bulgular

Bu bölümde, kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları içsel ve dışsal motivasyon temaları şeklinde incelenmektedir.

İçsel motivasyon kaynakları: Bu kavram, bireyin bir işi yapma nedenini o işi yapmaktan aldığı keyif ve mutluluğu ifade etmektedir. Birey, söz konusu işi ilgi çekici bulduğu için yaptığı davranıştan haz duymaktadır. İçsel motivasyon bireyin bir işi eğlenceli, farklı ve kendi bilgi ve yeteneklerine uygun bulması ile ilgili olduğu için bireylerin bir işe karşı içsel motivasyonları farklılık gösterebilir. İçsel motivasyonda, birey davranışı işi içsel doyum elde etmek amacıyla sergilemektedir.

Dışsal motivasyon kaynakları: Bu kavram, bireyin bir işi yapma nedenini bir sonuca bağlar. Bu sonuç maddi bir pekiştirici veya sözlü bir ödül olabilmektedir. Dışsal motivasyon herhangi bir ödül elde etmek ile ilgili olabileceği gibi cezadan kaçınmak amacıyla da ilgili olabilmektedir.

Tablo 5

Kadın Yöneticileri Motive Eden İçsel ve Dışsal Kaynaklar.

Tema	Alt Temalar	Frekans
İçsel motivasyon (f=29)	Adaletli olmak benim için en önemli motivasyon kaynağıdır. (DY9, ÖY26).	DY=1 ÖY=1
	Hedeflerimi başarmak beni motive eder. (ÖY17, DY8, ÖY20, ÖY18, ÖY21, DY6, DY9, DY4, DY12, DY7, DY14, DY15, DY5).	DY=9 ÖY=4
	Kuruma ve öğrencilere faydalı olma isteğim beni güdüler. (DY3, ÖY18, DY11, DY9).	DY=3 ÖY=1
	Mesleğimi seviyorum. (ÖY25, ÖY22, ÖY23, DY10, DY13, DY2, DY1, DY16, ÖY24, ÖY19).	DY=5 ÖY=5
Dışsal motivasyon (f=33)	Takdir edilmek. (ÖY25, DY11, DY1, DY15 ÖY24 ÖY19, ÖY26, DY8, ÖY23, DY10, ÖY20, ÖY21, DY2, DY14, DY16, ÖY17, DY12, DY7, DY5, DY3).	DY=12 ÖY=8
	Öğretmenliğe kıyasla maaşın daha iyi olması. (ÖY22, ÖY17, ÖY23, ÖY18, DY13, DY4, DY5).	DY=3 ÖY=4
	Kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi. (ÖY23)	ÖY=1
	İyi bir ekiple çalışma. (ÖY20, ÖY21, DY6)	DY=1 ÖY=2
	Kızımın çalıştığı okulda eğitim görmesi beni mutlu ediyor. (ÖY19).	ÖY=1
	Dışsal motivasyona ihtiyaç duymuyorum. (DY9).	DY=1

ÖY: Özel Okul Yöneticisi, DY: Devlet Okulu Yöneticisi

Tablo 5 incelendiğinde kadın yöneticileri motive eden kaynakların içsel ve dışsal kaynaklar olmak üzere 2 grupta toplandığı görülmektedir. Motivasyon bireyin davranışlarını yönlendiren bir süreçtir. Buna göre, kadın yöneticileri motive eden faktörlerin benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Kadın yöneticilerini motive eden kaynaklar, içsel kaynaklar (f=29) ve dışsal kaynaklar (f=33) olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Katılımcılar, adil olma, başarılı olma, faydalı olma isteği ve mesleğe duyulan sevgiyi içsel motivasyon kaynağı olarak gördükleri belirlenmiştir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Benim için en önemli içsel motivasyon başarma arzusudur. Okulumdaki iş ve işlemlerin aksamadan yürütmesi ve tüm paydaşlarımızın mutlu olduğunu görmek benim için bu işi başardığımı ve yürütebildiğimi anlamında geliyor.” (ÖY20)

“Çocukların hayatına dokunabilmek, onları topluma kazandırabilmek benim için bence içsel bir motivasyon kaynağı. Dokunabileceğimiz çok öğrenci var benim kurumumda. Dolayısıyla bence öğretmenlik burada devreye giriyor. İdarecilik burada devreye giriyor. Çocuklara biraz faydamız olduğunu düşündüğümüz zaman mutlu oluyorum.” (DY5)

“İçsel kaynaklar aslında benim mesleğime olan sevgim ve mesleğim ile ilgili yapmak istediğim şeyler. Kendi alanım ile ilgili yenilikçi uygulamaları okuluma entegre etmek, çocuklar ve veliler ile bu konular üzerinde çalışmak bende heyecan uyandırıyor.” (DY16)

Takdir edilme, maddi getiri, kişisel gelişime katkı, çocuğu ile aynı okulda bulunma ve iyi bir ekiple çalışmayı dışsal motivasyon aracı olarak gören katılımcı görüşlerine örnek olabilecek bazı ifadeler şu şekildedir:

“Maltepe ilçesi çalışmamı gerçekten görüyor. Çalıştığım tüm dönemlerde bizzi motive ettiler. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, başarı belgesi gibi uygulamalar ile bizzi destekliyor. Bunlar bir idareci için dışsal motivasyon kaynağı oluyor.” (DY3)

“Eşinizin, akrabalarınızın ve diğer insanların bile size bakış açısı değişiyor. Müdür yardımcısı iken de böyle hissediyordum ancak müdürlük sürecimde daha fazla hissetmeye başladım. Ben bir yıldır müdür olarak çalışıyorum. Geçtiğimiz 24 Kasım’da başarı belgesi ile ödüllendirildim. Bu gerçekten insanda çok büyük bir etki bırakıyor. İnsanı motive ediyor.” (DY1)

