

**OKUL
YÖNETİCİLERİ**
SCHOOL HEADS

**TÜRKİYE OKUL
YÖNETİCİLERİ RAPORU**

Kadın Okul Yöneticileri

Yasemin OĞUZ COŞKUN
İbrahim Hakan KARATAŞ

2022
2023

2024

2025

2026

2027



Okul Yöneticileri Derneği
Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - TOYR2023

Kadın Okul Yöneticisi Olmak

Hazırlayanlar

İbrahim Hakan Karataş
Yasemin Oğuz Coşkun

Okul Yöneticileri Derneği Yayınları: 21
Rapor: 5

TOYR2023 - Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - 2023 Kadın Okul Yöneticisi Olmak
İstanbul, Haziran 2023
e-ISBN: 978-625-00-1567-4

Yazarlar

İbrahim Hakan KARATAŞ,
Yasemin OĞUZ COŞKUN

Redaksiyon ve Düzelti

İlayda ARDAKOÇ

Kapak Tasarımı ve İç Düzenleme

Ahmet KARATAŞ

Bu yayının bütün hakları Okul Yöneticileri Derneğine aittir. Kaynak göstermek şartıyla eserin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı serbesttir.

Atıf

Karataş, İ. H., Oğuz Coşkun, Y. (2023). Türkiye okul yöneticileri raporu 2023 - TOYR2023- Kadın Okul Yöneticisi Olmak. İstanbul: Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.

Kütüphane Bilgi Kartı

Karataş, İbrahim Hakan; Oğuz Coşkun, Yasemin.

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2023

10 s., 176x250 mm

Kaynakça var dizin yok.

ISBN: 978-625-00-1567-4

1. Okul yöneticiliği, 2. Kadın okul yöneticileri, 3. Okul yöneticileri, 4. Okul müdürleri, 5. Müdür yardımcıları, 6. Eğitim politikaları,



Okul Yöneticileri Derneği

Sertifika Numarası: 71512

Adres: Murat Reis Mahallesi Teyyareci Muammer Sokak No: 10/2, Üsküdar – İSTANBUL

Tel: (0216) 342 83 83 - (0505) 019 70 59

E-posta: oncuyoneticiler@gmail.com

Web: www.okulyoneticileri.org.tr

SUNUŞ

Okul Yöneticileri Derneği, Türkiye’de okul yöneticilerini güçlendirmek üzere yaptığı farklı başlıklardaki çalışmalarla akademik araştırmalardan elde edilen bulguları sahadaki bulgularla harmanlayarak gerçekçi bir bakış açısıyla okul yöneticiliği ile ilgili tabloyu ortaya koymaya çalışmakta, böylelikle bir taraftan okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğü ve etkililiği artırılmaya çalışılırken diğerk yandan ölkemizdeki eğitim politikaları ve uygulamaları ile ilgili tespit, görüş ve önerileri çeşitli etkinlik ve kanallarla kamuoyu ve politika yapıcılarla paylaşılmaktadır.

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu, her yıl okul yönetimi ve yöneticileri ile ilgili belirlenen bir temada okul yöneticiliği mesleğinin sosyal, mesleki, politik, yasal, bürokratik ve ekonomik görünümü ortaya koymak üzere hazırlanan bir yayındır. *Türkiye’de ve Dünya’da Okul Yöneticiliği (2019)*, *Okul Yöneticilerinin Günlük, Sosyal ve Mesleki Hayatları (2020)*, *Okul Müdür Yardımcıları (2021)* ve *Doktoralı Okul Yöneticileri (2022)* temalarıyla derneğimiz kurulduğundan bu yana kesintisiz olarak hazırlanan ve kamuoyuna sunulan raporlarla okul yöneticiliğinin görünürlüğüne önemli katkılar sunulduğu düşünülmektedir.

2023 Türkiye Okul Yöneticileri Raporu'nun teması “Kadın Okul Yöneticisi Olmak” şeklinde belirlenerek bu defa okul yöneticiliği içinde daha spesifik bir alan üzerinde çalışılmıştır. Okul Yöneticileri Derneği olarak 11 Mart 2023 tarihinde gerçekleştirdiğimiz *Kadın Okul Yöneticileri Çalıştayı* bu rapor için referans teşkil etmiş; kadın okul yöneticileri ile ilgili belirlenen alt temalar hem literatür araştırması hem de çalıştayda ortaya çıkan görüş ve öneriler doğrultusunda ele alınmıştır.

Raporun hazırlanmasına katkı sunan değerli bilim insanlarına ve araştırmacılara, Kadın Okul Yöneticileri Çalıştayı'na katılarak görüş ve önerileriyle çalışmaya destek olan herkese, başta Yasemin Oğuz Çoşkun olmak üzere raporun tamamlanarak kamuoyuna sunulmasına emek veren Okul Yöneticileri Derneği üyelerine teşekkür ederim.

Bugün olduğu gibi yarın da çocuklarımız için çalışmaya devam edeceğiz.

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ
Okul Yöneticileri Derneği YK Başkanı
İstanbul, Haziran 2023

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	3
İÇİNDEKİLER	5
GİRİŞ	7
Kadın Okul Yöneticiliğine Sosyokültürel Bakış	9
Yönetim, Bürokrasi ve Kadın Olmak	10
Kadın İçin Kariyer, Aile ve Annelik	13
Kadın Olmak ve Okul Yöneticiliği	14
Liderlik, Yöneticilik ve Kadın Olmak	16
Kadın Okul Yöneticileri İçin Çalışma Koşulları ve Özlük Hakları	18
Kadın Okul Yöneticisi Yetiştirmek	20
KADIN OKUL YÖNETİCİLERİ ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU	23
DEĞERLENDİRME	27
ÖNERİLER	31
KAYNAKÇA	32

GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı genel anlamıyla sosyal, kültürel ve ekonomik yapıya ve bazen de oluşturulan politikalara bağlı olarak fırsatlara ve kaynaklara erişimde kadınların aleyhine ortaya çıkan eşitsizlik durumudur. Ulusal ve uluslararası düzeyde bu ayrımcılığı engelleyici politikalar üretilse de günümüz toplumlarında çeşitli alanlarda cinsiyet ayrımcılığına dayalı uygulama ve sonuçlara rastlamak mümkün olmaktadır. Bizim toplumumuzda da özellikle iş hayatında pozisyon ve meslekleri halen kadın işi ve erkek işi olarak ayırtıran toplumsal bir algının mevcudiyetini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu algı yöneticilik pozisyonları söz konusu olduğunda etkisini daha fazla hissettirmekte, kadınların iş yaşamındaki sayıları giderek artmasına rağmen yönetim kademelerindeki kadınların sayısı aynı oranda artmamaktadır. Yapılan çalışmalar yönetici olma sürecinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha dezavantajlı olduğunu, erkeklerin kadınlara kıyasla kariyer fırsatlarından daha fazla yararlanabildiklerini ve kadınların kariyer yapma sürecinde pek çok gizil engelle mücadele etmek durumunda kaldıklarını göstermektedir. Yine araştırmalar kadınların kariyer hedeflerindeki en önemli iki engelin erkek

egemenliğine dayalı toplum yapısı ve bu toplumsal yapının kadına yüklediği roller olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak tüm sektörlerdeki kadın çalışanlar ve kadın yöneticilerin karşı karşıya oldukları bu durum eğitim camiasında da hissedilmektedir. Eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerle ilgili istatistiksel veriler bu tezi doğrular niteliktedir. Türkiye’de yaklaşık 70 bin okuldaki 1,5 milyondan fazla öğretmenin yarısından fazlası kadinken sadece %7’si okul yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Devlet okullarındaki kadın müdür oranı %2’den az iken müdür yardımcılarının oranı % 6’lardadır. Özel öğretim kurumları dahil edildiğinde toplam oran %10’a ulaşmamaktadır. 2 ilde ve 7 ilçede Milli Eğitim Müdürlerinin kadın olması MEB’in üst yönetim ve taşra teşkilatlarındaki kadın yönetici oranının düşük olduğunun birer göstergesidir. Benzer tabloyu yüksek öğretim kurumlarındaki kadın yönetici sayılarında da görmek mümkündür. 208 yüksek öğretim kurumunda 5’i devlet üniversitelerinde olmak üzere toplam 17 kadın rektör vardır. Profesörlerin %32,5’i kadın iken dekan ve rektör olarak görev yapan kadın oranı %4’lerde kalmaktadır.

Bu veriler Okul Yöneticileri Derneği tarafından eğitim ana başlığı altında her yıl farklı bir temada hazırlanan raporlardan 2023 Türkiye Okul Yöneticileri Raporu’nun temasının “Kadın Okul Yöneticisi Olmak” şeklinde belirlenmesinde etkili olmuştur. Çalışma ile Türkiye’de kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak, kadın okul yöneticilerinin görünürlüğünü artırmak, kadın okul yöneticiliğini teşvik etmek ve cinsiyet ayrımcılığının kadın okul yöneticileri için mücadele edilmesi gereken bir başlık olmasını önleyecek politika önerilerinin geliştirilmesine katkı sunmak amaçlanmaktadır.

Kadın Okul Yöneticiliğine Sosyokültürel Bakış

Müdür yardımcılığı, başmüdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü kadrolarından oluşan ve okul yöneticiliği olarak adlandırılan yönetim görevi Türk eğitim sisteminde öğretmenlere verilen ikinci bir görevdir (MEB, 2021). Görev ve yetkilerinin artması, bir makamı temsil etmesi nedeniyle öğretmenler ve diğer eğitim paydaşları tarafından okul yöneticiliği bir kariyer aşaması olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda okul yönetimine geçişin bir kariyer basamağı olduğunu söylenebilir. Kadın okul yöneticileri bu kariyer adımını atarken yasal sınırlamalara maruz kalmamakla birlikte gizli engeller kadın okul yöneticilerinin azlığı, kadın okul yöneticiliğini terk gibi bazı sonuçları beraberinde getirmektedir. Karakaya (2020) araştırmasında kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri a) kendilerinden, b) yakın çevrelerinden c) toplumsal yapıdan kaynaklı engeller olarak sınıflandırmaktadır (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020, s. 68). Boz (2021) ise kadınların yönetici olmasının önündeki engelleri a) erkeklerden tarafından konulan engeller b) kadınlar tarafından konulan engeller c) kişinin kendisinin koyduğu engeller d) toplumsal engeller olarak kategorize etmektedir (Boz, 2021).

Gerek kişinin kendisine koyduğu engellerin gerekse çevrenden kaynaklı engellerin temelinde ataerkil toplum yapısına dayalı olarak kadının öncelikli rollerinin evle ilgili roller olduğu algısı yatmaktadır. Toplumda var olan “kadın işi” “erkek işi” ayrımında kadına biçilen rollerde ev hanımı olmak, eş olmak, anne olmak ön planda gelirken; bir okulu yönetmek daha uzak ve tercih edilmemesi gereken bir rol olarak görülmektedir. Bu yaklaşımın en önemli gerekçesi ise okul yöneticiliğinin daha fazla çalışma saati gerektirmesidir. Bu durumda okul yöneticisi olan kadının diğer rollerini gerçekleştirmesi için gereken zaman daralacaktır. Yine bu yaklaşıma göre bir kadın için en ideal meslek öğretmenliktir. Öğretmenlik, kadının “asıl” rollerini yerine getirmesine imkân tanıyan bir meslek olarak “kadın işi”dir. Koyuncu (2011)’nın yaptığı araştırma sonuçları kadınların öğretmenlik mesleğini tercih etme nedenleri arasında aile

teşvikinin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Ailenin ve çevrenin bu yaklaşımı kadın öğretmenleri de okul yöneticiliğinden uzaklaştırmaktadır (Bakır, Uğurlu, Köybaşı, & Özyazıcı, 2017).

Kadınların toplumdaki “kadın yöneticilik” ile ilgili genel kanıyı benimseyerek kendi engellerini kendilerinin yarattığına dair yapılan araştırmalar mevcuttur. Aycan (2006), kadınların cinsiyet rollerine ilişkin tutumları kanıksadıklarını, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirdiklerini, bunlardan kaynaklı özgüven eksikliği ve kararsızlık yaşadıklarını, kendini geliştirme ve koşullarını değiştirme isteklerinin ve inançlarının zayıf olduğunu, kariyer konusunda tercihleri bulunmadığı gibi bu yolda karşılaşılabilecekleri zorluklarla mücadeleyi göze almayarak sistemi desteklediklerini ifade etmektedir (Doğan, 2014, s. 77).

Yapılan araştırmalar kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre ailevi nedenlerden dolayı kariyer planlamaktan daha uzak olduklarını, kariyer geliştirmenin daha çok erkek işi olarak algılandığını, kadın yöneticiliğin toplum ve yakın çevre tarafından çoğu zaman tercih edilen bir durum olmadığını, yöneticiliği tercih eden kadınların ise bu süreçte olumsuz eleştirilerle karşılaşabildiklerini ortaya koymaktadır.

