

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM
DALI

KADIN YÖNETİCİLERLE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN VE
YÖNETİCİLERİN, KADIN YÖNETİCİLERİN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Filiz TAT

Danışman: Doç. Dr. Necmi GÖKYER

Elazığ, 2015

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı

Filiz TAT'ın hazırlamış olduğu "Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri" başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih vesayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından..... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda yüksek lisans tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Doç. Dr. Hasan (Başkan)
2. Doç. Dr. Necmi GÖKYER (Danışman)
3. Doç. Dr. Muhammed TURHAN (Üye)

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Necmi GÖKYER danışmanlığında hazırlamış olduğum "Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri" adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Filiz TAT

07/07/2015

ÖN SÖZ

Günümüzdeki hayat şartları kadınların da iş hayatında yer almasını sağlamıştır. Öğretmenlik, özellikle Türkiye’de, kadınların çokça tercih ettiği mesleklerdendir. Buna rağmen okul müdürlüğü koltuğundaki kadın sayısı oldukça azdır. Kadın yöneticilerin önlerindeki engelleri aşabilmeleri için yalnız kendi çabaları yeterli olmayıp sosyo-kültürel değerlerin değişime uyum sağlaması, yasaların ve özellikle sivil toplum kuruluşlarının kadınlara destek olmaları gerekmektedir. Her şeyden önce kadın yöneticiler hakkında oluşturulan önyargılar yerine bilimsel verilere göre hareket edilmelidir.

Araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin teknik, insani ve kavramsal yeterliliklerine ilişkin saptamalarda bulunarak bu pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin hem kendilerine ilişkin hem de beraber çalıştıkları öğretmenlerin ve kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklere sahip olma yönündeki algılarını ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın planlanması ve yürütülmesi sürecinde değerli bilgisi ve ilgisi ile beni yönlendiren ve benden yardımını esirgemeyerek bana destek olan danışman hocam sayın *Doç. Dr. Necmi GÖKYER'e* en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya ilişkin ölçeklerin uygulanmasında yardımlarını ve katkılarını gördüğüm yönetici ve öğretmenlere de teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Anketlerin uygulanmasında desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarıma, aile yakınlarıma ve bu süreçte maddi manevi her konuda en büyük destekçim olan eşim Ercan TAT' a da ilgisi ve sabrından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Filiz TAT

Elazığ-2015

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri

Filiz TAT

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Elazığ, 2015. Sayfa: XIII+82

Okul yöneticilerinin teknik, insancıl ve kavramsal yeterliklere sahip olmaları beklenir. Teknik yeterlik, yöneticinin öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığını gerektirir. İnsancıl yeterlik, birey ve grupları anlama ve güdüleme rolünü yerine getirmeyi gerektirir ve yöneticinin hem bire bir, hem de grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğini ifade eder. Kavramsal yeterlik de, okulu oluşturan bütün parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilmeyi içerir.

Araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin teknik, insani ve kavramsal yeterliliklerine ilişkin saptamalarda bulunarak bu pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin hem kendilerine ilişkin hem de beraber çalıştıkları öğretmenlerin beraber çalıştıkları kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklere sahip olma yönündeki algılarını ortaya koymaktır.

Araştırmanın veri toplama sürecinde 2012 -2013 eğitim-öğretim yılında Elazığ merkez ilçedeki okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve kadın yöneticilerle çalışan 401 öğretmen ve kadın yöneticilerin görüşüne başvurulmuştur. 262 katılımcıya ait ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ilgili alan yazına dayalı olarak yapılan sınıflama sonucu ölçeğin iki faktörlü olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar şunlardır: “insani yeterlikler” ve “kavramsal yeterlikler”. Ölçekte teknik yeterlikler boyutuna ilişkin madde olmadığı için bu boyut ölçekte yer almamıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, vb. betimsel istatistik tekniklerinin yanı sıra, katılımcıların frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Branş ve cinsiyet değişkenlerine göre dağılımın normal olduğu durumlarda bağımsız gruplar t testi, normal olmadığı durumlarda ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Eğitim durumu ve görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda da normal dağılımın uygunluk testi sonucuna göre dağılımın normal olduğu durumlarda tek yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA), olmadığı durumlarda ise Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular özetle şunlardır:

1. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri adlı ölçeğin faktörlerine yönelik görüşlerinin; hem “insani yeterlikler” faktöründe hem de “kavramsal yeterlikler” faktöründe genellikle düzeyinde olduğu belirlenmiştir.
2. Kadın yöneticilerin öz yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri, kavramsal ve insani yeterlikler faktörlerinde anlamlı bulunmamıştır.
3. Kavramsal yeterlikler faktörü ve ölçeğin tamamı cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine anlamlı bulunmuştur.
4. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumları Değişkenine Göre gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.
5. Ölçeğin tamamı ve diğer alt faktörlerde sosyal bilimler branşındaki öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Benzeri konulardaki araştırmalar incelendiğinde branş bazında yapılan bir kıyaslamaya rastlanmamıştır.
6. Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamında görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark

anaokulunda görev yapan öğretmenlerle, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Yeterlik, Yönetici Yeterlikleri, Kadın Yönetici.

ABSTRACT

Master's Thesis

Competences of Woman Administrators as Perceived by Themselves and Teachers Working with Them

Filiz TAT

Firat University

Institute of Educational Sciences

**Department of Educational Management Inspection Planning and
Economy**

Elazığ, 2015. Pages: XIII+82

Educational administrators are expected to have certain technical, humanistic and conceptual competences. Technical competence refers to being knowledgeable about instructional methods, techniques, processes and operations. Humanistic competence requires the ability of understanding and conditioning individuals and groups, as well as that of working with others one-to-one and in groups. Conceptual competence, on the other hand, covers the ability of recognizing the interaction between the individual pieces that make up the entire school, keeping up with and grasping theoretical developments in education, and evaluating formal educational situations with this theoretical and conceptual viewpoint.

The aim of this study was to identify woman administrators' technical, humanistic and conceptual competences, and to reveal their self-perceptions about the

managerial competences of woman administrators as well as those of the teachers that work with them.

Data were collected from a total of 401 teachers and woman administrators who were working at the preschools, elementary, secondary and high schools located in central Elazığ and led by female administrators during the 2012 -2013 school year. Scales from 262 participants were evaluated. Confirmatory factor analysis showed the scale to have two factors: “humanistic competence” and “conceptual competence”. As the instrument did not have any items on technical competence, this dimension was not included. The data obtained were analyzed by using the SPSS statistical package. The analyses were made with descriptive statistical techniques such as arithmetic mean and standard deviation, as well as frequency and percentage. Independent groups t-test was conducted when the distributions based on subject matter and gender were normal, while the Mann Whitney U test was used when not. In comparisons based on educational status and type of school, One-Way ANOVA was used in cases where the distribution was normal, and the Kruskal Wallis H test was used when not. The main findings from the study were as follows:

1. Teacher views about the factors concerning woman administrators’ competences were at the level of “generally” in both “humanistic” and “conceptual competence” factors.
2. Neither the self-competence views of woman administrators, nor the views of teachers about female administrator competences were significant in the two factors.
3. Concerning the gender variable, a significant difference in favor of women was revealed in the conceptual competences factor and the overall scale.
4. No significant difference was observed among the views of the groups representing different educational statuses about the competences of woman administrators.
5. A difference was found in favor of social sciences teachers in the overall scale and other sub factors. No previous analysis based on subject matter seemed to exist in the literature.
6. The views of teachers from different types of schools about female administrator competences varied significantly. The difference was between preschool teachers and primary, secondary and high school teachers.

Key Words: Competence, Administrator competences, Woman administrators.

İÇİNDEKİLER

ONAY	II
BEYANNAME	III
ÖN SÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VIII
İÇİNDEKİLER	X
TABLOLAR LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR	XIII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
1.2.1. Problem Cümlesi.....	2
1.2.1.1. Alt Problemler.....	2
1.3. Sayıtlar.....	3
1.4. Sınırlılıklar.....	3
İKİNCİ BÖLÜM	4
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. Yönetim ve Yönetici.....	4
2.1.1. Yöneticilik Kavramı.....	5
2.1.2. Yönetici Yeterlikleri.....	5
2.1.2.1. Teknik Yeterlikler.....	7
2.1.2.2. İnsani Yeterlikler.....	8
2.1.2.3. Kavramsal Yeterlikler.....	8
2.1.3. Örgüt Yönetiminde Yöneticiden Beklenen Davranışlar.....	9
2.2. İdeal Yönetici Nasıl Olmalıdır?.....	11
2.3. Lider Kimdir?.....	12
2.3.1. 50 Yönüyle Liderlik.....	16
2.3.2. Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış.....	17

2.3.3. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması.....	20
2.3.4. Cinsiyete Göre Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılması.....	21
2.4. Kadın ve Çalışma Hayatı.....	24
2.4.1. Dünya Geneline Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri.....	25
2.4.2. Türkiye'de Kadının Tarihi.....	29
2.4.3. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar.....	31
2.4.3.1. Toplumsal Nedenler.....	33
2.4.3.2. Ailevi Nedenler.....	34
2.4.3.3. Kadınların Kendilerinden Kaynaklanan Nedenler.....	36
2.4.3.4. Cam Tavan Sendromu.....	37
2.4.4. Eğitim Yönetimi ve Kadın.....	38
2.4.5. İlgili Araştırmalar.....	41
2.4.5.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	41
2.4.5.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
III. YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırma Modeli.....	46
3.2. Evren ve Örneklem.....	46
3.3. Veri Toplama Aracı.....	47
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	51
IV. BULGULAR VE YORUMLAR.....	51
4.1. Araştırmada Kullanılan KYY Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	51
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	61
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
5.1. Sonuç.....	61
5.2. Öneriler.....	64
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	77
ÖZGEÇMİŞ	82

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bennis'in yönetici- lider ayrımı.....	12
Tablo 2. Starratt'ın yönetici-lider ayrımı.....	12
Tablo 3. Liderliğin tarihsel süreci.....	18
Tablo 4. Yönetici, lider ve lider yönetici kavramlarının karşılaştırılması.....	18
Tablo 5. Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı.....	29
Tablo 6. Örnekleme Oluşturan Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları.....	44
Tablo 7: Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Adlı Ölçeğin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri.....	46
Tablo 8. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Adlı Ölçeğin Faktörlerine Ait İstatistikler..	49
Tablo 9. İnsani yeterlikler Faktörüne Ait İstatistikler.....	50
Tablo 10. Kavramsal yeterlikler Faktörüne Ait İstatistikler.....	51
Tablo 11. Kadın yöneticilerin öz yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin görüşlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	51
Tablo 12. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları.....	52
Tablo 13. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde İkinci Faktöre ve Ölçeğin Tamamına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	53
Tablo 14. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 15. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde Branş Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları.....	54
Tablo 16. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeği Faktörlerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	55
Tablo 17. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..	56
Tablo 18. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Bütünü, Faktörlerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 50 yönüyle liderlerin özellikleri.....	14
Şekil 2. Çevresel ve örgütsel koşulların liderlik üzerindeki etkileri.....	21
Şekil 3. Dünyada Sektörlere Göre Kadın Yönetici Oranları.....	26

KISALTMALAR

Akt: Aktaran

diğ: Diğerleri

DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü

ILO: International Labour Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)

KYY: Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri

TRT: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

%: Yüzde

\bar{X} : Aritmetik ortalama

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Elazığ'daki okullarda görev yapan ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşlerini konu alan araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Çağımızda özellikle sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla beraber yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insanlara yeni bakış açıları kazandırmıştır. Toplumların dolayısıyla örgütlerin insana bakış açısı neredeyse her yirmi yılda bir değişmiş, iş hayatında insanın önemi, hümanizm gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. İnsanın önem kazanmasına karşın cinsiyet, ırk, dil, din farklılıkları önemini yitirmiş, insanların sahip olduğu beceri ve yetenekleri önem kazanmıştır (Köroğlu, 2006, s.1).

Bu noktada yüzyıllarca birçok alanda özellikle iş yaşamı ve yöneticilik alanında arka planda kalan kadın, değişen dünya düzeniyle beraber iş yaşamında daha çok boy göstermeye başlamıştır. Dünyada ve Türkiye'de ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin yaşanmasıyla birlikte kadın, çalışma hayatında daha fazla yer almıştır. Ancak, çalışan kadın sayısının artışıyla beraber yönetimdeki kadın sayısında aynı oranda artış görülmemiştir (Uçan, 2012, s.1). Her ne kadar iş yaşamındaki sayıları artmış olsa da dünya genelinde nüfusun yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, ekonomik aktivitelerde ve çalışma yaşamında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Gerek ülke yönetiminde gerekse şirketlerin yönetiminde, özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır.

Özellikle toplumumuzun ataerkil yaşam düzeninde erkek yöneten kadın ise yönetilendir. Bu yüzden günümüzde, karar verme durumlarına erkekler hâkimdir. Toplumdaki yerleşik değer yargıları karar vermenin erkeklere özgü bir yeterlilik olduğu

yönündedir. Bu nedenle kadınların, karar verme yeterliliğini kullanmasını gerektiren örgütsel konumlarda bulunması toplum tarafından yadırganmaktadır (Sefer, 2006, s.1).

Ancak yazımızın başında da belirttiğimiz gibi değişen ve değişmeye devam eden dünya düzeninde sürekli yeni yeni yönetici liderlik anlayışları ortaya çıkmakta kadın da beceri ve yetenekleriyle bu yeni düzende hak ettiği yeri almaya çalışmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kaynakları en verimli ve en etkili şekilde yönetebilecek olan liderlik ruhu taşıyan yöneticilerdir. Oysa yöneticilik gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde gerektirdiği nitelikler itibariyle bir erkek işi olarak kabul görmüştür. Yöneticilik için gerekli olan, yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi pek çok örneğini verebileceğimiz davranışlar kadınlardan çok erkeklere uygun görülmüştür. Kadınlar daha yumuşak, itaatkar ve duygusal olarak görüldüklerinden onlara bu özelliklere uygun hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler uygun görülmüştür. Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler camdan tavanlarla karşı karşıya gelmiş; çoğu zaman şevkleri kırılmış ve üst kademelerde çok az sayılarda temsil edilmiştir. Araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin teknik, insani ve kavramsal yeterliliklerine ilişkin saptamalarda bulunarak bu pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin hem kendilerine ilişkin hem de beraber çalıştıkları öğretmenlerin beraber çalıştıkları kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklere sahip olma yönündeki algılarını ortaya koymaktır.

1.2.1 Problem Cümlesi

"Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri" nelerdir?

1.2.1.1 Alt Problemler

Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri faktörler düzeyinde nedir?

2. Kadın yöneticilerin yeterliklerine yönelik görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?
4. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumları değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

1.3. Sayıtlar

Bu araştırmada, aşağıdaki sayıtlar temel alınmıştır:

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ölçeklere samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
2. Bilgi toplama aracı, araştırmanın amacına uygundur.

1.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırma; 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde kadın yöneticilerin çalıştığı okullarla sınırlıdır.
- 2012–2013 öğretim yılında Elazığ merkezindeki kadın yöneticilerin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.
- Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. LİTERATÜR İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim ve yönetici

Toplumsal bir varlık olarak tanımlanan insan için yönetim eylemi, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu nedenle yeryüzünde toplumsal yaşantıyla birlikte yönetimin de doğduğu açık bir gerçektir. Toplu yaşamın olduğu her yerde yönetim kavramına rastlamak kaçınılmazdır. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmiştir (Gülşen ve Gökyer , 2011, s.153).

Her toplumun, her yönetimin ve örgütün ortak hedeflere dayalı olarak yönetilmeye gereksinimi vardır. Yönetim örgütlerinde bir kişi ya da bir ekip, örgütün yönetimiyle ilgili vizyon ve misyon oluşturur. Bu yönetici ya da yöneticiler örgüt adına amaç, politika ve ilke belirleyerek yönetsel kararlar alır; örgüt içinde birimler ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini temin etmeye çalışırlar. Böylece örgütsel bir düzen kurulur. Bu nedenle yönetim örgütlerinde örgütün, amaç, politika ve ilkelerine uygun davranışlara sahip yönetici ve liderlere ihtiyaç duyulur (Deliveli, 2010, s.45).

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1989, s.14). Yönetim süreci bir insanın, bir başka insanın otoritesini kabulünün genel göstergesidir. Yönetimin amacı insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak en çok verimi elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü etkili işleyişe kavuşturmaktır. Görevi ise örgütü amaçlara uygun yönetmektir. Örgüt içinde yönetime duyulan ihtiyacın nedeni örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir (Çiçek, 2008, s.43). Yönetim bilimcilerinin hem fikir oldukları tanıma göre yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanattır. Bir başka deyişle yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek onları eyleme geçirme sürecidir diye de tanımlanmaktadır (Çiçek, 2008, s.44).

Bir kurumda yönetim, bütün faaliyetlerin ana kumanda merkezi, yönetici ise kurumun beynidir. Canlı bir organizma gibi kabul edilen kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecek sonuçların ortaya konulabilmesi, ancak başarılı bir yönetim faaliyeti ile mümkün olabilmektedir. Yönetimin başarılı olmasını sağlayacak en önemli etken ise başarılı bir yöneticinin var olmasıdır (WEB1, 2011).

2.1.1. Yöneticilik Kavramı

En basit ve en kapsamlı tanımıyla yönetici yönetim işlevini yerine getiren kişilere veya gruplara verilen addır. Örgütün, önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirecek işlerini yapmak için bir araya gelen insanları, örgütleyip eşgüdümleyerek onları eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2008, s.295). Aksaklıkları önleyerek sorunların çözülmesini sağlayabilme, program ve bütçeye uyulması amacıyla öngörülebilirlik yaratabilme ve düzenli çalışabilme yetenekleri toplamıdır (Tunalı, 2006, s.22).

Yöneticilik, yönetim tanımında belirtilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur (Akar, 2006, s.27). Zaleznik'e (1992) göre, yönetici "Çözülmesi gereken problemler nelerdir ve insanların bu örgüte katkıda bulunmayı sürdürmesi için bizi gereken sonuçlara ulaştırabilecek en iyi yollar hangileridir?" sorusuna yanıt arayan kişidir. Töremen (2000) ise, okul yöneticisini; "okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmak suretiyle, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatan kişi" şeklinde tanımlamıştır. Ülker'e (1997) göre yönetici, örgüt amaçları doğrultusunda beşeri ve maddi kaynakların eşgüdümünü sağlayan kişidir. Başka bir deyişle; yönetici başkaları aracılığıyla iş gören, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (Akt. Narman, 2006, s.38).

2.1.2. Yönetici Yeterlikleri

Yönetimsel yeterlik kavramını anlamak için yeterlik kavramının ne demek olduğunu, neleri içerdiğini bilmek gerekmektedir. Yeterlik, Türk Dil Kurumu sözlüğünde "kişinin haklarını kullanabilmesi, görev yapabilmesi, yüküm ve sorumluluk

altına girebilmesi gücü” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yeterli olmak diye de adlandırabileceğimiz bu kavram bir görevin üstesinden gelebilecek güce sahip olmayı temsil etmektedir (Eriçok, 2014, s.63).

Başka bir tanıma göre yeterlik; insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi (sezgisel ve sözel, betimsel, yönerge, kural ve sistemli bilgi) ve beceriye sahip olması belirlenen standartlarda bir meslekte başarılı olmak için gerekli özellikler, görevini yerine getirebilme gücü, kifayet şeklinde tanımlanabilir (Karakuş, 2006, s.176)

Korumaz'a (2014) göre yeterlik, bireyin görevi ve görevinin gerektirdiği rolleri belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutumlar ve sahip olması gereken güçtür. Diğer bir ifadeyle yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özellikleri varlığı ya da bu rolün oynanabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir.