“Özel okulda yönetici olduğunuz zaman öğretmene kıyasla daha iyi bir ücret alıyorsunuz. Son olarak unvan da beni güdüleyen bir unsur diyebilirim.” (ÖY18)

Diğer katılımcılardan farklı olarak çocuğu ile aynı okulda olmanın kendisi için en büyük motivasyon kaynağı olduğunu belirten ÖY19, böylelikle çocuğu ile daha fazla vakit geçirme imkânı bulduğunu ve bu durumun yoğun iş temposunu çekilebilir hale getirdiğini belirtmiştir. DY9 ise içsel motivasyonunun oldukça yüksek olduğunu, bu nedenle herhangi bir dışsal motivasyona ihtiyaç duymadığını belirtmiştir.

Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Arttıracak Uygulamalara Dair Bulgular

Katılımcılara meslekleri ile ilgili hangi gelişmelerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo: 6

Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Arttıracak Uygulamalara Dair Bulgular

Tema	Alt Temalar	Frekans
Çalışma şartlarının düzenlenmesi (f=19)	Mesai saatlerinin düzenlenmesini isterim. (ÖY25, DY11, DY6).	DY=2 ÖY=1
	Özel okullarda da iş güvencesi olmasını isterim. (ÖY17, ÖY23).	ÖY=2
	Hafta sonu iki gün dinlenebilmeyi isterim. (ÖY22, ÖY18, ÖY20, ÖY26).	ÖY=4
	Adaletli görev dağılımlarının yapılması beni mutlu eder. (DY9).	DY=1
	Yönetici maaşlarının iyileştirilmesini isterim. (DY3, ÖY17, DY11, DY6, DY13, DY4, DY12, DY7, DY5).	DY=8 ÖY=1
Atama, görevlendirme ve ödüllendirme sisteminin düzenlenmesi (f=10)	Atama ve görevlendirmelerde liyakat esasının temel alınmasını isterim. (DY10, DY1, DY15).	DY=3
	Müdür ya da müdür yardımcısı olarak tayin isteyebilmeyi isterim (DY8, DY13, DY9, DY7, DY16).	DY=5
	Rotasyon süresinin uzatılmasını isterim. (DY3).	DY=1
	Daha adil bir ödüllendirme sistemi gelmesi gerektiğini düşünüyorum. (DY4).	DY=1
Okulların bütçesinin artırılması (f=3)	Okulların ödenekleri buldukları konuma ve öğrencilerin sosyo-ekonomik seviyesine göre şekillenmesini isterim. (DY12, DY5).	DY=2
	Okullar arasındaki imkanların eşit olmasını isterim. (DY11).	DY=1
Mesleki eğitim fırsatlarının sunulması (f=9)	Kendimi geliştirebileceğim mesleki eğitim fırsatlarının sunulmasını isterim. (ÖY21, DY4, DY14, DY1, DY16, ÖY24)	DY=4 ÖY=2
	Göreve başlamadan uygulamalı eğitim almak isterim. (DY13, DY9, DY14).	DY=3
Görev tanımının netleştirilmesi (f=5)	Proje okullarında yaptığınız işin bir adı olsun isterim. (DY8)	DY=1
	Hem idari işler hem de eğitim-öğretim işleri gerçekten yorucu. (DY2).	DY=1
	Müdür yardımcıları okulun belkemiği olmalarına rağmen daima ikinci planda kalıyor. (DY4).	DY=1
	Müdür yardımcılığının tanımı daha iyi yapılmalı. (DY4 ÖY19).	DY=1 ÖY=1

ÖY: Özel Okul Yöneticisi, DY: Devlet Okulu Yöneticisi

Kadın okul yöneticileri; çalışma şartlarının düzenlenmesi, atama, görevlendirme ve ödüllendirme sisteminin düzenlenmesi, okulların bütçesinin artırılması, mesleki eğitim fırsatlarının sunulması ve görev tanımının netleştirilmesi alanlarında yapılacak gelişmelerin motivasyonlarını arttıracaklarını belirtmiştir. Çalışma şartlarının düzenlenmesini isteyen yöneticilerin açıklamalarına örnek olabilecek bazı ifadeler şu şekildedir:

“Özel okullarda, çalışanların geleceği düşünme kaygısı performanslarını negatif yönde etkilemektedir. Bu noktada, maddi ve manevi anlamda çalışan haklarını koruyan kuralların geliştirilmesi, uygulanması ve denetlenmesi özel sektördeki problemleri sonlandıracaktır.” (ÖY23)

“Maddi yönden de öğretmenler ile aynı maaşı almamalıyız. Hangi kurumda yöneticiler ile çalışanlar aynı maaşı alıyor ki? Yaptığımız işler kolay değil ve birçok sorumluluk alıyoruz. Bunlar göz önünde bulundurulmalı.” (DY13)

Atama, görevlendirme ve ödüllendirme sisteminin düzenlenmesi ile ilgili fikir beyan eden bazı katılımcıların görüşleri ise şu şekildedir:

“Müdür yardımcılarının şehir dışı atamalarında kadroları ile gidebilmelerini isterim. Bu görev sadece bir unvan olarak görülüyor ancak biz bu göreve sınavla geliyoruz ve atamalarda da görev unvanımız değişmeden tayin isteyebilmeliyiz diye düşünüyorum. (DY13)

