

Professional School Management and Female Factor

Yeliz ÇELİKTEN

Ministry of National Education, Kayseri - TURKEY

Ahmet YILDIRIM

Ministry of National Education, Amasya - TURKEY

Mustafa ÇELİKTEN

Erciyes University, Kayseri - TURKEY

Kemal AYYILDIZ

Ministry of National Education, Kayseri - TURKEY

Article History

Submitted: 01.09.2019

Accepted: 12.10.2019

Published Online: 01.11.2019

Keywords

Organization
School
Executive
Professional
System



DOI: 10.29129/inujgse.613884

Abstract

The school principal, who is responsible for managing the school within the framework of laws and regulations, has a very important place to manage the school effectively and to provide a successful educational environment. It can be stated that the management approach that acts with the teachers and feels that all the stakeholders are valuable is more efficient in terms of the necessity of adopting and organizing the goals that can arrange rapprochement and unity between all the sections of the school. One of the administrative tasks of the school principal is to solve the problems that arise. Turkey requires professionalism in the management of the school and that naturally should be a separate profession from teaching school management are not fully developed yet. As a result, school management has not become a professional profession based on scientific basis. The continuous changes in legal regulations for appointing managers and changing legal regulations in many cases cause both waste of resources and insecurities and complaints about the institution in terms of those who want to become managers. In addition to all these, as the training and appointment of school administrators is not based on a scientific basis and policy, it is not possible to determine the managers who have the competency to form and manage today's effective schools.

Some segments of the society face social exclusion by lacking basic processes such as employment opportunities, health and education services, cultural activities, participation in social and institutional decision-making processes. Women are one of the most living groups in all areas of life. From the perspective of this exclusion indicates the presence everywhere and in every sector of the world, especially in Turkey, indicate the presence of more pronounced on the basis of gender. Gender-based discrimination, unfortunately, is evident in the rise of women from recruitment to promotion, particularly to higher levels of responsibility that require more responsibility. Women's labor force participation due to social, cultural and economic barriers has remained very low compared to men. Even if the differences between males and females vary in research results, gender-specific stereotypes are strongly resistant to change. With this research, by drawing attention to the problem of "Professional School Management" which is planned to be realized by the Ministry of National Education with legal regulations, valid and reliable solutions have been developed.



Profesyonel Okul Yöneticiliği ve Kadın Faktörü

Yeliz ÇELİKTEN

Milli Eğitim Bakanlığı, Kayseri – TÜRKİYE

Ahmet YILDIRIM

Milli Eğitim Bakanlığı, Amasya – TÜRKİYE

Mustafa ÇELİKTEN

Erciyes Üniversitesi, Kayseri - TÜRKİYE

Kemal AYYILDIZ

Milli Eğitim Bakanlığı, Kayseri - TÜRKİYE

Makale Geçmişi

Geliş: 01.09.2019

Kabul: 12.10.2019

Online Yayın: 01.11.2019

Anahtar Sözcükler

Örgüt
Okul
Yönetici
Profesyonel
Sistem



DOI: 10.29129/inujse.613884

Öz

Okulu yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yönetmekle sorumlu olan okul müdürünün etkili bir şekilde yönetilmesinde ve başarılı bir eğitim öğretim ortamının sağlanmasında yeri oldukça önemlidir. Okul ile ilgili tüm kesimler arasında yakınlaşma ve birlik sağlayacak ortamları düzenleyebilen amaçların benimsenmesi ve gerekliliği açısından öğretmenlerle birlikte hareket eden ve bütün paydaşların değerli olduğunu hissettiren yönetim anlayışının daha verimli olduğu ifade edilebilir. Okul müdürünün yönetim görevlerinden biri de ortaya çıkan problemlerin çözülmesini sağlamaktır. Türkiye’de okul yönetimin profesyonellik gerektirdiği ve doğal olarak okul yönetimin öğretmenlikten ayrı bir meslek olması gerektiği hem akademide hem de bürokraside resmi olarak tam karşılık bulamamıştır. Sonuç olarak okul yöneticiliği bilimsel temele dayalı profesyonel anlamda bir meslek haline gelememiştir. Yönetici atamaya yönelik yasal düzenlemelerin devamlı değişmesi ve değişen yasal düzenlemelerin birçok davaya konu olması hem kaynak israfına neden olmakta hem de yönetici olmak isteyenlerin açısından kuruma yönelik güvensizliklere, şikayetlere sebep olabilmektedir. Tüm bunların yanında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması bilimsel temele dayalı bir plan ve politikaya dayandırılmadığından günümüz etkili okullarını oluşturacak ve yönetecek yeterliğe sahip yöneticileri belirlemek sorunu bir türlü çözüme kavuşmamaktadır.

Toplumda bazı kesimler, istihdam olanakları, sağlık ve eğitim hizmetleri, kültürel faaliyetler, toplumsal ve kurumsal karar alma süreçlerine katılma gibi temel süreçlerden yoksun kalarak sosyal dışlanma olgusu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplumsal dışlanmışlığı, yaşamın her alanında en çok yaşayan grupların başında kadınlar gelmektedir. Dünyanın her yerinde ve her sektörde varlığını gösteren bu dışlanmışlık özellikle Türkiye açısından bakıldığında da, cinsiyete dayalı olarak daha belirgin olarak varlığını göstermektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, ne yazık ki kadınların işe alınmasından terfilerine kadar, özellikle de daha fazla sorumluluk gerektiren üst yönetim kademelerine yükselmelerinde belirgin olarak kendini göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşük kalmıştır. Araştırma sonuçlarında erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıklar bazen değişiklik gösterse bile cinsiyete özgü kalıp yargılar güçlü bir şekilde değişime direnç göstermektedir. Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yasal düzenlemeler ile hayata geçmesi planlanan “Profesyonel Okul Yöneticiliği” sorununa dikkat çekilerek, geçerli ve güvenilir çözüm önerileri geliştirilmiştir.

GİRİŞ

Genel olarak istendik davranış oluşturma ve davranışları olumlu şekilde değiştirme sürecine eğitim denir. Bireyin olumlu davranışları istendik bir şekilde değiştirmek için kendi yaşantı yolu ile gerçekleşen faaliyetlere ise öğrenme denir. Bu durumda eğitim olumlu ve istendik davranış oluşturma süreci olarak tanımlanabilir (Senemoğlu, 2010, s. 86). Eğitimdeki en önemli görevler ise okullara verilmektedir. Okul toplumunun en önemli yapılarından biri ise okul müdürüdür. Müdür, okulun insan ve fizik kaynaklarını, eğitsel amacın en etkili biçimde gerçekleşmesi yönünde eşgüdümleyen ve işe koşan bir iş görendir (Özdemir, 2009). Okulların yapı ve yönetimlerindeki değişimler, okul yöneticilerini yönetim anlayışlarında değişimlere zorlamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı terk eden okul yöneticilerinin; öğretmen, öğrenci beklentilerini karşılayabilecekleri ve okullardaki verimliliği artırabilecek şekilde yeni yönetim anlayışlarını ortaya çıkaracak roller oynamalarını gerekli kılmaktadır (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013). Bugün çeşitli denemeler göstermiştir ki, iyi bir yönetim ve iyi bir yönetici bir kurumun başarıya ulaşmasında en önemli unsur olarak görülmekte ve eldeki imkanlar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin elinde verimsiz bir çalışma sergileyebilmektedir (Tortop, 1999). Okullarda meydana gelecek değişimler okul müdürünün görevlerini de etkilemekte ve bu değişimler aşamalı olduğu gibi bazı durumlarda aniden olabilmektedir (Çelikten, 2001). “İdeal Öğretmen” öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü, sevecen, güvenilir, dürüst, objektif, sırdaş ve dost olmalı, düşünce ve davranışlarıyla öğrenciler için bir model olmalıdır. Öğretmenin başarmaya karşı güdülenmesi ve öğrencilerinin başarılı sonuçlara ulaşması isteği, çok önemli öğretmen özelliklerindedir (Çelikten ve Can, 2003). İdeal Öğretmen tanımında olduğu gibi ideal okul yöneticisinin de nasıl olması gerektiği ile ilgili fikirler ortaya atılmakta, ideal okul yöneticiliği kavramına karşılık günümüzde profesyonel okul yöneticiliği kavramı eğitimde ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken temel yeterlikler, liderlik becerileri çerçevesinde şekillenmektedir. Problemin analiz edilmesi, karar sürecinin işletilmesi ve duruma uygun çözüm stratejilerinin uygulanması temelde okul müdürünün liderlik yetenekleriyle, daha da önemlisi öğretim liderliği davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgüt yapısının anlaşılması (Bursalıoğlu, 2010, s. 15) problemin iyi analiz edilmesi, eylem ve davranışlarda örneklik sergilenmesi (Şişman, 2011, s. 91) duruma özgü farklılıkların karar sürecinde dikkate alınması ve uyum sürecinde bunların gözetilmesi (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005, s. 75) okul müdürlerinin öğretim lideri olarak sahip olması gereken temel beceriler olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticisi, okul takımının lideri olarak bireysel ve mesleki nitelikleriyle diğerleri için iyi bir model olmaktadır. Eğitim yönetiminde iyi örnekler sergilenmesi okul içi ve dışı dengelerin gözetilmesini ve çoklu bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir. Yönetim uygulamalarının bağlamsallığı, çok yönlü oluşu, belirsiz doğası ve bireysellikle birlikte kitlesel niteliği (Glatter ve Kydd, 2003, s. 233) eğitim yöneticilerinin stratejik bir bakış açısına sahip olmalarını gerektirmektedir.