Genel anlamda yeterlik bir görevi kabul edilebilir bir şekilde yerine getirme yeteneğidir. Eğitim alanında ise yeterlik, öğrencilerin program sonunda sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri ifade eder (Çeliker, 2015, s.27).

Tüm bu yeterlik ifadeleri ile yönetimi bir araya getirdiğimizde karşımıza yönetsel yeterlik kavramı çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim anlamında başarılı olabilmeleri hem milli eğitim politikaları bakımından hem de okulun başarısı bakımından çok önemlidir. Bu başarının sağlanabilmesi için yöneticilerin yukarıda da kısmen bahsedilen bazı yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. İşte bu yeterliklere yönetsel yeterlikler denilebilir (Eriçok, 2014, s.63). Ayrıca yönetici yeterlikleri, en genel anlamıyla örgütsel etkililiği sağlamada yöneticilerden beklenenleri ifade etmektedir. Bu da teknoloji kullanım yeterliğinden, iletişim ve liderlik yeterliklerine kadar çok geniş bir yelpazede ele alınması gereken bir konudur (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012, s.163).

Tanımlardan yola çıkarak, okulların yeniçağın gereklerini izleyebilmeleri ve kendilerini geleceğe en iyi şekilde taşıyabilmeleri okul yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarını göstermelerine bağlı olduğu söylenebilir (Terci, 2008, s.19). Yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri etkili bir şekilde sergilemeleri ve eğitim örgütünün amaçlarını tam olarak gerçekleştirmeleri ise yeterli olmaları ile yakından ilişkilidir (Onural, 2005, s.71). Okulları yönetme, değişen sosyo-ekonomik durumlar ve

teknolojik değişimlere uygun yönetsel anlayış, bilgi, beceri ve davranışlardan oluşan yeterliklerle başarılabilir (Korkmaz, 2014, s.497). Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik bir girişim olduğu düşünülürse, böyle bir girişimde bulunan yöneticinin üç boyutlu bir davranış göstermesi gerekecektir. Bu davranışı sergileyecek yöneticinin sahip olması gereken yeterlikler tür boyutunda teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Türkaslan, 2014, s.21).

Bu üç grup Katz'ın (1955) liderlik yetenekleri kuramını ve Başar'ın (2000) yeterlik alanlarına ilişkin betimlemelerini temel alarak teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler şeklinde Töremen ve Kolay (2003) tarafından belirlenmiştir (Uslu, 2013, s.176).

2.1.2.1. Teknik Yeterlikler

Yöneticilerin seçimi esnasında göreve uygun uzmanlığa sahip kişilerin seçilmesi gereklidir, bu esasa göre belirlenen yöneticilerin yönetmekle sorumlu oldukları dalda sahip oldukları uzmanlık bilgileri de yöneticinin teknik vasıfları olarak nitelendirilmektedir. Bir işi yaparken belirli ilgiyi, tekniği ve kaynağı kullanma yeteneğidir (Akar, 2006, s.34). Yazma, sözlü iletişim, çevreyi izleme, teknik yönetim, teknoloji, dinleme, organize etme becerisi, şebeke oluşturma becerisi, teknik yeterliklerdendir. Örneğin bir inşaat firmasına yönetici olarak seçilmiş mühendisin sahip olduğu mühendislik bilgileri ya da bir bankaya müdür olarak seçilmiş iktisatçının sahip olduğu iktisat bilgileri bu yöneticilerin teknik vasıfları olarak gösterilebilir. Teknik vasıfların en önemli özelliği ise yönetim kademeleri yükseldikçe diğer iki vasa oranla daha az gereksinim duyulur hale gelmeleridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlilikleri; örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi teknik yeterlilikler içinde sayılabilir. Bu yeterliklerin bir kısmı, bu konularda yöneticilerin alacağı özel eğitimle kazanılabileceği gibi bir kısmı da işbaşında deneyim ve eğitimle kazanılabilir (Şişman, 2010, s.175). Teknik yeterlik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır (Gülşen ve Gökyer, 2011, s.185).

Bunlar;

- a.Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri

- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması
- d. Okul binalarının planlaması.

Teknik yeterlikler özel beceri ve yetenekleri çok da gerektirmeyen tecrübeyle geliştirilebilecek yeterliliklerdir. Daha çok okulun fiziksel öğeleriyle ilgilidir.

2.1.2.2. İnsani Yeterlikler

Yöneticinin tanımı yapılırken yöneticilerin, örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmek için başkalarının aracılığını kullanan kişiler oldukları söylenir, bu tanımdan yola çıkıldığında insani vasıfların bir yönetici için taşıdığı önemin büyüklüğü açıkça ortaya konulmaktadır. İnsani yeterlikler; insanlarla ve insanlar aracılığı ile çalışma yeteneği, güdüleme ve etkili liderliğin uygulanmasıdır. Yapı ve karmaşıklık bakımından değişiklik gösterse de, insan ilişkileri becerileri her seviyede önemlidir (Akar, 2008, s.33). Çünkü yöneticiler başkalarının faaliyetlerini amaçlar doğrultusunda planlamak ve koordine etmek görevini üstlenmektedir. Dolayısıyla insanların bu planlar dâhilinde hareket etmesi tamamıyla yöneticinin insan ilişkilerindeki başarısıyla bağlantılıdır. Özellikle de kademeleri yükseldikçe kontrollerindeki çalışanların sayısının gittikçe artması sonucunda yöneticilerin teknik vasıflardan çok insani vasıflara gereksinim duymaya başlamalarının ne denli normal olduğu ortaya çıkacaktır. İnsani yeterlikler birey ve grupları anlama, güdüleme empati kurarak sorunları çözme yeterlilikleri olarak kabul edilebilir (Gülşen ve Gökyer , 2011, s.185). İnsani konularda yeterliklere sahip yöneticiler, örgütte insani bir ortam hazırlama, insanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama, örgütsel çatışmayı yönetme gibi konularda beceri sahibidirler (Şişman, 2010, s.175).

Bu yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır. İnsani yeterliliklere sahip yönetici esnek, esprili, yardımsever, duyarlı, güvenilir, sabırlı, içsel kontrol odağına sahip, disiplinli, risk almayı bilen, yenilikçi, değişime dönük, vizyon sahibi vb. özelliklere sahiptir.

2.1.2.3. Kavramsal Yeterlikler

Kavramsal yeterlikler çok sayıdaki bilgi ve bilgi parçacıklarını bir araya getirme

yeteneğini kapsamaktadır (Akar, 2008, s.33). Yöneticinin her açıdan sahip olduğu bilgilerle örgütü bütün olarak düşünüp oluşturduğu plan, program ve politikaların sonuçlarını önceden tahmin edebilme ve gerekli politikaları seçebilme yeteneğidir. Bu vasıf dâhilinde yönetici bilgilerinin ışığında öngörülerde bulunur. Daha çok yüksek yönetim kademelerindeki yöneticiler için aranan bir vasıftır, bunun sebebi de şirketin bütünsel olarak sorumluluğunu üst kademe yöneticilerinin taşıyor olmasıdır. Okul yöneticisi okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, eğitim alanındaki kurumsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı durumları kavramsal bakış açısıyla değerlendirebilme yeteneğidir (Gülşen ve Gökyer, 2011, s.186). Planlama ve amaç oluşturma, karar verme, insan ilişkileri, pazarlama, finansman, muhasebe, yönetim, kontrol, müzakere, büyümeyi yönetmek yöneticide var olması gereken kavramsal yeterliklerdendir.

Sözünü etmiş olduğumuz teknik insani ve kavramsal yeterlikler her yöneticinin sahip olması gereken vasıflardır. Fakat bu vasıfların kullanım oranları kullanan yöneticinin kademesine göre farklılık gösterebilmektedir. Sözü edilen bu üç vasfın yanı sıra yöneticiler hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevrelere karşı duyarlı olması gereken kişilerdir. İnkâr edilemeyecek çok büyük bir gerçek vardır ki çevresine uyum sağlayamayan örgütler yaşamlarını devam ettiremezler. Tüm bu vasıfları kullanarak yöneticiler bir örgütte planlama yapmak, organizasyonu sağlamak, örgütü amaçlar doğrultusunda yönetmek, koordine ve kontrol etmek görevlerini üstlenmektedir.

2.1.3. Örgüt Yönetiminde Yöneticiden Beklenen Davranışlar

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Bu davranışları çeşitli yazarlar aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

Çalık'a göre yöneticinin sorumlulukları şunlardır (Akt. Çiçek, 2008, s.54) :

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
2. Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek

5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak
7. Çevrenin desteğini kazanmak
8. Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak
10. Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Başaran ise etkili yönetici davranışlarını aşağıdaki 10 maddede toplamıştır (Akt. Akar, 2006, s.30) :

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak
4. Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak
5. Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak
7. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek
8. Çalışanlara gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak
9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmeye onlara danışmanlık yapmak
10. Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak

Pat Heim ve Ehvood N. Chapman, ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele alarak etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları 20 maddede toplamaktadır (Akt. Akar, 2006, s.30–31) :

1. Gerektiğinde sert bir tutum gösterme
2. Disipline dayalı bir ortam oluşturma
3. Dayanışma
4. Rapor desteği sağlama
5. Teşvik etme
6. Ödüllendirme
7. Şefkat gösterme
8. İyi bir dinleyici olma
9. Şeffaf bir yönetim gösterme
10. Bilgilendirme

11. Etiğe uygun hareket etme
12. Organize etme
13. Zaferleri paylaşma
14. İşleri severek yaptırma
15. Olumlu tutum gösterme
16. Hataları kabullenme
17. Mantıksal karar verme
18. Başkalarına danışma
19. Yönetici rolü konusunda duyarlı olma
20. Başkalarının saygısını kazanma

2.2. İdeal Yönetici Nasıl Olmalıdır?

Bilindiği üzere yöneticinin örgütteki en önemli vazifesi astlarıyla işbirliği içerisinde örgütü amacına ulaştırmasıdır. Yöneticinin, örgütü amacına ulaştırabilmesi için yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi, diğer bir ifade ile planlama, teşkilatlandırma, yöneltme, karar verme ve koordinasyon süreçlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Lider ise yöneticinin yönetim esnasında yerine getirmesi gereken bu fonksiyonlar yanında bazı özellik ve davranışları ile astlarını etkileyendir. Bu nedenle günümüzün belirsiz çevre şartlarında örgütlerin başarısı için birbirinden ayrı işlevleri olan bu iki kavramın iyi kullanılması gerekmektedir. Kısaca yönetim ve liderlik birbirlerinin yerine konacak değiştirilecek kavramlar değil, ikisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan kavramlardır. Kuvvetli liderliği zayıf yönetimle birleştirecek kötü sonuçlar doğar. Yapılması gereken kuvvetli liderliği kuvvetli yönetimle birleştirmektir.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin meydana getirdiği yoğun değişimler insanı olduğu kadar insanın işe ve çalışma hayatına bakış açısını değiştirmiştir. Bilgi toplumu süreci, bilgiye sahip olabilmeye yeteneği bakımından insan faktörünün ön plana çıkmasına neden olmuş ve entelektüel sermaye örgütlerde en önemli üretim faktörü olarak iş görmeye başlamıştır.

Klasik insan ilişkileri teorisyenleri, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumlarının sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler

için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir (Ergeneli, 1995: 189). Bu nedenle yönetim örgütlerinde yönetici değil, lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Yeni yönetim anlayışlarına göre liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılı yöneticiler sayılmaktadır. Bu anlayışa göre lider yöneticilere sahip olan kuruluşlar da, başarılı kuruluşlardır. Bu nedenle günümüz yönetimlerinde "idarecilik" ve "yöneticilik" yerine, "lider yöneticilik" almıştır (Deliveli, 1999, s.52-53).

Yönetim bilimcilerinin araştırmalarında son yıllarda ulaştıkları noktada her yöneticinin kendini lider olarak algılamasıdır. Oysa lider ile yöneticinin birbirine eşit olmadığı gibi her yöneticinin lider niteliğini kazanamadığı da bilimsel bir gerçektir (Şahinkaya, 2006, s.63).

2.3. Lider Kimdir?

"Ben diktatör değilim. Benim kuvvetim olduğunu söylüyorlar. Evet bu doğrudur. Benim isteyip de yapamayacağım bir şey yoktur. Çünkü ben zoraki ve insafsızca hareket etmesini bilmem. Ben kalpleri kırarak değil kazanarak hükmetmek isterim."

Mustafa Kemal ATATÜRK

Dünyada meydana gelen gelişmelere paralel olarak uluslar, şirketler ve kurumlar için bazı kavramların önemi azalırken bazılarının ki de artmaktadır. Uluslararası sermayenin akış yönü ve üretim faaliyetlerindeki gelişmelerde, iş gücü ve kaynakların önemi azalırken, bilgiyi üretebilme kaynakları doğru ve verimli bir şekilde kullanabilme, bireylerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarabilme ve bunu güç haline dönüştürebilme gibi unsurların önemi artmaktadır (WEB2, 2011). Bu ortamın hazırlanmasında en önemli görev ise şüphesiz toplumsal liderlere düşmektedir.

Örgütler, ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak, bu noktada liderlikle yöneticiliği birbirinden ayırmak gerekir. Liderlik ve yöneticilik aynı şeyler değildir (Zaleznik, çev., 1999, s.67). Genel olarak yöneticiler güçlerini buldukları mevkilerden sağlarken, liderler yapılarını kişisel yapılarından sağlamaktadır. Yöneticilik alanında yazılmış olan eski kitaplara da bakıldığında iyi bir yönetici olabilmek için yöneticilere çeşitli öğütler verilmiştir.

Bunlar belli başlı altı grupta toplanabilir: " 1. Akıllı olunuz, 2. İyi davranınız, 3. Cesur olunuz, 4. Anlaşınız, 5. Esnek olunuz, 6. Danışınız" (Bursalıoğlu, 2010, s.4-5).

Yöneticiler aynı zamanda liderin niteliklerine sahip olursa ve onların yaptıkları işleri yapabilirlerse, ilerlemeye devam eder ve başarı basamaklarını bir bir tırmanırlar. Yoksa tesadüfen geline bu mutluluk verici yolun bitmesi kaçınılmazdır (WEB1, 2011). Bennis (1999)'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar şöyledir: "Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir" (Akt. Eraslan, 2004, s.5). Bennis (1999), yönetici lider ayırımını 12 yönüyle karşılaştırmıştır (Akt. Keçecioglu, 1998, s.10):

Tablo 1. Bennis'in yönetici- lider ayırımı

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Starratt (1995) ise yönetici lider ayırımını şöyle yapmıştır: (Akt. Çelik, 2007, s.3)

Tablo 2. Starratt'ın yönetici-lider ayrımı

YÖNETİCİ	LİDER
Yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişmeyle ilgilenir.
Yöneticidir.	Yönlendiricidir.
Yazılan konuşma metnini okur.	Konuşma metnini kendisi yazar.
Bürokratik otoriteye dayanır.	Moral otoriteye dayanır.
Mutlu topluluğu korur.	İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.
Liste ve bütçe sahibidir.	Vizyon sahibidir.
Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.	Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.
Denetler.	Güdüler.
Düzenler.	İlham verir.
Eşgüdümler.	Aydınlatır.

Bazı araştırmacıların yaptığı liderlik tanımları şöyledir:

Bennis ve Nanus (1985): Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Akt. Çelik, 2007, s.1). Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir (Soysal, Paksoy, Özçalıcı, 2011, s.227).

Deliveli (2010)'ye göre, liderler, birbirine benzeyen insanlardan farklı özelliklere sahip kişilerdir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişilerdir. Şahinkaya (2006)'ya göre lider, yönetme erkini onu izleyenlerden alan, bilgili, iyi iletişim kuran, yeterli güdülenme ve katılım sağlayan kişidir. Liderlik güçlü bir etkidir (Argyrs,1976; akt. Çelik, 2007, s.1).

Bursalıoğlu (1998)'na göre de lider, grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Liderlik bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir (WEB3, 2011).

Lideri "insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi" olarak tanımlayan Simon, Simthburg ve Thompson (1973), bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin, önce üstün niteliklerinin onu izleyenler tarafından onaylanmasına ve bu niteliklerin onların

güven vermesine ve etkisini benimsemelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Develi, 2010, s.14).

Leyla Alaton "Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik" sempozyumunda lideri su cümlelerle tanımlamıştır: "Lider ile yönetici aynı şey değil. Çünkü onlar daha garip insanlar, söz daha az dinlerler, hiyerarşi ile fazla uğraşmazlar, daha anarşisttirler, daha yaratıcı olabilirler, ama çok büyük organizasyonlarda da barınamazlar" (Akt. Tunalı, 2006, s.9).

Liderlik bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur. Onsuz bir organizasyon , dümensiz bir gemi gibidir. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Lider imaj yaratma yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir. Bunu yaparken iletişim yeteneğinden yararlanır (Tutar, 2009, s.305).

liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Yeni anlayışa göre lider tek adam değildir, ekibi olan bir takım oyuncusudur, örnek kişidir (Peker, 2000; akt. WEB4, 2011).

2.3.2. Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış

Liderlik alanında sadece 20'nci yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmıştır ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konulmuştur. Biraz daha geriye gidildiğinde, tarihi süreç içerisinde liderlik kavramına çok eski kaynaklardan beri rastlanmaktadır (Begeç, 1999, s.5; WEB5, 2011). Liderlik fikrinin yazılı tarihten daha eski olduğu söylenebilir. Hemen hemen her kültürün en eski kaynaklarından olan destanlarda liderlerin özellikleri anlatılır (Çelik, 2007, s.200).

Liderlik tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir. İnsanlar, barış ve huzur içerisinde oldukları zamanlarda liderin önemini pek fark etmemişler fakat bir kriz anında veya büyük değişim devrelerinde etrafında onlara yol gösterecek insanlar aramışlardır. Zaten en büyük liderler kriz anlarında ortaya attıkları, sınırları zorlayan kararlarıyla ortaya çıkmışlardır. Bu noktada Türk milletinin makus talihini değiştiren Mustafa Kemal Atatürk'ten bir anekdot dikkat çekicidir:

Atatürk, savaşı kaybetmiş, Mondros'u, Sevr'i imzalamış; Osmanlının içinden yeni bir cumhuriyet vizyonu ile birlikte Misak-ı Milli'yi belirleyerek bu vizyonunu hayata geçirmek için tüm ulusu örgütleyip ayaklandırmayı başarmıştır. Erzurum Kongresinden sonra, ülkenin kurtuluşuna hiç kimsenin inanmadığı bir ortamda ülkeyi kurtarmanın yanı sıra bir yandan da geleceğe dönük hedeflerini belirlemeye başlamıştır.

“1. Zaferden sonra şekli hükümet Cumhuriyet olacaktır. 2. Padişah ve hanedan hakkında zamanı gelince icap eden muamele yapılacaktır. 3. Çarşaf kalkacaktır. 4. Fes kalkacak, medeni milletler gibi şapka giyilecektir”.

Bu arada M. Müfit Bey: *“Darılma Paşam ama hayalperest taraflarınız var”* der. M. Kemal Paşa'nın yanıtı nettir: *“Bunu zaman tayin eder. Sen yaz”.* *“5. Latin harufu kabul edilecek”.* M. Müfit Bey, bu söylenenlere inanmadığını hissettirerek *“Paşam kafi kafi!”* der (Kansu, 1988, s.131).

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde topluma liderlik etmenin ölçütü daha çok, güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıydı. Sokrates'in, “iyiyi kötüden ayırma yeteneği, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek” olarak tanımladığı erdem bir liderin

sahip olması gereken en önemli niteliklerdir. Sokrates'in öğrencisi Platon'a göre ise lider olabilmek için asgari 30-50 yıl arası çok güçlü ve filozofik bir eğitimden geçilmelidir (WEB5, 2011).

