

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

KADIN OKUL YÖNETİCİSİ OLMANIN ZORLUKLARI İLE YAŞADIKLARI MOBBİNG DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Merve TACİR DİŞLİ

ŞANLIURFA - 2022

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

KADIN OKUL YÖNETİCİSİ OLMANIN ZORLUKLARI İLE YAŞADIKLARI MOBBİNG DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Merve TACİR DİŞLİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ATASOY

ŞANLIURFA – 2022

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ATASOY danışmanlığında, Merve TACİR DİŞLİ' nin hazırladığı **"**Kadın Okul Yöneticisi Olmanın Zorlukları ve Yaşadıkları Mobbing Durumlarının Değerlendirilmesi**"** konulu bu çalışma … /… /2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

□ Oybirliğiyle / □ Oy çokluğu ile

İmza

Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ATASOY	……
Üye	Doç. Dr. Ömür ÇOBAN	……
Üye	Doç. Dr. Ahmet GÖÇEN	……

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN

Enstitü Müdür

Bu çalışma: ……. Tarafından Desteklenmiştir.

Proje No : ……

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

Öğrenci No	185215014
Adı / Soyadı	Merve TACİR DİŞLİ
Anabilim Dalı/Programı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	Kadın Okul Yöneticisi Olmanın Zorlukları ve Yaşadıkları Mobbing Durumlarının Değerlendirilmesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen Kadın Okul Yönetici Olmanın Zorlukları ve Yaşadığı Mobbing Durumlarının Değerlendirilmesi adlı çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, …./…./20… tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **iThenticate** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı %5 'tir. Ayrıca tez çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,

2- Kaynakça hariç

3- Alıntılar hariç/dâhil

4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

…../…../2022

Merve TACİR DİŞLİ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. …../…../2022

…….....

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ATASOY

ÖZET

KADIN YÖNETİCİSİ OLMANIN ZORLUKLARI İLE YAŞADIKLARI MOBBİNG DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

TACİR DİŞLİ, Merve

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ATASOY

Şubat, 2022, 105 sayfa

Bu araştırmanın amacı, kadın okul yöneticisi olmanın zorlukları ile kadın yöneticilerin yöneticilik yaparken maruz kaldıkları mobbing davranışlarının belirlenmesi ve mobbingle baş etme stratejilerinin değerlendirilmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Şanlıurfa'da görev yapan kadın okul yöneticiliği yapmış ya da yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu ise Şanlıurfa'da görev yapan yirmi kadın yöneticiden oluşmuştur. Çalışma grubunun belirlemesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizi betimsel analiz yöntemiyle yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen ham veriler Nvivo 10 paket programında analiz edilerek temalar, alt temalar ve kodlar belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticiler; üstleri, çalışma arkadaşları, öğretmenler ve veliler tarafından çeşitli mobbing davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, kadın yöneticilerin toplumsal ön yargı, cinsiyet ayrımcılığı, ev ve çocuklarına ilişkin sorumluluklarından kaynaklı sorunlar yaşadıkları ortaya konulmuştur. Kadın yöneticiler mobbingle baş etme stratejileri olarak iletişim kanallarını kullanmakla birlikte psikolojik güçlendirme tekniklerinden de yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kadın okul müdürleri baş etme stratejisi olarak mesleki işbirliği kanallarını da etkin kullandıkları görülmüştür. Kadın yöneticiler kendilerini erkek okul müdürlerine göre daha titiz ve detaycı olarak nitelendirmektedirler. Araştırmada, kadın okul yöneticilerinin sayısal olarak azlığına

ve niceliksel olarak bu temsilin gerekli niteliği yansıtmadığına dikkat çekilmekte, bu düşük temsil durumunu ise kadın yöneticilerin yaşadıkları zorluklardan kaynaklı yöneticilik görevi üstlenmede çekinme davranışı sergilemelerine bağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticiliğe ilişkin çekinme davranışlarının bir diğer sebep ise ataerkil toplum niteliklerine özgü cinsiyete dayalı toplumsal rol algılarının hala hâkim olduğu ile ilişkili bulunmuştur. Diğer taraftan, yaşanılan mobbing durumlarının ve zorluklarının yaşanılan coğrafi faktörlerin etkili olduğu ve kültürel ve yerel bağlamlarla da örüntülü olduğu görülebilmektedir. Kadın okul müdürleri, bu pozisyonu yürüten ya da aday kadın okul müdürlerine potansiyellerinin ve güçlü yönlerinin farkına varmalarını ve yönetici olma konusunda kendilerine güvenmelerini önermektedirler. Araştırmanın kadın yöneticilere ve yönetici olmak isteyen yönetici adaylarına rehberlik etmesi ve tespit edilen sorunlara ilişkin kaynak oluşturması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın okul yöneticisi, mobbing, baş etme stratejileri, ataerkil toplum, cinsiyet eşitsizliği