Benzer noktaları vurgulayan DY16 ise, *“Başka şehirlerde müdür veya müdür yardımcısı olarak görev yapmak için şu anki sistemde yeniden sınavla girmek gerekiyor. Kişiler görev unvanları ile tercih yapabilmeli. Aslında bu çok da kolay*

uygulanabilir bir şey. Ancak maalesef yıllardır gerçekten böyle bir şey söz konusu değil. Bu, gerçekten bir eksiklik ve bununla ilgili bir düzenleme yapılması gerekiyor.” “Rotasyonumuz süresinin uzatılması olabilir; dört yılda bir değil de daha uzun süre olmalı. Çünkü insan çalıştığı ortama, arkadaşlarına alışıyor. Öğretmenlikte olduğu gibi biz de istediğimiz zaman tayin isteyebiliyor olsaydı rotasyon sorunu olmasaydı daha motive olmuş şekilde çalışabilirdim.” (DY3)

Son olarak DY4 isimli katılımcı ise daha aktif bir ödüllendirme sisteminin olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı aynı projede yer alan kişilerin birine değil tümüne ödül verilmesinin daha doğru olduğunu belirtmiştir.

Okulların bütçesinin artırılması ile ilgili görüş bildiren yöneticilerin açıklamalarına örnek gösterilebilecek bazı ifadeler şu şekildedir:

“Okulların ödenekleri buldukları bölgeye göre şekillenmeli. Okulumda birçok proje yapmak istiyorum ancak maddi imkansızlıklardan bu peke de mümkün olmuyor.” (DY12)

Öte yandan, DY5 ise şu an bir proje okulunda çalıştığını ve bu okullarda yöneticiliğin oldukça keyifli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı, eski okulunun dezavantajlı bir bölgede olduğunu ve o dönemde gerek okulun maddi imkansızlıklarından gerekse öğrencilerin sosyo-ekonomik durumundan okulu yönetmekte çok zorlandığını vurgulamıştır.

Yöneticilik görevine başlamadan önce uygulama içeren kapsamlı bir eğitime tabi tutulmaları gerektiğini belirten katılımcı açıklamalarına örnek teşkil edecek bir ifade şu şekildedir:

“Yöneticiliğe başlamadan önce kesinlikle uygulamalı bir eğitime tabi tutulmalıyız ya da fakültede eğitim yöneticiliği bölümü olmalı. Bu bölümü okuyup öğrenen insanlar yönetici olmalı bence ve bu kişiler bu alanda uzman olmalı. Yaparak yaşayarak öğrenmeye çalışırken ciddi bir zaman kaybı yaşıyorsunuz.” (DY14)

Günümüz dünyasında bilginin sürekli değiştiğini eğitimcilerin de bu noktada sürekli eğitimler ile desteklenmesi gerektiğini bildiren DY16 ise şu şekilde görüş bildirmiştir: “...bizler sürekli kendimizi yenilemek zorundayız. Ashında dünya değişikçe eğitimde de değişimin ve gelişimin önemi ortaya çıkıyor. Ancak, birçok öğretmen ve yönetici kendini geliştirme konusunda bir zorunluluk bulunmadığı için bu tür girişimlerde bulunmuyor. Dolayısıyla, bence bütün eğitim camiasında rutin olarak devam edecek zorunlu mesleki gelişim uygulamaları yapılmalı.”

Okul yöneticiliğinde görev tanımının netleştirilmesi gerektiğini, müdür yardımcılarının ikinci planda kaldığını, idari işler ve eğitim-öğretim işlerinin her ikisinin de sorumluluğunun müdür yardımcılarında olduğunu ancak bu durumun oldukça yorucu olduğunu belirten bazı katılımcıların görüşlerine örnek teşkil edecek ifadeler şu şekildedir:

“Okuldaki yöneticilik bir meslek olmalı diye düşünüyorum. Aynı bir kadromuz olmalı çünkü bizler hem öğretmenlik yapmaya çalışıyoruz hem de idarecilik. Öğretmenlik ile idari kısım ayrılmalı ki biz de gerçekten yapmak istediklerimizi için fırsat bulabilelim.” (DY2)

“Müdür yardımcılarının daha görünür olması gerektiğini düşünüyorum. Adeta okulun bel kemiği olarak görev yapmalarına rağmen etkinliklere davet edilmiyorlar. Dönem içerisinde bir kere bile düzenlenecek bir aktivite kişilerin motivasyon düzeyini çokça arttıracaktır.” (DY4)

Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen İçsel Durumlar

Kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden içsel motivasyon ile ilgili olan temalar tabloda gösterilmiştir:

Tablo 7

Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen İçsel Durumlar

Tema	Alt Temalar	Frekans
Stres (f=2)	Sorumluluğu çok olan stresli bir meslek. (DY3, ÖY20).	DY=1 ÖY=1
Adaptasyon zorluğu (f=2)	Yöneticiliğe dair iş ve işlemlerin nasıl yapıldığını bilmediğim için ilk başta zorlandım. (DY10, DY14).	DY=2

ÖY: Özel Okul Yöneticisi, DY: Devlet Okulu Yöneticisi

Kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen içsel durumlar incelendiğinde 2 temaya ulaşıldığı görülmektedir. Eşit frekansa sahip bu iki madde sırasıyla şu şekildedir: “Stres (f=2) ve adaptasyon zorluğu (f=2). Kadın okul yöneticilerinin içsel motivasyonlarını etkileyen durumlar kendi ruhsal durumları ve bilgi düzeyleri ile ilgilidir. Okul yöneticilerinin herhangi bir eğitim almadan iş ve

işlemleri masa başında öğrenmesinin beklenmesi, okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Konu ile ilgili ifadelerden bazıları şu şekildedir:

Katılımcılardan DY3 ve ÖY20 yöneticiliği stres ve sorumluluğu fazla olan bir görev olarak görmektedir. Yöneticiliği, “stres ve sorumluluğu oldukça fazla olan bir iş.” olarak tanımlayan DY3, “Mesai saatlerinin uzunluğu ve sorumluluk konusu... İşin hiçbir zaman bitmiyor. Okuldan çıkıp eve gittiğin zaman bile okul daima aklında. Çok stresli hissediyorum” diyerek mesai saatlerinin sadece okulla sınırlı olmadığını, bu durumun kendisini stresli hissetmesine neden olduğunun altını çizmiştir.