Ayrıca liderlik konusunda tarihin çeşitli dönemlerinde önemli düşünürler tarafından çeşitli eserlerde yazılmıştır, bu eserlerde liderlikten şöyle bahsedilmiştir M.Ö. 500'lü senelerde Lao Tzu eserinde lideri "En iyi önderler, iş bittiğinde; insanların bu işi biz başardık diyebilmelerini sağlayan kişidir." şeklinde tanımlamıştır (WEB6, 2011). Montaigne denemelerinde kralın gücünü tanrıdan ya da halktan almasına göre tutumlarını incelemiştir. Spinoza "Siyaset Üzerine Seçmeler" adlı eserinde 'yöneticinin amacının korkutarak halkı dizginlemek ve itaati sağlamak değil, tersine insanları mümkün olan her türlü güvenlik içinde yaşamaları için korkudan kurtarmaktır; yani kendine ve başkalarına zarar vermeden var olmak ve çalışmaktan ibaret olan doğal haklarını güçlendirmektir, diyerek ideal lideri tarif etmiştir. Nietzsche, "Böyle Buyurdu Zerdüş" adlı eserinde, yönetimi ve yöneticileri yerden yere vurmıştır. Hırsız ve açgözlü insanların yönetici olmaya çalıştıklarını söylemekte ve bu yüzden yöneticileri putperest olarak nitelendirmektedir.

Montesquieu "Kanunların Ruhu Üzerine II" adlı eserinde, yöneticilerin ahlaklı olması halinde insanların özgür olacağını ifade etmiştir. Ona göre yöneticiler halka karşı kibar ve saygılı olmalıdırlar, hakaret etmemelidirler. Nizamü'l-mülk Sultan Melikşah'ın tavsiyesi ile kaleme aldığı "Siyasetname" adlı eserinde, meliklerin, emirlerin, vezirlerin, kadıların, hatip ve benzeri idarecilerin siyaset, ahlak ve davranışlarını tanzim etmiştir.

"Kutadgu Bilig" adlı eserinde liderliği işleyen Yusuf Has Hacib'e göre lider, iyiliği karşılıksız bırakmayan ve insanların en iyisi olan kişidir; cömertlikte, yardımda ve adalette insanlar içerisinde seçilmiş olandır, insanlara en faydalı olandır, merhametli olandır. Lider, insanların sevinci uğruna kendi canını feda edendir; hayâ sahibi olandır, işine içten bağlı olandır.

Kanuni Sultan Süleyman'ın veziri Lütfi Paşa, devlet yöneticilerine verdiği öğütte lider davranışlarını şu şekilde özetlemiştir: Lider işinin ehli olmalıdır. Adama göre iş değil, işe göre adam tayin edilmelidir. Hiçbir devlet adamı soruşturma ve araştırma yapılmadan görevden alınmamalıdır. Devleti idare edenler halkla ilişkiyi kesmemelidir, ilim ehlini sevmeli, adaleti elden bırakmamalıdır. Lider sır saklamasını bilmeli, fakir fukarayı gözetmelidir (Deliveli, 2010, s.10).

1920'lerdeki ilk bilimsel çalışmalar “lider doğulur, lider olunmaz” varsayımından yola çıkarak bu “büyük insanlar” daki ortak özellikleri keşfetmeye ve lider seçerken bu özelliklerin olup olmadığını gözlemlemeyi amaçlıyordu. Yaklaşık 25 sene süren bu çalışmalar şu sonuca varmıştır: Başarılı liderler başkalarından biraz daha akıllı, biraz daha yenilikçi ve insan ilişkilerinde becerikli idiler ve hatta az biraz daha uzun boylu olabiliyorlardı. Ancak bu özelliklerden hiçbiri tek başına niçin bu insanların başarılı birer lider olduklarını izah edemiyordu.

1940'lı senelerde araştırmacılar dikkatlerini liderlerin neleri iyi yaptıkları yani davranışları üzerine yoğunlaştırdılar. Bu çalışmalar iki önemli eksen belirledi. Bunlardan birincisi açık ve net talimatlar vermek, yön belirlemek ile ilgiliydi. İkincisi ise kişiler arası ilişkileri yönetmek ile ilgiliydi. Böylece liderlik bilmecesi çözüldü gibi oldu. İyi liderler yetiştirmek için bu iki eksenin her ikisini de eğitmek gerekiyordu.

1950 ve 1960'larda geliştirilen bu tarz liderlik programları halen popüler ve orta kademe yönetici yetiştirmekte başarılı oluyor. En bilineni Blake & Moutton'un “Leadership Grid” çalışmasıdır. 1960'larda Dr. Hersey ve Dr. Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik uygulamaları ise liderlerin özelliklerine veya ne yaptıklarına değil doğru zamanda doğru şeyleri yapmalarını gerçekleştirmelerine dayanıyordu. Bu uygulamalar da liderlik seçme ve yetiştirme programlarında halen başarıyla uygulanmakla birlikte hala büyük liderleri özel yapan liderlik bilmecesi / sırrı çözülmüş değildi.

Liderlik bilmecisini çözmek büyük politika ustalarının hayatlarını inceleyen Burns ve Bass gibi araştırmacılara kısmet oldu. 1978'de yayınladıkları “Liderlik” isimli kitaplarında Napolyon, Roosevelt, Ghandi ve Martin Luther King gibi başarılı liderleri başka liderlerden ayırt eden ortak özelliğin, bu insanların beklenenin üzerinde başarıya ulaşmalarının sırrının, paylaşılan birer vizyon yarattıkları ve bu vizyonun yardımı ile takipçilerini, toplumları, ülkeleri değiştirdiklerini gösterdiler (WEB13, 2015).

Günümüzün modern liderlik anlayışı, teknolojinin egemenliğinin artması sonucunda iletişim ağlarının genişlemesi ve güçlenmesi ile bilginin liderin tekelinden çıkmasına neden olmuştur. Böylece liderlik anlayışı tek merkezli yapısından çıkarak dağıtımcı bir yapılanma yolu seçmiştir. Buna bağlı olarak her tür otoritenin liderin kontrolü altında olduğu yapı yerini üyelerin etkin olduğu, liderin sadece yönlendiricilik

görevinden mesul olduğu bir yapıya bırakmıştır (Tunalı, 2006, s.16). Byrman (1993), liderliğin tarihsel sürecini şöyle özetlemiştir:

Tablo 3. Liderliğin tarihsel süreci

ZAMAN	LİDERLİK YAKLAŞIMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaratılışında mevcuttur.
1950 -1960 arası	Davranış yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderlerin nasıl davrandığıyla ilgilidir
1960 - 1980 arası	Durumsallık yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir
1980 ve sonrası	Alternatif yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir

2.3.3. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Tablo 4. Yönetici, lider ve lider yönetici kavramlarının karşılaştırılması

	YÖNETİCİ	LİDER	LİDER-YÖNETİCİ
KARARLAR	Kararnamelere uyar	Karar verir	Karar verdirir
ÖDÜL VE CEZA	Sarı zarf kullanır	İki tanesini sallandırır	Ödüllendirir
FİKİR	Verir	Dikte ettirir	Satar
KARAR ALMA	Tecrübe	İçgüdü	Veri+Bilgi+Sezgi
İLGİ ODAĞI	Bürokrasi+Kâğıtlar	Güç+Otorite	İnsan+Bilgi
YAKLAŞIM	Dinler	Anlatır	Dinler+Anlatır
İŞ	İşi doğru yapar	İş yapar	Doğru İş Yapar

SORUN	Pansuman tedavisi	Ameliyat yapar	Koruyucu Hekimlik
ÇÖZME			
PLANLAMA	Operasyon	Taktik	Strateji
AYRINTILAR	Ağaç sayar	Ağaç Diker- Keser	Ormanla İlgilenir
İLETİŞİM	Sever	Savaşır	Sevilir
MOTİVASYON	Uyuşturur	Dolduruşa getirir	Enerji Yayar
İNİSİYATİF	İnisiyatif kullanmaz	İnisiyatif sahibidir	İnisiyatif verir
TEPKİ	Dövünür	Övünür	Alkışlar
ŞAHİS ZAMİRİ	Onlar	Ben	Biz
GÖREVİ	Çalışan	Patron	Ortak
İFADELER	Asla	Daima	Gerektiğinde
FIRTINADA	Demir atar	Yelken Açar	Fırtınaya Yakalanmaz
FUTBOLDA	Savunma yapar	Gol Atar	Gol Attırır
SEVD.	Kuzu	Aslan	Kaz
HAYVAN			
ŞAPKASI	Silindir	Miğfer	Kep
ARABASI	Şahin	Mercedes	Minivan

Kaynak: (Deliveli, 2010:54)

2.3.4.Cinsiyete Göre Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılması

PEW araştırma kuruluşunun yaptığı Sosyal ve Demokratik Eğilimler anketinin sonuçlarına göre, Amerikalılar, bir liderde değer verdikleri en önemli ölçütler olan zeka ve dürüstlük gibi kişilik özellikleri bakımından kadınların erkeklerden üstün olduğunu düşünüyor. Ancak soru "Kadınlar mı erkekler mi daha iyi lider olur?" şeklinde sorulduğunda, çelişkili yanıtlar alınmaktadır (WEB7, 2011). Bu çerçevede ankete katılan Amerikalıların % 6'sı kadınların daha iyi lider olacağını düşünürken, % 21'i erkeklerden yana görüş bildiriyor. Katılımcıların % 69'u ise "her ikisi de" yanıtını veriyor. Buna göre, ankete katılan Amerikalıların çoğu erkekler kadar iyi eğitim alan kadınların, üst makamlarda boy gösterememelerinin nedenlerinin; "cinsiyet ayrımcılığı ve değişime karşı direnme olduğunu düşünüyor.

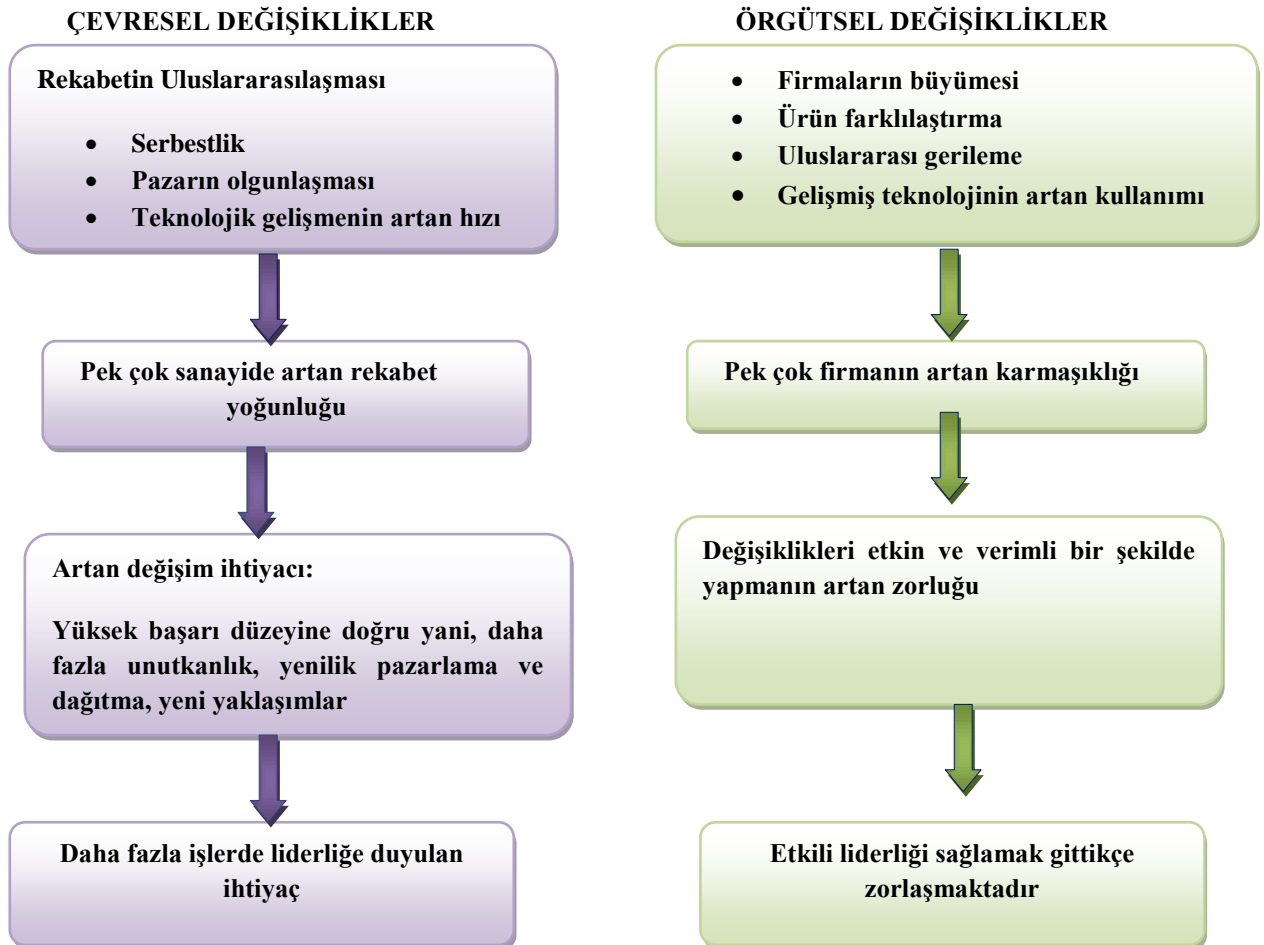
Araştırma çerçevesinde bir liderde bulunması gereken özellikler olarak sıralanan sekiz başlığın yedisinde kadınların ya erkeklerden üstün olduğunun ya da erkeklerle eşit olduğunun düşünüldüğü ortaya çıkıyor. Amerikalılar bir liderde en çok önem verdikleri özellik olarak niteledikleri "dürüstlükte" ve ikincil önemde gördükleri "zekada" kadınların açık ara önde olduğunu düşünüyorlar. "Çalışkanlık" ve "hırs" başlıklarında kadınlar ve erkeklerin eşit olduğunu düşünen katılımcılara göre, erkekler "kesinlik" konusunda kadınları geride bırakıyor.

Diğer yandan, liderlik için aranan özelliklerden biri olan "şefkate" kadınların daha fazla sahip olduğunu düşünenlerin oranı %80'dir. Katılımcıların %47'si kadınları, %28'i erkekleri daha sempatik bulurken, kadınların erkeklere göre daha yaratıcı olduğunu düşünenler %62 oranındadır. Araştırmanın genel sonuçları, verilen yanıtlar bağlamında kadınların galip çıktığını gösterse de, "oyunun nihai galibi yine de erkekler" oluyor (WEB7, 2011).

Ancak erkek ve kadına eşit imkanlar tanındığında kadınların da liderlik konusunda erkeklerle gayet rahat bir şekilde yarışması mümkündür. Örneğin; kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştırmak amacıyla banka müdürlerine yönelik yapılan başka bir araştırmada, felsefi, planlama, yürütme ve performans değerlendirme faaliyetlerinde sergiledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Durmuş, 2001:99 ; Uzun, 2005:52). Yine Wilkinas ve Cartan, 1993; Boulgarides, 1984; Osborn ve Vicars, 1976; Bartol ve Wortman, 1976; Deaux, 1985; Bartol ve Butterfield, 1976 gibi birçok araştırmacı da kadın erkek yöneticilerinin liderlik davranışları arasında fark bulamamışlardır.

Araştırmalar arasında kadın ve erkek liderlik davranışları arasında fark bulan araştırmalar da bulunmaktadır (Petty ve Lee, 1975; Butterfield, 1976; Bartol ve Martin, 1986; Akt. Durmuş, 2001, s.85-86). Bu araştırmalarda erkekler göreve dönük davranış boyutunda daha başarılı bulunmuştur. Frederic Taylor'da liderlik özelliklerini erkeklerle bağdaştırılan akılcılık, mantıklı düşünme ve tarafsızlık gibi özellikler olarak tanımlamaktadır (Avuka, 2009, s.35). Kadınlar ise insana yönelik davranışlarda daha başarılı olmuşlardır. Kadınların empatik becerilerinin de erkeklerden daha yüksek olduğu bilinmektedir (Dökmen, 2010, s.19; Pamukoğlu, 2004, s.104). Bu araştırmalara göre kadın yöneticiler insana yönelik davranışlar sergileme yoluyla etkinliklerini arttırmışlardır.

Yine bu araştırmalar çerçevesinde kadın yöneticilerin çok fazla iddialı davranmadıkları, kendilerine fazla güvenmedikleri, destekleyici davranış gösterdikleri ve uysal oldukları ortaya çıkmıştır (WEB8, 2011). Kabasakal'a göre Türk kadın yöneticilerin ortak özellikleri "ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak, evli/ çocuklu bir yaşam sürmek"tir (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s.156). Erkek yöneticilerin ise, iddialı, kendine güvenen ve baskın davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmalar erkeklerin otokratik, kadınların ise daha demokratik liderlik tarzlarını benimsediklerini ortaya çıkarmıştır (WEB8, 2011). Araştırmaların çoğu kadın yöneticilerin büyük bir duygusal zeka potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Ancak başarıya ulaşabilmeleri için duygusal zekalarını geliştirmeleri gerekmektedir (Pamukoğlu, 2004, s.106). Günümüzün değişen çevresel ve örgütsel koşulları, liderlik üzerinde de değişime etkileşime sebep olmuştur. Aşağıdaki tabloda bu değişim gösterilmiştir (Begeç, 1999, s.95).



Şekil 2. Çevresel ve örgütsel koşulların liderlik üzerindeki etkileri

Günümüzün modern yaklaşımlarına baktığımızda liderlik anlayışı klasik anlayıştan oldukça farklılaşarak yerini güven, saygı, işbirliği, iş doyumunu gibi kavramlara bırakmıştır. Dillard (1985), günümüz liderliğini kişilerin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamıştır (Celep, 2004, s.24). Dönüşümsel liderlik olarak adlandırılan bu liderliği Conger and Kanungo (1994); etik, arzu ve insan ilişkilerini daha üst seviyeye çıkararak liderlik olarak tanımlamaktadır. Dönüşümsel liderlik birçok liderlik tarzını geride bırakarak günümüze en uygun liderlik tiplerinden biri olarak görülmektedir (Kırel, 2000-2001, s.47).

Yapılan araştırmalara göre kadın yöneticiler daha çok “dönüşümsel” (transformation) liderlik tarzını benimserken, erkek yöneticiler “işlemsel” (transactional) tarzı tercih etmektedir. Dönüşümsel liderler, alt kademede çalışanların bireysel çıkarlarını grubun çıkarlarına dönüştürmekte ve istediklerini elde etmek için karizmalarını, iletişim kurma yeteneklerini kullanmaktadırlar. İşlemsel liderler, yani erkekler ise kurumdaki statülerini kullanmakla yetinmektedirler (Karaca, 2007, s.42).

Kısacası 21. yüzyılın liderlik tarzı ile kadının liderlik tarzını karşılaştırdığımızda, kadının insani yeterlilikteki erkeklere göre daha yüksek olan yeterlikleri kadını 21. yüzyılın lideri yapmaya hazırlamaktadır (Soysal ve diğ., 2011, s.237). Bu yeterliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (WEB9, 2012):

- Daha iyi sosyal becerilere sahip
- İyi iletişimci
- Yetkilerden ziyade becerilerini kullanan
- Daha az gelenekçi
- Farklılıklara karşı daha hoşgörülü
- Başkalarının çabalarını daha kolay takdir edebilen
- Duygu ve düşüncelerini daha iyi ifade edebilme gücüne sahip
- Daha istekli

2.4. Kadın ve Çalışma Hayatı

Kadın, 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).