Okulu mevzuat doğrultusunda yönetmekle sorumlu olan okul müdürünün öğretmenlerle iletişimi okulun etkili bir şekilde yönetilmesinde ve başarılı bir eğitim öğretim ortamı oluşturulmasında oldukça önemlidir. Mevcut düzeni sağlayan, otoriter, tüm yetkileri kendinde toplayan, planlara aşırı bağlı, belirlenmiş amaçlara hizmet eden ve aşırı kontrolcü (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004, s. 74) bir yönetim anlayışı yerine öğretmenleri okulun değerleri etrafında toparlayabilen ve onlarla anlamlı iletişim yollarını kullanan bir yönetim tarzı tercih edilmelidir. Okulun tüm paydaşları arasında yakınlaşma ve kaynaşma sağlayacak ortamları düzenleyebilen (Özdemir, 2006, s. 418), amaçların içselleştirilmesi ve gerekliliği noktasında öğretmenlerle birlikte hareket eden ve bütün personeline değerli olduğunu hissettiren yönetim anlayışının daha etkili olduğu ifade edilebilir. Okul müdürünün yönetim görevi, ortaya çıkan problemlerin çözülmesini de kapsamaktadır. Problem çözme her şeyden önce belli bir amaca

ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabayı içermektedir. Eğitim öğretim hizmeti sunan okullar düzeyinde düşünüldüğünde okul müdürleri problem çözme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli bu süreç içinde birlikte hareket etmek durumundadır. Özellikle okul kültürünün oluşturulması ve kurum kimliğinin belirlenmesi sürecinde bu birliktelik önemlidir.

Problem çözme süreci bir anlamda karar verme sürecidir. Okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının oluşturulması ve öğretmenlerin morallerinin yüksek tutulması etkili okul yöneticisinin ayırt edici nitelikleri (Balci, 2001, s. 114) arasında sayılmaktadır. Aynı şekilde problemin sağlıklı tespiti ve karar sürecinin etkili uygulanması aşamasında durumun, kişinin ve yöneticinin özelliklerine uygun olarak tatmin edici, gelişimci, rasyonel karar verme stratejilerinden söz edilmektedir. Karar verme ve problem çözme sürecinde tek bir en iyi yaklaşımın olmayacağından hareketle en iyi yaklaşım olarak duruma en iyi uyan stratejinin benimsenmesi vurgulanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 336). Bu anlamda yöneticinin sahip olduğu bilgi düzeyi ve yönetim deneyimi ile olayları ve kişileri analiz becerisi önemlidir. Yönetimde problemlerin yaşanması ve amaçların gerçekleştirilmesi yolunda kazaların olması kaçınılmaz bir durumdur. Okulda yönetim sorumluluğunu üstlenen müdürler ile öğretim sürecini yürüten öğretmenler arasında problem yaşanmasının çeşitli sebepleri olabileceği gibi bunun taraflarca nasıl algılandığı ve yorumlandığı önemlidir. Yaşanan bu problemlerin, profesyonel bir biçimde çözülmesi ilerde yaşanabilecek sorunlarında önüne geçilmesini sağlayabilir.

Türkiye’de yönetimin uzmanlık gerektirdiği ve doğal olarak yönetimin bir meslek alanı olduğu düşüncesi tam olarak gelişmemiştir. Nitekim okul yöneticiliği de bilimsel temele dayalı bir meslek haline gelememiştir (Sağlam, 2014). Yönetici atamaya ilişkin yasal düzenlemelerin sürekli değişmesi ve davalara konu olması hem kaynak israfına hem de adaylar açısından kuruma yönelik güvensizliklere, memnuniyetsizliklere sebep olabilmektedir. Tüm bunların yanında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması bir plan ve politikaya dayandırılmadığından günümüz etkili okullarını oluşturacak ve yönetecek yeterliğe sahip yöneticileri belirlemek sorun olmaktadır.

Kadın Yönetici Olamama Sorunu

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 (Demir, 1991; Pinar, 2008). 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).

Kadınların yönetim kademesinde yer almamasına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri olarak cam tavan kavramından bahsedilebilir. Cam tavan örgütsel hiyerarşide üst düzey yönetim kademesinin bir altında olan, fakat bir türlü üst düzey kademelere yükselemeyen kadınların karşılaştıkları engeller olarak tanımlanabilir (Dreher, 2003).

İşyerlerinde cam tavanın neden olan faktörler şirket politikaları ve uygulamaları, eğitim ve kariyer geliştirme, terfi politikaları, ücret uygulamaları, davranışsal ve kültürel açıklamalar, iletişim stilleri, basmakalıplar, tercih edilen liderlik stilleri, güçlü şirket kültürü, statükoyu sürdürmektir (Lockwood, 2004).

Ayrıca kadınların yönetsel pozisyonda yer alamamasına neden olan diğer faktörler; ataerkil toplum değerleri ve kadınların toplumdaki anne ve eş algısından kaynaklanan geleneksel roller, cinsiyet temelli ayrışma, kendine güven eksikliği, zirvede yalnızlık korkusu, kraliçe arı sendromu (erkeklerle özenmesi), mobbinge yenilme ve basmakalıplardır (Yılmaz, 2013) (Yılmazdan aktaran Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016). Kuramsal kısımda bahsedilen bilgiler ışığında, işletme bilimi yazınında cam tavana neden olan faktörler genel olarak üç başlıkta toplanmıştır. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörlerdir.

Kadınların cam tavan engeline takılması ve erkekler gibi cam asansöre giriş yapamaması nedeniyle bu kavramları genişleten Ryan ve Haslam (2005) hata riski göreceli olarak yüksek olan tehlikeli üst yönetim pozisyonlarına kadınları atama eğilimi olan cam uçurum kavramını ortaya atmışlardır. Bu tehlikeli pozisyonlar bir lider olarak kadının itibarına ve gelecek kariyerine zarar verecek olmasına rağmen kadın adaylar için “iyi fırsatlar” olarak algılanabilir. Ancak bu durum aynı nitelikteki erkek adaylar için bu şekilde algılanmaz (Chambers, 2011) (Chambers’den aktaran Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız 2016).

Cam uçurum, kadın yöneticilerin cam tavan engelini kırdıktan sonra üst düzey pozisyonlarda tecrübe edindikleri görünmeyen bir engeldir (Dzanic, 2009) (Dzanic’den aktaran Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız 2016). Buna göre cam uçurum, kadınların bir işte yüksek bir risk bulunduğu üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilmesidir. Diğer yandan cam uçurum sadece kadınların üst pozisyonlarına yükselmesini ifade etmemektedir. Aynı zamanda azınlıkların üst düzey yöneticiliğe gelememesini de kapsamaktadır (Kulich, Ryan ve Haslam, 2014) (Kulich vd. aktaran Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016).

Yöneticinin sadece kendisine verilen formal yetkiyle çalışanları motive etmede beklenen düzeyde başarılı olması zordur. Bu nedenle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri daha çok önem kazanmaktadır. Formal örgüt yöneticisinin grup tarafından benimsenme düzeyi, başarısının bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Yöneticinin benimsenmesi, kişiliğine bağlı olarak çalışanlarla formal yetkiler dışında ilişkiler kurmasına, örgüt içi ilişkileri yetkeci kalıpların dışına çıkarıp sosyal ilişkilere dönüştürmesine bağlıdır. Yöneticiler için böyle bir imaja sahip olmanın yolu, çalışanlarca benimsenen olumlu kişilik özelliklerine sahip olmaktan geçmektedir (Saritaş, 1997).

Mott (1972) bir liderin rollerini nasıl yerine getirdiğinin fazlasıyla kişiliğinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre yöneticinin kişiliği onun meşgul olduğu davranış türünü ve ne kadar iyi bir performans sergilediğini etkileyebilir, bu ise yönettiği çalışma grubunun genel performansında etkilere sahip olacaktır. Hogan'a (2004)'a göre yetersiz yöneticilerin bir takım oluşturamamasının nedenlerinden birçoğu, yöneticinin kişiliğindeki temel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Argano (2012) liderlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında önemli ilişkiler olduğunu ileri sürmüştür.

Kalite yönelimli ve başarıya odaklanmış bir okul yöneticisinin görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirmesinde etkili olan öğelerden birisi de iletişim becerisidir. Araştırmalar, iletişim problemlerinin kişilerarası güçlüklerin önemli bir nedenini oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin, birçok iletişim problemi yanlış anlama ve bireyin düşüncelerini ve isteklerini kızgın ve öfkeli bir biçimde iletmesinden kaynaklanmaktadır (Wayne, 1997). Etkili iletişim becerileri, bireylerden doğan yanlış anlama ve anlaşılma gibi problemleri önler (Cooley, 1994). Etkili iletişim becerilerine sahip bireylerin karar verme süreci de daha kolay olabilmektedir.