Müdür yardımcıları, yöneticilik gibi çoklu görev alanlarının var olduğu bir göreve herhangi bir uygulamalı eğitim almadan başlamaktadır. Bu konu ile ilgili sıkıntı yaşadığını belirten müdür yardımcılar görüşlerinden biri ise şu şekildedir: “Yöneticiliğe başladığımız zaman bir hizmet içi eğitim verilmesi gerektiğini düşünüyorum... Ben göreve yeni başladım, tüm işleri göreve başladıktan sonra öğrenmeniz bekleniyor. Birçok ekran var, birçok işlem var. Tüm bunlara adapte olmakta zorlandım.” (DY14)

“Okul yöneticisi olarak görev yapmaya başladığım okulda memur yoktu. Ek ders, maaş ve diğer özlük konuları benim tekelimde ilerlemek durumundaydı. Okul müdürümüz de daha önce her zaman memuru olan bir okulda çalıştığı için bu saymış olduğum konular ile ilgili iş ve işlemlere vakıf değildi. Sürekli diğer okulların memurlarını arayarak işi öğrendim diyebilirim” (DY10)

Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Dışsal Durumlar

Kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen dışsal durumlar arasında yoğun iş temposu ve önyargı önemli bir yer tutmaktadır. Evrak işlerinin fazlalığı, uzun ve yorucu mesai saatleri ile genç yaşta yöneticiliğe başlamanın getirdiği önyargılar, bu yöneticilerin iş verimliliğini ve motivasyonunu düşürebilmektedir.

Tablo 8

Kadın Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Dışsal Durumlar

Tema	Alt Temalar	Frekans
Önyargı (f=2)	Genç yaşta yöneticiliğe başlamam nedeniyle kurumda bana karşı bir önyargı vardı. (DY1, DY5).	DY=2
Yoğun iş temposu (f=14)	Evrak işleri çok fazla. (ÖY21, DY11, DY13, DY9, DY2, DY12, DY5).	DY=6 ÖY=1
	Mesai saatleri çok uzun, yoğun ve yorucu. (DY3, ÖY17, ÖY23, DY6, DY2, DY4, DY7).	DY=5 ÖY=2
Bütçe yetersizliği (f=2)	Okuldaki en büyük sıkıntı parasal sıkıntılar. (DY12, DY15).	DY=2
Çevre (f=14)	Öğretmenlerin beklentilerine yanıt vermek bazen zorlayıcı olabiliyor. (DY6, DY9, ÖY26).	DY=2 ÖY=1
	Kişiler arası rekabet koordinasyonu zorlaştırıyor. (ÖY19).	ÖY=1
	Diğer personelin işini takip etmek iş yükünüzü arttırıyor. (DY16, ÖY25, ÖY23).	DY=1 ÖY=2
	Kurumda kişiler arası iletişim problemi var. (DY9).	DY=1
	Velilerin beklentileri bizi zor durumda bırakabiliyor. (ÖY25, ÖY22, ÖY20, ÖY18, ÖY24, DY5).	DY=1 ÖY=5

ÖY: Özel Okul Yöneticisi, DY: Devlet Okulu Yöneticisi

Tablo 8 incelendiğinde kadın okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen 4 temaya 9 alt temaya ulaşılmıştır. Frekans sayısına göre temalar şu şekildedir: Yoğun iş temposu (f=14), çevre (f=14),

önyargı (f=2), bütçe yetersizliği (f=2). Öte yandan, ifade edilme sıklığına göre alt temalar şu şekilde sıralanmıştır: Mesai saatlerinin yoğunluğu (f=7), evrak işleri (f=7), velilerin beklentileri (f=6), öğretmenlerin beklentileri (f=3), diğer personelin takibi (f=3), önyargı (f=2), bütçe yetersizliği (f=2), kişiler arası rekabet (f=1), iletişim problemi (f=1).

Keman (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar; mesleki yeterliliğin düşük olması, bağlılık ve özveri düşüklüğü, bürokraside yavaşlık ve özensizlik, görev ve sorumlulukları yerine getirmede eksiklikler, iletişim problemleri, okul yönetimine yönelik olumsuz tavır ve bireysel çıkar gözetme olarak sıralanmaktadır. Her iki çalışmada da okul yöneticilerinin benzer sorunlar ile karşılaştıkları görülmektedir. Bu çalışmada farklı olarak adaptasyon zorluğu ve yoğun iş temposu alt temaları eklenmiştir. Öte yandan, Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları temel problemler; bütçe, yardımcı personel sorunu, eğitim-öğretim ve çevredir.