Yönetim, Bürokrasi ve Kadın Olmak

OECD’nin 48 ülkede öğretmenler ve okul müdürleriyle ilgili 2018 yılında yayınladığı Talis Raporu’nda 2018 yılı verilerine göre Türkiye’de öğretmenlerin %56’sı kadın iken okul müdürlerinin sadece %7’sinin kadın olduğu görülmektedir. OECD ortalamasında öğretmenlerin %68’i kadın iken, okul müdürü kadınların oranı da %47 düzeyindedir (oygm.meb.gov.tr).

Kadın okul yöneticiliği ile ilgili tablo genel olarak böyleyken Türkiye’de yasal düzenlemeler açısından bakıldığında kadınların çalışma hayatında yer

alması, eğitim sistemi içinde okul yöneticisi olması konusunda herhangi bir sınırlama söz konusu değildir. Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğine başvuruda bulunmalarının önünde mevzuat kaynaklı bir engel bulunmamaktadır. Ancak yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki diğer engeller kadınların yönetim pozisyonlarında olması gereken düzeyde görev almamaları sonucunu doğurmaktadır. Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları yönünde engel teşkil eden diğer durumları minimize edecek yasal düzenlemeler kadın öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmelerinde olumlu katkı sağlayacaktır.

Nitekim MEB tarafından kadın okul yöneticiliğini teşvik etmek üzere atılan adımlar bulunmaktadır. Türkiye’de 2014 yılında okullara yönetici atama kriterlerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik incelendiğinde kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek üzere bazı maddelerin olduğu görülmektedir. Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az birinin, karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az birinin kadın adaylar arasından görevlendirilmesi yönetmelik hükümlerinde kadın adaylara yönelik pozitif ayrımcılık olarak değerlendirilebilir.

Araştırmalar kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğine mesafeli yaklaşmalarının nedenleri arasında ilk sınıflarda mesai saatlerinin artmasının geldiğini göstermektedir (Boz, 2021; Bakır, Uğurlu, Köybaşı, & Özyazıcı, 2017; Özel, 2019). Diğer yandan kadının evle ilgili sorumlulukları arasında yer alan çocuk bakımı kadın öğretmenleri okul yöneticiliğinden uzaklaştıran önemli bir neden olmaktadır.

Karakaya (2020)'nın “Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma” adlı çalışmasında elde edilen en önemli temalardan biri yasal düzenlemeler olmuştur. Kadın yöneticiler için elzem olan annelik hakları ile ilgili yasal düzenlemeler iş yerlerine maddi yük getirirken, doğum izini, süt izni, aylıksız izin gibi izinlerin zaman kaybı olarak olumsuz etki yaptığı düşüncesi kadın istihdamını etkilemekte; bekâr bir kadının evlenebilme ihtimaline karşılık, evli bir kadının anne olma ihtimali, iş yerleri için risk olarak görülmektedir (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020, s. 67).

Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları güçlükleri ifade etmek üzere kullanılan “cam tavan sendromu” da bu kapsamda ele alınması gereken başlıklardan biridir. Özellikle üst kariyer basamaklarına tırmanırken yasal olmayan gizil bürokratik engellerden, toplumun ön yargılarından ve cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı yaşanan cam tavan kavramı ilk kez 1970’lerde ABD’de “İş Yaşamında Kadın” başlıklı bir raporda yer almıştır. Genel olarak “Devlet ve özel şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engelleri”, “belirli bir kademeye kadar geldikten sonra üst ya da tepe yönetimine terfilerinin ön yargılardan ötürü engellenmesi ve kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulmaları”, “kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek, işletmede daha üst basamaklara çıkmalarının, görünmeyen ve kırılamayan faktörler sebebiyle engellenmesi” , “sadece kadın olmaktan dolayı üst seviyelerden uzak tutulması gereken bir grup olarak görülen kadınlara yönelik engeller” olarak tanımlanan cam tavan sendromu kadın okul yöneticileri için de mücadele edilmesi gereken bir alan olmaktadır.

Kadın öğretmenlerin yöneticilikle ilgili çekincelerini ortadan kaldıracak, pozitif ayrımcılık sağlayacak yasal düzenlemeler kadın okul yöneticilerinin sayısına olumlu yansımaktır (Metin, 2020, s. 65) (Doğan, 2014, s. 77)

Kadın İçin Kariyer, Aile ve Annelik

Erkek egemen toplumlarda evin içi ile ilgili sorumluluklar kadınların, evin geçimi ile ilgili sorumluluklar da erkeğin işi olarak algılanmaktadır. Kadının ev dışında çalışma ihtimali evdeki işlerin, çocuk bakımı vb. lerinin aksayacağı kaygısını birlikte getirmektedir. Kadın okul yöneticilerinin önündeki en önemli engellerden biri de toplumun kadına yüklemiş olduğu eş, ev hanımlığı ve özellikle de annelik rolüdür. Bu rollerle birlikte okul yöneticiliğini üstlenen kadın iki türlü zorlanmaktadır. Birincisi toplumun bu algısı nedeniyle oluşan baskı ev halkına, özellikle çocuğa karşı suçluluk duygusunu beraberinde getirmektedir. Kadının evinde çocuklarına, eşine ve ev işlerine yeterli zaman ayıramadığı gerekçesiyle çevresi tarafından suçlanması ve yadırganması kadında bu suçluluk duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Diğer yandan iş yaşamında da kadın olarak üstlendiği diğer rollerin iş performansını olumsuz etkilediği ya da etkileyebileceği gerekçesi ile kariyer ilerlemesinde çeşitli engellerle karşılaşmaktadır (Özel, 2019, s. 134).

Kadın yönetici bir taraftan sürekli hiçbir yere yetişememe telaşını yaşarken diğer taraftan da “ben her şeye yetebilirim”i ispata kendini zorlamaktadır. İş-yaşam dengesini kuramadığı takdirde rollerinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirebilmek için daha fazla çaba sarf etmek durumunda kalmakta, çoğu zaman kendi zamanından çalmakta, bu da beraberinde yılgınlığı getirebilmektedir.