Karar verme süreci, problemi çözmeye de yöneliktir (Huitt, 1992). Problem temelde, bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur. Problem çözmeye ise belirli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bilişsel, psikolojik boyutları olan ve bir dizi çabayı içeren bir süreçtir (Çam, 1997; Morgan, 1984).

Problem çözmeye süreci, problemin farkına varılması ve tanımlanması, amacın belirlenmesi, çözüm seçeneklerinin oluşturulması, çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesi, karar verme ve değerlendirmeyi içermektedir. Bir problemin çözümünde ilk adım, problemin fark edilmesidir. Problem fark edildikten sonra, problemin doğru tanımlanması çok önemlidir. Daha sonra, olması muhtemel çözümleri, düşünceleri, planları ya da önerileri toplayarak, konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Bu durum, bulunacak olası çözümlerin etkililiğini artırmaktadır. Yeterli bilgi toplandıktan sonra problemi çözümlenebilecek gerçekçi ve ulaşılabilir çözümler belirlenir ve seçilir. En uygun seçime götüreceği düşünülen seçenekten başlanarak belirlenen seçenekler amaç doğrultusunda uygulamaya konulur ve değerlendirmesi yapılır. Problem çözümünde başarısız olunmuşsa, diğer seçenekler üzerinde çalışılır.

Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri ile İlgili Sorunlar

Toplumda bazı kesimler, istihdam olanakları, sağlık ve eğitim hizmetleri, kültürel faaliyetler, toplumsal ve kurumsal karar alma süreçlerine katılma gibi temel süreçlerden yoksun kalarak sosyal dışlanma olgusu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplumsal dışlanmışlığı, yaşamın her alanında en çok yaşayan grupların başında kadınlar gelmektedir. Dünyanın her yerinde ve her sektörde varlığını gösteren bu dışlanmışlık özellikle Türkiye açısından bakıldığında da varlığını göstermektedir (Çakır, 2008; Kızılloluk, 2007). Cinsiyete dayalı ayrımcılık, ne yazık ki kadınların işe alınmasından terfilerine kadar, özellikle de daha fazla sorumluluk gerektiren üst yönetim kademelerine yükselmelerinde belirgin olarak kendini göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşük kalmıştır (Çelikten, 2004; Kızılloluk, 2007). Owen ve Todor' un (1993) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıklar bazen değişiklik gösterse bile cinsiyete özgü kalıp yargılar güçlü bir şekilde değişime direnç göstermektedir.

Cinsiyete özgü kalıp yargılardan biri de liderliğe ilişkin önyargılar olarak düşünülebilir. Liderlik kavramı, erkeğe ait değerler ve erkek hakimiyetiyle ilişkilendirilmektedir. Fakat bu geleneksel algı gittikçe değişmektedir. Liderin kontrol eden, bilgiyi aktaran tavsiye veren başarması için görevler emreden, ödül ve ceza veren babacan lider tavrı gitgide yok olmaktadır. Hiyerarşi kavramı liderlik kavramı için daha çok öneme sahiptir ve yönetici çalıştığı grupta daha yakından ilgilenmekte ve işbirliği içinde çalışma biçimi ön plana çıkmaktadır (Daniel, 2010).

Örgütsel liderlik başka bir deyişle yöneticilik, gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde, gerektirdiği niteliklerden dolayı bir erkek mesleği olarak kabul görmüştür (Arıkan, 1997). Toplumda kadınlara ve erkeklere yönelik yer belirleme sürecinde, çalışma faaliyeti kadına pek yakıştırılmamıştır. Çalışma, kadınlar için temel etkinlik alanı olarak görülmemiş, bu durum kadınlar tarafından da içselleştirilmiştir

(Fidan ve İşçi, 2004). Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerindeki en büyük engel, yönetim kademelerinde cinsiyete özgü kalıp yargıların günümüze kadar varlığını sürdürmesidir (Çelikten, 2004; Heilman, 2001; Karakılıç, Alay ve Koçak, 2008). Kadınların üst yönetim kadrolarında yer almaları, aile kurumunu ve toplumsal cinsiyet rollerini ilgilendiren normlar ve değerlerdeki uygun değişmelerin gerekli düzeye ulaşmaması sebebiyle yeterli hızda gerçekleşmemektedir (Arıkan ve Yıldırım, 1993).

İlgili Literatür

Erkeklerin sayıca çoğunlukta olması; cinsiyet rolü, kimin lider gibi görüldüğü ve davrandığına ilişkin toplumdaki cinsiyet-rol kalıp yargıları; erkeklere engel konulmazken kadınlara yöneticiliğe atanmada engeller konulması, 1980'lerin ortasına kadar müdür olabilmek için gereken eğitim koşulunu erkekler taşıırken kadınların taşıyamaması, kadınların öğretene, erkeklerin yöneten olarak iki gruba ayrılması ve okulların bu şekilde bürokratikleşmesi, okulların işbirliği ve hizmetten çok rekabetle, cinsiyet kalıp yargısında ise genellikle erkeklere atfedilen otoriteyle kavramlaştırılmasıyla açıklanmaktadır (Tallerico ve Blount, 2004). Bir başka araştırmaya göre eğitim yönetiminde kadınların sayıca az olmasının nedenleri; kadınların yöneticiliğe tercih edilmemesi, kadınların rol model yoksunluğu, yöneticilerin çoğunlukla erkek olması nedeniyle kadınların engellenmesi, erkeklerin meslektaş desteği bulurken kadınların güveneceği/destek alabileceği kadın yönetici azlığı ve kadınların ailevi gerekler nedeniyle engellenmesidir (Schmuck, 1975). Bell'e (1988) göre erkeklerin yöneticilikte çoğunlukta olması, sosyokültürel yargılara, cinsiyet-rol kalıp yargılarına, mesleki sosyalleşmeye, kadınların ve erkeklerin yetişme kültürüne (yöneticilik hevesi, yöneticiliğe ulaşma fırsatı, meslek tipi) dayandırılmaktadır.

Kadın yöneticilerin sorunları, yönetici olma engelleri üzerine araştırmalar yapılması ve bu konuda bilincin artırılması gerekmektedir. Bu araştırma kadın okul bölgesi müdürleriyle yapılan görüşmelere dayalı olarak yürütülmüştür. Kadın eğitim yöneticilerinin sorunları, yönetici olma engelleri, sayıca azlığın nedenleri, bu durumların üstesinden gelmek için neler yapılabileceği konularında daha fazla araştırma yapılmalıdır. Bu konuları derinlemesine ele alan, sadece görüşme verilerine değil de gözlem ve durum çalışması yöntemlerinin de kullanıldığı araştırmalar yapılması daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Diğer yandan başarılı kadın yöneticiler üzerine araştırmalar yapılarak kadın yöneticilerin başarıları kitle iletişim araçları yoluyla topluma duyurulabilir, böylece toplum kadın yönetici konusunda bilinçlendirilebilir. Bu sayede hem toplumun hem de kadın eğitimcilerin, eğitim yönetiminde kadınların görev almasını daha olağan durum olarak görmesi sağlanabilir.

Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına aldırılmaları, bunu bir sorun olarak görmemeleri için bu sorunları yaşayan ilk ve tek kadın olmadıklarını, bu sorunları yaşamalarının kendi kişilikleriyle ve yeterlikleriyle ilgili olmadığını bilmeye ihtiyaçları vardır. Bunu bilmeleri sorunları kişiselleştirmelerini engeller ve soruna aldırılmalarını sağlar. Bunun için her bir kadın yöneticinin yaşadığı sorunları anlatabilmesi, yine kendisi gibi sorun yaşayan kadın meslektaşlarını dinlemesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için de kadın yöneticilerin iletişim halinde olmaları, kendi aralarında ilişkileri geliştirmeleri önerilebilir. Bu sayede kadınların birbirlerinden destek olarak ve deneyimlerinden faydalanarak cinsiyet ayrımcılığı sorunlarıyla daha etkili baş etme stratejileri geliştirmeleri sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı sorunu yaşamalarının kendi kişilikleriyle ilgili olmadığını anlamaları bakımından da önemlidir.

Türkiye'de yönetici konumundaki kadınların nasıl algılandığını Bayrak ve Mohan (2001) araştırmıştır. Bu araştırmada, erkek yöneticiler, çalışma yaşamında kadın yöneticilerin kendilerine yüklenen cinsiyetle ilgili yerleşik değerlere (kalıp yargılara) ilişkin özelliklerinden (duygusal, nazik, sempatik, sıcakkanlı, hoş, tatlı vb.) ve toplumsal önyargılardan dolayı engellerle karşılaştıklarını; cinsiyete dair yargıların erkeklere

avantaj sağlarken, iş ve ev sorumluluğunun kadınları yöneticilikte dezavantajlı duruma getirdiğini belirtmişlerdir. Yine erkek yöneticiler, günümüzde şekillenmeye başlayan liderlik anlayışının, kadınların bazı özellikleri ile uyum gösterdiğini, ayrıca kadın yöneticilerin çalışanları desteklediğini, önemseydiğini, eşitlikçi ve ılımlı olduklarını belirtmişler ve diğer yandan etkin lider özellikleri olarak görülen güvenilir, bilgili, yenilikçi, kararlı, dürüst, demokratik olmayı erkek cinsiyeti ile ilişkilendirdiklerini ve kadınlara liderlikte şans tanımadıklarını ifade etmişlerdir (Bayrak ve Mohan, 2001).