Önyargı alt teması ile ilgili görüş bildiren katılımcı görüşlerinden birisi şu şekildedir:

“Göreve ilk başladığımda okulumdaki öğretmenler gerek önceki müdürün onlara karşı olan olumsuz tavırları yüzünden gerekse yaşının küçük olması nedeniyle bana önyargı ile yaklaştılar. Ben göreve başladığımda yirmi dokuz yaşındaydım. Onlar ise nereden baksanız on beş senedir orada çalışan arkadaşlardı. Bu düşünceyi zamanla değiştiriyorsunuz ama bu tür şeylerle mücadele etmek zaman zaman beni yordu.” (DY1)

Yöneticilik ile yoğun bir iş temposuna girdiklerini ve yorgun hissettiklerini belirten katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Mesai saatlerinin uzunluğu ve sorumluluk konusu... İşin hiçbir zaman bitmiyor. Okuldan çıkıp eve gittiğin zaman bile okul daima aklında.” (DY3)

“Öğretmen kadrosunun kalabalık, öğrenci mevcutlarının fazla ve ders saatlerinin yoğun olduğu okullarda mesai saatlerini de göz önünde bulundurduğumuzda iş temposunun çoğunlukla düşmediğini ve bu şartların zaman zaman oldukça zorlayıcı ve yorucu olduğunu söyleyebilirim.” (DY7)

Öğrencilerinin maddi durumunun yetersiz olmasının yanında okula ayrılan bütçe yetersizliği nedeniyle zorluk çektiklerini belirten katılımcı görüşlerinden biri ise şöyledir:

“Yöneticilikte genel olarak yaşadığımız sıkıntı parasal sıkıntı. Şu an müdürlük birazcık işletme ve memuriyet işlerine dönmüş oldu ve sürekli besap yapan birisi oldum.” (DY12)

İç ve dış paydaşların yer aldığı çevre teması altında ise katılımcılar gerek meslektaşlarından gerekse velilerden kaynaklı olumsuzluklar yaşandığını belirtmiştir. Bu tema ile ilgili görüş bildiren katılımcı görüşlerinden bazıları ise şöyledir:

“Özel kurumlarda rekabet daha fazla. Hal böyle olunca, diğer kademelerin müdür yardımcıları ile aradaki koordinasyonu kurmak çok büyük bir problem olabiliyor. İşin içine egolar girebiliyor. Bu noktada, kendilerini öne çıkarmak adına insanların zarar verici tutumları olabiliyor. Bu konuda sıkıntılar yaşadım.” (ÖY19)

“Bazen velilerimiz çocuklarına başarısızlığı yakıştıramıyor ve bir çocuktan her alanda başarılı ve yetenekli olmasını bekliyorlar. Bu devlet okullarında da yaşanıyor. Fakat, bazı veliler özel okulları çocuklarının para ile gittiği kurumlar olarak görüyorlar ve beklentileri daha farklı oluyor. Bu zihniyet ile mücadele etmemiz gerekiyor.” (ÖY22)

Bu noktada özel okulda görev yapan kadın yöneticilerin büyük bir kısmı eğitim öğretim görevlerinin yanında veliler ile yaşadıkları problemlerden kaynaklı motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Kadın yöneticiler bu tür olumsuzluklar yüzünden yönetsel görevlerinde aksamalar yaşadıklarının altını çizmişlerdir:

“Zaman zaman öğrenciden çok velilerin isteklerini yerine getirme konusunda zorlanıyorum. Her veli için şüphesiz kendi çocuğu özeldir. Biz de kurumdaki tüm çocukları kendi çocuğumuz olarak görüp buna göre hareket ediyoruz. Ancak bize gelen bazı talep ve istekler velilerimizin bazılarının kendi çocuklarını önemserken diğer çocukları önemsemediklerini ortaya koyuyor.” (ÖY18)

Yöneticiliğiniz Süresince Karşılaştığınız Problemlerin Motivasyonunuz Üzerinde Ne Gibi Etkileri Oldu Sorusunun Yanıtlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara karşılaştıkları problemler karşısında motivasyonlarının ne şekilde etkilendiği sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar iki temaya ayrılmış ve alt temalar ile Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Kadın Yöneticilerin Yöneticilikleri Süresince Karşılaştıkları Problemlerin Motivasyonlarına Etkisi

Tema	Alt Temalar	Frekans
Motivasyonumu olumsuz etkiledi. (f=13)	Motivasyonum ciddi anlamda düştü, mesleğimden soğudum. (DY4, DY14, DY5, DY10, DY13).	DY=5
	Kısa süreli de olsa motivasyonumu düşürdü. (ÖY23, ÖY25, ÖY22, DY3, DY2, DY12, DY1, DY15).	DY=5 ÖY=3
Motivasyonumu olumsuz etkilemedi. (f=13)	Problemlerin motivasyonumu düşürmesine izin vermem. (ÖY19, Y8, ÖY18, ÖY20, ÖY21, DY6, DY9, DY16, ÖY24, ÖY26)	DY=4 ÖY=6
	Daha fazla hırslandım. (ÖY17, DY7, DY11).	DY=1 ÖY=2

ÖY: Özel Okul Yöneticisi, DY: Devlet Okulu Yöneticisi

Motivasyonları olumsuz etkilenen bazı katılımcılar bu durumun onları yöneticilikten soğuttuğunu hatta görevden istifa ettiklerini ardından tekrar görevlendirildiklerini belirtmiştir. Yöneticilerin açıklamalarına örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Önceki okulumda yaşadığım olumsuzluklar motivasyonumu çok kötü etkiledi. Hatta ben yöneticilikten istifa ettim. Orada çok güzel işler yapmış olmamıza rağmen, proje okulu ve mahalle okulu ayırımı yapmış olmaları bizi çok zor duruma soktu. Öğrenci profilimiz çok değişti ve ben istifa ettim. Daha sonra proje okuluna görevlendirmem yapıldı ve idarecilğe geri döndüm.” (DY5).