ABSTRACT

THE EVALUATION OF CHALLENGES AND MOBBING SITUATIONS EXPERIENCED BY FEMALE SCHOOL PRINCIPALS

TACİR DİŞLİ, Merve

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Asst. Prof. Ramazan ATASOY

January, 2022, 105 page

The aim of this research is to determine the challenges of being a female school principal, the mobbing behaviors that female principals are exposed to while they are administrating, and to evaluate the strategies to cope with mobbing. Qualitative research method was used in the research. The research focusses on female school administrators who worked or who are still working in Sanliurfa. The study group of the research consisted of twenty female principals working in Şanlıurfa. The criterion sampling method, one of the purposive sampling methods, was used in the determination of the study group. A semi-structured interview form developed by the researcher was used as a data collection tool in the research. The analysis of the data was made with the descriptive analysis method. The raw data obtained from the participants were analyzed in the Nvivo 10 package program, themes, sub-themes, and codes were determined. According to the results of the research on female managers; It has been determined that they are exposed to various mobbing behaviors by their superiors, colleagues, teachers and parents. In addition, it has been concluded that female prinicipals experienced problems originated from social prejudice, gender discrimination, and responsibilities regarding home and children. It has been concluded that female principals use communication channels as strategies to cope with mobbing, but also benefit from psychological empowerment techniques. It has been observed that female school principals use professional cooperation channels effectively as a coping strategy. Female administrators describe themselves as more meticulous and detail-oriented than male school principals. In the research, it is pointed

out that the number of female school principals is few in number and this representation does not reflect the required quality quantitatively. Another reason for the withdrawal behaviors related to female leadership was found to be related to the fact that gender-based social role perceptions specific to the characteristics of patriarchal society are still dominant. On the other hand, it can be seen that the experienced mobbing situations and difficulties are affected by the geographical factors experienced and are also patterned with cultural and local contexts. Female principals recommend that female principals who hold or are candidates for this position become aware of their potential and strengths and have confidence in becoming administrators. It is expected that the research will guide female school principals and candidates who want to be principals and create a resource for the identified problems.

Keywords: School administration, mobbing, coping strategy, patriarchal society, gender inequality