Kadınların Türkiye’de yöneticilikte çok az olmaları, birçok araştırmada aynı nedenlere dayandırılmaktadır. Acuner ve Sallan (1993), (kadın erkek rollerinin belirgin bir şekilde ayrıldığı) taşrada kadının doğasından dolayı ev-içi alanda kalmasını yeğleyen, ekin sel görüş nedeniyle kadınların yönetimde tems ilinin oldukça düşük olduğunu vurgulamıştır. Hatta araştırmacılar, Türkiye’de kadınların kamu yönetiminde yönetim görevlerinde yer alma oranlarının 1990 itibarıyla %4,2 olduğunu belirtmiştir. Altınışık (1988) ve Çelikten (2004), kadın öğretmenlerin yönetici olmak istemediklerini, Çelikten (2004) ve Çelikten ve Yeni (2004) ise, bu durumun nedeninin kadınların, çevreden destek görememesi ve ev-aile sorumluluklarının ağır basması olduğunu ortaya koymuştur.

Yirmi birinci yüzyılın son çeyreğinde kadın çalışanların işgücünün yaklaşık olarak yarısını oluşturmasına rağmen iş dünyasına katılımları noktasında önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir (Lang, 2010). Halen kadın çalışanlar erkeklere göre daha az kazanç sağlamakta, kadınlara yönelik olumsuz tutumlar devam etmekte ve kadınların üst yönetici pozisyonlarına ulaşmaları daha zor olmaktadır (Carlson, Kacmar ve Whitten, 2006; Eurostat, 2009).

Agars’a (2004) göre, yaygın cinsiyet kalıpları ve cinsiyet ayrımcılığı bu durumun altında yatan sebeplerden birisi olabilir. Kültürel yönden çoğu toplumda şefkat ve duyarlılık içeren toplumsal roller kadın cinsiyet rolleri içerisinde görülmektedir. Erkek rollerinde ise daha girişken, iddialı ve ısrarlı olma gibi daha eylemli davranışlar bulunmaktadır. Cinsiyet rolü ile uyuşmayan davranışlar sergileyen bireyler ise olumsuz değerlendirilme eğilimi ile karşılaşmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Schein’a (1975) göre bu uyumsuzluk kadın yöneticilerde sorun yaşamasına neden olabilir çünkü başarılı liderlik için gerekli özellikler daha çok erkek cinsiyet rolü ile ilişkili görülmektedir.

Ancak, iş dünyasında kadınların diğer kadın çalışanlar ile olan ilişkileri tam olarak bilinmemektedir. Özellikle kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlar üzerindeki etkisi yeterince araştırılmamıştır. Araştırmalar, cinsiyet çeşitliliği ve yönetim kurulunda daha fazla kadın olan şirketlerin, daha az çeşitliliğe veya kadın yöneticisi olmayan şirketlere göre daha başarılı olduğunu göstermektedir (Herring, 2009; Joecks, Pull ve Vetter, 2012; Joy, Carter, Wagner ve Narayanan, 2007). Ancak kapsamlı bir araştırma, kadınların iş ortamında çok sayıda engelle yüz yüze olduğunu saptamıştır. Bu engeller sıklıkla kadınların işgücü katılımını, gelişimini ve yönetici pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir. Bu engeller arasında yüksek rekabetçi iş ortamı (Niederle ve Vesterlund, 2007), uzun ve düzensiz çalışma saatleri (Goldin, 2014), iş-aile yaşamı dengesi (Groysberg ve Abrahams, 2014), düşük liderlik yeteneği ve duygusal istikrarsızlık algısı (Heilmann, 2001) belirtilebilir. Ayrıca Barsh ve Yee’ye (2012) göre kadın çalışanların karşılaştıkları engelleri gidermek için kültürel ve cinsiyet farkındalıkları tanımaya dönük çalışmalar ve uygulamalı liderlik ekipleri geliştirilebilir.

Alan yazında kadın çalışanların iş ortamında üst düzey pozisyonlara gelmeleri konusunda yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar içererek az sayıda olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalara göre kadın yöneticiler, kadın çalışanları eşitlik ve başarıya ulaşmaları için teşvik ederken, bazıları da kadın çalışanların fırsatlarını engellediği ve başarılarına karşı çıktığına yönelik bulgular tespit edilmiştir. Çalışmalara göre yüksek statülü kadın yöneticilerin sayısındaki artış, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini azaltmaktadır. Ayrıca

mevcut iş düzeyinde daha çok kadın çalışan varken, kadınların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu saptanmıştır. Dahası, kadınların oranlarının fazla olması, daha fazla kadın çalışanın terfi etmesine imkân sağlayabilir (Cohen ve Huffman, 2007; Elvira ve Cohen, 2001). Bu çalışmalarda özellikle üst düzey pozisyonlardaki kadınların, kadın çalışanların iş gücü çıktılarında olumlu etkide bulunduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda ise, kadın çalışanların diğer kadınlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Parks-Stamm, Heilman ve Hearn (2008), araştırmalarında, kadınların diğer kadınları kendilerini koruma açısından stratejik olarak cezalandırdıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca erkek egemen alanlarda üst düzey kadınlar, diğer kadınlar hakkında toplumsal cinsiyet kalıplarını teşvik ederken, iş ortamındaki cinsiyet arkadaşlığına mesafe koymaktadır. Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass ve Bonvini'ye (2004) göre de kadınların diğer kadınların kariyerlerinin zarar görmesinde asıl sorumlu olabileceğinin altı çizilmiştir. Ayrıca, daha kıdemli kadınların kendilerinden daha kıdemsizlere yönelik sert eleştirilerde buldukları görülmektedir. Bu bulgular ışığında kendi benzersiz konumunu korumak isteyen ve diğer kadınlara eşit kariyer şansı tanımayan kadınların kraliçe arı sendromu (KAS) içerisinde olduklarını belirtmektedir (akt. Ellemers, 2014). Benton (1980), kraliçe arı olarak otorite pozisyonunda olan kadınların, kraliçe durumunu korumak için diğer kadınların liderlik pozisyonlarından uzak durmaları için çaba gösterdiklerini aktarmaktadır. Ayrıca KAS ile yatay şiddet kavramı arasında ilişki olduğunu saptayan Ginn (1989), kraliçe arı fenomeninin iktidar gücü ile ilgili olduğunu vurgulamıştır.

Yöneticilerin Liderlik Özellikleri

Eğitim sistemlerinin başarısı büyük ölçüde yöneticilerin niteliği ile doğru orantılıdır. Araştırmalar, eğitim ve okul sistemlerinin başarısı için her kademedeki yöneticilerin özellikle de okul müdürlerinin liderliğine vurgu yapmaktadır (Balcı, 2011; Çelik, 2003; Şişman, 2002). Okul müdürünün liderliği, örgütsel değişim, gelişim ve dönüşüm süreçleriyle birlikte okul çıktılarını da etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenciler, öğretmenler olmak üzere diğer personel ve toplum üzerinde de etkili olmaktadır. Okul müdürünün liderliği, büyük ölçüde öğretmenlerin moralini, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, performansını ve öğrenci başarısını etkilemekte; güçlü okul kültürü ve ikliminin oluşturulmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle okul müdürlerinin etkili olabilmeleri için hem yönetim hem de insan ilişkileri konularında mesleki bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırmalar, eğitim kurumu yöneticilerinin etkili okulların yaratılmasında en temel unsurlardan biri olduğunu ve önemli sorumlulukları üstlenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Balcı, 2011; Şişman, 2011). Küreselleşmenin büyük ölçüde hissedildiği, bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği, öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim ve stratejik yönetim gibi yeni yaklaşımların önemsendiği günümüzde, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda geçmişten günümüze geliştirilen liderlik kuramları ve yaklaşımlarının bilinmesi önemli görülmektedir.

İnsanların topluluklar halinde yaşaması, tek başına yapamadıkları işleri birlikte başarmak adına kolaylaştırıcı bir etken olmuştur. Bununla birlikte topluluk halinde yaşamının gereklerinden biri olarak, toplulukları yönetecek ve yönlendirecek bireylere yani liderlere olan doğal ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Liderlik konusu insanlık tarihiyle eş zamanlı olmakla birlikte, liderlik üzerine yapılan çalışmalar da literatürde uzun yıllardır oldukça hacimli bir yer kaplamaktadır. Liderlik tanımı, liderlerin özellikleri ve diğer insanlardan farkları yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır.

Liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar şeklinde belirlenen olguların bir fonksiyonu olarak tanımlanmakla birlikte, etkili bir lider bu üç bileşeni uyumlu bir şekilde idare edebilmektedir. Bu açıdan lider, değişen

koşullara karşı yeniliklere ayak uydurabilen ve hem kendini hem de izleyicileri bu koşullar perspektifinde geliştirerek, yeni hedeflere ulaşmak için motive edip, yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir. Değişen dünya düzeninde, globalleşmenin de beraberinde getirdiği artan rekabet ortamında değişim ve yenileşme hareketleri önem kazanmıştır. Günümüzde işletmelerin değişen dünya düzenine ayak uydurabilmesi ve rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için de bu özelliklere sahip lider yöneticilere ihtiyacı olduğu bir gerçektir. Diğer yandan, bu değişim ve yenileşme hareketleri ile birlikte kadınların sosyal yaşamda her alanda kendilerini göstermeye başlamaları, yönetici pozisyonunda da kadınların yer almalarını beraberinde getirmiştir. Ancak bu süreçte kadınların karşılaştığı pek çok sorun söz konusu olmuştur.

Kadınların iş yaşamında aktif rol almaları ile birlikte bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar da hız kazanmıştır (Arıkan, 1997; Bakan, 2008; Eagly & Johnson, 1990; Hacifazlıoğlu, 2010; Kabacoff, 2000; MRG, 2013; Uzun, 2005; Vinnicombe & Kakabadse, 1999). Bu çalışmalar genellikle yönetici kadınların yönetim becerileri, liderlik vasıfları ve bu bağlamda erkek yöneticilerle karşılaştırılmaları ile ilgili olmuştur. Özel ve devlet kurumlarında çeşitli sektörler üzerinde yapılan çalışmalar mevcut olmasına karşın, özellikle akademik örgütler olan üniversite yönetimi ve kadın rektörler ile ilgili bu anlamda bir çalışma bulunmamaktadır.

Yöneticilerin kurumlarda nasıl algılandığı kavramı giderek önem kazanmaktadır. Bu durum ile ilgili çalışmalarda başvurulabilecek yöntemlerden biri de metaforlardır. Metaforlar, analiz edilmek istenen kavramlarının nasıl algılandığını ortaya çıkarmaya katkı sağlar. Metaforlar, yöneticilerin örgütsel ortamdaki ilişkiler çerçevesinde onlarla etkileşim içerisinde bulunanlar tarafından nasıl görüldüğünün ortaya çıkarılmasını sağlayabilir. Çeşitli benzetmeler yoluyla yöneticilerin kurumlarda nasıl algılandığını farklı tanımlamalarla öğrenebiliriz. Böylece okulların nasıl yönetildiği hakkında bilgi sahibi olunabilir. Bu da geleceğin bireylerini yetiştirmekle görevli bulunan okulların, çağın gelişmeleri çerçevesinde ortaya çıkan yönetim teorilerine uygun şekilde etkili yönetilebilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda da rehberlik yapabilir. Ayrıca okuldaki eğitim hizmetinin geliştirilmesinde müdürlerin önemli katkıları vardır (Leithwood, 2005). Okul geliştirme çalışmalarının müdürler tarafından tek başına yapılması yerine, okulda bulunan ve eğitim-öğretim ile ilişkili olan paydaşların desteğiyle yürütülmesi, eğitimin niteliğini olumlu yönde etkileyebilir (Grauwe, 2005). Bunun gerçekleştirilmesinde okul müdürlerinin imajlarının ne olduğu önemli görülebilir. Olumlu olarak algılanan müdürlerle öğretmen ve öğrencilerin işbirliği içerisinde çalışma düzeyleri, olumsuz algılanan müdürlere göre daha fazla olabilir. Okul müdürlerinin imajlarının ne olduğunu, olay, nesne ve olguları anlama ve açıklamada kullanılan metaforlar (Lakoff ve Johnson, 2005) yoluyla belirlemek olanaklı olabilir.

Etkili okul ve okul etkililiği, son dönemlerde eğitim alanındaki araştırmacıların ve uygulamacıların en çok kullandığı kavramlar olmakla beraber, Okulların etkililiğini ve verimliliğini etkileyen pek çok etken vardır. Bu etkenler arasında, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri okul yöneticileridir. Okul örgütlerini yönetmekle görevli olan okul yöneticileri, okul içinde süregelen işlerin tamamından (özlük hakları, okul binasının işletilmesi, okul içinde ve dışındaki izlenim yönetimi, üst yönetim, çevre ve kişilerarası ilişkiler) sorumludur (Baltacı, 2017). Okul yöneticilerinin bu denli yoğun bir iş yükü olması, onların çeşitli işleri öncelik sırasına koymasına ve bazılarını da ertelemesine yol açmaktadır. Okullardaki iş yoğunluğuna rağmen, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri bu işlerle başa çıkmalarını sağlayan en önemli kaynaklarıdır. Okul yöneticisinin kişilik özelliği onların iş performanslarını, işe yönelik tutumlarını, özyeterliklerini ve işdoymularını gibi çok çeşitli durumları etkilemektedir (Baltacı, 2017).

Kadın Yöneticiler

Son yirmi yıl içinde iş dünyasında kadınların ağırlığı giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların sayısının istenilen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri de son yıllarda araştırmalara sıkça konu olan “cam tavan” adı verilen engellerdir (Mizrahi, 2010: 150). Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk kez, Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılındaki röportajında yer almıştır (Jackson, 2001: 30). Cam tavan; kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görünmeyen, aynı zamanda aşılabilen engellerdir. Bu kavram, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen bariyerleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Aytaç vd, 2002: 27). Maume’ye göre ulaşmak istedikleri işi görmelerine rağmen bunu ayrımcılık nedeniyle elde edemeyen azınlık ya da küçük grupların başarısızlığı meslekte ilerlemeye set çeken cam tavan olarak düşünülebilir (Mathur-Helm, 2006). Uzun’a göre cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve yüksek mevkilere gelmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan olgusu sadece tıp çevrelerinde değil, işletme yönetimi, hukuk ve diş hekimliği gibi geleneksel erkek mesleklerinde de görülmektedir (Zhuge et al., 2011). Kooskora ve Bekker’e göre Cam tavan kadınların üst yönetim kademelerinde yer almalarını önleyen görünmeyen engeller olarak tanımlanabilir (Sezen, 2008, s. 22). Oakley’e göre cam tavana sebep olan bariyerleri tanımlarken 3 kategoriye ileri sürmüştür: (1) işe alım, işte tutma ve terfi gibi iş uygulamaları (2) istenen liderlik stili ve stereotipler gibi davranışsal ve kültürel sebepler; ve (3) feminist teoride bahsedilen kökleşmiş yapısal ve kültürel açıklamalar (Weyer, 2007). Cotter ve diğerlerine göre benzer özelliklere sahip kadınlar kariyer ilerlemelerinde bariyerlerle karşılaştıklarında yükselmekten vazgeçerler (Mathur-Helm, 2006). Temelde kadınların mesleklerinde ilerlemesini engelleyen 5 ana faktör bulunmaktadır: 1. Stereotipler ve algılar 2. Mentorlük ve iletişim ağı oluşturma 3. Ayrımcılık 4. Ailesel sorunlar 5. Başka birinin işinde çalışma (Cai and Kleiner, 1999, s. 53-54).

Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır (Çelikten, 2004). Okul müdürlerinin davranışlarına ilişkin yapılan araştırmalara göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklı özelliklere sahip olduğu; dolayısıyla etkili bir yönetimin gerekliliklerini değerine getiremeyeceği görüşü, toplum tarafından yaygın kabul görmüş bir inanıştır. Ayrıca yapılan araştırmalarda, kadın yöneticilerin çalışmaktan hoşlanmadıkları, erkekler kadar kariyerlerine bağlı olmadıkları, yeterince sert ve dayanıklı olmadıkları, mesai saatleri dışında çok çalışmadıkları, karar verme kapasitelerinin olmadığı ve işinde duygusal oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Can, 2008).

Sadece ülkemizde değil, küresel boyutta da yönetsel işlerin “erkeksi” olarak tanımlandığı ve bunun çok yaygın bir olgu halini aldığı görülmektedir. Oysa, eskiye oranla kadınların işgücüne katılımında önemli gelişmeler söz konusudur. Fakat ne bu değişimler ne de kültürlerarası farklılıklar, kadının yönetsel başarı için gerekli özelliklere erkekler kadar sahip olmadıkları görüşünü değiştirebilmiştir (Schein, 1994; Gerni, 2001; Akt. Çelikten, 2004). Çelikten (2004), “karar verme kademesinde olan ve yönetsel cinsiyet tiplemesinin fazlaca etkisinde kalan erkeklerin tutumları kontrol altında tutulmadıkça, kadınların yönetime katılmaları düşük düzeyde” kalacağını ve bu sürecin yapılacak yasal ve yapısal düzenlemelerle sağlanabileceğini belirtmektedir.

Toplumda bazı kesimler, istihdam olanakları, sağlık ve eğitim hizmetleri, kültürel faaliyetler, toplumsal ve kurumsal karar alma süreçlerine katılma gibi temel süreçlerden yoksun kalarak sosyal dışlanma olgusu ile

karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplumsal dışlanmışlığı, yaşamın her alanında en çok yaşayan grupların başında kadınlar gelmektedir. Dünyanın her yerinde ve her sektörde varlığını gösteren bu dışlanmışlık özellikle Türkiye açısından bakıldığında da, cinsiyete dayalı olarak daha belirgin olarak varlığını göstermektedir (Çakır, 2008; Kızıloluk 2007).

Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve yöneticiliğe yönelme engelleri, ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo kültürel yapısı ile yakından ilgilidir (Aycan, Beyazıt, Berkman ve Boratav, 2012; Besler ve Oruç, 2010; Can, 2008). Yöneticilik, gelişmekte olan bir kavramdır ve bir grup insanı etkileyebilme ve onları ortak hedefe ulaştırmak için yönetme yeteneğidir. Yönetici bir takımı birleştirme ve motive etme kapasitesine sahip kişidir. Yönetmek, çalışanlarda güven ve sempati uyandırma, etkileyici olmakla ilişkilendirilir. Lider, çalışanlarının kuruma güvenmelerine, kuralları anlamalarına, etkililiklerini ve verimlerini artırmalarına yardım eder. Liderlerin görevi ortak hedefe ulaşmak için çalışanlarına işyerleriyle ilgili geniş bir bakış açısı (vizyon) ve takip edecekleri net bir yol sağlamaktır. Bu bakımdan en genel anlamda liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel, 1992’ den aktaran: Arıkan, 1997).

Liderlik kavramı, erkeğe ait değerler ve erkek hakimiyetiyle ilişkilendirilmektedir. Fakat bu geleneksel algı gittikçe değişmektedir. Liderin kontrol eden, bilgiyi aktaran, tavsiye veren, başarması için görevler emreden, ödül ve ceza veren babacan lider tavrı git gide yok olmaktadır. Hiyerarşi kavramı liderlik kavramı için daha çok öneme sahiptir ve yönetici çalıştığı grupla daha yakından ilgilenmekte ve işbirliği içinde çalışma biçimi ön plana çıkmaktadır (Daniel, 2010).

Özellikle toplumumuzun ataerkil yaşam düzeninde erkek yöneten, kadın ise yönetilendir. Bu yüzden günümüzde, karar verme durumlarına erkekler hakimdir. 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).

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. Bu 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.

Toplumsallaşma sürecinde çalışan kadınlar için çalışan kadın rolü ikinci plana itilmekte, sürekli olarak eş ve anne rolü öne çıkarılmaktadır. Kadınlar, meslek seçiminde bile cinsiyet ayrımına maruz kalmaktadır. Bunun sonucunda sekreterlik, hemşirelik ve öğretmenlik gibi “eş” ve “annelik” rollerinin uzantısı görülen mesleklere yönelmektedir (Ersöz, 1998; Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005). Fakat kadınlar bu mesleklerde etkin olabilmek için de erkeklerden daha çok çalışmak zorunda kalmaktadır (Can ve Çelikten, 2000; Çelikten, 2002; M. Çelikten ve Y. Çelikten, 2007). Kadınlara atfedilen itaatkarlık ve sabır gibi özellikler, onların vasıfsız, sıkıcı ve rutin işlerde yoğunlaşmalarına sebep olmuştur. İş hayatındaki ayrımcılık nedeniyle yüksek vasıflı ve yüksek kazançlı bazı işler kadınlara kapalı tutulmakta, kadınlar genellikle düşük statülü işlerde çalışmaktadır (Ulutaş, 2009). Kadın ve erkeklere toplum tarafından atfedilen özellikler çoğu zaman benimsenmekte ve buna uygun sonuçlar doğurmaktadır (Çelikten, 2003; Çelikten ve Yeni, 2004). Böylece sosyal hayat ve iş hayatında çeşitli aktiviteleri erkeklerle birlikte yürüten ve dünya

nüfusunun neredeyse yarısını oluşturan kadınlar, iş hayatında erkeklerle aynı paya sahip olamamaktadır (Örücü, R. Kılıç ve T. Kılıç, 2007).

Toplumsal beklentilerin, yöneticilik gibi karar verme becerilerini gerektiren görevler için erkekleri, hizmet sektöründeki iş kollarına da kadınları uygun bulma yönünde olduğu söylenebilir. İş yerinde; cam tavan, cam duvar engeliyle karşılaşan (Toduk Akiş, 2004) kadınlara karşı ayrımcılık daha çok önyargısız gibi görünen çalışma pratikleri ve kültürel normlar içine gizlenmiştir (Meyerson ve Fletcher, 2006). Kadınların karşılaştığı bu tür zorluklar birleşerek yöneticiliğe yükselmeleri önünde engel oluşturabilir.

Bu durum eğitim sürecinde yer alan kadınlar için de aynıdır. Kadın öğretmenlerin okullarda yönetici pozisyonunda olma oranının düşük olması, evin geçimini sağlamanın daha çok erkeğin görevi olarak görülmesi, daha iyi iş arayışları nedeniyle tayin kararının erkekler için daha kolay olması, kadınların daha çok öğretmenlik erkeklerinse yöneticilik yapmak istemesi, kadınların doğum, çocuk vb. nedenlerle daha sık izin almaları ve işten uzun süreli uzaklaşmaları, atamalardan sorumlu kişilerin kadınların aleyhinde ayrımcılık yapmaları gibi varsayımlarla açıklanmaktadır (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999, Delemont, 1980; Koray vd., 2000).

Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Becerilerinin Önemi

Yerinde ve uygun verilmiş kararlar, bireyin yaşamında olumlu değişimlere neden olurken, hatalı verilmiş kararlar yaşam yönelimini olumsuz yönde etkilemektedir (Güçray, 1998). Öyle ki, yanlış bir karar bireyin bazen çevresini veya içinde bulunduğu örgütü de tehdit edici sonuçlara yol açabilir (Sinangil, 1993). Karar verme ile ilgili kuramsal görüşlerde ve araştırmalarda bireylerin etkili karar vermelerinin kendilerinin ve başkalarının yaşamını daha doyumsuz hale getireceği ileri sürülmektedir (Bacanlı, 2000).

Karar verme süreci, problemi çözmeye de yöneliktir (Huitt, 1992). Problem temelde, bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur. Problem çözme ise belirli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bilişsel, psikolojik boyutları olan ve bir dizi çabayı içeren bir süreçtir (Çam, 1997; Morgan, 1984).

Bir problemin çözümünde ilk adım, problemin fark edilmesidir. Problem fark edildikten sonra, problemin doğru tanımlanması çok önemlidir. Daha sonra, olması muhtemel çözümleri, düşünceleri, planları ya da önerileri toplayarak, konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Bu durum, bulunacak olası çözümlerin etkililiğini artırmaktadır. Yeterli bilgi toplandıktan sonra problemi çözümleyebilecek gerçekçi ve ulaşılabilir çözümler belirlenir ve seçilir. En uygun seçime götüreceği düşünülen seçenekten başlanarak belirlenen seçenekler amaç doğrultusunda uygulamaya konular ve değerlendirilir. Problem çözümünde başarısız olunmuşsa, diğer seçenekler üzerinde çalışılır (Feldman, 1989; Liebert ve Spiegler, 1990; Mc.Connell, 1989; Parham, 1988; Stanton, 1988).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Profesyonel Okul Yöneticiliği

Yapılan tüm araştırmalar okul yöneticilerinin okulun başarısı üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır. Okul yöneticisi, yönetim süreçlerini doğru okuyan bir lider olarak yetkinlikleri ile iyi bir model olmalıdır. Araştırmalarda, etkili okul yöneticilerinin öğretim lideri, arabulucu, iletişim ve problem çözme ve karar verme konularında yetkin olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Elaine K. McEwan (2018), Amerika'da görev en başarılı görev yapan 37 okul yöneticisi ile yaptığı görüşme sonrasında etkili okul müdürlerinin 10

özelliğini tanımlamış ve bunları; iletişim uzmanı, eğitimci, vizyon sahibi, kolaylaştırıcı, değişim uzmanı, kültür mimarı, harekete geçirici, üretici, karakter mimarı ve katkıda bulunan şekilde sıralamıştır. McEwan (2018), etkili okul yöneticilerinin 10 özelliğinin başına, iletişim uzmanlığı özelliğini yerleştirmiştir. Bir okul yöneticisinin bir eğitim-öğretim yılında binlerce kişi ile muhatap olduğunu, bu süreçte iletişim kurduğunu, o halde üst düzeyde iletişim becerisine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Her ne kadar araştırmacılar tarafından etkili okul yöneticilerinin özellikleri sıralansa da, Türkiye’de lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği bölümü bulunmamaktadır. Bundan dolayı lisans düzeyinde mezun olan öğretmen adayları eğitim yönetimi konusunda yeterince bilgi edinmedikleri için profesyonel okul yöneticiliği problemi ortaya çıkmaktadır. Sadece lisansüstü olarak karşımıza çıkan eğitim yönetimi bölümü zorunlu olmadığı için alınmamakta üstüne üstlük okul yöneticileri tarafından eziyet olarak görülmektedir. Profesyonel okul yöneticiliği bir meslek haline gelmediği gibi, sürekli değişen yasal düzenlemeler bir türlü istenilen düzeye gelememiştir. Çağın ve geleceğin becerileriyle donanmış ve bu donanımı insanlık hayrına sarf edebilen, bilime sevdalı, kültüre meraklı ve duyarlı, nitelikli, ahlaklı bireyler yetiştirmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı (2018) tarafından yayımlanan 2023 Eğitim Vizyon Belgesi’nde okul yöneticiliği ile ilgili önemli kararlar alınmış ve açılımlar yapılmıştır. Bu kararlardan “okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenerek bir kariyer basamağı olarak yapılandırılacaktır” ve “okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır” maddeleri, etkili ve başarılı okul yöneticilerinin niteliklerini arttırmayı hedeflemiştir. Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2019 yılında eğitim kurumlarına yeniden yönetici görevlendirmesi yapılmıştır. Kişilerin etkili ve yetkin olmasına bakılmadan eğitim bilgisi, hizmet kaydı, ödül ve cezalar bilgileri ile değerlendirme yapılmıştır. Her ne kadar hedeflerde profesyonel okul yöneticiliğinde bahsedilse de, uygulama bilimsel bir temele ve politikaya dayandırılmamıştır.