Sandberg (2013), toplumun kadına yüklediği roller ile ilgili beklentilerini şöyle ifade etmektedir “*Kemikleşmiş toplumsal fikirlerimiz erkekleri liderlikle özdeşleştirirken kadınlara daha anaç bir rol biçiyor. Kadınların anaç olduklarına inanmamız yetmiyor, her şeyin ötesinde ilgili ve anaç olmak zorunda da olduklarına inanıyoruz. Bunun aksini gösterecek herhangi bir işaret aldığımızda kafamızda olumsuz bir etki bırakıyor ve rahatsız olmaya başlıyoruz*” (Doğan, 2014, s. 24)

Alkaç (2023)'ın, 500 kadın okul yöneticisinin katılımıyla 2021-2022 eğitim öğretim yılında yaptığı araştırmanın sonuçları kadın yöneticilerin iş yaşam dengesini kurma konusunda karşılaştıkları güçlükleri ortaya koymaktadır. Araştırmada kadın okul yöneticilerinin iş-yaşam dengesine yönelik algıları iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutları aracılığıyla değerlendirilmiş ve araştırmanın sonucunda kadın okul yöneticilerinin kendine zaman ayırma alt boyutunun en yüksek, yaşamı ihmal etme alt boyutunun en düşük değere sahip olduğu bulunmuştur. Kendine zaman ayırma alt boyutunu sırasıyla yaşamın işten ibaret olması ve iş yaşam uyumu alt boyutları takip etmiştir. Apaydın (2011) ve Güleriyüz (2016) araştırmalarının sonuçları da Alkaç'ın elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir (Yıldırım, 2023, s. 92-93).

Dolayısıyla evle ilgili üstlenilen rollerin gerektirdiği sorumluluklar ile okul yöneticiliğinin yüklediği sorumluluklar arasında sıkışıp kalan kadın okul yöneticisinin kendisine ayırdığı zaman azalmaktadır. Çoklu rol çerçevesinde iş-yaşam dengesini kurmakta zorlanan ve bu yoğun tempoyu yürütemeyen kadın okul yöneticileri çözümü yöneticilik görevinden ayrılmak olarak belirleyebilmektedirler. Kadınların evlilik ve çocuk sonrasındaki rol ve sorumlulukları kadın yöneticilerin aile ve kariyer arasında çatışma yaşamasına, sonunda da kariyer sürecini yavaşlatmalarına veya sonlandırmalarına neden olabilmektedir (Doğan, 2014, s. 66).

Kadın Olmak ve Okul Yöneticiliği

Yapılan araştırmalar kadınların okul yöneticiliğine uygunluğu ile ilgili farklı bakış açılarının mevcudiyetini ortaya koymaktadır. Kılınç (2017)'ın 2014-2015 eğitim öğretim yılında 28 kadın okul yöneticisi ve 1.086 öğretmenin katılımıyla yaptığı araştırmanın sonucunda kadınların annelik rollerinden kaynaklı anaçlık özelliklerinin, kadınların iş hayatında farklı bakış açıları kazanmalarını ve

daha etkili olmalarını sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı araştırmaya göre eş rolünün gereği olarak evde eşlerini idare ettiklerini ifade eden kadın yöneticiler, okulda bu yeteneği öğretmenlere kullandıklarını belirtmişlerdir. Kadın okul yöneticilerinin sahip oldukları anne, eş, ev hanımı rollerinin liderlik davranışlarında etkileri olmakta; öğrencilere karşı anaç ve şefkatli yaklaşımlarında, sorumluluk almalarında, evdeki gibi düzen kurma ve kural koymalarında okul dışı rolleri etkili olmaktadır (Kılınç, 2017, s. 85-86).

Kadın ve erkek okul yöneticilerinin katılımıyla yapılan başka bir araştırmada erkek yöneticilerin kadın okul yöneticilerine göre kendilerini daha olumlu değerlendirmelerine ve başarılı görmelerine karşın kadınların toplumsal cinsiyet rolleri (annelik, ev işleri, vb.) gereği okullarına, çalışma saatleri dışında yeteri kadar zaman ayıramamaktan ve gereken çabayı gösteremediklerini düşündüklerinden dolayı kendilerini erkekler kadar başarılı görmedikleri sonucuna ulaşmıştır (Aksanaklu & İnandı, 2018, s. 949). Bu araştırmadan farklı olarak Tok ve Yalçın'ın yaptığı araştırmada katılımcıların kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha başarılı oldukları ve öğretmenlerle daha iyi ilişkiler kurdukları görüşünde olmadıkları, kadın ile erkek yöneticilerin yönetimdeki başarıları arasında herhangi bir farklılık olmadığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır (Tok & Yalçın, 2017, s. 363).

Bazı araştırmalarda kadın yöneticilerin duygusal bakış açısı nedeniyle okul yönetiminde bazı sorunlar yaşadıkları görüşüne karşın Tok ve Yalçın (2017), kadın ve erkeklerden oluşan 101 okul yöneticisinin katıldığı araştırmalarında katılımcıların kadın okul yöneticilerinin duygusal bir yapıya sahip olduğunu düşünmedikleri; olaylara daha duygusal yaklaştıkları, herhangi bir kriz anında yeterince soğukkanlı olamadıkları düşüncesine katılmadıkları sonucuna ulaşmışlardır (Tok & Yalçın, 2017, s. 363).

Güçlü ve arkadaşlarının (2015), kadın okul yöneticilerinin kaygı durumları ile ilgili yaptıkları araştırma kadın okul yöneticilerinin sürekli kaygı durumlarının durumluk kaygı durumlarından daha yüksek olduğunu; bunun ise yaşanan kaygının durum ve koşullardan bağımsız olarak hayatlarının bütünü içinde yaşandığını göstermiştir. Aynı çalışmada evli kadın okul yöneticilerinin durumluk kaygı düzeyi bekârlardan yüksek bulunmuştur (Güçlü, Tulunay Ateş, & İhtiyaroğlu , 2015). Kadın okul yöneticilerin çoklu rolleri ve toplumdaki ön yargılara rağmen bu rolleri hakkıyla yerine getirme çabasının kadın okul yöneticilerinde sürekli kaygı durumunu artırdığını söylemek mümkündür.

Kılınç (2017)'ın çalışmasında liderlik davranışlarını etkileyen içsel faktörler olarak ifade edilen cinsiyet ve kişilik özelliklerinden kadın yöneticilerinin doğuştan sahip oldukları anaçlık, duygusallık, empati, duyarlılık, hoşgörü özelliklerinin liderlik davranışlarına olumlu etkileri olduğu, kişilik özelliklerinden özgüven ve cesaret sahibi, dışa dönük, iyimser mizaçta ve iletişim konusunda yetenekli olmalarının liderlik davranışlarına olumlu yansıdığı görülmektedir. Toplumdaki olumsuz yargının aksine okul dışında sahip oldukları rollerin, evde ev hanımı, anne ve eş sorumluluklarının kazandırdığı yetenekler kadınların liderlik davranışlarını olumlu etkilediği söylenebilir (Kılınç, 2017, s. 88-89).