KADIN YÖNETİCİSİ OLMANIN ZORLUKLARI İLE YAŞADIKLARI MOBBİNG DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI i

ORİJİNALLİK RAPORU ve BEYAN FORMU ii

ÖZET iii

ABSTRACT v

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR LİSTESİ xii

EKLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU 4

1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ 6

1.2.1. Alt Problemler 6

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 6

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 7

1.5. TANIMLAR 7

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. MOBBİNG 8

2.1.1. Mobbing Davranış Tipolojisi 9

2.1.2. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları 11

2.1.3. Mobbingin Tarafları 12

2.1.3.1. Mobbing Uygulanan Taraf 12

2.1.3.2. Mobbing Uygulayan Taraf 13

2.1.3.3. Mobbinge Tanık Olan Taraf 13

2.1.4. Mobbingle Başa Çıkma Yolları 14

2.1.5. Mobbing Uygulayıcısının Örgütteki Yeri 15

2.1.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing 15

2.1.5.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing 16

2.1.5.3. Eşdeğerler Arası Mobbing 17

2.1.6. Kadınlara Yönelik Uygulanan Mobbing Analizi 17

2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ VE MOBBİNG 19

2.2.1. Eğitim 19

2.2.2. Yönetim ve Yönetici 20

2.2.3. Eğitim ve Okul Yönetimi 21

2.2.4. Okul yönetiminde kadın 22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ÇALIŞMA GRUBU 23

3.2. GÖRÜŞME SORULARI 25

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI 25

3.4. VERİLERİN ANALİZİ 26

3.5. GEÇERLİLİK- GÜVENİRLİK 27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 29

4.1.1. Gerekli Yeterliliklere Sahip Olmalı 29

4.1.2. İletişim Becerisi Yüksek Olmalı 31

4.1.3. Adil Olmalı 32

4.2. İKİNCİ PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 32

4.2.1. Kendi İsteğiyle Yönetici Olma Tercihi 33

4.2.2. Yöneticilerin Yönlendirmesi Sonucu 34

4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 36

4.3.1. Toplumsal Ön Yargı Kaynaklı Mobbing 37

4.3.2. Veli Tarafından Uygulanan Mobbing 39

4.3.3. Diğer Yöneticilerin Uyguladıkları Mobbing 41

4.3.4. Cinsiyet Ayrımcılığından Kaynaklanan Mobbing 43

4.3.5. Eş ve Anne Olarak Sorumluluklardan Kaynaklanan Zorluklar 44

4.3.6. Üst Yönetim Kaynaklı Mobbing 45
4.3.7. Kadın Mükemmeliyetçiliğinden Kaynaklı Zorluklar 48
4.3.8. Öğretmenlerin Uyguladığı Mobbing 49
4.3.9. Gerekli Saygıyı Görememek 50
4.3.10. Okullardaki İhtiyaçları Karşılamada Güçlük 51
4.3.11. Pozitif Ayrımcılık Beklentisi 52
4.3.12. Mobbing Yaşamayan Kadın Yöneticiler 53
4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 54
4.4.1. Kadınların Ev ve Aileye Olan Sorumlulukları 54
4.4.2. Yöneticilerin Çalışma Koşulları 55
4.4.3. Kadın Yöneticilere Olan Bakış Açı 57
4.4.4. Özgüven Eksikliği 58
4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 58
4.5.1. Anlayışlı Davranarak ve İletişim Aracılığıyla 59
4.5.2. Kararlı Bir Duruş Sergileyerek 60
4.5.3. Yönetmelikle Bağlı Kalarak 61
4.5.4. Yardım ve Destek Alarak 62
4.6. ALTINCI ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 63
4.6.1. Daha Detaylı ve Titiz Çalışmaları 63
4.6.2. İletişimlerinin Daha Güçlü Olması 65
4.6.3. Veli ile İlişkilerin Daha Kuvvetli Olması 67
4.6.4. Avantajlı Yönü Yok 68
4.7. YEDİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR 68
4.7.1. Kendilerine Güvenmeli ve Çalışmayı Sevmeleri 69
4.7.2. İletişin Becerilerini İyi Kullanmaları 70

4.7.3. Anlayışlı Olmaları 71

4.7.4. Adil ve Eşit Davranmaları 72

4.7.5. Sınırları Korumaları 72

4.7.6. Yönetici Olmamaları 73

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER 74

EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların demografik bilgileri 24

Tablo 2: Birinci Alt Probleme İlişkin Temalar 29

Tablo 3: İkinci Alt Probleme İlişkin Temalar 32

Tablo 4: Üçüncü Alt Probleme İlişkin Temalar 37

Tablo 5: Dördüncü Alt Probleme İlişkin Temalar 54

Tablo 6: Beşinci Alt Probleme İlişkin Temalar 59

Tablo 7: Altıncı Alt Probleme İlişkin Temalar 63

Tablo 8: Yedinci Alt Probleme İlişkin Temalar 69

EKLER LİSTESİ

EK- 1 Gönüllü Katılım Formu 1
EK- 2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu 2
EK- 3 Ses Kayıt İzin Belgesi 3
EK- 4 Etik Kurul Onay Belgesi **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**

GİRİŞ

İnsan ömrünün çok büyük bir kesitini oluşturan meslek yaşamı; bireyin yaşamını, ailesini ve çevresini oluşturmada en temel etmenler arasındadır. Bu doğrultuda bakıldığında insanın işini ve iş hayatını sevmesi oldukça büyük önem taşır. İş yaşamında mutlu olmayan bireylerin sosyal ve aile yaşamında da gerekli doyuma ulaşmakta zorlanacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, bireylerin bir günde ortalama olarak sekiz saat boyunca beraber olduğu mesai arkadaşlarıyla olan ilişkileri bireyin iş, aile ve sosyal yaşamını doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında, çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişimi olan bireyler iş yaşamında daha üretken ve istekli olurken, çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişime sahip olmayan bireylerin daha stresli ve verimsiz oldukları görülmektedir.

Bireyin iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla iletişim kuramamasının birçok nedeni olmakla beraber genel anlamda birbirlerine uyguladıkları saygısız ve saldırgan tavırlar iş yerindeki çatışmayı meydana getiren ana sebeplerdendir. Bu tür davranışlara genel adıyla mobbing denilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 21). Son zamanlarda iş yerlerinde yaşanan en büyük problem olarak adlandırılan mobbing; iş yeri terörü, psikolojik taciz, duygusal istismar, zorbalık, yıldırma gibi kavramlarla da eş değer anlamlar taşımaktadır. (Tınaz, 2006, s. 17).