“Güvendiğim kişilerin yalan söylemesi motivasyonumu inanılmaz derecede düşürüyor. Bu durumda acaba fazla mı iyi niyet gösteriyorum diye düşünüyorum. Ya da acaba yönetemiyor muyum? Kandırılıyor muyum? Bu düşünceler aklımı kemirmeye başlıyor. Bu tabii ki sizi biraz yıpratıyor.” (DY1)

Motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine izin vermediklerini hatta daha fazla hırslandıklarını beyan eden katılımcılardan ÖY20, “farklı çözüm yollarını deneyerek problemin üstesinden gelmeye çalıştığını” sözlerine eklemiştir. DY5 isimli katılımcı ise görevinin ilk yıllarında problemlerin motivasyonunu düşürdüğünü ancak mesleki tecrübe ile buna izin vermemeyi öğrendiğini ve problemler sayesinde kendisini yenileme fırsatı bulduğunu ifade etmiştir:

“Yöneticiliğim boyunca çok ciddi problemler ile karşılaştım. Karşılaştığım her problemin beni güçlendirdiğini düşünüyorum. Mesleğimin başında iken yaşadığım sorunların motivasyonumu kırmasına izin veriyordum ve bu durum özel hayatıma da yansıyor. Ancak daha sonra bu tür durumların motivasyonumu düşürmesine izin vermemeyi öğrendim. Sanırım bu konuda tecrübe biraz devreye giriyor.” Öte yandan, ÖY17 isimli katılımcı ise bu durumun kişinin kişilik yapısı ile alakalı olduğunu, kendisinin problemler karşısında pes etmediğini ve daha fazla hırslandığını vurgulamıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Hayatın her alanında aktif olan ancak geri planda kalan kadınların yöneticilik pozisyonlarında görev almaya başlaması kolay olmamıştır. Eğitim sektöründe görev yapan kadın sayısı oldukça yüksek olmasına rağmen yöneticilik kadrolarına bakıldığında tam tersi bir durum ile karşı karşıya kalınmaktadır. Halihazırda okul yöneticisi olarak görev yapan kadın eğitimcilerin motivasyon durumları içsel ve dışsal motivasyon temaları altında toplanmıştır. İçsel motivasyon herhangi bir dışsal kaynağa ihtiyaç duyulmayan, kişinin merak ve ilgisi dolayısıyla eylemi gerçekleştirdiği durumlar ile ilgilidir. İçsel motivasyon, bireyin bir davranışı kendi isteği ile gerçekleştirme durumu olduğu için başarı ile doğrudan ilişkilidir (Lin & Others: 2003). Dışsal motivasyon kaynakları teması ise ödül, ceza, beklenti gibi dışsal etmenler ile bağlantılıdır. Birey, davranışın sonuçları nedeniyle söz konusu davranışı sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991:28).

Kadın okul yöneticileri kendilerini motive eden **içsel motivasyon kaynaklarını** adaletli olmak, başarılı olma isteği, faydalı olma isteği ve mesleğini sevmek olarak belirtmiştir. İçsel motivasyon kaynakları arasında frekansı en yüksek temanın **başarılı olma isteği** olduğu görülmüştür. Başarı teması, içsel motivasyon kaynakları ile ilgili olan kapsam temalarından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı ışığında açıklanabilir. Çünkü bazı kişiler sadece başarılı olma arzusu nedeniyle çalışırlar (Kesici, 2003 akt: Yıldırım, 2011:82).

Dışsal motivasyon kaynakları altında ise “*takdir edilme isteğinin*” katılımcılar için en önemli dışsal motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu takdir ve teşekkürün kendilerini maddi kaynaklardan daha fazla güdülediğini belirtmiştir. Yıldırım (2011) tüm meslek gruplarında çalışan bireylerin takdir edilmeyi belediklerini ve takdir edilme duygusunun onları güdülediğini belirtmiştir. Her iki çalışmanın sonucuna göre yöneticileri en fazla motive eden dışsal motivasyon kaynağı “takdir edilme” davranışdır. Bu noktada, her iki çalışmanın sonuçları da örtüşmektedir. Yalçın (2016) okul yöneticilerini motive eden dışsal faktörleri takdir edilme, veli memnuniyeti, adaletli ödüllendirme sistemidir. Bu anlamda her iki çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Karataş (2020) öğretmen ve okul yöneticilerinin işlerine olan sevgisinin altında maddi koşullardan çok manevi koşulların olduğunu belirtmiştir. Buna göre, öğretmenlik ve okul yöneticiliğinin direkt insani ilişkiler üzerine kurulu olması ve bir bireyi hayata hazırlamak ile ilişkilendirilmesi eğitimcilerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Özel okul yöneticileri ve devlet okulu yöneticilerinin içsel motivasyon kaynakları incelendiğinde her iki grup için de benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. **Dışsal motivasyon kaynaklarına** bakıldığında ise devlet okullarında görev yapan kadın yöneticiler daha çok üst yönetim tarafından takdir edilmeyi beklerken, özel okulda çalışan kadın yöneticiler veliler tarafından takdir edilmeyi önemsemektedir. Bu durum, özel okulların başarısının bir anlamda veli memnuniyetine bağlı olduğunun da göstergesidir. Dışsal motivasyon kaynakları temasında özel okulda çalışan yöneticiler, yöneticilik maaşının öğretmenlik maaşına göre daha iyi olmasının kendilerini güdüleyen bir faktör olduğunu belirtmiştir. Öte yandan, devlet okulunda görev yapan yöneticiler, öğretmen maaşları ve yönetici maaşları arasında çok büyük bir fark olmasa da yazın ek ders alabilmenin önemine değinmiştir.