2.4.1 Dünya Geneline Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insanoğlu, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar , makine teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamadığı takdirde, başarılı olamayacaktır (Çelikten, 2004, s.94).

Ancak insan tarihine bakıldığında dünya nüfusunun öbür yarısı olan kadınlar çalışma hayatında hiçbir zaman tam olarak etkin olamamış, hep arka planda kalmıştır. "Kadının yeri evidir" yargısı yüzyıllardır kadının ayağına adeta bir pranga gibi vurulmuştur. Erkeklerin ve kadınların ekonomik durumu toplu olarak incelendiğinde aradaki dikkat çekici fark göze çarpmaktadır. Tarih boyunca erkeğin ekonomik konumu gittikçe uzmanlaşan bireylerin hizmetlerinin mübadelesine ve birleştirilmesine dayanmıştır. Kadının yapmasına izin verilen işler ise daha ilkel ve en eski işlerdendir. Tarih boyunca erkekler kadınlardan ekonomik konum açısından binlerce yıl ilerde olmuşlardır (Çelikel, 2006, s. 49-50).

Yüzyıllardır kadının çalışma ortamı ev olmuştur. Parasal karşılığı olan veya olmayan bu kadar işin evde gerçekleşmesi ve evdeki günlük alışılmış düzen içinde kanıksanması; kadının yaptığı işin doğru olarak ölçülmesini güçleştirmektedir (Narman, 2006, s.17). Özellikle ev işleri ile kendine yeterli işletmelerdeki etkinliklerin birleştiği noktalarda; ev işlerinin nerede bittiği, ekonomik etkinliğin nerede başladığı belli olmamaktadır. Bu durum kadın emeğinin değerlendirilmesinde ikili bir haksızlığa neden olmaktadır.

Hindistan'da yapılan bir araştırmaya göre, eğer "ev işi" olarak kabul edilen tüm faaliyetler "ekonomik" faaliyet sayılıyorsa, 15 yaş üzeri kırsal kadınların işgücüne katılım oranı %31'den %52'ye yükselecekti (erkeklerin katılım oranı ise %64'tür). Kadınların katılımının düşük gösterilmesi kadınların yaptığı işlerin çoğunun "ekonomik" diye adlandırılan etkinliklerden sayılmamasının bir sonucudur (Toksöz, Özkazanç, Poyraz, 2001, s.5). Bugün dünya yoksullarının %70'i kadınlardan

oluşmaktadır. İşte bunun için var olan durum Toksöz (2001)'ün söylediği gibi "yoksulluğun kadınlaşması" olarak adlandırılabilir.

Gelişmekte olan 41 ülkeden toplanan veriler, 1960'ların ortalarından beri, yoksulluğun kadınlar arasında daha hızlı arttığını gösteriyor. 1965-1988 arasındaki dönemde kırsal kesimde yoksulluk sınırının altında yaşayan erkek sayısı % 30 oranında artarken, kadın sayısı % 47 artıyor. Yoksul ülkelerde kadınların oranı % 57'den % 60'a çıkıyor (Toksöz ve diğ., 2001, s.11). Çalışan kadınların sektörler arasındaki dağılımına bakarsak, yaklaşık dörtte üçü (%72) tarımda, %10'u sanayide, %18'i hizmet sektöründe çalışmaktadır. Kadınların çoğunluğu kırsal kesimde, ücretsiz aile işçisi olarak faaliyette bulunmaktadır, tarım dışındaki istihdam imkanları ise çok kısıtlıdır (DİE, 1999; akt. Toksöz, ve diğ., 2001, s.22).

Bütün bu veriler kadının bir kariyer sorunu yaşadığının göstergesidir. Çalışma hayatında kadının kariyer sorununu aşağıdaki ana maddeler ışığında özetlemek mümkündür:

1. Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, istihdama ara verilmesine yol açmakta bu da kadınların kariyerinde ciddi bir sorun oluşturmaktadır.

2. Kadınların, mesleki ilerlemeyi getiren ileri seviyede öğrenim ve eğitime katılımı azdır.

3. Pek çok kadın, çocuk doğurduğunda işini kaybetmekte veya terk etmektedir bir süre sonra ise işine geri dönen kadın, vasıf seviyesinin düştüğünden yakınmaktadır.

4. Kariyer ilerlemesinde kadın, rol çatışmasından ciddi olarak etkilenmektedir.

5. Kariyer ve aile rolleri arasında uyumsuzluğa yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleki ilerlemesini engelleyen etkenler olarak görülmektedir.

6. Kadınlara erkeklerin egemen olduğu mesleklerin vasıflarını kazandırma yolunda kadınların egemen olduğu hizmet mesleklerinin seviyesini yükseltme stratejisi, kadınlara erkeklerinkine eşit statü ve kazançta işlere girebilmelerini sağlama konusunda henüz bir başarı gösterilememiştir.

7- Kadınlar daha “kadınca” alanlara toplanmışlardır. Ayrıca kadınların “önü kapalı”, “alt düzey” statülü işlere katılımı daha yoğundur.

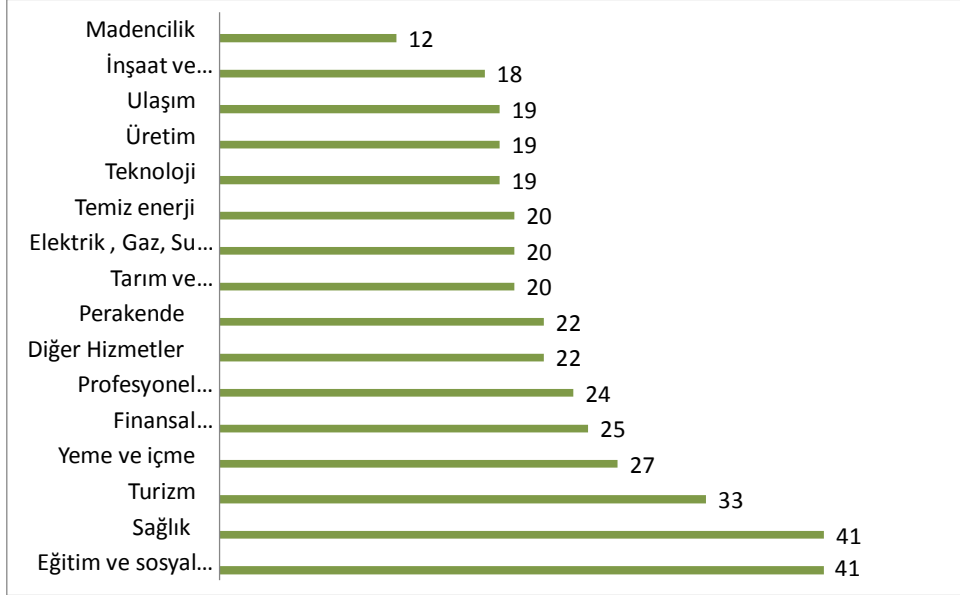
8- Elit meslek sahibi kadınlar, mesleki kariyerlerini korumak için bedelli yardım ya da aile içi yardım şeklinde diğer kadın olanaklarından faydalanmaktadırlar.

9- Kadınların meslektaşlarıyla evlenmeleri, kariyer ilerlemesine olumlu katkı yapan bir etmen olarak görülmektedir. Hatta kariyer amaçları kendisinininkine paralel olan bir erkekle evlilik yapan kadınların, meslekleri ile ilgili bazı olanaklara daha rahat kavuştuğu da ortaya çıkmıştır.

Kadının kariyerini engelleyen bütün bu olumsuzluklar kadın lider konusunun bütün ayrıntılarıyla incelenmesini gerektirmektedir. Kentlerde her altı kadından sadece bir tanesinin çalışıyor olması, eğitim düzeyi düşük olan kadının kimi zaman kendisinin de çalışmayı istemiyor olması çalışma hayatında kadınların etkililiğinin neden az olduğu konusunda bize ışık tutacaktır. En alt seviyedeki çalışma ortamında bile erkeklere oranla az olan kadın sayısı sıra kadın yöneticiliğe geldikçe daha da azalmaktadır. Çeşitli ülkelerde kadınların yönetim kademesindeki oranları aşağıdaki gibidir:

Avrupa'da orta ve alt yönetim kademesinde çalışan kadınların oranı %10'dur. %5'ten azı ise üst yönetimde çalışmaktadır. İngiltere de alt yönetim kademesinde bulunanların %26'sı kadındır, bu kadınların ancak %2'lik bir kısmı üst yönetimde görev almaktadır. Bu oran İrlanda da %17.4, Fransa da %25 (%9.8'i mühendislik ve teknik yönetici) alt kademe yöneticiyken %10'u tepe yönetimdedir. Almanya Kamu sektöründe tepe yöneticilerinin %11.2'si kadın (Toplam %23.3), özel sektör yöneticilerinin ise %5'i kadın, ancak %0.7'si direktör pozisyonundadır. Sağlık sektöründe çalışanların %86'sı sosyal hizmetlerde çalışanların %79'u, perakende hizmetlerde çalışanların %62'si eğitim hizmetleri alanında çalışanların %48'i kadındır. Dolayısıyla kariyer şanslarının bu sektörlerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine yöneticilerin İtalya'da %3'ü (genç tepe yöneticisi), İspanya'da %5'i (özel sektörde üst pozisyonda yönetici), Yunanistan'da %8'i (kadınların işgücüne katılma oranı %45.4), Danimarka'da %10'u (özel ve kamu sektöründe orta kademe yönetici), Finlandiya'da %21'i (bankacılık ve kamu sektörü) ABD %4'ü (tepe yöneticisi) Japonya'da %1'i (işgücünün %45'i kadın) kadındır. Türkiye işgücü içinde kadınların %0.19'u üst kademe yönetici, erkeklerin ise %1.93'ü üst kademe yöneticidir (Aytaç, 1999, s.31). 2015'te Grant Thornton tarafından 35 ülkede yapılan "Kadın yöneticiler" araştırmasının bazı ülkelere göre kadın yönetici oranları şöyledir: Rusya %40 Gürcistan %38 Polonya %37 Letonya %36 Estonya %35 Litvanya %33 Fransa %33 İsveç %28 Yunanistan %27 Türkiye %26 Hindistan %15 Almanya %14 Japonya %6 (WEB11,

2015). Grant Thorton'un 2015'te yaptığı araştırmada dünyada sektörlere göre kadın yönetici oranları şöyledir (WEB11, 2015):



şekil 3. Dünyada Sektörlere Göre Kadın Yönetici Oranları

Kadınların yönetim kademelerindeki ve yöneticilikteki istihdamlarında artış oranı en azından bazı ülkelerde cesaret verici olmakla birlikte kadın istihdamında geleneksel bakışta temelden değişiklik olduğu kanısına kapılmak yanlış olur. Arap lkelerinde ve Güney Asya'da yönetici konumlarındaki kadınların oranı çok düşüktür. Hatta Japonya, Lüksenburg ve İşpanya gibi sanayileşmiş ülkelerde de kadınların payı %10'dan azdır. Örneğin Birleşmiş Milletlerin yapısı içinde, kadınların mesleki konumlarının yükseldiği görülmekteyse de; üst yönetimlerde kadınların oranı %11.3 dolayındadır (İnce, 2010, s.21). Sonuç olarak çalışma hayatı, bir yandan kadının ekonomik özgürlüğünü ve toplumsal değerini arttırırken, diğer yandan geleneksel değer ve tutumların sürmesi nedeniyle kadın için çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Kadınların bu sorunları çoğu ülkelerin gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın ortaktır ve değişmeye direnen ataerkil cinsiyet rollerinden kaynaklanmaktadır.

Bütün bu olumsuzluklar dünyaya bakıldığında neden kadın lider sayısının az olduğu konusunda bizi fikir sahibi edecektir. " Peki kadında liderlik potansiyeli var mıdır? Yüzyıllardır prangalanan kadının içinde birikmiş güçlü bir enerji olabilir mi ve bu enerji liderlik olarak adlandırılabilir mi?" soruları üzerine düşünölmelidir.

2.4.2. Türkiye'de Kadının Tarihi

Kadının ekonomik yaşamda rol alması, özellikle ekonomik sıkıntıların ve savaş gibi zor dönemlerin yaşandığı zamanlarda, yedek işgücü olarak kullanılması ile gerçekleşmiştir. Sanayi Devrimi ile kadınlar, ücret karşılığı çalışma hayatına girmiştir. 1970'li yıllarda, kadınlar, yöneticilik kademelerinde yer almaya başlamış, 1980'lerde eğitim düzeylerinin yükselmesi, bu sayıyı arttırmıştır. Fakat 2000'li yıllara gelindiğinde, kadın işgücünün 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. Kadınların ekonomik ve siyasal statüleri itibarıyla, toplumdaki yerini inceleyen araştırmalar, kadın ve erkek arasındaki eşitsizliğin, çok ileri boyutlarda olduğunu göstermektedir (Mercanlıoğlu, 2009, s.35).

Cumhuriyet öncesi Türkiye'sinde kadınlar için yapılan eğitim çalışmaları çok sınırlı kalmıştır. Kadın haklarına yönelik en iyi gelişme 1926 yılında kabul edilen Medeni Kanun'dur. Bu kanun kabul edildikten bir yıl sonra 1927'de kızların ve erkeklerin okullara birlikte devam etmesi yani karma eğitim yapılması kararlaştırıldı. Eğitim sisteminde köklü değişiklikler yapıldı (yeni Türk alfabesinin kabulü, eğitimde fırsat eşitliği gibi) ve eğitimde laik, modern ve milli ölçütler ön plana çıkarıldı. Bu çerçevede kadınların da eğitim düzeyinin yükseltilmesine yönelik yasal düzenlemeler yapılmasına önem verildi (Koroğlu, 2006, s.22).

Amerika'daki birçok radyo istasyonunda kadın spiker bulunmadığı bu dönemde TRT'de bir çok kadın spikerin istihdam edildiği görölmektedir. Aynı şekilde 1935'te Türkiye'de 18 kadın milletvekili bulunmaktaydı. Ayrıca ilk kez 1932-33 döneminde akademik pozisyonlarda görölmeye başlanan kadınlar, 1946-47 döneminde toplam fen bilimleri akademik nüfusunun %44'ünü, sosyal bilimlerdeki akademik nüfusun %22'sini oluşturmaktaydı. 1936 tarihli 931 sayılı İş Yasasında kadınların çalışma yaşamı düzenlenmiş, 1950'de İş Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun ile eşit işe eşit ücret hükmü getirilerek çalışma hayatındaki farklılık giderilmeye

çalışılmıştır. 1966'da ise kadın erkek ücret eşitliğini içeren ILO sözleşmesi imzalanmıştır. 1971'de parlamentoda ilk kez bir kadın bakan olarak Türkan Akyol görev yapmıştır (Özdemir, 2009, s.133).

Bir ülkede kadın işgücünü incelerken kadın nüfusunun miktar ve oranlarının belirlenmesi, daha sonra da kadınların ekonomik faaliyetlere katılma oranlarının araştırılması gerekmektedir. Türkiye'de kadın işgücü üzerine yapılan çalışmalar ve araştırmalar 1950'li yıllardan itibaren başlamıştır. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün kadın işgücüne ilişkin karşılaştırmalı verileri 1950'de itibaren başlatılmakta, kadın işgücünün gelişimi 1950 ile başlayan evreler içinde incelenmektedir. Kadının çalışma hayatı içinde yer edinmesi, ücretli çalışan konumu ile ifade edilen kadın emeği kavramının Türkiye'de kullanılması, kentleşme süreci ile birlikte ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllarda başlayan iç göç ve sanayi merkezlerinin oluşumu, köyde ücretsiz aile işçiliği temelinde çalışan kadınların, özellikle sanayi kentlerinde ev dışında ücretli çalışmaya başlamasının gözlendiği ilk yıllar olmuştur (Ergüder, 2006, s.72).

Sonuç olarak, kadınların kamusal alana girmelerinin önündeki engelleri kaldıran reform niteliğindeki bu kazanımlardan sonra, ekonomik, sosyal ve siyasal yaşama aktif bir şekilde katılan kadın sayısı giderek artmıştır. Cumhuriyet Türkiye'sinde sosyal hayata kadın, öncelikle öğretmen olarak katılmıştır. 1921 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi'ne alınan kız öğrencilerin mezuniyet sonrası iş hayatına atılmaları ile öğretmenlik dışı mesleklerde de kadınlar görülmeye başlanmıştır (Karaca, 2007, s.20). Ancak sayılan tüm bu gelişmelere karşın, hemen her toplumda olduğu gibi Türkiye'de de halen kadınlar erkeklerden daha az oranda işgücüne katılmaktadır. TÜİK Kasım 2008 verilerine göre, kadın işsizlik oranı %12.7, tarım dışı kadın işsizlik oranı ise %20.5. Yani kentlerde iş arayan her 5 kadından 1'i işsizdir (Yalçındağ Doğan, 2009, s.12). Aşağıda tablo 5'te Türkiye'de çeşitli kamu kurumlarındaki üst düzey kadın yöneticilerin sayısı görülmektedir:

Tablo 5. Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı

Pozisyon	Kadın	Erkek
Müsteşar	1	23
Müsteşar yrd.	2	78
Bağlı kurum başkanları	7	31

Bağlı kurum bşk. yrd.	5	43
Genel müdür	9	156
Genel müdür yrd.	44	416
Kurul başkanları	1	67
Kurul üyeleri	19	122
Kurum bünyesindeki bşk.	8	34
Daire başkanı	302	1806

(WEB10, 2011).

Yukarıdaki tabloya ek olarak Türk Dışişleri Bakanlığı'nda görev yapan 110 Büyükelçiden 11 tanesi kadındır. Diplomasi akademisi başkanı-büyükelçi 1 kadın, konsolosluk kâtibi 53 kadın bulunmaktadır. İçişleri Bakanlığı'nda ise, Cumhuriyet tarihinin ikinci kadın valisi olarak, Yalova iline 2011 yılında Milli Eğitim Bakanlığı eski müsteşarı Esengül Civelek atanmış bulunmaktadır. 464 vali yardımcısından sadece 10 tanesi kadındır, 801 kaymakamın 13 tanesi ve 261 kaymakam adayının da sadece 8 tanesi kadındır. Son olarak, 154 üniversitenin 8'tanesinde kadın rektör görev yapmaktadır (Negiz, N. ve Yemen, A. 2011, s.200). Siyasette de durum çok farklı değildir; 1935 yılında parlamentoya giren 395 milletvekilinden 18'i kadındır. Bu seçimlerde kadınların oranı % 4,6'dır. 1961 yılında bu oran 450 milletvekilinden 3 tanesinin kadın seçilmesiyle % 0,7'ye düşmüştür. 1995 seçimlerinde bu oran %2,4'e 1999 seçimleri sonunda %4'e 2002 seçimlerinde ise % 4,3'e çıkmıştır. Kadın vekil oranı 2007 seçimlerinde % 9,45 iken AB parlamentosunda bu oran % 30,3 tür (Özdemir, 2008, s.50).

Kadınların işgücüne katılımının, gerek kendileri gerekse aile ve toplumsal kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte işgücüne katılım oranları düşüktür ve yıllara göre de sürekli bir azalma göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının mesleki ve teknik eğitim yoluyla niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir (Karaca, 2007, s.20).