Mobbing kavramı 1984 yılında Heinz Leymann'ın İsviçre de hazırlamış olduğu bir rapor sonucunda literatüre katılmış ve 1990 yıllarda itibaren oldukça ses getiren bir olgu haline gelmiştir (Leymann, 1990). Mobbing davranışlarına baktığımız zaman kişinin çalışmasını engelleyici, tekrar eden ve acımasızca yapılan bu saldırıların amacı çalışanların yeteneklerini bastırarak verimsizleştirmeye çalışmaktır. Kişiyi küçük düşürme, alay etme, görevi dışında iş verme, yaptıklarını dikkate almama, başarısını göz önünde bulundurmama, çevreden izole etme, sorumluluk vermeme gibi kişinin saygısını zedeleyici davranışların bütünü mobbing davranışı arasındadır. (Baykal ve Toksoy, 2005, s. 8). Mağdurun ve faillin kişilik özellikleri, faillin kişisel hırsları, görüş ayrılıkları, farklı etnik köken ya da dinden olma durumu mobbingin nedenleri arasında olup taraflar ast-ast, üst-ast ya da ast-üst şeklinde görülebilir. Bu da herkesin bir mobbing mağduru olabileceği anlamına gelmektedir.

Yönetici; örgütün elindeki imkânları kullanarak en kaliteli ve verimli şekilde örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlamakla görevli kişidir (Can vd., 2003). Örgütün amaçlarına ulaşmasında, şartların en iyi şekilde biçimlendirilmesinde, örgüt içindeki diğer çalışanların verimlerinde ve birbirileriyle olan iletişim ve etkileşimlerinde başat rol oynar. Diğer bir ifade ile örgütsel amaçlara ulaşmada yönetsel süreçlerden işlerin planlanması, koordine edilmesi, örgütlenmesi, karar verilmesi ve değerlendirilmesi basamaklarında aksaklık olmadan en doğru şekilde yapılması yöneticinin temel görevleri arasındandır. Bu doğrultuda bakıldığında yöneticinin örgütteki yeri oldukça önemlidir.

İnsanoğlunun yaşamını kolaylaştırmak ve düzene sokmak adına gruplar halinde yaşamaya başladıkları günden beri örgütler bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadır. Bu sebepledir ki her kamu ve özel kuruluşun başında hedeflerine ulaşmadaki düzeni sağlayan bir yönetici vardır. Okul yöneticisi; okulun belirlenen amaçlara ulaşmasında, işleyişinin sürdürülmesi ve denetlenmesinde, öğrencilerin en iyi koşullarda öğrenim görmesinde, öğretmenlerin birbiriyle iletişiminde ve veriminden sorumlu en yetkili kişidir. Bu bağlamda bakıldığında toplumun büyük bir kitlesine hitap eden okullarda eğitim öğretim süreçlerinin sağlıklı, verimli ve kaliteli bir şekilde sürdürülebilmesinde okul yöneticilerine çok büyük rol ve sorumluluklar düşmektedir (Başar, 1995, s. 29). Ancak, okulu yönetme, etkili okullar oluşturma ve okul gelişimini sürdürülebilir kılmada okul müdürlerinin yönetsel becerileri, vizyon ve misyonu, ve liderlik davranışları okulun öğretmenleri ve çalışanları tarafından farklı şekillerde algılanabilmekte ve yönetim ekibine karşı direnç davranışları sergileyebilmektedir. Dolayısıyla, okul yöneticisinin karşılaştığı ve işini yapmasını engelleyen her türlü olaylar ve durumlar okulun iklimini, çalışanların iş doyumunu ve buna bağlı olarak örgüte bağlılıklarını olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu durum, bazı çalışanlarda okul yöneticilerine karşı beklenilenden daha farklı gizli ya da açık olarak tutumlar geliştirmesine sebep olabilmektedir. Ancak toplumda kadın okul yöneticilerine yönelik astın üstüne olası direnç göstermesi, ters mobbing uygulaması erkek yöneticilere uygulanan mobbingten farklı olup olmadığı merak edilen bir konudur.

Literatür araştırması yapıldığında okul yöneticisinin karşılaştığı mobbinglerin birçok değişkenden etkilendiğini söylemek mümkündür (Köroğlu, 2006). Bu değişkenlerden biri de cinsiyet değişkenidir. Milli Eğitim Bakanlığında (MEB) görev