Bunlara ilaveten kadın yöneticilerin okulda düzenlenen etkinliklerin organizasyonlarında, sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkilerde; yardımsever kişilerden okula parasal kaynak sağlama konusunda, öğrenci ve velilerle kurdukları ilişkilerde daha başarılı bulunduğu dair görüşler de mevcuttur (Tok & Yalçın, 2017, s. 363).

Liderlik, Yöneticilik ve Kadın Olmak

Kadın okul yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri ve stilleri ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda örneklem grupların görüş ve

değerlendirmelerine bağlı olarak kadın okul yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili de farklı sonuçlara rastlanmaktadır.

Turan ve Ebiçlioğlu'nun 2002 yılında yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre genel eğilimler bağlamında kadın ve erkek okul yöneticilerinin her bir liderlik boyutunda genellikle aynı davranış biçimini benimsedikleri görülmüştür. 8 liderlik boyutu açısından kadın ve erkek okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasında önemli bir fark tespit edilmemekle birlikte öğretmen görüşlerine göre en üst düzeyde benimsenen liderlik boyutunun kadın okul yöneticileri için "iletişim", erkek okul yöneticileri için "vizyon" olduğu görülmüştür. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre en alt düzeyde algılanan liderlik boyutu, kadın okul yöneticileri için "pozitif olmak", erkek okul yöneticileri için ise "demokratik ve hoşgörülü olmak" tır (Turan & Ebiçlioğlu, 2002, s. 455).

Kılınç (2017)'in çalışmasının sonuçlarına göre öğretmenler kadın okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiklerini düşünmektedirler. Dönüşümcü liderlik özelliklerinden ise “telkinle güdüleme”, “idealleştirilmiş etki (davranış)” davranışlarını, en az işlemci liderlik özelliklerinden “laissez-faire” ve “istisnalar yönetim (pasif)” davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Kılınç'ın ulaştığı bu sonuç kadın yöneticilerin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış başka araştırmaların (Hackman, Furniss, Hills, ve Paterson, (1992); Ross ve Offermann, (1997); Çelik, (1998); Cemaloğlu, (2007)) sonuçları ile örtüşmektedir. Diğer yandan araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre kadın okul yöneticilerinin daha fazla idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve bireysel destek davranışı sergilediklerini, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre kadın okul yöneticilerinin istisnalarla yönetim (pasif) davranışını daha çok sergilediklerini düşündükleri görülmüştür (Kılınç, 2017, s. 80-82). Yıldırım (2019)'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre de öğretmenler genel olarak kadın okul

yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler (Yıldırım & Çelikten, 2019, s. 421).

Kadın okul yöneticilerinin mizaç özellikleri ile ilgili ağırlıklı olarak daha çok “görev odaklı liderlik” özelliği olan Tip 1 ve daha çok “insani ilişkiler odaklı liderlik” özelliği olan Tip 9 özelliği göstermektedirler. Kadın okul yöneticilerinin içe dönük, bireysel, mesafeli, sosyal yönleri zayıf, kuşkulu, kararsız, sivrilmek istemeyen kişileri temsil eden Tip 4, Tip 5 ve Tip 6 mizaç tipleri özelliklerini en az gösterdikleri söylenebilir (Kılınç, 2017, s. 81-82)

Diğer yandan erkek yöneticiler kendilerini yönetici olarak tanımlarken kadın okul yöneticileri kendilerini eğitim lideri olarak tanımlamaktadırlar (Kılınç, 2017, s. 81-82). Taşkesen (2019)’in araştırmasında kadın okul yöneticilerinin destek odaklı ve üreten odaklı lider davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır (Taşkesenlioğlu, 2019, s. 74).

Araştırmaların sonuçlarından yola çıkılarak kadın okul yöneticileri için tek bir liderlik stilinden bahsetmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu nedenle kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri üzerinde genel anlamda kişisel özelliklerinin ve durumsallığın etkili olduğu söylenebilir.

Kadın Okul Yöneticileri İçin Çalışma Koşulları ve Özlük Hakları

MEB’e bağlı okul ve kurumlarda yöneticiliğin ikinci görev olması ve meslekleşmemesi nedeniyle okul yöneticileri için öğretmenlerinkinden farklı özlük haklarını düzenleyen bir mevzuat da bulunmamaktadır. Oysa gerek başta çalışma süresi olmak üzere değişen çalışma koşulları gerekse okul yöneticilerinin artan sorumlulukları böyle bir mevzuatı gerekli kılmaktadır. Kadın okul yöneticileri için de özlük haklarını düzenleyen ayrı bir mevzuat söz konusu değildir.

Kadın okul yöneticilerinin özlük haklarını ancak cinsiyete dayalı ayrımcılığı önlemek ve kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almalarını sağlamak üzere yapılmış yasal düzenlemeler ve üst politika belgelerine dayalı olarak ele almak mümkündür. Anayasa’da yapılan değişikliklerle kadın-erkek eşitliği ilkesinin güçlendirilmesi, Yeni Türk Medeni Kanunu ile kadını aile ve sosyal hayatta daha etkin yer almasının ve kadın-erkek ayrımının ortadan kaldırılmasının hedeflenmesi, kadına yönelik şiddetin engellenmesi amacıyla Ailenin Korunması ve Kadına Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun’un yürürlüğe girmesi, kadının iş hayatında korunması amacıyla İş Kanunu’nda değişiklikler yapılması, Türk Ceza Kanunu’na işyerinde cinsel taciz kavramının eklenmesi bu bağlamda yapılan düzenlemelere örnek verilebilir. Yine Devlet Memurları Kanunu’nda yapılan değişiklikler ile kadın çalışanların, doğum izni, analık izni, süt izni, vardiya ve nöbet izinlerinde iyileştirilmeler yapılarak anne olan kadın çalışanı güçlendirmek hedeflenmiş, ilave yönetmeliklerle bu hedef desteklenmiştir. Son yıllarda üst politika belgelerinde de kadının güçlendirilmesine yönelik politikalara sıklıkla yer verilmektedir (Metin, 2020, s. 36-38).

Genel olarak kadını sosyal hayatta ve iş hayatında güçlendirmeyi amaçlayan bu politika ve düzenlemeler kadın okul yöneticileri için de önemlidir. Ancak çoklu rollerine ve toplumun olumsuz bakış açısına rağmen kadınların yönetici olma ve yöneticiliği devam ettirme taleplerini güçlendirmek için pozitif ayrımcılık olarak değerlendirilebilecek başka düzenlemelere de ihtiyaç vardır. Örneğin kadın okul yöneticilerinin önündeki en önemli engel uzun çalışma saatleri, buna bağlı olarak ev ve çocuk bakımı ile ilgili yaşanan problemlerdir. Bu tür engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik atılacak adımlar kadın öğretmenleri okul yöneticiliği için daha fazla cesaretlendirecektir.