2.4.3. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar

Çalışan kadınlar ev ve iş hayatını dengeleme sürecinde pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar genel olarak 2 alanda sorun yaşamaktadırlar. Bunlar, hem aile hem de iş hayatında "çalışan kadın" olmaktan

kaynaklanan sorunlardır. Çalışan kadınlara ev içi sorumlulukları konusunda eşleri ‘yardımcı’ olsalar da genellikle bu, ‘yardım’ın ötesine geçmemekte ve kadınlar her iki rolü birlikte üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Dökmen’in de işaret ettiği gibi (2004) ev işlerinin çeşitliliği ve yapılma sıklığı evden eve değişmekle birlikte değişmeyen tek şey ev işlerinin yapılmasında eşler arasında eşit ve gerçek bir sorumluluk paylaşımının olmamasıdır. Kadınların kariyer bağlılığı, yapılan işten elde edilen doyumla olduğu kadar ev ve iş yaşamını dengeli bir şekilde organize edebilmeleriyle de ilişkilidir. Bu bağlamda kadın açısından, yapılan iş ve çalışma koşulları aile yaşamını etkilediği gibi aile yapısı ve sorumlulukları da kadının iş yaşamını erkeklerden daha fazla etkilemektedir.

Ayrıca araştırma bulgularına göre çalışan kadın, kadının öncelikli sorumluluğunu aile olarak tanımlayan geleneksel bakış açısının etkisinde kalarak hedeflerini de buna bağlı olarak şekillendirmekte veya ertelemektedir. İş hayatında ise ataerkil yapının etkisini koruyor olması ve bu bağlamda cinsiyet ayrımcılığı uygulamaları kadınların ücretlendirme, terfi-yükselme ve kurum içi eğitim olanaklarını sınırlandırmaktadır. Yönetici kadınlar, işyerinde ataerkil yapının etkisini zaman zaman hissetmekte, ayrımcı uygulamalar veya davranışlarla dolaylı da olsa karşılaşmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre örneğin, kadro sayıları belirlenirken kadın çalışanlara erkek çalışanlarla eşit kadro ayrılması, aynı statüdeki erkek çalışanların müşterileri diğer erkek çalışanlara yönlendirmeleri, müdürlük veya genel müdürlük statüsünde kadın sayılarının oldukça az olması gibi davranış veya durumlarla karşılaşmaktadırlar (Demiriz ve Yaşar, 2009, s.90). Kadınların karşılaştıkları bu sorunlar yöneticilik kademelerine gelmelerine engel teşkil etmektedir.

Usluer’in (2000) “Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında kadın öğretmenlerle yapılan görüşmelere göre; kadın öğretmenlerin yönetim basamaklarında yer almama nedenleri (Çiçek, 2008, s.70) :

- Ataerkil yaşama biçiminin dayatmaları
- Çocuk bakımından annenin sorumlu olması
- Ev işlerinin kadınlar tarafından yapılması
- Eşlerin istememesi

- Yöneticilikte “boş zamanın” az olması
- Yöneticiliğin maddi avantajının olmaması
- Yöneticilik konusunda kendilerini yeterli bulmamaları ve buna bağlı olarak başarısız olma endişesidir.

Çiçek (2008) kadınların karşılaştıkları engelleri şu maddeler halinde özetlemiştir:

- Kadınların çocuk doğurduktan sonra çocuğu büyütmek için kariyer sürecini yavaşlatmaları veya durdurmaları, üst yönetim noktalarına gelmelerinde önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengelemek için uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle üst yönetim için gerekli zamanı ayıramazlar.
- Kadınlar genel olarak işletme ve mühendislik - teknik ve hesap işlerinde becerikli bireyler olarak değerlendirilmemektedir. Bu nedenle bu işlerde becerikli olan erkeklerin üst yönetimde olması daha uygundur.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarında bulunmayı tercih etmektedirler. Bu da ilerleme olasılıklarını azaltmaktadır.
- Kadınların tepe yönetim için gerekli iş becerisine sahip olmadıkları düşünülmektedir (Çiçek, 2008, s.65-66).
-

2.4.3.1. Toplumsal Nedenler

Uygarlaşma tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu, modern ya da post modern toplum ve son dönemde hızla yaygınlaşmaya başlayan risk toplumu gibi isimlendirilmiş süreçlerle zaman içindeki devinimini sürdürmektedir. Ancak bu süreçler içerisinde bireye biyolojik yapısına bağlı olarak kültürler tarafından yüklenen anlamlar ve değerler aynı hızda değişmemektedir (Koç ve Siklon, 2009, s.266).

Kadın toplumsal yapı içerisinde çok önemli bir yer işgal etmektedir ve başta aile olmak üzere, toplumun işleyiş sisteminde en önemli faktör olan aileyi ayakta tutma konusunda tabii ve hayati bir rol oynamaktadır (Şener, 2009, s.480). Toplumdaki ataerkil ideoloji nedeniyle kadınlar öncelikle anne ve eş olarak yetiştirilmektedir. Özellikle geleneksel yapıdaki ailelerde kadınların para kazanmak amacıyla iş hayatına katılması çevre tarafından ailenin maddi durumunun iyi olmadığı düşüncesini yaratacağı için ailenin şeref meselesi olarak görülmektedir. Bazı aileler kadınların ev dışına

çıkmasını ve aileden olmayan erkeklerle bir arada bulunmasını gerektiren işlerde çalışmasını uygun bulmamakta, ailenin geçimini erkeğin sağlaması, kadınların ev ve aile ile ilgili görevlere kendini adanması gerektiğini savunmaktadır. Kültürel ve sosyal gelenekler de kimin girişimci olacağını belirlemede etkili rol oynamaktadır, örneğin bazı kesimlerde sosyal şartlar kadınların kendi işlerinde çalışmasını engellemektedir. Öte yandan kadınların iş hayatına katılmasının eş ve ebeveyn olarak evdeki sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesini engelleyeceği düşünülmektedir (Özdemir, 2009, s.132). Kadınların aile ve eve ait sorumluluklarının birincil rol olarak belirlendiği sosyo-kültürel konumları, kadınların çalışma yaşamında kendilerine güvenlerini azaltmıştır.

Sayıdığımız bu sebepler nedeniyle kadının çalışmasının sürekli olamayacağını düşünen işverenler başvuruda erkekleri tercih etmektedirler. Yönetim basamaklarında da kadın ikinci tercih olarak görülmektedir. Bu düşünceler kadının kariyer yapmasının önüne bir set çekmekte ve kadını üretici olabilecekken tüketici konumuna düşürmektedir (Çiçek, 2008, s.81).

Kadın çalışanlara ve yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusallardır” şeklinde toplumda ve iş yaşamında ortaya çıkmaktadır (Çiçek, 2008, s.84).

2.4.3.2.Ailevi Nedenler

Kadın ekonomik ya da siyasi yapının bir parçası olsa bile, yaptığı işle değil, toplum tarafından atfedilen rollere göre değerlendirilmektedir. Oldukça daraltılmış ve belirlenmiş bu alanda “kadın kimliği” başta annesi olmak üzere bir arada bulunduğu, örnek aldığı kadınlarla genelde bu alan ve bu alanın gerektirdiği kurallar içerisinde algılanmaktadır. Bu algıda ufak değişiklikler yaşansa da bir bütünlük ve devamlılık söz konusudur. Dolayısıyla eril toplumlarda erkek kamusal alanın içerisinde tanımlanarak, kazanç sağlayan ve karar veren konumunda olmakta, bu özelliklerini ev/özel mekan sınırları içerisinde de devam ettirmektedir (Koç ve Siklon, 2009, s.266).

Elbette ki, her toplumun fertleri, zaman içerisinde ihtiyaçların ve toplumsal gelişmenin gerektirdiği yeni roller almışlardır ve alacaklardır. Kadının da, gelişen ve

yeni problemler ile yüz yüze gelen cemiyetimizde, kapasitesi ve birikimlerini geliştirerek daha fazla sorumluluk alması gerekmektedir (Şener, 2009, s.480). Kadın, toplumda önemli bir sosyal konumda bulunmakta ve aile gibi, sosyal hayatın ilk ve en güçlü üyesi olarak sürekliliği ve canlılığı temin etmede başrolü oynamaktadır. Erkeğin fiziki güç ve mücadele azmi, daha çok ağırlığını aile dışı alanlarda göstermesine karşılık; kadın, ruhi özelliklerinin gelişmesi ve hassas bir yapısı, insan gelişimi ve eğitilmesindeki psikolojik ve pedagojik vasıfları ve başarısı sebebiyle, daha çok aile içi rol ve görevleri yerine getirme başarısı ile kendisini ön plana çıkarmaktadır (Şener, 2009, s.469).

Ailenin ahlaki ve sosyal yükü, kadının çaba ve gayreti ile gerçekleşmektedir. Bu yüzden kadın, ailedeki birçok görev ve sorumluluğu önemli ölçüde taşımakta ve yerine getirmektedir. Erkeğin aileye dolaylı katkısı yanında, kadın daha büyük sorumlulukların merkezinde bulunmaktadır. Kadın; eş ve çocuklar gibi iki grubun, uyumlu ve ahenkli bir biçimde iletişim kurmasını ve bütünleşmesini aynı ortamda sağlamak konusunda önemli bir fonksiyon görmektedir. Böyle bir rolü, aile içinde yapabilecek başka bir kişi yoktur. Ayrıca çocuğun dünyaya gelmesi, büyütülmesi ve kişiliğinin şekillenmesinde de annenin rolünün alternatifi bulunmamaktadır. Bu yüzden annelik; önemli bir süre, çocuğun kendini tam olarak idrak edebileceği yaşa kadar başkasına devredilemeyecek bir görev ve rol olarak taşınan bir sorumluluk olmaktadır (Şener, 2009, s.470).

Ancak, evli ve anne olan kadınların birincil rolleriyle, bunlara ek olarak üstelendikleri iş rollerinin taleplerini aynı anda karşılamaya ve rolleri arasında bir denge kurmaya çalışmaları kadınlara ekstra stres ve yük getirmektedir. Annenin yaşadığı stres ve zorluklar da, baba da olduğu gibi, ancak farklı boyutlarda, anne-çocuk ilişkisine yansımaktadır. Bu arada, aile içi görevlerde de kadına yönelik yükün, adil olmayan bir şekilde sürdürüldüğüne şahit olunmaktadır: Aile yaşamında çocuk bakımı, yaşlı ve hasta bakımı gibi yükümlülükleri sadece kadınların sorumluluğunda gören anlayış yerine, bu sorumlulukların anne, baba, devlet veya işveren arasında paylaşılması yaklaşımı benimsenmelidir (Şener, 2009, s.479).

Tam gün çalışmanın zorluğu, Türk aile yapısında evdeki işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesi; bunun da fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmektedir. Bununla birlikte üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri ve mesai haricinde de arandığında ulaşılabilen yöneticiler

genel olarak tercih edilmektedir. Bu sebepler de kadınların üst yönetimlere gelememelerindeki ailevi nedenlerdendir.

2.4.3.3. Kadınların Kendilerinden Kaynaklanan Nedenler

Toplumsallaşma süreci sonunda, kadınların erkeklere göre "kendine güvenme" özelliği de farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklere göre daha az kendine güvenen daha pasif bireyler olarak yetiştirildikleri bilinmektedir. Bu nedenle kadınlar risk almaktan kaçarlarken, erkeklerin güvencesiyle daha rahat hareket edeceklerini düşünürler. Kadınların kendilerine güven kazanmaları uzun yıllar almaktadır. Eğitim düzeylerinin artması sonucu kadınlar kendilerine daha fazla güvenmeye başlamışlardır (Durmuş, 2001, s.75). Kadınların yönetici konuma yükselmesinde aşılması gereken asıl engeller bireysel engellerdir. Her şeyden önce kadınlar kendilerini yönetici olarak düşünmeli, o mevkiye kendilerini layık görmelidirler ki, bu konuda istekli olabilsin, gayret sarf edebilsinler.

Kadınların yönetici konuma gelirken üstesinden gelmeleri gereken pek çok içsel engel söz konusudur. Kadın sosyalleşme sürecinde otorite ve güç sahibi olarak babasını, ağabeyini ve kocasını görmektedir. Bunun sonucu ise otoriteye, güce itaat ve onun karşısında güçsüzlük duygusudur. Bu şekilde yetiştirilen kadınların otorite ve gücü gerektiren işlerde kendilerini düşünememeleri ve bu işlerde kendilerini rahat hissetmemeleri normaldir. Toplum içerisinde kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde edindikleri cinsel kimlik ve roller de kadınların kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır. Sosyalleşme sürecinde kadın kimliğini edinirken, bu kimliğin gerektirdiği iyi bir anne ve eş olma bilinciyle yetiştirilen kız çocukları, kariyer sahibi iyi bir iş kadını, yönetici olma düşüncesinden uzaktırlar. Toplumsallaşma sürecinde, kadının yönetici konuma yükselmesi konusunda dışsal olan bu faktör, bu şekilde kadın tarafından içselleştirilmektedir (Güldal, 2006, s.70-71).

Kadınların bizzat kendileri tarafından oluşturulan engeller grubuna "kraliçe arı sendromu" adı verilen durum da dâhil edilebilir. Bu, "kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi" durumudur. Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler, hemcinslerinin

kariyer gelişimini rekabeti azaltmak gibi nedenlerle olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Öğüt, 2009, s.66).

Yönetici pozisyonuna yükselebilmek için kadınların her şeyden önce kendilerine inanmaları gerekmektedir. Erkeklerle eşit ölçüde rekabet edebilme yeteneğine sahip olduğunu düşündüğü sürece, kadınlar iyi bir yönetici olabileceklerine inanacaktır. Kendi içsel bakış açıları kadınların yönetici olma konusunda motive olmalarını sağlayacak faktörlerden biridir (Güldal, 2006, s.72).

2.4.3.4. Cam Tavan Sendromu

Kadın yöneticilerin tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen ve “cam tavan” olarak nitelenen çok çeşitli engeller bulunmaktadır. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Karaca, 2007, s.52).

Kadın; önünde bir engel olarak cinsiyete dayalı ayrımcılığı, en çok yükseltmelerde-terfilerde yaşamıştır. Kadınlar, sırf cinsiyetleri nedeni ile ülkemizde genel anlamında bir "cam tavan" etkisiyle karşılaşmaktadır (Şahin Durgun, 2002, s.52). Cam tavan, “kadınlar ile üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda da geçilemeyen engelleri” ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Ataay, 1998, s.243). Bu kavram, ilk kez 1986 da Wall Street Journal’da “Corporate Women” köşesinde iki yazar tarafından kullanılmıştır. Cam tavan kavramı, kadınların yönetici olabilmelerinin yalnızca kadın olmalarından dolayı engellendiği düşüncesini yansıtmaktadır. Kadınların işlerini ailevi sebeplerle rahatlıkla bırakabilecekleri, rekabetçi bir ortamda başarılı olamayacakları düşüncesi ve kadına karşı önyargıların yanında üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissetmedikleri düşüncesi cam tavanı oluşturmaktadır (Güldal, 2006, s.61).

Cam tavan terimi kadınların yaşlarına, eğitim düzeylerine medeni hallerine bakılmaksızın sırf “cinsiyetleri” dolayısıyla iş yaşamında ilerlemelerini engelleyen, görünmez ama güçlü bir engeldir. Bu kuruma bağlı olarak, kadın yöneticilerin üst düzey işleri başaramayacaklarından değil, “kadın” olmalarından dolayı engellendiği düşünülmektedir (Çiçek, 2008, s.34). Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya

koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Çetin ve Atan, 2012, s.125).

İngiltere’de 1977 de R.M. Kanter’in yaptığı araştırmalarda cam tavanın birçok kadın için aşılmaz olduğunu açıklamak için üç önemli faktör üzerinde durulmuştur (Nakipoğlu, 1998, s.55-56):

- İşverenler açısından, kadınlarla erkekler arasında tercih edilmede farkların olduğu,
- İşletmelerde erkek çalışanların kadınlara karşı önyargılı ve ayrımcı davrandıkları,
- Kurumsal politikalarda kadınlara şekilsel ve sistematik ayırım yapıldığıdır.

Bazı yazarlar, üst düzeydeki erkeklerin kendilerini kadınların yanında rahatsız hissettikleri için kadınları terfi ettirmediklerini savunmaktadır. Ayrıca üst kademedeki bulunan erkek yöneticilerinin, kadın ve erkeğin farklı yönetim tarzı olduğu ve erkeklerin yönetim tarzının şirket başarısı için daha elverişli olduğu kanısı, kadınların yükselbilmesi önünde engel oluşturmaktadır. Bu görüşteki yazarlar, şeffaf tavanı tam genel müdür düzeyinin altına koymuşlardır. Fakat kadın yöneticiler üst düzey yöneticiliğe gelmeden önce de benzer engellerle karşılaşmakta, dolayısıyla bu tip engeller sadece tepe yönetimine ulaşmak isteyen yönetici kadınları değil, dolaylı olarak potansiyel birer yönetici olan tüm çalışan kadınlar için geçerli olmaktadır (Ataay, 1998, s.243-248).

Cam tavanın varlığını belirlemeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Buna göre ABD’de yapılan bir çalışmada 1000 büyük şirket yöneticisinden % 16.9’unun, yönetim kurulunda yer alanların ise % 6.2’sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. En büyük Amerikan şirketlerinde üst düzey pozisyonlarda bulunan kadın oranının da %3’ten az olduğu belirtilmiştir. Yine Türkiye’de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların % 43’ünün, orta düzey yöneticilerin % 26’sının, üst düzey yönetimde bulunanların ise sadece % 3’ünün kadın olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde yapılan birçok araştırma sonucunda da kadınların üst yönetsel pozisyonlarda çok az temsil edildikleri görülmüş ve bu durum örgütlerde cam tavanın varlığını kanıtlar bir bulgu olarak açıklanmıştır (Karaca, 2007, s.52).

2.4.4. Eğitim Yönetimi ve Kadın

Yönetim alanında yapılmış olan muhtelif tanımların ortak noktası olarak “elde bulunan kaynakların amaçlar doğrultusunda rasyonel olarak kullanılmasıdır”

yaklaşımını alacak olursak ki görülen odur. Eğitim Yönetimini de eğitim sürecini mevcut kaynak ve malzemeleri en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenmiş olan temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 2000; akt Can, 2007, s.2).

Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp, sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz, 1995; akt Akar, 2006, s.30).

Eğitim sistemindeki sürekli değişim ve gelişme, eğitim yöneticisinin de yeniden tanımlanıp ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde eğitim yöneticisi “liyakatli , başarılı, demokratik, yaratıcı, katılımcı, verimli, etkin, hoşgörülü, saygılı, bilgili, ve örgütü ile birlikte öğrenen” kişidir (Boydak Özcan ve Akpınar, 2002, s.220). Eğitim yöneticisi kendi gelişiminin farkında olmalı ve bunu başkalarına da gösterebilmelidir. Okul dışındaki çevreye ve bazı gruplara da liderlik etmelidir. Okul yöneticisini başka alanlardaki yöneticilerden ayıran en önemli özelliklerden birisi budur (Akt. Binen, 2013, s.15).

Şişman, eğitim liderinin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Okul toplumunca paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan kişidir.
- Öğrenmeye ve mesleki gelişmeye yoğunlaşan bir okul kültürü ve öğretim programını oluşturan, geliştiren ve sürdüren kişidir.
- Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamı oluşturarak bunu sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir biçimde kullanan kişidir.
- Aile ve toplumla işbirliği yaparak farklı toplumsal beklentileri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen kişidir.
- Tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen kişidir.
- Genel, politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen kişidir (Şişman, 2002, s.24-26).

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmelerine

karşın ne yazık ki, aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür. Dünyanın hemen tüm bölgelerinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluştuğu halde bu katılımın daha üst eğitim düzeylerine doğru azaldığı gözlemlenmektedir (Çelikten, 2002, s.2).