Kadın okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen 4 içsel faktör incelendiğinde stres ve alan ile ilgili bilgi yetersizliği ön plana çıkmaktadır. Bu durum, yöneticilerin motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Öte yandan, 32 dışsal etken, mesai saatlerinin yoğunluğu evrak işleri, diğer kişilerin kendilerinden sürekli bir beklenti içinde olması, bütçe yetersizliği gibi konular ile ilişkilidir. Kadın okul yöneticilerini dışsal olarak motive eden 33 unsur bulunurken, demotive eden 32 unsur bulunmaktadır. Buna rağmen, araştırmaya katılan katılımcılardan yarısı bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtirken, diğer yarısı motivasyonlarının etkilenmediğini söylemiştir.

Cinsiyet belirtmeden okul yöneticilerinin motivasyonu üzerine yapılan araştırmalarda yöneticilerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler, onları motive eden faktörlerden daha fazladır (Bulut ve Çelikten, 2021; Yıldırım, 2011) Ancak bu çalışmada, her iki temanın ifade edilme sayısı da oldukça yakındır. Bu durum, kadınların motivasyon düzeyinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Güllüoğlu (2012) kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla buldukları konuma daha fazla engelle mücadele ederek geldikleri için motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Kadın okul yöneticileri, yöneticilikleri süresince çeşitli problemler ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin karşılaştıkları problemler karşısında motivasyonlarının nasıl etkilendiği sorusuna verilen yanıtlar “*motivasyonumu etkiledi (f13)*” ve “*motivasyonumu etkilemedi (f=13)*” olmak üzere iki tema olarak belirlenmiştir. Motivasyonlarının ciddi anlamda düştüğünü ve meslekten soğuduklarını belirten katılımcıların tümünün ortak özelliği devlet okulunda görev yapıyor olmalarıdır. Bu durum, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin daha fazla sorunla baş başa kaldığını ve bu motivasyonlarının söz konusu sorunlardan etkilenir seviyede olduğunu göstermektedir. Özel okulda görev yapan katılımcıların büyük bir çoğunluğu, problemlerin motivasyonlarını düşürmesine izin vermediklerini belirtmiştir. Bu noktada, özel okul yöneticilerinin yöneticilikleri süresince karşılaştıkları problemler ile daha rahat başa çıkabildikleri ve motivasyon düzeylerinin daha iyi durumda olduğu söylenebilir.

Kadın yöneticiler meslekleri ile yapılacak bazı düzenlemelerin motivasyonlarına katkı sağlayacağını belirtmiştir. Buna göre, kadın okul yöneticilerinin çalışma şartlarının düzenlenmesi kadın yönetici sayısının artmasına katkı sağlayabilir. Çobanoğlu vd. (2019) tarafından yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, kadın yöneticilerin iş-yaşam dengesi ve çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi durumunda, yönetici olarak görev yapma istekliliklerinin artacağı vurgulanmıştır. Bulgulara göre, kadın yöneticilerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceğini düşündükleri ikinci madde ise atama, görevlendirme ve ödüllendirme sisteminin düzenlenmesidir. Özdemir ve Cinel (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, örgütsel adalet ve motivasyon arasında pozitif bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Çalışanlar için takdir edilme duygusunun maddi pekiştiricilerden daha değerli olduğu göz önüne alındığında, bu tür düzenlemeler motivasyonu artırmada kritik rol oynamaktadır. Özellikle devlet okulunda görev yapan kadın yöneticiler mesleki eğitim fırsatlarının sunulmasını istemektedir. Özel okul yöneticilerinden bazıları bu tür imkânların kendilerine sunulmamasının yanı sıra bireysel olarak da bu tür eğitimlere başvuramadıklarını çünkü çok yoğun bir zaman diliminde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bozkurt (2023) çalışmasında, okul yöneticiliğinin yoğun iş temposunun mesleki eğitimlere katılma noktasında engel teşkil ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ancak, okul yöneticileri gerek iletişim becerilerini geliştirme gerekse sürdürülebilir bir mesleki gelişim için mesleki gelişim fırsatlarına ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Bu nedenle, okul yöneticileri daha çok sayıda ihtiyaca yönelik mesleki eğitim fırsatları talep etmektedir.

Her iki çalışma da bu noktada benzer sonuçlara sahiptir. Okul yöneticiliğinin görev tanımının netleştirilmesi katılımcılar tarafından motivasyon artırıcı bir gelişme olarak görülmektedir. Bu noktada, okul yöneticiliğinin daha profesyonel bir şekilde tanımlanması ve okulların bütçe sorunlarının çözülmesi kadın okul yöneticilerinin sayısını arttırabilir.

Dünya genelinde, kadın okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmalarda kadın okul yöneticilerinin benzer sorunlar ile karşılaştıkları görülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların başında cinsiyete dayalı toplumsal rol algıları, iş – özel hayat dengesi kurmada zorlanma, mesleki eğitim fırsatlarının olmaması olarak nitelendirilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde kadın okul yöneticileri toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan önyargılar nedeniyle zorluk yaşamaktadır. Bu durum, özel hayatta kadına yüklenen sorumluluklar ile daha kaotik bir duruma dönüşmektedir (Eagly & Carli, 2007). Avrupa Birliği tarafından 2016 yılında Kıbrıs, İrlanda, İspanya, Estonya, Malta ve Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmanın sonucuna göre yaşları 25-49 arasında değişen ve potansiyel iş gücü grubuna giren kadınların yarısından fazlası çocuk sahibi olmaları nedeniyle çalışmamaktadır (Europa, 2016).