Kadın Okul Yöneticisi Yetiştirmek

İster kadın yöneticiler isterse erkek yöneticiler için olsun Türkiye’de öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte verilen eğitimler nicel ve nitel olarak okul yöneticiliği başlığı altında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bursalıoğlu (1998)’na göre okul yönetimi deneme yanılma yoluyla değil bilimsel metotlarla gerçekleştirilmelidir. Okul yöneticilerinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde koordine edebilmeleri için eğitim yönetimi ile ilgili tüm kavram ve süreçlere hâkim olmaları gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticiliği davranış bilimlerinde de yetkin olmayı gerekli kılmaktadır. Bu ise ancak akademik eğitimle sağlanabilir (Bursalıoğlu, 1998, s. 6). Ilgar (2005)’a göre eğitim sisteminin başarısı rastlantılara bırakılmamalı ve sistemin yöneticileri doğru seçilmeli ve iyi yetiştirilmelidir. Verilecek eğitim hem kuramsal nitelikte hem de uygulamaya dönük olmalıdır (Ilgar, 2005, s. 18). Okul yöneticilerini yetiştirme programlarında teknik bilgi ve becerileri kazandırmada felsefî ve teorik yetiştirme programlarının yanında uygulamalı eğitimlerden faydalanılmalıdır (Cemaloğlu, 2005, s. 264).

Araştırmacılar okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin önemine dikkat çekmekle birlikte Türkiye’de okul yöneticiliği için seçilen ve atanan öğretmenler için sistemli ve düzenli bir eğitim süreci bulunmamaktadır. Mevcut sistemde görevlendirilen okul yöneticileri yöneticiliği süreç içerisinde deneme yanılma ve tecrübe yoluyla öğrenmektedirler. Ya da okul yöneticileri isteğe bağlı olarak lisansüstü programlarla eğitim yönetimi alanında mesleki gelişimlerini destekleyebilmektedirler.

Oysa okullardaki süreçler göz önüne alındığında okul yöneticilerinin birçok alanda yeterlik sahibi olması ve görevle ilgili iyi bir yetiştirilme sürecinden geçmiş olması beklenmektedir. Bu beklenti kadın okul yöneticileri için biraz daha artmaktadır. Ev ve iş yaşamında karşılaştıkları zorluklara cinsiyet ayrımcılığı

ve toplumsal ön yargılar eklendiğinde bu zorluklarla baş etmede kadın okul yöneticilerinin psikolojik sağlamlıklarının, yöneticilik becerilerinin ve uzmanlıklarının daha fazla olması gerekmektedir. Toplumda kadın okul yöneticilerine karşı olumsuz bakış açısına dayanak olan savlara fırsat vermeyecek şekilde kadın okul yöneticilerinin daha da güçlendirilmesi gerekmektedir. Kariyer yolunda erkeklere nazaran daha fazla zorluklarla karşılaşan, zaman zaman başarısızlık hissine kapılabilen kadın okul yöneticilerinin sayısını artırmanın önemli bir yolu da uzmanlık güçlerini artırmak olacaktır.

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİ ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Kadın Okul Yöneticileri Çalıştayı 11 Mart 2023 tarihinde Okul Yöneticileri Derneği tarafından Özel Palet Müzik Okulu ev sahipliğinde gerçekleştirildi. Çalıştayda kadınların gözünden okul yöneticiliği, okul yöneticiliği görevi bakımından kadın olmak ele alındı. Çalıştaya özel ve devlet okullarından 50'ye yakın kadın okul yöneticisi katıldı. Çalıştayı açılış paneline Ece Karaboncuk, Prof. Dr. Ebru Oğuz, Dr. Burcu Aypat, Hatice Hale Yurttabir ve Kahramanmaraş Anadolu Lisesi Müdürü Mehtap Süt konuşmacı olarak katıldı. Çalıştayda kadın okul yöneticiliği çalıştay hazırlık aşamasında uygulanan anket verilerinden yola belirlenen çıkılarak 7 tema üzerinden tartışıldı ve çalıştay sonunda masa raporları sunuldu. Aşağıda yer alan temalarda Türkiye'de kadın okul yöneticiliğinin geliştirilmesi için bazı tespitler ve öneriler geliştirildi.

1. Kadın okul yöneticiliğine sosyokültürel bakış
2. Yönetim, bürokrasi ve kadın olmak
3. Kadın için kariyer, aile ve annelik
4. Kadın olmak ve okul yöneticiliği

5. Liderlik, yöneticilik ve kadın olmak
6. Kadın okul yöneticileri için çalışma koşulları ve özlük hakları
7. Kadın okul yöneticisi yetiştirmek

Kadın Okul Yöneticileri Çalıştayı'nın sonuç raporunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Toplum olarak ataerkil toplumsal cinsiyet kodlarımız kadına ilişkin rollerin genel kabul görmesini sağlamaktadır.

- Kadına informal bir şekilde atfedilen roller kariyer süreçlerinde kadınlar için örtük engel teşkil etmektedir.

- Kadına aile ve toplum tarafından yüklenen roller kadın okul yöneticileri üzerinde yöneticilik görevini devam ettirme konusunda caydırıcı olabilmektedir.

- Bu engeller evli ve çocuklu kadın yöneticiler için etkilerini artırmaktadır.

- İş-aile yaşamı çatışması, eşten ve çevreden kaynaklı baskılar kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olma yönündeki tercihlerini sınırlandırmaktadır.

- Özellikle çocuk bakımı ile ilgili kadına yüklenen sorumluluğun okul yöneticiliği üzerinde etkilerini azaltmak için birtakım düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

- Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı ve üst yönetimde erkeklerin egemen olması okul yöneticiliğinde de öncelikle erkeklerin tercih edilmesi sonucunu doğurmakta, bu aşamada da resmi olmayan bürokratik engellerin varlığı söz konusu olmaktadır.

- Cam tavan sendromunun etkileri MEB yönetim kadrolarında da hissedilmektedir.

- Kadınların bazı kişilik özellikleri ile birlikte ailenin destek olma durumu kadınların yöneticilik konusundaki kararlarında ve başarılarında etkili olmaktadır.