Eğitim yöneticisi atamalarında kadın-erkek tercihi yapılmazken kadınlar yönetimde pek yer almamaktadırlar. 2001 itibari ile Türkiye’de ilköğretim düzeyinde toplam 324.835 öğretmen çalışırken, bu öğretmenlerin 142.342’si (% 43.8’i) kadındır. Yine ilköğretim düzeyindeki 20.597 yöneticinin (müdür ve müdür yardımcıları olarak) % 37’si, müdürlerin ise yalnızca % 3.15’i kadındır. Öğretmen olarak % 43.8 oranında yer alan kadınlar, okul müdürü olarak sadece % 3.15 oranındadır (Köroğlu, 2006, s.36). 2010-2011 öğretim yılında ise ilköğretimde çalışan 503.328 öğretmenin %52.8’i (266.074) kadınlardan oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Personel Genel Müdürlüğü’nün verilerine göre MEB bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda görev yapan 80.465 yöneticinin %11.1’ini (8.905) kadınlar oluşturmaktadır (Çalık, Koşar ve Dağlı, 2012, s.640). 2012 yılında dönemin Milli Eğitim Bakanı tarafından yapılan yazılı açıklamada, merkez ve taşra teşkilatında görev yapan yöneticiler içinde kadın oranının % 3,49, Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının müdürleri arasında % 6, müdür başyardımcıları arasında % 8, müdür yardımcıları arasında ise % 13 olduğu ifade edilmiştir (Buyruk, 2014, s.113).

Toplum, kadınları, özellikle de Türkiye’de daha uyumlu, daha itaatkâr, daha hizmet edici, yani yönetileceği görevlere itmekte, yöneticilik gibi karar verme becerilerini gerektiren görevler için de erkekleri daha uygun bulmaktadır (Navaro, 1993; akt Sefer, 2006, s.17). Erkekler tarafından kuralları koyulmuş, sadece erkeklerin sahip olduğu var sayılan problem çözme, analitik ve soyut düşünce, görev başarısına yönelme, dayarlılık ve güçlü kafa yapısına sahip olma, heyecan ve duygusallığı bir kenara koyabilme ve karar verme konularında bilişsel üstünlüğü olma gibi tanımlanan davranış biçimlerinin yöneticilik vasfı olarak görülmesi, iş hayatının ve özellikle liderliğin erkek davranışlarıyla özdeşleştirildiği bir ortam yaratmıştır. Erkek kültürü olarak tanımlayabileceğimiz böyle bir ortamda kadının, kadın olarak üst kademe yöneticiliğe ulaşma çabaları genel olarak zorluklarla dolu bir dizi süreç yaşamasını beraberinde getirmiştir (Sefer, 2006, s.17).

Okullardaki yönetim görevlerinde güçlü liderlik nitelikleri önemli bir gerekliliktir. Özellikle eğitim dalı liderlik rolleri üstlenmeye istekli ve nitelikteki kişileri göz ardı etmeye elverişli değildir. Dolayısı ile etkin liderlik nitelikleri taşıyan profesyoneller, cinsiyetleri ne olursa olsun eğitim yönetimi görevlerinde değerlendirilmelidirler (Ensari, 1991, s.107).

Öğrencilerin ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Öğretmenlik ve analık görevini büyük bir başarıyla yerine getiren kadınların, yöneticilik mesleğinde de görev almaları gerekir, bu bir zorunluluktur, çünkü kız öğrencilerin ve kadın öğretmenlerin “kadın rol modellerine” ihtiyaçları vardır. Her okulda mutlaka en az bir kadın müdür yardımcısının bulunması kız öğrencilere rehber, rol modeli ve sorunlarını rahatlıkla anlatabileceği biri olması açısından son derece gereklidir (Çelikten, 2002, s.20).

2.4.5. İlgili Araştırmalar

2.4.5.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Alıcı (2008) "Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Pozisyonun Kadın İstihdamı Ve Yaşanılan Sorunları İçeren Bir Uygulama" adlı çalışması sonucunda şu verilere ulaşmıştır:

1. Katılımcıların % 51'i bir “kadının öncelikli görevinin evi ve ailesine karşıdır” görüşüne katılmazken % 43,8'i bu görüşü desteklemiştir. Tüm katılımcıların % 88,4'ü ailenin maddi yapısını güçlendirmek için kadının çalışması gerektiği görüşüne katıldığını ifade ederken % 60'ı çalışan kadınların eşlerinin kariyer elde edebilmesi için her türlü özveriye göstermesi gerektiğini bildirmişlerdir.
2. Kadın işgücünün yönetim kadrolarında yer almasına ilişkin görüşlerin bireylerin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve cinsiyet ile mesleki kıdem bakımından farklılık bulunurken medeni duruma göre farklılık bulunamamıştır.
3. Cinsiyetten kaynaklanan özellikler ve toplumsal düzenin kadına yüklediği eş ve annelik görevlerinin yöneticilik makamının gerektirdiği becerilerle uyuma düzeyine

bakış açısının cinsiyetler arasında farklılık düzeyine bakılmış ve kadınlarla erkeklerin görüşlerinde farklılık bulunmuştur.

4. Yöneticilik makamına atanmada mevzuatın cinsiyet açısından ayrımcılık rolünün bulunup bulunmadığına sorulmuş ve iki grubun görüşleri arasında fark bulunamamıştır.

Alican (2015) "Öğretmen Ve Yöneticilere Göre Liselerde Çalışan Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Taleplerini Etkileyen Faktörler" adlı araştırmalarının sonucunda, erkeklerle karşılaştırıldıklarında daha çok kadın katılımcılar cinsiyet değişkenine göre mesleki etkenler boyutunun kariyerlerini engellediği görüşüne ulaşmıştır. okul yöneticisi olmada yasal hiçbir engel bulunmamasına rağmen aile içindeki aşırı sorumluluk ve görevler, kadının sosyal durumuna yönelik geleneksel bakış açısı, toplumdaki erkek egemen yapı ve bunların sonucundaki kendine güvensizlik yönetsel görevler üstlenmede onları engellemektedir.

Avuka (2009)' nın "Genel Liselerde Çalışan Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri" adlı çalışmasında kadın öğretmenlerin kariyer gelişimi önündeki en büyük engel ailevi nedenler olarak görülmektedirler. Bu engelleri okul çevre, ekonomik, eğitim, çalışma saati, yaş ve medeni durumdan kaynaklanan nedenler izlemektedir.

Binen (2013)' in "Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma Taleplerini Etkileyen Etkenler : Adana İli Araştırması" çalışmasına katılan öğretmenlerin % 62'si okullarda kadın yöneticinin yeteri kadar yer almadığını düşünmektedir. Ayrıca kadın öğretmenlerde yönetici pozisyonunda daha fazla kadın görmek istediklerini belirtmişlerdir.

Boydak ve Akpınar (2002), "Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı" başlıklı araştırmalarında, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyete göre yönetim süreçlerindeki başarısını ölçmeyi amaçlamış, araştırma sonunda; okul yöneticilerinin yöneticilik görevini yerine getirmesinde cinsiyete göre farklılık bulunamadığı sonucunu çıkarmışlardır. Okul yönetiminde kadın yöneticiler de erkek yöneticiler kadar başarılıdır.

Çalık (2012), "İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasının sonuçlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumlar cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterirken, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın

öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının “görev rol davranışları” boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Çelik (2011)' in "İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları" çalışması incelendiğinde, öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kadın yöneticilerin çalışma ahlakı boyutuna diğer boyutlara kıyasla daha yüksek puan verdikleri görülmüştür. Bu nedenle ilköğretim okullarındaki öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin kadın yöneticilerin çalışma ahlakı boyutunu profesyonel çalışma ve insanlar arası ilişkiler boyutuna göre daha başarılı buldukları söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını; statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre ise farklılaşmadığını göstermiştir.

Çelikten (2004), "Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar : Kayseri İli Örneği" adlı çalışmasında kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıkları saptanmıştır. Görüşlerine başvurulanan kadın yöneticiler, evliliği ve çocuk sahibi olmayı yöneticiliğin önündeki en önemli etmenler olarak sıralamışlardır.

Durgun Şahin (2002)' in "Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler Ve Muğla Örneği" adlı çalışmasında ulaşılan ataerkil aile düzeninin kadınların yükselmelerini engelleyici bir faktör olduğu, kadınların cinsiyetlerinden ötürü zaman zaman mesleki ayrımcılıklarla karşılaştıkları, çalışılan kurumların yerleşik kültürlerinin de kariyer engelleri olarak kadınların karşısına çıkabildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Keleş (2010)'in " İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılmasına İlişkin Bir Uygulama (Bağcılar Örneği)" adlı çalışmasında “İlköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını engelleyen etmenlerin”, cinsiyetle ilişkisini tespit için yapılan t-testi sonucu; cinsiyetin toplumsal roller ve cinsiyet rolleriyle anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre kadın öğretmenlerin yönetici olmalarındaki engellerin toplumsal roller ve cinsiyet rolleri boyutlu olduğuna, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

Köroğlu (2006), "Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni Ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)" çalışmasında denekler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, kadın deneklerin erkek deneklere göre, kadın öğretmenlerin yönetici olma talepleri üzerinde onların kendi kişisel özelliklerinin daha etkili olduğu, başka bir deyişle kadın öğretmenlerin yöneticiliği kendilerinin istemediği fikrini savundukları sonucuna varılabilir.

Tüzel (2014)'in Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Ankara ili örneği adlı Nicel ve nitel araştırması sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olmaya ilişkin isteklilik ve uyum düzeylerinin erkek öğretmenlere oranla daha düşük düzeyde olduğu, kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olmaya ilişkin en yüksek düzeydeki bireysel kariyer engelinin ise okul yöneticiliğinin statü ve kazanımını yetersiz bulmalarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Uçan (2012)' in İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği adlı çalışmasında öğretmenlerin kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik davranışları mezun olduğu okul ve kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kadın yöneticiye yönelik tutumları cinsiyet, mezun olduğu okul, branş ve kadın yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile kadın yöneticiye yönelik tutumları arasında ve algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ile kadın yöneticiye yönelik tutumları alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.4.5.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Berman (1999), "Uluslararası Okullarda Kadın Yöneticilerin Yükselmelerinin Önündeki Engeller" adlı çalışmada Kadın yöneticilerin önündeki engellerin neler olduğu ve bunların kadın yöneticiler tarafından nasıl algılandığı araştırmıştır. Araştırma 67 kadın yöneticiye uygulanmıştır. Engeller ise; Kadınların kendilerine güvensizliği ve yöneticiliğin maddi getirisinin olmaması olarak tespit edilmiştir (WEB12, 2007).

Jagt ve Jean (2000) tarafından Western Michigan üniversitesinde yapılan araştırmanın adı " Michigan Okul yöneticilerinin Kadın Yöneticiler Konusundaki Algı ve Tutumları"dır. Araştırmada kadın yönetici sayısının azınlıkta olmasının nedenlerine değinilmiş ve araştırma sonuçlarına göre kadın ve erkek yöneticilerin, okul müdürü olan bayanlara karşı tutumlarında fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Oplatka (2004), "The Arrival Of a New Women Principal and Teacher's Self-Renewal: Reflections From Life Stories of Mid-Career Teachers" başlıklı araştırmada, İsraili kariyerlerinin ortasındaki öğretmenlerin okullarına yeni bir kadın müdürün gelmesinden sonra yaşadıkları kişisel yenilenme sürecini göstermeye çalışmıştır. Öğretmenlerle yapılan röportajlar sonucunda, yeni müdürün gelişi ile öğretmenler eski eğitimsel bakış açılarına tekrar kavuştuklarını, gayret ve verimliliklerinin arttığını, kendilerini daha enerjik hissettiklerini bildirmişlerdir. Yeni müdür, kadınsı bir liderlik tarzı ve yönlendirmesini benimseyerek, gelişinin olumsuz etkilerini azaltmıştır.

Hutchinson (2002), "Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap" adlı araştırmada Missouri kentindeki müdür olmak isteyen kadınların karşılaştıkları zorlukları ortaya koymaya çalışmıştır. Kadınlar hakkındaki olumsuz düşüncelerin, okul yöneticiliğindeki kadınların kariyer ilerlemesinde engel oluşturduğu ve liderlerin genellikle erkek olmaları beklentisinin, zaman zaman kadınların kendilerini ikilem içinde bulmalarına sebep olduğu sonucuna varmıştır.

Grant Thornton şirketinin her yıl yaptığı uluslar arası "Kadın yöneticiler 2015" araştırması sonucuna göre ebeveynlik görevini kadınların yönetici olarak tercih edilmesi önündeki en büyük engel olarak ifade eden katılımcıların oranı %28, diğer ailevi yaptırım ve baskıları birer engel olarak ifade edenlerin oranı %24, uygun yönetim pozisyonları açıldığında kadın aday eksikliğini bir engel olarak ifade edenler %20 ve cinsiyetlere yönelik önyargıları birer engel olarak düşünenler katılımcıların %19'udur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde, genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2007, s.77–79).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ölçek geliştirme çalışmaları, Ankara'nın Mamak İlçesinde kadın yöneticilerin görev yaptığı okullarda görev yapan öğretmenler arasından rastgele seçilen 227 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın veri toplama sürecinde ise, Elazığ merkez ilçedeki okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve kadın yöneticilerle çalışan 401 öğretmen ve kadın yöneticilerin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, izinli, raporlu, bayan yöneticilerle kısa süreli çalıştığını ve yeterince tanımadığını ifade eden ve ölçeği doldurmakta gönülsüz davrananların olması nedeniyle 262 katılımcıya ait ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeğin geri dönüş oranı $262/401=65\%$ 'tir. Katılımcılara ilişkin bazı bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Örneklemi Oluşturan Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

		f	%
Cinsiyet	Kadın	172	65,6
	Erkek	90	34,4
Yöneticilik	kıdemli		Kıdem

	1-5 Yıl	4	21,1
	6-10 Yıl	7	36,8
	11-15 Yıl	5	26,3
	16-20 Yıl	1	5,3
	21 yıl ve üstü	2	10,5
Eğitim durumu	Ön lisans/Eğt. Enst.	28	10,7
	Lisans	211	80,5
	Yüksek lisans	23	8,8
Branş	Sosyal Bilimler	218	83,2
	Fen Bilimleri	44	16,8
Görev yaptığınız okul türü	Ana okulu	89	34,0
	İlkokul	51	19,5
	Orta okul	24	9,2
	Lise	98	37,4
Görev	Yönetici	19	7,3
	Öğretmen	243	92,7
Toplam		262	%100

Tablo 6'ya göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin %65,6'sının kadın, %34,4'ünün erkek olduğu, %21,1'inin 1-5 yıl, %36,8'inin 6-10 yıl, %26,3'ünün 11-15 yıl, %5,3'ünün 16-20 yıl ve %10,5'inin de 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip olduğu; öğretmenlerin %10,7'sinin ön lisans, %80,5'inin lisans ve %8,8'inin de yüksek lisans mezunu olduğu, %83,2'sinin Sosyal Bilimler, %16,8'inin Fen Bilimleri branşında olduğu; %34,0'ünün anaokulu, %19,5'inin ilkokul, %9,2'sinin ortaokul ve %37,4'ünün de lisede görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %7,3'ü yönetici, %92,7'si de öğretmendir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmacılar tarafından ilgili alan yazın taraması sonrasında oluşturulan “Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri” adlı veri toplama aracına, uzman görüşleri alındıktan sonra uygulanmak üzere son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Veri toplama aracına verilen cevaplar “her zaman=5”, “genellikle=4”, “bazen=3”, “nadiren=2” ve “hiçbir zaman=1” şeklinde oluşturulmuş ve puanlanmıştır. Alan yazın taraması sonucunda 41 maddeden oluşan veri toplama

aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları 227 öğretmenden toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu (Kaiser Mayer Olkin=,956, Bartlett's Test of Sphericity/ $\chi^2=5821.9373$; sd=496; p=,000, Alpha=,951) belirlendikten sonra, Açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yük değerleri .40'ın altında kalan 9 madde ölçek geliştirme çalışmaları sırasında çıkarılmıştır. Ölçekte geriye 32 madde kalmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ilgili alan yazına dayalı olarak yapılan sınıflama sonucu ölçeğin iki faktörlü olduğu belirlenmiştir. İki faktörlü yapıyı ölçen toplam varyansın 59,953 olduğu görülmüştür. Bu boyutlar şunlardır: “insani yeterlikler” (28 madde) ve “kavramsal yeterlikler” (4 madde). Ölçekte teknik yeterlikler boyutuna ilişkin madde olmadığı için bu boyut ölçekte yer almamıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi, araştırmacının ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında bir bilgisinin olmadığı, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalıştığı inceleme türüdür (Tabachnick ve Fidell, 2001). Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmayı amaçlayan, uygulamada en yaygın olarak kullanılan, görece olarak yorumlanması kolay olan ve faktör analizi içinde yer alan çok değişkenli bir istatistik olduğu için tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2002, s.117).

Araştırma kapsamında araştırmacılar tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri” (KYY) adlı ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgilerle ilgili birinci bölümde; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerini, yöneticilik kıdemlerini, eğitim durumlarını, branşlarını ve görev yaptıkları okulları belirlemeye yönelik beş madde yer almaktadır. İkinci bölümde ise iki boyutta toplam 32 madde yer almıştır. Ölçeğin son halini oluşturan 32 maddelik açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Adlı Ölçeğin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri

Madde No	Faktörler ve Madde Faktör Yükleri	
	F1	F2
Kadın Yöneticiler;		
5.Okuldaki eğitim-öğretim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.	,646	
6. Güven veren bir kişilik sergiler.	,764	
7. Okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs.) yakından ilgilenir.	,655	
8. İyi bir dinleyicidir.	,718	
9. Personel arasında etkili bir iletişim sağlar.	,776	

10. Öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.	,675	
11.Okuldaki yönetim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.	,617	
13. Kararlar almadan önce öğretmenlere danışır.	,753	
14. Görev verirken öğretmenin istekli olup olmadığını dikkate alır.	,753	
15.Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.	,714	
16. Okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.	,780	
19. Öğretmenleri çalışmaya teşvik eder.	,732	
20. Görevinde başarılı olanları ödüllendirir.	,752	
21.Öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir.	,808	
22. Görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır.	,746	
23. Daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır.	,640	
24. Öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip yardımcı olur.	,724	
25. Yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).	,790	
26. Öğretmenleri yeni çalışmaları için cesaretlendirir.	,852	
27. Kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarf eder.	,818	
28. Sürekli olarak kendini değerlendirir, kendinin eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışır ve eleştiriye açıktır.	,850	
30. İnsiyatif sahibidir gerekli gördüğü durumlarda risk alır.	,722	
31.Sosyal ilişkileri kuvvetlidir kişi ve olaylara kolaylıkla uyum sağlayabilir.	,796	
32. Karizmatik/etkileyici/ikna edici bir kişiliğe sahiptir.	,817	
33. Kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışır.	,865	
34. Okulla ilgili konulardaki fikirlerini açıkça ifade eder.	,660	
35. Farklı görüşlere/ düşüncelere karşı hoşgörülüdür.	,841	
36. Okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler belirler.	,770	
37. Okul için misyon belirler/ geliştirir.	,887	
39. Sorunları çözmede mantık ve duygusal zekasını bir arada kullanır.	,829	
40. Yeni çalışmalara ve projelere karşı heyecan duyar enerjiktir.	,870	
41.Vizyon sahibidir/kurumun geleceğine ilişkin kararlar verir.	,872	
Faktör Özdeğerleri	16,057	3,127
Açıklanan Varyans	50,180	9,773
Toplam Açıklanan Varyans %	50,180	59,953
KMO Yeterlilik Ölçütü	,956	
Bartlett's Testi $X^2=5821.9373$; $sd=496$; $p=,000$		
Faktörlerin Cronbach's Alpha Katsayısı	,972	,893
Tüm Değişkenlerin Cronbach's Alpha Katsayısı	,951	