yapan çalışanların ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunu kadınlar oluşturmasına rağmen yöneticilik pozisyonlarında yeteri oranda kadınların temsil edilmedikleri MEB istatistiklerinde açık bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca Dünya Ekonomik Formu tarafından açıklanan Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu (2021)'na göre, Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitsizliği puanı 131. sırada yer aldığı vurgulanmakta ve eşitliğe en uzak olduğu alan ise üst düzey yetkili ve yönetici pozisyonları olduğu belirtilmektedir (Özdemir, 2021). Bu eşitsizlikler ekonomik, politik ve eğitim alanındaki pozisyonlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Türk toplumunda öğretmenliğin bir kadın mesleği olmasına karşın yöneticilik pozisyonunda kadınların çok düşük oranlarda görev almasının arka planının araştırması gereken sosyal bir olgudur. Bu sosyal olgu, bizim için çalışmamıza kaynaklık eden itici bir güç ve motivasyon; eğitim yönetimi alanı için araştırılması gereken önemli bir konu ve eğitim politikası için cinsiyete dayalı eşitsizlikler bağlamında üzerinde durulması gereken önemli bir politika alanıdır.

Bu tezin konusu eğitim sektöründe kadın yöneticilere uygulanan mobbing olgusunu incelemek ve eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin yaşadığı sorunları araştırmayı amaçlamaktadır. Okullardaki verimi etkileyen mobbing kavramının çoğu yapılan araştırmanın aksine kadın yöneticilere yapıldığı durumlar incelediğinden araştırmanın alan yazınına önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Sanayi devrimiyle beraber ve özellikle de Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşundan itibaren kadınlarımız iş hayatlarında yerlerini daha çok almaya başlamışlardır. Değişen toplum yapısı ile kadınların eğitim düzeylerindeki artış, kadınlara verilen haklardaki iyileşmeler sonucu kadınlarımız da ekonomik özgürlüğünü edinebilecek duruma gelmiştir. Her türlü mesleği yapabilecek yaratılışta olmasına karşın kadınlarımız genellikle annelik ve eş rollerinin uzantısı olan öğretmenlik, hemşirelik, çocuk bakımı gibi mesleklere yönelmişlerdir (Çelikten, 2004; Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005; Ersöz, 1998).

Gelişmiş ülkelere oranla ülkemizdeki kadınların iş hayatına başlaması daha uzun sürmüş ve sınırlı bir alanda gerçekleşmiştir. Bu noktada kadınlar iş hayatına geçişte tercihlerini ilk yıllarda daha çok öğretmenlik mesleği yönünde kullanmışlardır. Bu durum günümüzde de devam etmiş öğretmenlik kadına en çok yakışan meslek olarak toplum tarafından anılmaya başlanmıştır. Bu algı ve kabulün nedenlerine bakıldığında öğretmenlik mesleğinin annelik uzantısı gibi görülmesi ile mesai saatlerinin ve çalışma koşullarının uygunluğu etkili olmuştur (Köroğlu, 2006, s.3). Öğretmenlik mesleğine olan son yıllardaki kadın çalışanların rağbetine rağmen, okul yöneticiliğini pek tercih etmedikleri görülmektedir. MEB yönetmelik ve mevzuatlarında resmi olarak hiçbir engel bulunmamasına ve teşvik için gerekli çalışmaların yapılmasına karşın kadın yönetici sayısındaki sınırlı görevlendirme oldukça dikkat çekicidir. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının Mayıs 2016 tarihli verilerine göre MEB bünyesindeki okul/kurumlarda çalışan 78.189 yöneticiden %16,21'i kadındır (KSGM, Mayıs, 2016, kadininstatusu.aile.gov.tr).