- Empati, iletişim, psikolojik ve duygusal sağlamlık, organizasyon yeteneği gibi kadınların doğuştan sahip oldukları bazı özellikler kadın okul yöneticilerinin

krize müdahale, çatışma yönetimi durumlarında daha etkin olmalarına olanak tanımaktadır.

- Kadın okul yöneticilerinde dönüşümcü ve yenilikçi liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

- Kadınların duygusal yapısı okul yöneticiliğinde avantaj veya dezavantaj olarak kendini gösterebilmekte; bu durumsal bir özellik göstermektedir.

- Kadın okul yöneticileri cinsiyeti, fiziksel görünümü dolayısıyla kendisini çevresel faktörlere karşı daha fazla koruma gereği hissetmektedirler.

- Kadın okul yöneticilerinin çalışma koşulları erkek okul yöneticilerine göre sahip oldukları çoklu roller nedeniyle daha zor olmaktadır.

- Özel okullarda görev yapan kadın okul yöneticileri özlük hakları ve çalışma koşulları açısından devlet okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerine göre daha dezavantajlı durumdadırlar.

- Kadın okul yöneticileri kabul görmedikleri takdirde mobbinge maruz kalabilmektedirler.

- Kadın okul yöneticilerinde inisiyatif alma, girişimci olma gibi liderlik vasıfları ön plana çıkarken, erkek okul yöneticilerinde bürokratik işlere dayalı yöneticilik vasıfları ön plana çıkmaktadır.

DEĞERLENDİRME

Bugün Türkiye’de eğitim sistemi içerisinde öğretmenlerin yarısından fazlası kadınlardan oluşmasına rağmen kadın okul yöneticilerinin oranının az olması cinsiyet ayrımcılığına dair birtakım problemlerin varlığını akla getirmektedir. Gerek yapılan çalışmalar gerekse uygulamanın içerisinde yer alan kadın okul yöneticilerinin değerlendirmeleri yasal hiçbir zemini olmamakla birlikte toplumda hala kadın okul yöneticilerine karşı cinsiyet ayrımcılığına dayalı bir yargının olduğunu göstermektedir. Bunda toplumun ataerkil bir yapıya sahip olmasının yanında kadınların toplumun kendileri ile ilgili geliştirdikleri yargıyı kanıksamış ve kabullenmiş olmaları da etkilidir.

Üst kariyer basamaklarına tırmanırken yasal olmayan ancak gizil bürokratik engellerden, toplumun ön yargılarından ve cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı yaşanan problemler kadın okul yöneticilerinin sayılarının az olmasında etkili olmaktadır. Diğer yandan toplumun yüklemiş olduğu çoklu roller kadınların yöneticilik görevine karşı mesafeli durmalarına neden olmakta; hem yöneticilik rolünü hem de eş, ev hanımlığı ve annelik rolünü yerine getirmek zorunda kalan ve iş-yaşam dengesini kurmayı başaramayan kadın okul yöneticilerinin yıpranmışlıkları ve yılgınlıkları daha fazla olmaktadır.

Kadın okul yöneticilerinin eş ve yakın aile çevresi başta olmak üzere çevrelerinden aldıkları tepkiler, gördükleri ya da göremedikleri destek yöneticiliği tercih etmelerinde ya da yöneticiliğe devam edip etmemelerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Çoklu role sahip kadın okul yöneticileri için iki türlü baskı unsuru ortaya çıkmaktadır. İlk olarak çocuklarına, eşine ve ev işlerine yeterli zaman ayıramadığı gerekçesi ile çevresi tarafından suçlanan kadın bu baskının etkisi ile kendisini suçlamaya başlamaktadır. İkinci olarak ise kadın olarak üstlendiği diğer rollerin iş performansını olumsuz etkilediği ya da etkileyebileceği gerekçesi ile kariyer ilerlemesinde erkeklere nazaran daha fazla ve çeşitli engellerle karşılaşmaktadır.

Kadınların cinsiyete dayalı sahip oldukları özelliklerin ve bunların okul yöneticiliği ve liderliğe yansımaları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Kadınların annelik rollerinden kaynaklı anaçlık özelliklerinin, kadınların iş hayatında farklı bakış açıları kazanmalarını ve daha etkili olmalarını sağladığı, düzen kurma ve kural koymada okul dışı rollerinin etkili olduğu görüşü yaygındır. Cinsiyet ve kişilik özelliklerinden duygusallık, empati, duyarlılık, iletişim becerileri, hoşgörü gibi özelliklerin ve toplumdaki olumsuz yargının aksine okul dışında sahip oldukları rollerin kazandırdığı yeteneklerin kadınların liderlik davranışlarına olumlu yansıdığı yönünde görüşler mevcuttur. Bu görüşlerin aksine kadınların toplumsal cinsiyet rolleri (annelik, ev işleri, vb.) gereği okullarına, çalışma saatleri dışında yeteri kadar zaman ayıramamaktan ve gerekli çabayı gösteremediklerini düşündüklerinden dolayı kendilerini erkekler kadar başarılı görmedikleri, duygusal bakış açısı nedeniyle okul yönetiminde bazı sorunlar yaşadıkları, sürekli kaygı durumlarının yüksek olduğu yönünde çalışmalar da bulunmaktadır. Bunların dışında kadınların önündeki birçok engelle rağmen kadın ile erkek yöneticilerin yönetimdeki başarıları arasında herhangi bir farklılık olmadığı yönünde görüşler de vardır.

Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili kadın ve erkek okul yöneticileri benzer liderlik davranışları sergileyebildikleri gibi kadın okul yöneticileri için "iletişim", erkek okul yöneticileri için ise "vizyon"un öne çıktığı, kadın okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri, ağırlıklı olarak görev odaklı liderlik ve insani ilişkiler odaklı liderlik özellikleri gösterdikleri söylenebilir. Araştırmalar kendilerini eğitim lideri olarak tanımlayan kadın okul yöneticilerinde destek odaklı ve üreten odaklı lider davranışlarının da sıkça gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak kadın okul yöneticileri için tek bir liderlik stilinden bahsetmek yerine kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri üzerinde genel anlamda kişisel özelliklerinin ve durumsallığın etkili olduğu söylemek daha uygun olmaktadır.