Ortaya çıkan bu faktör yapısına göre, alan yazın incelenmek suretiyle her bir faktör için isimlendirme çalışması yürütülmüş, ölçekteki 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36. maddelerin “insani yeterlikler”; 37, 39, 40 ve 41. maddelerin ise “kavramsal yeterlikler” adı altında isimlendirilebileceği sonucuna varılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri ,617 ile ,865 arasında; ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri ,829 ile ,887 arasında değişmektedir. Buna göre iki faktörlü KYY ölçeğinin tüm değerleri nihai ölçekte yer alabilecek özellikte bulunmuştur. Ayrıca kadın yöneticilerin yeterlikleri

(KYY) ölçeğinin güvenilirlik kanıtlarını elde etmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve ,951 sonucu elde edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin değişkenlerle karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmada Kullanılan KYY Ölçeğine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu boyutundaki veriler cinsiyet, yöneticilik kıdemi, eğitim durumu branş ve görev yaptıkları okul türü değişkenleri açısından karşılaştırılmıştır. Araştırmanın birinci alt amacında “Okulöncesi, ilkokul/ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri faktörler düzeyinde nedir? sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Faktörlere göre kadın yöneticilerin yeterliklerine yönelik aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Adlı Ölçeğin Faktörlerine Ait İstatistikler

FAKTÖRLER	\bar{x}	SS
1. İnsani yeterlikler	3,92	,77
2. Kavramsal yeterlikler	3,98	,88

Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri adlı ölçeğin faktörlerine yönelik görüşlerinin hem “insani yeterlikler” faktöründe ($\bar{x}=3,92$) hem de “kavramsal yeterlikler” ($\bar{x}=3,98$) faktöründe genellikle düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin insani yeterlikler faktörüne yönelik görüşlerini içeren aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. İnsani yeterlikler Faktörüne Ait İstatistikler

A. İnsani yeterlikler	\bar{x}	SS
5.Okuldaki eğitim-öğretim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.	4,18	,96
6. Güven veren bir kişilik sergiler.	4,17	1,03
7. Okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs.) yakından ilgilenir.	4,19	,99
8. İyi bir dinleyicidir.	4,19	,95
9. Personel arasında etkili bir iletişim sağlar.	3,93	1,03
10. Öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.	3,79	1,13
11.Okuldaki yönetim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.	4,03	1,07
13. Kararlar almadan önce öğretmenlere danışır.	3,68	1,08
14. Görev verirken öğretmenin istekli olup olmadığını dikkate alır.	3,74	1,07
15.Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.	3,92	1,02
16. Okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.	4,01	1,01
19. Öğretmenleri çalışmaya teşvik eder.	4,10	2,04
20. Görevinde başarılı olanları ödüllendirir.	3,25	1,28
21.Öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir.	3,75	1,11
22. Görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır.	3,70	1,09
23. Daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır.	3,81	1,14
24. Öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip onlara yardımcı olur.	3,94	1,14
25. Yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).	3,91	1,04
26. Öğretmenleri yeni çalışmalar için cesaretlendirir.	3,95	1,06
27. Kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarf eder.	4,03	,98
28. Sürekli kendini değerlendirir, eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışır ve eleştiriye açıktır.	3,75	1,14
30. İnisiyatif sahibidir gerekli gördüğü durumlarda risk alır.	3,57	1,13
31.Sosyal ilişkileri kuvvetlidir kişi ve olaylara kolaylıkla uyum sağlayabilir.	4,01	1,04
32. Karizmatik/etkileyici/ikna edici bir kişiliğe sahiptir.	3,82	1,14
33. Kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışır.	3,87	1,11
34. Okulla ilgili konulardaki fikirlerini açıkça ifade eder.	4,21	,91
35. Farklı görüşlere/ düşüncelere karşı hoşgörülüdür.	4,05	1,04
36. Okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler belirler.	4,10	,94

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin; “insani yeterlikler” faktöründeki maddelere ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde; 20. maddeye ilişkin görüşlerinin “bazen” düzeyinde, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35 ve 36. maddelere ilişkin görüşlerinin, “genellikle” düzeyinde ve 34. maddeye ilişkin görüşlerinin ise “her zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin kavramsal yeterlikler faktörüne yönelik görüşlerini içeren aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Kavramsal yeterlikler Faktörüne Ait İstatistikler

Kavramsal yeterlikler	\bar{x}	SS
37. Okul için misyon belirler/ geliştirir.	3,92	1,08
39. Sorunları çözmeye mantık ve duygusal zekasını bir arada kullanır.	3,90	,98
40. Yeni çalışmalara ve projelere karşı heyecan duyar enerjiktir.	4,16	,95
41. Vizyon sahibidir/kurumun geleceğine ilişkin kararlar verir.	3,96	1,09

Tablo 10’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin; “kavramsal yeterlikler” faktöründeki maddelere ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde; bütün maddelere ilişkin görüşlerinin “genellikle” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt amacında, kadın yöneticilerin yeterliklerine yönelik görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Bu hipotezi test etmeye yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonuçları tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Kadın yöneticilerin öz yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin görüşlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Görev	N	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	U	p
İnsani yeterlikler					
Yönetici	19	131,76	2503,50	2303,500	,987

Öğretmen	243	131,48	31949,50		
Kavramsal yeterlikler					
Yönetici	19	121,24	2303,50	2113,500	,537
Öğretmen	243	132,30	32149,50		

Kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri, yapılan Mann Whitney U testine göre, kavramsal ve insani yeterlikler faktörlerinde anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmanın üçüncü alt amacında, kadın yöneticilerin yeterliklerine yönelik öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark var mıdır? sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu hipotezi test etmeye yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Levene testi		t testi		
				F	p	Sd	T	P
Faktör 1: İnsani Yeterlikler								
Kadın	172	4,06	,70	3,726	,055	260	4,378	,000
Erkek	90	3,64	,81					
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler								
Kadın	172	4,16	,80	4,179	,042*	260	4,520	,000
Erkek	90	3,65	,94					
Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Tamamı								
Kadın	172	4,07	,70	4,052	,045*	260	4,491	,000
Erkek	90	3,64	,81					

*p<.05

Tablo 12’de görüldüğü gibi, bağımsız gruplar t testi sonucuna göre KYY ölçeğinin insani yeterlikler faktörü açısından cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulunmuştur ($t(260)=4,378$, $p<.05$). KYY ölçeğinin tamamında ve kavramsal yeterlikler faktöründe dağılımın homojen olmadığı görülmüş, bu nedenle

Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar ise tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde İkinci Faktöre ve Ölçeğin Tamamına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

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

Ölçeğin kavramsal yeterlikler faktörüne ve geneline yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testine göre; Kavramsal yeterlikler faktörü ($U=5201,500$ ve $p<0,05$) ve kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamı ($U=5,262$ ve $p<0,05$) cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bulunmuştur. Kavramsal yeterlikler faktörü ve ölçeğin tamamı cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine anlamlı bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin hemcinsleri olması nedeniyle bu durumun birbirleriyle daha rahat/yakın/samimi/dostça iletişim kurmalarına, daha sosyal davranışlar içerisinde olmalarına, etkileşim sürecinin daha yoğun olmasına, dolayısıyla da birbirlerine daha kolay ulaşabilmelerine, birbirlerini daha iyi tanımalarına ve anlamalarına yol açmış olabilir.

Araştırmanın dördüncü alt amacında, öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumları değişkenine göre anlamlı fark var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Bu hipotezi test etmeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: İnsani Yeterlikler									
Eğitim durumu	n	\bar{X}	Varyans Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	P	Fark
Ön lisans	28	3,82	G.arası	1,204	2	,602	1,008	,366	-
Lisans	211	3,95	G. İçi	154,655	259	,597			
Lisansüstü	23	3,74	Toplam	155,859	261				
(Levene: ,912, p= ,403)									
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler									
Ön lisans	28	3,84	G.arası	3,606	2	1,803	2,316	,101	-
Lisans	211	4,04	G. İçi	201,610	259	,778			
Lisansüstü	23	3,66	Toplam	205,216	261				
Levene: (F= 4,386, p= ,013*)									
Kadın Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeğinin Tamamı									
Ön lisans	28	3,82	G.arası	1,431	2	,716	1,203	,302	-
Lisans	211	3,96	G. İçi	154,078	259	,595			
Lisansüstü	23	3,73	Toplam	155,510	261				
(Levene: 1,437, p= ,239)									

Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin faktörleri ve bütünü için yapılan Tukey HSD testine göre anlamlı görüş farkı tespit edilmemiştir. Ölçeğin kavramsal yeterlikler faktöründe ise öğretmenlerin görüşlerinin homojen biçimde dağılmadığı Levene testi sonuçlarından anlaşıldığından Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın beşinci alt amacında, öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı fark var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Bu hipotezi test etmeye yönelik olarak yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinde Branş Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

Testi	Levene testi	t-
--------------	---------------------	-----------

Branş	N	\bar{x}	SS	F	P	Sd	T	P
Faktör 1: İnsani Yeterlikler								
Sosyal Bilimler	218	3,98	,70	10,119	,002	260	3,184	,002
Fen Bilimleri	44	3,58	,99					
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler								
Sosyal Bilimler	218	4,06	,81	8,857	,003	260	3,126	,002
Fen Bilimleri	44	3,61	1,10					
Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Tamamı								
Sosyal Bilimler	218	3,99	,69	11,230	,001	260	3,241	,001
Fen Bilimleri	44	3,59	1,00					

*p<.05

Tablo 15'teki bağımsız gruplar t testi sonucuna göre, KYY ölçeğinin bütünü açısından öğretmenlerin görüşleri arasında branş değişkenine göre sosyal bilimler öğretmenleri lehine anlamlı fark bulunmuştur. İnsani yeterlikler faktöründe (t(260)=3,184, p<.05). Kavramsal yeterlikler faktöründe (t(260)= 3,126, p<.05. Ölçeğin tamamında ise, (t(260)=3,241, p<.05). Ölçeğin tamamında ve diğer iki faktöründe dağılımın homojen olmadığı anlaşıldığından Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeği Faktörlerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	U	p
Faktör 1: İnsani Yeterlikler					
Sosyal Bilimler	218	136,50	29757,50	3705,500	,017
Fen Bilimleri	44	106,72	4695,50		
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler					
Sosyal Bilimler	218	136,47	29750,00	3713,000	,017
Fen Bilimleri	44	106,89	4703,00		
Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Tamamı					
Sosyal Bilimler	218	136,51	29760,00	3703,0	,017

Fen Bilimleri	44	106,66	4693,00
---------------	----	--------	---------

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

Araştırmanın altıncı alt amacında, öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğine ilişkin görüşleri arasında görev yaptıkları okul değişkenine göre anlamlı fark var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Bu hipotezi test etmeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: İnsani Yeterlikler									
Görev yaptıkları Okul türü	n	\bar{X}	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	P	Fark
Anaokulu	89	4,25	G.arası	15,640	3	5,213	9,593	,000	1-2,3,4
İlkokul	51	3,83	G. İçi	140,219	258	,543			
Ortaokul	24	3,64	Toplam	155,859	261				
Lise	98	3,73	Levene:	(F=7,202, p= ,000)					
Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler									
Anaokulu	89	4,42	G.arası	25,962	3	8,654	12,456	,000	
İlkokul	51	3,86	G. İçi	179,253	258	,695			1-2,3,4
Ortaokul	24	3,76	Toplam	205,216	261				
Lise	98	3,71	Levene:	(F= 9,624, p= ,000)					
Kadın Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeğinin Tamamı									
Anaokulu	89	4,27	G.arası	16,747	3	5,582	10,379	,000	1-2,3,4
İlkokul	51	3,83	G. İçi	138,763	258	,538			
Ortaokul	24	3,65	Toplam	155,510	261				
Lise	98	3,73	(Levene: F=8,108 , p= ,000)						

Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamında görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur (F= 10,379, p<.05). Tukey HSD testine göre bu fark anaokulunda görev yapan öğretmenlerle, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. Anaokullarında görev yapan öğretmenler kadın yöneticilerinin yeterliklerini ($\bar{X}=4,27$) her zaman düzeyinde değerlendirirken, diğerleri “genellikle” düzeyinde değerlendirmişlerdir. İnsani yeterlikler boyutu (F= 9,593, p<.05) ve kavramsal yeterlikler boyutunda da (F= 12,456, p<.05) öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farkın bulunduğu belirlenmiştir. Her iki boyutta da anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “her zaman” (sırasıyla $\bar{X}=4,25$ ve $\bar{X}=4,42$) iken, diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi “genellikle” düzeyindedir.

Ölçeğinin tamamında ve diğer alt boyutlarda dağılım homojen olmadığından Kruskal Wallis H analizi yapılmış, anlamlı görüş farkının bulunduğu durumlarda bu farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek için Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Bu analize yönelik sonuçlar tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Bütünü, Faktörlerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Görev Yaptığı Okul Türü	n	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	U	p
Faktör 1: İnsani Yeterlikler K.W.H. ($X^2=24,138$, p= ,000*)					
Grup (1-2)					
Anaokulu	89	78,58	6994,00	1550,000	,002*
İlkokul	51	56,39	2876,00		
Toplam	140				
Grup (1-3)					
Anaokulu	89	61,52	5475,00	666,000	,005*
Orta okul	24	40,25	966,00		
Toplam	113				
Grup (1-4)					
Anaokulu	89	113,06	10062,00	2665,000	,000*
Lise	98	76,69	7516,00		
Toplam	187				

Faktör 2: Kavramsal Yeterlikler		K.W.H. ($X^2=32,895, p=,000^*$)			
Grup (1-2)					
Anaokulu	89	78,26	6965,50	1578,500	,002*
İlkokul	51	56,95	2904,50		
Toplam	140				
Grup (1-3)					
Anaokulu	89	61,68	5489,50	651,500	,003*
Orta okul	24	39,65	951,50		
Toplam	113				
Grup (1-4)					
Anaokulu	89	117,54	10461,00	2266,000	,000*
Lise	98	72,62	7117,00		
Toplam	187				
Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğinin Tamamı		K.W.H. ($X^2=25,957, p=,000^*$)			
Grup (1-2)					
Anaokulu	89	78,81	7014,00	1530,000	,001*
İlkokul	51	56,00	2856,00		
Toplam	140				
Grup (1-3)					
Anaokulu	89	61,52	5475,50	665,500	,005*
Orta okul	24	40,23	965,50		
Toplam	113				
Grup (1-4)					
Anaokulu	89	113,95	10141,50	2585,5	,000*
Lise	98	75,88	7436,50		
Toplam	187				

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

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

5.1 Sonuç ve Tartışma

Lider yönetici çok yönlü kişiliğiyle grupları, kimi zaman kitleleri peşinden sürükleyebilecek beceri ve doğuştan gelen yeteneklere sahip kişiliktir. Lider yöneticiler kurumların etkili çalışmasından sorumlu ve süreçte yön gösterici olduklarından dolayı lokomotif görevi üstlenirler (Hoy ve Miskel, 2004/2010, s.374). Günümüzde de tam olarak bu özellikleri sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi çağında olduğumuz bu yüzyılda bilgiyi doğru kullanabilen ve bulunduğu grupları da bu yönde sevk edebilen güçlü bireyler yetiştirilmeli ve bu yönde kabiliyeti olan kişilere cinsiyet, dil, din, ırk ayrımı olmaksızın fırsatlar verilmelidir. Hızlı bir küreselleşme sürecine giren dünyada her geçen gün azalan kaynakları en verimli ve etkili şekilde yönetmek her bireyin asli vazifesi olmalıdır.

Kaynakları en verimli ve en etkili şekilde yönetebilecek olan liderlik ruhu taşıyan yöneticilerdir. Oysa yöneticilik gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde gerektirdiği nitelikler itibarıyla bir erkek işi olarak kabul görmüştür. Yöneticilik için gerekli olan , yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi pek çok örneğini verebileceğimiz davranışlar kadınlardan çok erkeklere uygun görülmüş ve kadınlara daha yumuşak, itaatkar ve duygusal olarak görüldüklerinden bu özelliklere uygun hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işleri yapmaları uygun görülmüştür. Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler camdan tavanlarla karşı karşıya gelmiş, çoğu zaman şevkleri kırılmış ve üst kademelerde çok az sayılarda temsil edilmiştir.

Toplumsal hayatın kadına mal ettiği çocuk, eş, ev bakımı gibi bir çok yükün altına giren, gelenek göreneklerin kendisine çizdiği sınırları kolay kolay aşamayan kadın yöneticilik pozisyonuna pek fazla gelememiş ve liderlik vasıflarını yeterince gösterememiştir. Hatta yeteneklerini ortaya çıkaramadığı için geliştirememiştir.

Yüzyıllarca kadın özelliği olarak görülen duygular; zaafiyet, ayak bağı olarak görülmüşse de çağdaş psikoloji araştırmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmuştur. Bu da liderlik davranışının etkinliğinin, liderin duygusal zeka yeteneklerindeki yeterliliği ile ortaya çıkacağını yani kadının erkeklerden daha yüksek olan duygusal zekasını kullanabileceği yeni bir döneme girildiğini göstermektedir.

Zaman her şeyi değiştirdiği gibi klasik yönetim anlayışlarını da değiştirmiştir ve modern yaklaşımlar değişen bu anlayışla birlikte yöneticilik kapılarını kadınlara da açmıştır. Cinsiyetten ziyade ileri görüşlü, insani/kavramsal/öz yeterliliklerle donanmış, atak ve cesur her bireyin yöneticilikte başarılı olma şansı vardır.

Bu araştırma kapsamında kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçen geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek anaokulu ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 262 katılımcıya uygulanarak kadın yöneticilerin yeterlikleri ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre:

1. Öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterlikleri adlı ölçeğin faktörlerine yönelik görüşlerinin; hem “insani yeterlikler” faktöründe hem de “kavramsal yeterlikler” faktöründe genellikle düzeyinde olduğu belirlenmiştir.
2. Kadın yöneticilerin öz yeterliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri, kavramsal ve insani yeterlikler faktörlerinde anlamlı bulunmamıştır.
3. Kavramsal yeterlikler faktörü ve ölçeğin tamamı cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine anlamlı bulunmuştur.

Kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyete göre farklılaştığı daha önce Çelikten (2005), Özkan (2006), Mostafa (2005), Çelik ve Özbek Baştuğ (2011), Cortis ve Cassar (2005) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışma, kadınların erkeklere göre kadın yöneticilere daha olumlu tutumlar sergilediklerini göstermiştir. Bu sonuç Mustafa (2005), Çelik ve Özbek Baştuğ (2011), Cortis ve Cassar’ın (2005) bulguları ile

uyuşurken Çelikten'in (2005) bulgusu ile çatışmaktadır. Çelikten'e göre kadın öğretmenler kadın yöneticilerle çalışmayı daha zor bulmakta ve erkek öğretmenler de kadın yöneticileri daha kolay kabul etmektedir. Güney, Gohar, Kılıç Akıncı ve Akıncı'nın (2006), Türkiye ve Pakistan'da kadın yöneticilere yönelik yönetsel tutumları incelemek amacıyla Pakistan'da görev yapan 219 akademisyen ile yaptıkları araştırmada, Türkiye'de hem kadınların hem de erkeklerin kadın yöneticilere yönelik tutumları negatif bulunmuştur. Özkan (2006) kadınların yönetici pozisyonuna gelmeleri ile ilgili yapılan yüklemeler, cinsiyetçilik, kadın yöneticilere ilişkin tutumlar ve cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, erkek katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumları, kadın katılımcılara oranla daha fazladır (Çalık ve diğ., 2012, s.642). Başka bir deyişle kadın çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları erkek çalışanlara göre daha olumludur.

4. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumları Değişkenine Göre gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.

5. Ölçeğin tamamı ve diğer alt faktörlerde sosyal bilimler branşındaki öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Benzeri konulardaki araştırmalar incelendiğinde branş bazında yapılan bir kıyaslamaya rastlanmamıştır.