Yapılan ulusal ve uluslararası birçok araştırmalarda (Barutçugil, 2009; Gray, 1998; Strachan, 1999; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002) kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az başarı gösterdiğine dair herhangi bir bulguya rastlanmamış olup hatta aksini iddia eden savlar araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur. Barutçugil (2009)'e göre; değişen liderlik anlayışına uygun olarak çalışanları en iyi verim alacak şekilde desteklemek ve onların yaratıcılık ve motivasyonlarını artıracak çalışmalar düzenlemek konusunda kadın yöneticilerin daha başarılı olduğunu savunmuştur. Strachan (1999), kadın yöneticilerin örgütsel imkânları ve yönetsel süreçleri çalışanların yararına daha çok kullandıklarını savunmuştur. Gray (1998) ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre krize müdahale ve sorun çözme konusunda daha başarılı olduklarını destekleyen kanıtlar ortaya koymuştur. Bu bulgular örgütsel yaşamda kadın yöneticilerin daha başarılı olabileceğini ve yönetsel pozisyonlarda ve istihdamda daha fazla görev alabileceklerini göstermektedir. Ancak, Türkiye'de öğretmenlik, kadınlar için çok köklü bir geçmişi olmasına rağmen eğitim yöneticiliği bağlamında dezavantajlı meslek statüsündeki konumunu sürdürmektedir (Tan, 1996). Bütün bu bilgiler ışığında kadın yöneticiler gerek toplumsal ön yargılar gerekse göreve geçtiklerinde yaşayacaklarını düşündükleri sorunlar ve mobbingler yüzünden yöneticilik pozisyonlarını tercih etmemektedirler (Aytaç, 2005). Bunlardan literatürde yöneticiliğin getirdiği sorumlulukla ev işlerine ve aile ilişkilerine yeteri kadar zaman ayıramamak, özgüven eksikliği, toplumsal ön yargılar, meslektaşlarından gerekli desteği alamamak ve gerekli saygıyı görememek öne çıkan başlıca sebeplerdendir. Alan yazındaki kadın yöneticilere yönelik olumlu destekleyici kanıtlar bulunmasına rağmen, Türk eğitim sisteminde okul yöneticisi olarak kadınların yeterince temsil edilmemesinin arka planındaki olası sebepleri daha derinlemesine araştırılmak istenmiştir. Bununla birlikte, kadınlara yönelik gerek astları ve gerekse üst yönetimleri tarafından yapılabilme potansiyeli bulunan yıldırma ya da en genel anlamıyla mobbing davranışlarının kadın yöneticileri ve yönetici adaylarını ne düzeyde etkilediği ve onların okul yöneticisi olmalarının önündeki cam tavan engellerinin de neler olduğu merak edilmektedir. Bu araştırma eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing olgusunu araştırmak, literatürde ki eksiklere dikkat çekmek ve bulguların sonuçları ile çeşitli çözüm yolları getirmeyi amaçlamaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ

Bu araştırmanın problem cümlesi Türk Milli Eğitim Sisteminde kadın yöneticisi olmanın zorlukları, kadın yöneticilere yönelik mobbing durumlarının değerlendirilmesi, kadın öğretmenlerin yöneticilik görevinin tercih etmemesinin sebeplerini, okullarda ki kadın yöneticileri bulunmasının avantajları ve kadın yöneticilerin mobbing ile baş etme stratejilerinin nasıl olduğunu ortaya koymaktır.

1.2.1. Alt Problemler

Bu araştırmanın alt problemler ise şu şekildedir:

i. Bir kadın yönetici olarak sizce okul yöneticisi nasıl olmalıdır?

ii. Okul yöneticiliğini seçmenizde kimler/neler etkili olmuştur?

iii. Kadın yönetici olmanın zorlukları nelerdir? Okul yöneticisi olarak karşılaştığınız zorluklar ve/veya maruz kaldığınız mobbing davranışları nelerdir?

iv. Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz? Sizce nedenleri nelerdir?

v. Kadın yönetici olmanın avantajları nelerdir?

vi. Karşılaştığınız sorunlarla ve/ veya mobbing davranışlarıyla başa çıkma stratejileriniz nelerdir?

vii. Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullardaki kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing olgusunu bütüncül ve derinlemesine ortaya koymak bakanlık düzeyinde önleyici ve pozitif ayrımcılık içeren eğitim politikalarının hayata geçirilmesine katkı sunabilir. Eğitim kurumlarındaki kadın yönetici sayısındaki azlığa dikkat çekmek ve okul müdürlüğüne ilişkin erkek egemen yöneticilik algısının toplumdaki ön yargı ve tabularla ilişkili olabileceğini göstererek buna yönelik

toplumsal farkındalık oluşturmak açısından faydalı olabilir. Kadın yöneticilerin karşılaştıkları mobbing olgusuna çözüm önerileri sunmak ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri gidermede politika yapıcılara ve üst düzey yöneticilere nitel kanıta dayalı derinlemesine içerikler sunmak bakımından da önemlidir. Bu hedefler doğrultusunda araştırmanın kadın yöneticilerin yöneticilik yaparken maruz kaldıkları mobbinglerin belirlenmesi ve saptanan verilerin kadın yöneticilere ve yönetici olmak isteyen yönetici adaylarına rehberlik etmesi ve tespit edilen sorunlara ilişkin öneriler sağlaması beklenmektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmadaki sınırlılıklar;

i. Şanlıurfa'da okul yöneticiliği yapmakta olan yirmi katılımcıyla sınırlı olması,
ii. Katılımcıların bazıları ses kaydına izin vermediği için görüşmelerin elle yazılması,
iii. Yanıtların çok kısa olması ve araştırmaya hizmet etmemesi sebebiyle yeni katılımcılarla görüşülmesi şeklindedir.