Diğer taraftan yukarıda sayılan koşul ve hedefler yerine getirilse bile liderlik becerisi bulunmayan okul yöneticisi, kuruma faydalı bir birey olmaktan çıkmaktadır. Modern liderlik vasıflarını kendinde biriktiren okul yöneticisi, lider olarak bireysel ve mesleki nitelikleri ile çevresine iyi bir rol model olmaktadır. Problem çözme, etkili karar verme ve durumlara uygun strateji geliştirme niteliklerine sahip okul lideri, özellikle öğretimsel liderlik vasıflarını taşıması gerekmektedir. Öğretim üzerinde odaklaşan liderlik biçimi olan öğretimsel liderlik ile okul yöneticisi, yönetimde etkili okul yaklaşımı ile kalite kontrolü sağlayarak öğretim kalitesini yükseltir.

Yönetimde Kadın Faktörü

Öğretmenlik mesleğinin yarısından fazlasını oluşturan kadın öğretmenlerin yönetici olmak istememelerini ya da yönetici olmalarının engellenmelerini bireysel, kurumsal (örgütsel) ve toplumsal olarak ayırabiliriz.

Bireysel Faktörler

Kadın öğretmenlerin eğitime ve eğitim yönetimine katkıları yadsınamaz. Fakat kadın öğretmenler yaptıkları bu katkılara rağmen yöneticilik görevini istememekte ya da engellenmektedirler. Lisans mezuniyeti sonrası bir okula ataması yapılan kadın öğretmen, edindiği bilgi ve birikim kendinden emin ve beklentilerin çok üstünde bir performansla öğretmenlik hayatına başlamaktadır. Fakat zamanla aile kuran kadın öğretmenin, çocuk büyüme ve aile sorumlulukları, iş hayatına ara vermesine neden olmakta ve kariyer basamağında geri kalmalarına yol açmaktadır. Aileler arasında problemlere yol açan faktörler, pek çok yerde kadınların mesleklerinde daha üst mevkilere çıkmalarını engellemektedir. Bazı kadınlar yöneticilik kadrolarına geldikten sonra enerjilerini okula harcamaktansa ailelerine harcamayı tercih

ederler. Bu durum kadın yöneticilerin yetkinliklerini azaltarak eğitim yönetiminin kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır.

Kadınların yönetimdeki sayılarının az olmasından dolayı güvenip destek alabileceği kadın yöneticileri açısından sıkıntılar yaşamaktadırlar. Erkek yöneticiler yönetimin kalitesi için birbirleri ile sürekli olarak iletişim halinde iken kadın yöneticiler dertleşecek ve yardımlaşacak görevdaş bulamamaktadırlar. Bunun üzerine kadın öğretmenlerin hem cinsleri olan kadın yöneticilere karşı olumsuz bir tavır takındıklarından dolayı iyice yalnızlaşan kadın yöneticiler bireysel kaynaklı olarak yönetici olmak istememekte ya da engellenmektedirler.

Örgütsel (Kurumsal) Faktörler

Kadın yöneticilerin yöneticilikteki en önemli sorunları örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde, bir örgütte çalışan her iki kişiden biri mobbing mağduru ve her dört çalışan kadından biri ya da ikisi cinsel tacize maruz kaldığı görülmektedir. Yöneticilerin birçoğunun erkek olması kadın öğretmenlerin yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıları oluşturmaktadır. Dışardan bakıldığında okul örgütü içerisinde iş gücüne dayalı bir yönetim algısı görülse de, örgütte; liderlik vasıflarını kendinde barındıran nitelikli bir yönetici ve takım çalışması ile faaliyetlerde bulunmaktadır. Eğitimde işgücü algısı, erkeklere yüklenen rol olduğundan kadınlar okullarda nasıl yöneticilik yapabilecek? sorusunu akıllara getirmektedir. Ayrıca örgütte liderlik kavramının erkeğe atfedilmesi otomatik olarak kadınların yönetime gelmemeleri düşüncelerine sebep olmaktadır. Okul ortamında erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerin kendilerini yönetmelerine olumsuz bakmaları, kadın öğretmenlerin ise zaman zaman kadın yöneticileri kıskanmaları ve çekememeleri, kadın yöneticileri yönetimde büyük bir sorun ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kadının kişisel özelliklerinin (duygusal, nazik, sempatik, sıcakkanlı, hoş, tatlı vb.) erkeklere göre daha belirgin olmasının kendilerine avantaj sağlarken çoğu zaman dezavantaja da dönüşebilir. Örgüt kadın yöneticinin nazik davranışından dolayı okulun paydaşlarını bir araya getiremeyeceğini ve bundan dolayı sorunlar yaşayacağını düşünmektedirler. Ayrıca yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin çalışmaktan hoşlanmadıkları, erkekler kadar kariyerlerine bağlı olmadıkları, yeterince dayanıklı olamadıkları ve mesai saatler dışında çalışmak istemedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Toplumsal Faktörler

Kadınların cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili bireysel ve örgütsel faktörlerin asıl kaynağı toplumsal faktörlerdir. Toplum tarafından kadınlara yüklenen cinsel rol onların üst yönetim kademelere yükselmelerinde belirgin olarak kendini göstermektedir. Toplumsal algının erkek işleri ve kadın işleri olarak ayrımın içinde olduğu düşünüldüğünde kadınlar toplumun kabul gördüğü mesleklere, erkekler ise erkek işleri olarak adlandırılan işlere yönelmektedirler. Bu meslekler genelde öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik vb. olmuştur. Toplumda kadının rolü ikinci planda görülmekte, sürekli olarak eş ve anne rolü ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden kadınlar toplum algısı ve baskısı yüzünden yönetim kademelerine gelememektedirler. Her ne kadar kadın yöneticilerin yönetim başarısından söz edilse de toplum bunu kabul etmemekte ve kadının çalışma hayatında vasıfsız ve rutin işlerde çalışması gerektiğini ön görmektedir. Toplum baskısı yüzünden yönetim basamağına çıkamayan kadın, var olan güçlerinin kullanamamakta ve eğitime katkı sunamamaktadır.

Öneriler

“Bir okul yöneticisi kadar okuldur” anlayışını benimseyen Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticisine gereken değeri vermelidir. Eğitim Yönetimi bölümü lisans düzeyinde açılmalı ve buradan mezun olan adaylar yönetici olarak kurumlara atanmalıdır. Yönetici atamalarında ehliyet ve liyakat kavramları ön planda tutulmalıdır. Yönetici adaylarında genel ve özel nitelikler aranmalıdır. Adaylar yönetim süreçlerini uygulama konusunda bilinçlendirilmeli ve etkili hizmetiçi seminer ve kongreler düzenlenmelidir. Denetim mekanizmasının kişiye göre etkinleştirilmesi yerine, sistemin ilerlemesine katkı yapacak şekilde kullanılarak yetkisiz olan bireyin yetkinleştirilmesi amaçlanmalıdır. Kadın yöneticilerin sayısı arttırılmalı ve onların bilgi ve becerilerinden faydalanılmalıdır. Dünya üzerinde etkili kadın yöneticiler ile ilgili başarılı uygulamalar kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı ve performansları belli aralıklarla değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, F., Güneş Ayata, A., & Varoğlu, D. (1999). Cinsiyete dayalı ayrımcılık: Türkiye'de eğitim sektörü örneği. Ankara: KSSGM.
- Acuner, S., & Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), 77-92.
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103-111.
- Akbaşlı, S., & Balıkcı, A. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesinin Değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin gerçek liderlik haritası, İstanbul: Alfa.
- Altınışik, Ö. S. (1988). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Argano, M. T. (2012). Leadership And Commitment The Relationship Between Leaders' Personality Traits And Organizational Commitment (Doctoral dissertation, Dissertation, The Faculty of Tennessee Temple University, 2012). http://www.thesisabstracts.com/ThesisAbstract_513_The-Relationship-Between-Leaders-Personality-Traits-And-Organizational-Commitment-.html adresinden 06.05. 2019 tarihinde ulaşılmıştır.
- Arıkan, G., & Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan toplumu'nda kadınların yönetim kadrolarında yer alma koşulları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Arıkan, S. (1997). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., & Işığışok, Ö. (2002). Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği (No. 219). Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Bacanlı, F. (2000). Kararsızlık ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (14), 7-16.
- Bakan, İ., (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” *Karaman İİBF Dergisi* c.10, S.14, s.s. 13-40.
- Balci, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Baltacı, A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Contemporary Educational Studies (IntJCES)* 3 (1) .
- Barsh, J., & Yee, L. (2012). Unlocking the full potential of women at work. *McKinsey & Company/Wall Street Journal*.