6. Kadın yöneticilerin yeterlikleri ölçeğinin tamamında görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark anaokulunda görev yapan öğretmenlerle, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır.

Bunun nedeni, anaokullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin hemen hemen tamamının kadın olması, bu okullarda öğretmen ve öğrenci sayısının az olması ki bu okullar küçük okullar olarak görülmektedir (alan yazında öğrenci sayısı 400'ün altında olan okullar küçük okullar olarak görülmektedir (Viadero, 2001; Aydın, 2012, s.118). Bu okulların yapı olarak küçük olması, bu ortamın çalışanların daha samimi, dostça, arkadaşça, yakın, sıcak bir iletişim biçimini mümkün kılmasının sonucu olarak, yöneticilerini daha yakından tanıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu okullar, yöneticilerin öğrenci-veli ve öğretmenlere daha fazla zaman ayırabildiği okullar anlamına gelmektedir (Aydın, 2012, s.117). Smith and Hoy tarafından yapılan bir çalışmanın sonucu da bu bulguyu desteklemektedir. Küçük okullarda öğretmen sayısı

olduğu için hem öğretmenler hem de yöneticiler birbirlerini daha yakından tanırlar az, birbirlerini daha yakından gözlemleyebilirler ve birbirleriyle daha fazla ilgilenirler.

Öğretmen-öğretmen ve yönetici-yönetici ilişkisi de daha yoğundur (Smith and Hoy, 2007).

Genel olarak anaokulu öğretmenlerinin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin daha yüksek ortalamaya sahip olması, bu okullarda görev yapan gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin daha çok kadın olması, bundan dolayı da örgüt ikliminin daha yakın/sıcak/samimi/içten/saygılı/destekleyici/güven verici bir iletişimi mümkün kılması sonucu, öğretmenlerin yöneticilerinin kişisel özelliklerini daha yakından tanıma olanağı sağlamış olabilir. Aynı zamanda anaokulu yöneticileri anaokulu öğretmeni olmak zorundadır. Yöneticinin öğretmenlerle aynı branşta olması da öğretmenlerin tutumlarını olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak görülebilir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Kadınlar için çözümü zor bulunan çocuk bakım yükünün hafifletilmesine yardımcı olması amacıyla okul bünyesinde çalışanlara yönelik kreş ve yuvalar açılmalıdır.
2. Maaşlarla birlikte ödenen çocuk yardımı ücreti arttırılmalıdır, böylece bakıcı ücreti karşılanabilir ve kadınlar iş hayatına daha çok zaman ayırma imkanını elde edebilirler.
3. Cinsiyetçi kalıp yargılarına sahip öğretmenlerin, bu yargılarını sorgulamaları amacıyla “toplumsal cinsiyet eşitliği” seminerleri verilmelidir.
4. Kadınların görevde yükselmelerini sağlamak için üst yönetim kademelerinde belli oranda kontenjanlar ayrılmalı ve kadınların yükselmelerini kolaylaştırıcı önlemler alınmalıdır.
5. Kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumların oluşması için etkili politikaların uygulanması, kadınların yönetici olmalarının desteklenmesi, yönetici konumundaki kadınların yönetim becerilerinin geliştirilmesi için onlara yönelik bazı seminerlerin düzenlenmesi öneriler arasında sayılabilir.

Bu konular ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara aşağıdaki öneriler getirilebilir:

1. Toplumda çalışma hayatındaki kadınlara yönelik önyargıların neler olduğuna ilişkin bir araştırma yapılabilir.

2. Kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin veli ya da öğrenci görüşlerini alan bir çalışma yapılabilir.

3.Kadın öğretmenlerin yönetici olma ya da olmama istekleri ve nedenleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 164(37), 159-175.
- Akar, A.(2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İl Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alıcı, G. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Pozisyonunun Kadın İstihdamı Ve Yaşanılan Sorunları İçeren Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alican, F. (2015). *Öğretmen Ve Yöneticilere Göre Liselerde Çalışan Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Taleplerini Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Ataay, N. A. (1998); 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek. *Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*, 16.
- Avuka, A. G. (2009). *Genel Liselerde Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, İ. (2012). *Alternatif Okullar (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.

- Aytaç, S. (1999). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer*. Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri III. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Başaran, E. İ. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Binen, B. (2013) *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma Taleplerini Etkileyen Etkiler: Adana İli Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Boydak Özcan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.
- Bryman, A. (1993). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publication Ltd.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Buyruk, H. (2014). Öğretmenlik Mesleğinde Kadınlar: Türkiye’de Öğretmenliğin Feminizasyonundan bahsetmek mümkün mü?. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 12(47), 96-123.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Can, N. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkili Yöneticilik Davranışlarının, Öğretmenler Tarafından Nasıl Değerlendirildiğinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çalık, T. Koşar, S. ve Dağlı, E. (2012). İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-662.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Çelik, B. ve Özbek Baştuğ, Ö. Y. (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Çeliker, G. (2015). *Eğitim Bilimleri Ve Öğretmen Yetiştirme Alan Uzmanlarının Eğitimde Program Değerlendirme Öz-Yeterlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelikel, İ. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Dünya'da ve Türkiye'de Kadın Emeğinin Konumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 91-118.
- Çiçek, B. (2008). *Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Rol Algıları (Elazığ – Tunceli İlleri Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35, 123-136.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demiriz, D. ve Yaşar, H.(2009, Mart). Kadın Yönetici Olmanın Anlamı: Aydın’da Bankacılık Sektörü Üzerine bir araştırma. *Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.90, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dökmen, Ü. (2010). *Küçük Şeyler 1*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durgun Şahin, N. (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ensari, H. (1991). Eğitim Yönetiminde Kadın. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 107-110.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 5.
- Ergüder, B. (2006). *Türkiye’de Kadın Emeginin Değişen Yapısı: Enformel Kesimde Kadın Emegi ve Kadın Emegine Talep*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eriçok, B. (2014). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetmel Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Nevşehir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Erol, Z. (2009, Mart). 4. Kuvvet Medyada Topuk Sesleri (Sakarya Yerel Medya Örneği). *Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.287, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gökalp, E. İ. (2008). *Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güney, S., Gohar, R., Kılıç-Akıncı, S., & Akıncı, M. M. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women’s Studies*, 8(1), 195-211.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Çev.). Nobel Yayın Dağıtım(2004).
- Hutchinson, S. (2002). *Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap. The Changing World of School Administration*. United States, NCPEA.
- İnce, M. (2010). *Kadın İstihdamı ve Kadın İşgücüne Olan Talep Türkiye Örneği*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Jagt, V. & Jean D. (2000). *Attitudes and Perceptions of Michigan School Administrators Towards Female Administrators*. Western Michigan University: Digital Dissertations, Proquest UMI.

- Kansu, M. (1988). *Erzurum'dan Ölümüne Kadar Atatürk'le Beraber C.I* . Ankara: TTK Yayınları.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakoç, R. (2010). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Karakuş, M. ve Töremen F. (2006). Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 175-189.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Keleş, S. H. (2010). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılmasına İlişkin Bir Uygulama (Bağcılar Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2000-2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 47.
- Koç Akgül, S. ve Siklon, S. (2009, Mart). Depremde Kadının Özel Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşları. *Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.266, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Korumaz, M. ve Kocabaş İ. (2014). Farklı Kariyer Evresindeki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticisinin Yeterlikleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 28, 495-512.

- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- 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.
- Nakipoğlu, F. (1998), *Türkiye’de Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Narman, G. (2006) . *Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 7-8.
- Oplatka, I. (2004). The Arrival of a New Woman Principal and Teachers’ Self- Reneval: Reflections From Life Stories of Mid-Career Teachers, *Planning and Changing*, 35, 55-68.
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.

- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23,156.
- Örücü, E. , Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 119-120.
- Özdemir, Ç. (2009, Mart). Kapitalizm Kadın ve Cam Tavanlar. *Uluslar arası –Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.126-127, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar İlçesindeki okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Smith, P. A.,&Hoy, W. K. (2007). Academic Optimism and Student Achievement in Urban Elementary Schools. *Journal of Educational Administration*, 45 (5), 556-568.
- Soysal, A. , Paksoy, M. ve Özçalıcı M. (2011). Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Journal of Entrepreneurship and Development* , 6 (1) , 223-248.
- Şahinkaya, B. (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Şener, S. (2009, Mart). Kadının Aile İçi ve Sosyal Rollerinin Dengelenmesi. *Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.469-480, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.

- Tatar, T. (2009, Mart). Toplumsal Hayatta cinsiyet Temelli Farklılaşmalar. *Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.522-523, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toksöz, G., Özkazanç, A., ve Poyraz, B. (2001). *Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet*. Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara.
- Töremen, F. (2000). Yönetimsel motivasyon: Okul yöneticisinin Kritik Rolü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 25(116), 18.
- Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkarşlan, U. (2014). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilişim Teknolojileri Alanındaki Yeterlik Standartları*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzel, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yalçındağ Doğan, A.(2009, Mart). Açılış Konuşması. *Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, s.12, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 20.

Zaleznik, A.(1999). Harvard Business Review. (M. Tüzel, Çev.). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Zaleznik, A. (1992): Managers and Leaders: Are They Different?, *Harvard Business Review*, Vol: March – April.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

WEB1 <http://www.caginpulisi.com.tr/11/19-20-21.htm> (Erişim tarihi: 11.04.2011).

WEB2 <http://www.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC> (Erişim tarihi: 15.04.2011).

WEB3 <http://www.eylem.com/lider/eylemlid.htm> (Erişim tarihi: 10.04.2011).

WEB4 <http://www.siyasaliletisim.org/ariv/makale/539-letim-ve-liderlik.html> (Erişim tarihi: 27.05.2011).

WEB5 <http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf> (Erişim tarihi:

04.05.2011).

WEB6 <http://www.ogem.com.tr/makale> (Erişim tarihi: 10.04.2011).

WEB7 <http://www.wardom.com.tr/showthread.php?t=228244>(Erişimtarihi: 30.04.2011)

WEB8 http://www.astroset.com/aktuel/astroset_aktuel/kadiny.htm (Erişim tarih: 04.05.2011).

WEB9 <http://www.elites.com> (Erişim tarihi: 10.04.2012).

WEB10 <http://www.dpb.gov.tr> (Erişim tarihi: 02.05.2011)

WEB11 http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=00_TR (Erişim tarihi: 04.05.2015)

WEB12 <http://www.advancingwomen.com> [15.04.2012].

WEB13 <http://www.ogem.com.tr/makale> (Erişim tarihi: 10.06.2015).

EKLER

Ek 1. Araştırma İzin Yazısı

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285-903.07.04- 4198
Konu : Anket Uygulama İzni

7 Ekim 2013

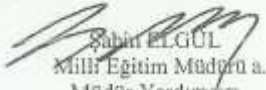
VALİLİK MAKAMINA

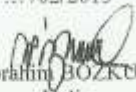
İlgi : a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri
07/03/2012 tarih ve 2012/13 sayılı Genelgesi,
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 24/01/2013 tarih ve 760 sayılı yazısı.


Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Öğretim Üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Necmi GÖKYER'in danışmanı olduğu Yüksek Lisans öğrencisi Filiz ÇİÇEK'in, "Kadın Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri" isimli tez çalışmasına veri toplamak için izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde MEB' e bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi'ne bağlı olarak oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 06/02/2013 tarihinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesi AR-GE Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmış olup, söz konusu anket çalışmanın kurum idaresinin de izni alınarak 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İlimiz merkez ilçede bulunan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlere ve yöneticilere uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Şahin ELGÜL
Millî Eğitim Müdürü a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
.../02/2013

İbrahim BOZKURT
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü V.



Subeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat: 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670

E-Posta: elaz@mmem.meb.gov.tr
Web: http://elazig.meb.gov.tr

Ek 2. Kadın Yöneticilerin Yeterliliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri Ölçeği

Kıymetli meslektaşım, bu çalışmanın amacı, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin, **Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşlerini** belirlemektir. Bu ölçekte yer alan soruları eksiksiz ve doğru olarak cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması için oldukça önemlidir. Ölçekte yer alan bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacağından, isim yazmanıza gerek yoktur.

1.Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
2. Yöneticilik kıdeminiz (kadın yöneticiler için):	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 yıl ve üstü ()
3.Eğitim Durumunuz:	Ön lisans/ Eğitim Enstitüsü ()	Lisans ()	Lisans üstü ()		
4.Branşınız				
5.Görev yaptığınız okul türü	Anaokulu ()	İlkokul ()	ortaokul ()	Lise ()	

Aşağıdaki maddeleri okuyarak, size uygun olan yeri (x) şeklinde işaretleyiniz. Değerli katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Kadın Yöneticilerin Yeterliliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri Ölçeği (Sadece şuanda çalışmakta ya da daha önce çalışmış olduğunuz kadın yöneticileri göz önünde bulundurarak doldurunuz.)		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
KADIN YÖNETİCİLER;						
Teknik yeterlikler	1. Müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verir.					
	2. Öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili konularda rehberlik yapar.					
	3. Yasal mevzuatın ve hakların bilinip uygulanmasında öğretmenlere rehberlik yapmaz.					
	4.Kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket eder.					
	5.Okuldaki eğitim-öğretim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.					
İnsani yeterlilikler	6. Güven veren bir kişilik sergiler.					
	7. Okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs.) yakından ilgilenir.					
	8. İyi bir dinleyicidir.					
	9. Personel arasında etkili bir iletişim sağlar.					
	10. Öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.					
	11.Okuldaki yönetim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.					
	12. Öğretmenleri karar verme sürecine katmaz.					
	13. Kararlar almadan önce öğretmenlere danışır.					
	14. Görev verirken öğretmenin istekli olup olmadığını dikkate alır.					
	15.Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.					
	16. Okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.					
	17.Görev verirken öğretmenlerin yeterli oldukları alanlara göre görev verir.					
	18. Çalışma takımları oluştururken öğretmenler arasındaki uyumu gözetmez.					
	19. Öğretmenleri çalışmaya teşvik eder.					
	20. Görevinde başarılı olanları ödüllendirir.					
	21.Öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir.					
	22. Görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır.					
	23. Daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır.					
	24. Öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip yardımcı olur.					
	25. Yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).					
	26. Öğretmenleri yeni çalışmalar için cesaretlendirir.					
	27. Kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarfeder.					
	28. Sürekli olarak kendini değerlendirir, eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışır ve eleştiriye açıktır.					
	29. Adil yargılarda bulunmaz.					
	30. İnsiyatif sahibidir gerekli gördüğü durumlarda risk alır.					
	31.Sosyal ilişkileri kuvvetlidir kişi ve olaylara kolaylıkla uyum sağlayabilir.					

Kavramsal yeterlilikler	32. Karizmatik/etkileyici/ikna edici bir kişiliğe sahiptir.					
	33. Kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışır.					
	34. Okulla ilgili konulardaki fikirlerini açıkça ifade eder.					
	35. Farklı görüşlere/ düşüncelere karşı hoşgörülüdür.					
	36. Okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler belirler.					
	37. Okul için misyon BELİRLER/ geliştirir.					
	38. Yenilikleri kolay benimsemez.					
	39. Sorunları çözmede mantık ve duygusal zekasını bir arada kullanır.					
	40. Yeni çalışmalara ve projelere karşı heyecan duyar enerjiktir.					
	41. Vizyon sahibidir/kurumun geleceğine ilişkin kararlar verir.					

Başka önerileriniz varsa lütfen belirtiniz:

.....
.....
.....

Ek 3. Kadın Yöneticilerin Yeterliliğine İlişkin Kadın Yönetici Görüşleri Ölçeği

Sayın Yönetici, bu çalışmanın amacı, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin, **Kadın Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerini** belirlemektir. Bu ölçekte yer alan soruları eksiksiz ve doğru olarak cevaplamamız, araştırmanın amacına ulaşması için oldukça önemlidir. Ölçekte yer alan bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacağından, isim yazmanıza gerek yoktur.

1.Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
2. Yöneticilik kıdeminiz (kadın yöneticiler için):	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 yıl ve üstü ()
3.Eğitim Durumunuz:	Ön lisans/ Eğitim Enstitüsü ()	Lisans ()	Lisans üstü ()		
4.Branşınız				
5.Görev yaptığınız okul türü	Anaokulu ()	İlkokul ()	ortaokul ()	Lise ()	

Aşağıdaki maddeleri okuyarak, size uygun olan yeri (x) şeklinde işaretleyiniz. Değerli katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Kadın Yöneticilerin Yeterliliğine İlişkin Kadın Yönetici Görüşleri Ölçeği (Sadece şuanda çalışmakta ya da daha önce çalışmış olduğunuz kadın yöneticileri göz önünde bulundurarak doldurunuz.)		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
KADIN YÖNETİCİLER;						
Teknik yeterlikler	1. Müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verir.					
	2. Öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili konularda rehberlik yapar.					
	3. Yasal mevzuatın ve hakların bilinip uygulanmasında öğretmenlere rehberlik yapmaz.					
	4.Kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket eder.					
	5.Okuldaki eğitim-öğretim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.					
İnsani yeterlikler	6. Güven veren bir kişilik sergiler.					
	7. Okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs.) yakından ilgilenir.					
	8. İyi bir dinleyicidir.					
	9. Personel arasında etkili bir iletişim sağlar.					
	10. Öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.					
	11.Okuldaki yönetim görevlerinin yürütülmesinde liderlik yapar.					
	12. Öğretmenleri karar verme sürecine katmaz.					
	13. Kararlar almadan önce öğretmenlere danışır.					
	14. Görev verirken öğretmenin istekli olup olmadığını dikkate alır.					
	15.Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.					
	16. Okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.					
	17.Görev verirken öğretmenlerin yeterli oldukları alanlara göre görev verir.					
	18. Çalışma takımları oluştururken öğretmenler arasındaki uyumu gözetmez.					
	19. Öğretmenleri çalışmaya teşvik eder.					
	20. Görevinde başarılı olanları ödüllendirir.					
	21.Öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir.					
	22. Görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır.					
	23. Daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır.					
	24. Öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip yardımcı olur.					
	25. Yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).					
	26. Öğretmenleri yeni çalışmaları için cesaretlendirir.					
	27. Kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarfeder.					
	28. Sürekli olarak kendini değerlendirir, eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışır ve eleştiriye açıktır.					
	29. Adil yargılarda bulunmaz.					
	30. İniyatif sahibidir gerekli gördüğü durumlarda risk alır.					
	31.Sosyal ilişkileri kuvvetlidir kişi ve olaylara kolaylıkla uyum sağlayabilir.					
	32. Karizmatik/etkileyici/ikna edici bir kişiliğe sahiptir.					
	33. Kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler					

	düşündüğünü anlamaya çalışır.						
	34. Okulla ilgili konulardaki fikirlerini açıkça ifade eder.						
	35. Farklı görüşlere/ düşüncelere karşı hoşgörülüdür.						
Kavramsal yeterlilikler	36. Okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler belirler.						
	37. Okul için misyon BELİRLER/ geliştirir.						
	38. Yenilikleri kolay benimsemez.						
	39. Sorunları çözmeye mantık ve duygusal zekasını bir arada kullanır.						
	40. Yeni çalışmalara ve projelere karşı heyecan duyar enerjiktir.						
	41. Vizyon sahibidir/kurumun geleceğine ilişkin kararlar verir.						

Başka önerileriniz varsa lütfen belirtiniz:

.....
.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

Filiz TAT, 1986'da Elazığ'da doğdu. İlköğrenimini Elazığ'da Mezre İlköğretim Okulu'nda, ortaöğrenimini Elazığ Mehmet Akif Ersoy Lisesi'nde tamamladı.

2009'da Karadeniz Teknik Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2010'da Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Eğitimine başladı. 2009'da Elazığ ili Alacakaya İlçesine sınıf öğretmeni olarak atandı ve halen görevine devam etmektedir.