1.5. TANIMLAR

Mobbing: Kişinin çalışmasını engelleyici, tekrarlı ve acımasız olarak sözlü, sözsüz ve/veya yazılı olarak yapılan saldırılarla çalışanların yeteneklerini bastırmaya ve verimsizleştirmeye çalıştırma eylemidir.

Okul yöneticisi: "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yöneticilik Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini yürütenleri" ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. MOBBİNG

Türk dil kurumu sözlüğünde çeşitli kamu ve özel kuruluşlarda ya da grup içinde belirlenen kişinin çalışmalarına düzenli bir şekilde ket vurup, yaptığı işten doyum almasını engelleyecek yıldırma, dışlama, gözden düşürme' olarak tanımlanan mobbing kavramının kelime kökenine bakıldığında Latinceye dayandığı görülmektedir. Latincedeki kararsız kalabalık anlamı taşıyan 'mobile vulgus' sözcüğü ile İngilizce de 'mob' yani toplumcasaldırmak, hücum etmek anlamına gelen kelimelerden türediğini ifade edebilir (Yücetürk, 2005, s. 244). Mobbing kavramı kısaca yıldırma, mesleki şiddet, iş yeri terörü, psikolojik taciz sözcükleriyle eşanlamlı kelimelerdir.

Mobbing kavramını ilk olarak 1960 yılında İngiliz biyolog Konrad Lorenz adlı bilim adamı hayvan gruplarında kullanmıştır. Lorenz, yalnız, zayıf hayvanların gruptan çıkarılması ve en sonunda öldürülmesi durumunu mobbing kavramıyla açıklamıştır (Westhues, 2002, s. 2). Söz konusu davranışa dikkat çekmek isteyen Lorenz, mobbinge uğrayan tarafın yalnızlık ve çaresizlikle yaşamına son verebileceğini de vurgulamıştır (Çobanoğlu, 2005, s. 27). Daha sonraları ise İsveçli eğitimci Peter Paul Heinemann, çocukların zorbaca davranışlarını gözlemleyerek aynı terimi zorbalık anlamında kullanmıştır (Tınaz, 2006). 1983'te üç gencin okuldaki zorbalıklarla baş edemeyip hayatlarına son vermeleri üzerine dönemin Milli Eğitim Bakanı Norveç'te okullardaki zorbalıkları ve mağdurlarının durumlarını ortaya çıkarmak için bir dizi araştırmalar yapmıştır. Norveç Eğitim Bakanlığı okullardaki mobbing olgusunu tanımlamak için zorbalık anlamında kullanılan 'bullying' terimini kullanmıştır (Yücetürk, 2010). Böylelikle kavram ilk defa insan ilişkilerini açıklarken de kullanılmıştır. Bununla birlikte, bullying kavramı genellikle okul çağındaki fiziksel ve ruhsal zorbalığı açıklarken mobbing kavramı daha çok iş yerindeki duygusal tacizi açıklamak için kullanılmıştır (Çakıcı, 2008).

Mobbing kavramını 1984 yılında İsveç'te ' İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık' konulu bir raporda Heinz Leymann tarafından duygusal taciz olarak anılmıştır

(Kehribar vd. 2007, s. 3). Leymann (1990)'a göre mobbing, en az altı ay ve haftada bir tekrar eden işyerindeki bir kişiye yöneltilen ahlak dışı ve çalışmasını engelleyen davranışların tümüdür. Günümüzde Leymann'ın bu tanımı çoğunlukla kabul görse de konuya olan artan ilgi beraberinde farklı tanımlamaların da kullanılmasına yol açmıştır. Yapılan diğer tanımlara bakıldığında mobbingin temelinde mağdurun çalışmasını engellemek ve gururunu zedelemek, mağdura istediklerini yaptırabilmek ve ona karşı güç ve otoritesini göstermeyi amaçladığı söylenebilir (Kehribar vd., 2007, s. 4). Tüm bu tanımlamalar ışığında mobbing kavramının ahlak dışı, saldırgan, kötü niyetli, duygusal saldırı, sistemli, planlı, düşmanca ve zarar vermek gibi olumsuz davranışlarla karakterize edildiğini söyleyebilir. Bir diğer ortak nitelik olarak bu olumsuz davranışların amaçlı olduğunu, davranışın kaynağının bir olaya değil, bir kişiye odaklanılmış olduğunu ifade edebilir.

Mobbing üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde mobbingin; istemli bir şekilde, sürekli ve uzun zamandan beri yapılması devam ediyor olması davranışın kasıtsız ve istemeden yapılan diğer davranışlardan ayrışması açısından önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca Nolfolk (1989)'ın araştırmalarında mobbingin özellikle kar amacı gütmeyen eğitim ve sağlık gibi hizmet sektöründe daha sık görüldüğü yönündedir. Bunun yanında araştırma kanıtları mobbingin görülme sıklığının gelişmişlik düzeyi düşük ve işsizlik oranı yüksek ülkelerde daha çok olduğunu göstermektedir.