Sonuç olarak, özel okul ya da devlet okulu fark etmeksizin kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemler çoğunlukla aynıdır. Kadınlar, erkek yöneticilere kıyasla eğitim sektöründe sayıca daha fazla olmalarına rağmen, okul yönetiminde halen azınlık durumundadır. Kadınların yönetici olmadan önce ve yönetici olduktan sonra karşılarına çıkan engeller ve sorunlar ise birçok toplumda benzerlik göstermektedir.

Toplumun gelişmesinde temel yapı taşı olarak görülen okulların başarı düzeylerinin artması başarılı okul yönetimlerine bağlıdır. Okul yönetimlerinin sahip oldukları başarıyı ileri taşımaları için yöneticilerin motivasyon düzeylerini destekleyici çalışmalara yer verilebilir. Kadın okul yöneticileri değişen sınav sisteminden ve kadın yönetici sayısını arttırmaya yönelik yapılan uygulamalardan memnundur ancak söz konusu uygulamaların kapsamının genişletilmesini istemektedir. Bu bağlamda, kadın yönetici normu uygulamaları müsteşarlık veya il-ilçe milli eğitim müdürlükleri gibi kurumlar için de yapılabilir.

Görüşmeler sonucunda kadın yöneticilerin yöneticilik kadrolarına alınmayacaklarını düşündükleri için başvurmadıkları, öğrenilmiş çaresizlik duygusunu yaşadıkları ve bu durumun karşılarına bir engel olarak çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda, kadın yöneticilere kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak ve bu tür problemleri aşmalarını sağlayacak destek mekanizmaları kurulabilir. Kadın okul yöneticileri zaman zaman taciz ve yıldırma olaylarına maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu kapsamda, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bu tür olumsuz uygulamaların önüne geçebilmek için kadın okul yöneticilerine psikolojik, sosyal ve hukuki destek sağlayacak birimler kurulabilir.

Özel okulda çalışan kadın okul yöneticileri kadına yönetimde pozitif ayrımcılık uygulamalarının özel okullara yansımadığını, özellikle bölge ve kampüs müdürlerinin halen çoğunlukla erkek yöneticilerden oluştuğunu belirtmiştir. Bu nedenle, MEB özel okulların yönetim kadrolarında kadın yönetici kotası uygulaması başlatılabilir.

Etik Onay

Bu çalışma için İstanbul Medeniyet Üniversitesinden etik onay alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmacı bu çalışmayı tez danışmanının desteğiyle bütünüyle kendisinin gerçekleştirdiğini beyan eder.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırma için herhangi bir maddi destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Bu çalışma özelinde yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Kaynakça

- Ağaoğlu, S. (2018). *Kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri: Tokat ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.

- Babaoğlu, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik, düzce ili örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A., & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(43), 93-109. <https://doi.org/10.21764/efd.82932>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388.
- Boz Bulut, T. (2021). *Kadınların okul yöneticiliğine ilişkin motivasyon kaynakları: özel okul-devlet okulu karşılaştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(1), 353-373. <http://doi.org/10.33400/kuje.1251391>
- Bulut, S., & Çelikten, M. (2021). Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticiliği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(40), 886-894.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Çobanoğlu, F., Şarkaya, S. S., & Sertel, G. (2019). İş-yaşam dengesi: Öğretmen ve yöneticiler üzerinde bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (66). 782-795.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ercan, L. (2003). Motivasyon. *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar* (Editör: Leyla Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Europa. (2016). *European semester thematic factsheet: women in the labour market*. Luxembourg: Publications Office Of The European Union. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester-thematic-factsheet-labour-force-participation-women_en_0.pdf (14.06.2023)
- Fidan, N. (1997). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Ankara: Alkim Yayınevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim, iletişim doyum ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. İstanbul: Hiperlink.
- ILO. (2020). Improving gender diversity in company boards (voluntary targets vs quotas). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/briefingnote/wcms_754631.pdf (06.05.2024).
- Karaköse, T., & Koçabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyum ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karataş, İ. H. (2020). Öğretmen ve okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları. Ömer Avcı ve Emine Ayyıldız (Editörler). *Eğitimde motivasyon: Kuramsal arka plan, gelişimsel dönemler ve öğrenme-öğretme* içinde (ss. 227-269). Ankara: Nobel Yayın.
- Keman, F. Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 529-548.
- Lin, Y. G., McKeachie, W. J., & Kim, Y. C. (2003). College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning. *Learning and Individual Differences*, 13, 251-258.
- MEB. (2024). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38297&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (06.05.2024).
- MEBBİS. (2021). MEİS Modülü, Öğretmen ve Yönetici Sayıları İstatistikleri. <https://mebbis.meb.gov.tr/index.aspx> (19.09.2021).
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Ö.Ö. & Cinel, M.O. (2021). “Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 7(46): 1308-1319
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A. & Seferoğlu, S. S. (2012). Öğretmenlerin teknoloji kullanma durumlarını inceleyen araştırmalara bir bakış: bir içerik analizi çalışması. *Akademik Bilişim*, 1(3), 1-8.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Turan, S., Açıkalın, A., & Şişman, M. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(9), 905-922. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.280822>
- YASED. (2016). Kadınların üst yönetimde temsilinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler. <https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASEDKadınRaporu.pdf> (06.05.2024)
- Yıldırım, N. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri. *Dođu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 132-140.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, B. Ü., & Şahin, M. (2021). Sosyal sorumluluk kampanyalarının topluma ulaşmasında sporun gücü: HeforShe toplumsal cinsiyet eşitliği kampanyası “fenerbahçe örneği”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 63, 360-381.