MEB'e bağlı okul ve kurumlarda yöneticiliğin ikinci görev olması ve meslekleşmemesi nedeniyle okul yöneticileri için öğretmenlerinkinden farklı özlük haklarını düzenleyen bir mevzuat bulunmamaktadır. Dolayısıyla kadın okul yöneticileri için de ayrı bir düzenlemeden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Son yıllarda yasal düzenlemeler ve üst politika belgelerinde genel olarak kadının güçlendirilmesine yönelik politikalara sıklıkla yer verilmektedir. Çoklu rollerine ve toplumun caydırıcı bakış açısına rağmen kadınların yönetici olma ve yöneticiliği devam ettirme taleplerini güçlendirmek üzere pozitif ayrımcılık olarak değerlendirilebilecek daha spesifik düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Türkiye'de öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte verilen eğitimler nicel ve nitel olarak yetersizdir. Okul yöneticiliği için seçilen ve atanan öğretmenler için sistemli ve düzenli bir eğitim sürecine ihtiyaç duyulmakta; bu ihtiyaç kadın okul yöneticileri için biraz daha artmaktadır. İş yaşamının getirdiği zorluklara cinsiyet ayrımcılığı ve toplumsal ön yargılar eklendiğinde bu durumlarla baş etmede kadın okul yöneticilerinin psikolojik sağlıklarının, yöneticilik becerilerinin ve uzmanlıklarının daha fazla olması gerekmektedir.

ÖNERİLER

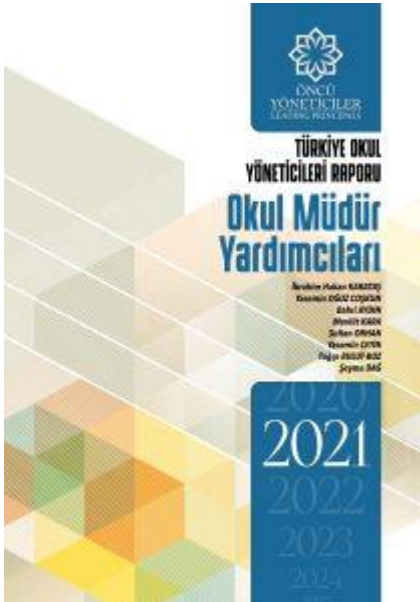
- Türk eğitim sisteminin her kademesinde toplumsal cinsiyet eşitliği bilincini bireylere kazandıracak politika ve programlara ağırlık verilmesi,
- STK'lar ve ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından yapılacak çalışmalarla kadın okul yöneticilerinin çalışma koşullarının ve özlük haklarının, bunlarla ilgili beklentilerinin politika yapıcıların gündemine alınmasının sağlanması,
- Kadın okul yöneticilerinin sayısının artması kadın öğretmenleri teşvik edeceğinden yöneticilik seçimlerinde kadın çalışanlara fırsat ve imkân önceliği tanınarak okullardaki kadın okul yöneticilerin oranının artırılması,
- Kadın okul yöneticilerine daha esnek çalışma koşullarının sağlanması,
- Kadınların çoklu rollerinden kaynaklı karşılaştıkları engelleri minimize edecek şekilde doğum öncesi, doğum sonrası izinleri, süt izni, ücretsiz kreş imkânı gibi uygulamaların genişletilmesi,
- Kadın okul yöneticilerinin psikolojik sağlamlıklarını artırmak üzere eğitimlerin uygulanması,
- Kadın okul yöneticilerinin sosyal destek eksikliklerini belirlemek amacıyla MEB tarafından yapılacak çalışmaların sonuçlarına göre kadın okul yöneticilerine ihtiyaç duydukları alanlarda sosyal destek sağlanması,
- Genel olarak okul yöneticiliğini güçlendirmek için okul yöneticilerini yetiştirme programlarının daha sistemli, işlevsel ve düzenli hale getirilmesi,
- Kadın okul yöneticilerinin bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunmasını sağlayacak organizasyonlar düzenlenmesi,
- Kadın okul yöneticilerine uygulanan mobbing durumunun tespiti, uygulanacak yaptırımlar ile ilgili daha somut düzenlemelerin yapılması,
- Kadın okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak üzere pozitif ayrımcılık içeren yasal düzenlemelerin yapılması,
- Kadın okul yöneticilerini motive etmek ve cesaretlendirmek üzere MEB ödül sisteminde pozitif ayrımcı uygulamalara yer verilmesi kadın okul yöneticiliğini teşvikte etkili olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksanaklu, P., & İnandı, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), s. 937-955.
- Bakır, A. A., Uğurlu, C. T., Köybaşı, F., & Özyazıcı, K. (2017). Kadın Okul Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Curr Res Educ*, 3(1), s. 1-14.
- Boz, T. (2021). Kadınların Okul Yöneticiliğine İlişkin Motivasyon Kaynakları: Özel Okul-Devlet Okulu Karşılaştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi .
- Bursaloğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (10. Baskı b.). Ankara: Önder Matbacılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Doğan, İ. (2014). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N., Tulunay Ateş, Ö., & İhtiyaroğlu , N. (2015). Kadın Okul Yöneticilerinin Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeyleri. *KSBD, Hüseyin Hüsnü Tekışık Özel Sayısı*, 1, s. 175-187.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi* (3. Baskı b.). İstanbul: Beta yayıncılık.

- Karakaya, Ş., & Reyhanoglu, M. (2020). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 3(1), s. 47-74.
- Kılınç, H. (2017). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- MEB. (2021). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. 05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazete.
- Metin, G. (2020). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- oygm.meb.gov.tr. (tarih yok). 6 12, 2023 tarihinde https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/10142823_TALIS_RA_PORU-.pdf adresinden alındı
- Özel, H. (2019). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taşkesenlioğlu, S. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Lider Davranış Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürüttüğü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı .
- Tok, T. N., & Yalçın, N. (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28).
- Turan, S., & Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(31), s. 244-258.
- Yıldırım, A., & Çelikten, Y. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(4), s. 404-424.
- Yıldırım, Ü. A. (2023). Kadın Okul Yöneticilerinin Sosyal Destek Algıları İle İş Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişki . *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

ÖNCEKİ RAPORLAR



TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

2023 Türkiye Okul Yöneticileri Raporu'nun teması “Kadın Okul Yöneticisi Olmak” şeklinde belirlenerek bu defa okul yöneticiliği içinde daha spesifik bir alan üzerinde çalışılmıştır. Okul Yöneticileri Derneği olarak 11 Mart 2023 tarihinde gerçekleştirdiğimiz *Kadın Okul Yöneticileri Çalıştayı* bu rapor için referans teşkil etmiş; kadın okul yöneticileri ile ilgili belirlenen alt temalar hem literatür araştırması hem de çalıştayda ortaya çıkan görüş ve öneriler doğrultusunda ele alınmıştır.

2023

2024

2025

2026

www.okulyoneticileri.org.tr

bilgi@oncuyoneticiler.org.tr

(0505) 019 70 59

   @okulyoneticileri