- Bayrak, S., & Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Bell, C. S. (1988). Organizational influences on women's experience in the superintendency. *Peabody Journal of Education*, 65(4), 31-59.
- Benton, S. (1980). Women administrators for the 1980s: A new breed. *Journal of the National Association of Women Deans, Administrators and Counselors*, 43(4), 18-23.
- Brunner, C. C. (1996). Developing women leaders: The art of "stalking" the superintendency. ERIC Clearinghouse.
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. 15. Baskı. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cai, Y., & Kleiner, B. H. (1999). Sex discrimination in hiring the glass ceiling. *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4), 51-55.
- Can, N. (2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 269-290.
- Carlson, D., Kacmar, M., & Whitten, D. (2006). What men think about executive women. *Harvard Business Review*, 84(9), 28-29.
- Chambers, K. (2011). *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*. Master of Art in Psychology. Canada: Carleton University.
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Cooley, E. (1994). Training an interdisciplinary team in communication and decision-making skills. *Saudi Group Research*, 25 (1), 5-26.
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in management review*, 16(1), 30-41.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 61-80.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye' de kadının çalışma yaşamında dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çam, S. (1997). İletişim becerileri eğitimi programının öğretmen adaylarının ego durumlarına ve problem çözme becerisi algılarına etkisi. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26 (119).
- Çelikten, M. (2002). Okul Müdürlerinin Bilgisayar Kullanma Becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 182-190.
- Çelikten, M. (2003). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4).
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118, (http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_17/06)
- Çelikten, M. ve Can, N. (2003). Yönetici, Öğretmen ve Veli Gözüyle İdeal Öğretmen, Selçuk Üniversitesi *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık, Sayı 15, ss. 253-267
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çelikten, M., & Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.

- Çelikten, M., Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 207-237.
- Daniel, A., & Moudic, Y. (2010). Female and gender leadership: To which extents gender impacts on leadership and organizations in France?. Master dissertation, Linnaeus University.
- Delamont, S. (1980). Sex roles and the school. London: Methuen.
- Demir, G. (1991). Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya İnönü Üniversitesi Sosyoloji Ana Bilim Dalı.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs. *Human Relations*, 56(5), 541-562. doi:10.1177/0018726703056005002
- Dzanic, L. (2009). The Role Of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina. Diploma Thesis. Bosna anad Herzegovina: University of Ljubljana Faculty of Economics.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-295x.109.3.573>.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Work and Organizations*, 1(1) 46-54.
- Elvira, M. M., & Cohen, L. E. (2001). Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. *Academy of Management Journal*, 44(3), 591-605.
- Ersöz, A. (1998). *Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri*, O. Çitci (Ed.), 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek (s. 255-264). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Feldinan, R.S. (1989). Understanding psychology. New York: McGraw-Hill Inc.
- Fidan, F., & Isci, O. (2004). Çalışan Kadın Aslında Çalışmak İstemiyor mu? Zorunluluk mu? Gereklilik mi. Yeditepe Üniversitesi (Hg). Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma Sempozyum Bildirileri, 1, 33-41. Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Ankara: Mor Ajans.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84.
- Ginn, L. W. (1989). A quick look at the past, present, and future of women in public school administration. *Research in Education*. (RIE Document Reproduction No. ED3310 498). <http://eric.ed.gov/?id=ED310498> (Erişim Tarihi: 2019, 12 Mayıs).
- Glatte, R., & Kydd, L. (2003). Best Practice'in Educational Leadership and Management: Can We Identify It and Learn from It?. *Educational management & administration*, 31(3), 231-243. DOI: 10.1177/0263211X03031003002.
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *The American Economic Review* 104(4), 1091-1119.
- Grauwe, A. (2005). Improving the quality of education through school-based management: Learning from international experiences. *Review of Education* 51, 269-287.
- Groysberg, B., & Abrahams, R. (2014). Manage your work, manage your life. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/03/manage-your-work-manage-your-life>.
- Güçray, S. (1998). Bazı kişisel değişkenler, algılanan sosyal destek ve atılmanın karar verme stilleri ile ilişkisi. *Türk Psikolojik Danışına ve Rehberlik Dergisi*. 2 (9), 7-16.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 2221-2273.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organisational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657.

- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-24.
- Hogan, R. (2004). *Personality psychology for researchers*. In B. Schneider & D.B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*. (pp. 3-23). Mahwah, NJ. : Erlbaum.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Huitt, W. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs type indicator. *Journal of Psychological Type*. 24, 33-44.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2012). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "Critical Mass?". *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
- Joy, L., Carter, N. M., Wagner, H. M., & Narayanan, S. (2007). The bottom line, corporate performance and women's representation on boards.
- Kabacoff, R. I. (2000). Gender and leadership in the corporate boardroom. *Management research group*, 1-10.
- Kaptan, S. (1995), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Gazi Eğitim Fakültesi
- Karakılıç, M., Alay, S., ve Koçak S. (2008). Kadın ve yönetici: aday yöneticiler, yönetsel becerilerde cinsiyete özgü kalıplara sahip midirler? *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 14(9), 220-237.
- Karasar, N. (1994), *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Kızılloluk, H. (2007). *Toplum bilim yazıları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Koray, M., Demirbilek, S., & Demirbilek, T. (2000). Gıda işkolunda çalışan kadınların koşulları ve geleceği. Ankara: Başbakanlık KSSGM.
- Kulich, C., Ryan, M., & Haslam, S. (2014). The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to The Under Performance of Ethnic Minority Candidates. *Politics Research Quarterly*, 84-95.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2005). *Metaforlar Hayat, Anlam ve Dil*. (Çev: G. Y. Demir). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Lang, I. (2010). Targeting inequity: The gender gap in US corporate leadership. Statement made before <http://www.jec.senate.gov/public/index.cfm>.
- Leithwood, K. (2005). Understanding successful principal leadership: progress on a broken front. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 619-630.
- Liebert, R.M. & Spiegler, M.D. (1990). *Personality strategies and issues*. California: Wadsworth Inc., Belmont.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *Human Resource Magazine Research Quarterly*, 1-49.
- Management Research Group, (2013). "Gender Differences and Leadership" www.mrg.com/research (erişim tarihi: 24.05.2019).
- Mathur-Helm, B. (2006). Women and the glass ceiling in South African banks: an illusion or reality?. *Women in Management Review*, 21(4), 311-326.
- Mc. Connell, J. (1989) *Understanding human behaviour*. Florida: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği*. (Çev ed. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem yayınları.
- 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.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2006). *Cam tavanı parçalamak için ılımlı bir manifesto: İş yaşamında kadınlar*, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çeviren: Aslan, L., İstanbul: MESS (494).

- Mizrahi, R., & ARACI, H. (2010). Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Morgan, C. (1984) *Psikolojiye giriş*. Ankara: H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Mott, P. E. (1972). The characteristics of effective organizations. Newyork: Haper& Row
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101.
- Owen, C. L.,& Todor W. D. (1993). Attitudes toward woman as managers: Still the same. *Bussines Horizons*, 36(2), 12-5.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmesindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.
- Özdemir, M. (2009). Okul Yöneticiliğinin Hukuksal Temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Parham, A. C. (1988). Psychology, studying the behavior of people. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A (2008). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237-48.
- Pınar, F. (2008). Barbara Frischmuth' ta çalışan kadınların sorunları ve kültürel ilişkiler. (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ryan, M., & Haslam, S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership. *British Journal of Management*, 81-90.
- Sağlam, A. Ç. (2014). *Okul örgütü ve yönetimi*. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (159-190). Ankara: Pegem Akademi.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim yönetimi*, 4, 527-548.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344.
- Schmuck, P. A. (1975). Deterrents to women's careers in school management. *Sex Roles*, 1(4), 339-353.
- 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
- Senemoğlu, N. (2010). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sezen, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sinangil, H. K. (1993). *Yönetici adaylarında karar verme ile kaygı ilişkisi*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 171- 174. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Stanton, H.E. (1988). The success factor. London: Macdonald and Co. (Publishers) Ltd.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi (Altıncı b.)*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Ulutaş, Ç. Ü. (2009). Yoksulluğun Kadınlaşması ve Görünmeyen Emek. *Çalışma ve Toplum*, 2, 25-40.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Vinnicombe, S., & Kakabadse, A. (1999). The debate: Do men and women have different leadership styles. *Management Focus*, 12, 9-10.
- Weyer, B. (2007). "Twenty Years Later: Explaining the Persistence of The Glass Ceiling for Women Leaders". *Women In Management Review*, 22(6):482-496.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., & Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar? *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi*, 1119-1146.
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhuge, Y., Kaufman, J., Simeone, D. M., Chen, H., & Velazquez, O. C. (2011). Is there still a glass ceiling for women in academic surgery?. *Annals of surgery*, 253(4), 637-643.