2.1.1. Mobbing Davranış Tipolojisi

Literatür incelendiğinde mobbing davranışlarını inceleyen birçok çalışma olduğu ve bilim insanları tarafından farklı kategorilere göre ayrıldıkları görülmektedir. Davenport, Schwartz ve Elliott (2003, ss: 18-20), mobbing sürecini Leymann tipolojisi tanımıyla kırk beş ayrı mobbing davranışını beş grupta sıralamışlardır. Bu gruplar ve davranışlar ana hatlarıyla aşağıda verilmiştir;

i. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek; üstü tarafından kısıtlanmak, sözünün kesilmesi, fikirlerinin önemsenmemesi, azarlanmak, sürekli negatif yönde eleştirilmek, iletişimin kesilmesi vb.

ii. Sosyal ilişkilere saldırı; çalışma yerinin ayrılması, yokmuş gibi davranılmak, saygı göstermemek vb.

iii. İtibara saldırı; iftira atmak, söylentiler çıkarmak, eksik yönleriyle alay etmek, taklit etmek vb.

iv. Yaşam ve mesleki uyumuna saldırı; yetkilerinin kısıtlanması, anlamsız işler verilmesi, verilen görevlerin alınması vb.

v. Doğrudan mağdurun sağlığını etkileyen saldırılar; fiziksel zararlar, gözünü korkutmak vb.

Beş grupta toplanan bu davranışların üçüncü ve beşinci grupta sıralanan davranışların ABD'nin 50 eyaletinde yasaklanmış ve diğer davranışlar ise işverenin ya da yöneticinin örgüt iklimine ve kültürüne göre görüşlerine, inisiyatifine bırakılmıştır. Genel olarak bakıldığında, kişiyi kötü duruma düşürme, gururuyla oynama, yalnız bırakma, çalışmasını engelleme, yaptıklarını küçümseme, yetkilerini hiçe sayma gibi davranışların mobbing davranışı sayıldığını söylemek mümkündür (Tutar, 2004). Bu davranışlara dedikodu yapmak ve kişinin iyi niyetinin kötüye kullanılması da eklenebilir.

ABD'de iş yerlerinde karşılaşılan mobbing davranışlarına karşı yapılan kampanyalara bakıldığında ise; yanlışlardan mağdurun sorumlu olması, mağdura işi dışında görevler verilmesi, tehdit edilmesi, alay konusu olması, çelişkili emirler verilmesi, azarlanması, işinin küçültülmesi gibi davranışlar öne çıkan başlıca mobbing davranışları arasındadır. Bu tür davranışların olması mobbing için şart olmamakla beraber, söz konusu davranışların birer mobbing olduğunun ispatı da zordur. Genellikle kimsenin kolaylıkla tespit edemeyeceği, kapalı ortamlarda, psikolojik ve duygusal bir saldırı olduğundan bu davranışların bireyi ve örgütü olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür. Davranışların bazıları kişiler tarafından istemsizce de gerçekleşmiş olabilir, bu sebeple davranışların mobbing olması için kasıtlı ve belirli periyotlarla (altı ay süreyle haftada en az bir kere) tekrarlandığı gözlemlemek gerekmektedir.

2.1.2. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları

Mobbing davranışlarının nedenleri incelendiğinde ayrıntılı bir araştırmanın henüz yapılmadığı görülmektedir. Zapt (1996)'ın meydana getirdiği mobbing modelinde örgütün yapısı, tarafların kişilik özellikleri ve kıskançlık mobbing nedenleri olabileceği gibi, mobbingin birçok farklı sebeplere bağlı olarak da ortaya çıkabilir (Zapt, 1999, s. 71).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda mobbingin nedenleri arasında; kıskançlık, özgüven eksikliği, düşmanlık dürtüsü, hoşgörü eksikliği, bencillik, zorlayıcı ve otoriter yönetim, aşırı hiyerarşik yapılanma, iletişimin zayıf olması, takım çalışmasının azlığı, kaynakların kıtlığı, iş kaybı korkusu, monotonluk, kültürel ve yaşam deneyimindeki farklılıklar, ülkedeki ekonomik kriz, rekabet, statü farkları gibi nedenler olduğunu söyleyebilir (Zapf, 1999). Davenport (2003)'e göre örgütteki liderin duygusal zekâdan yoksun olması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulmak istenmesi, yüksek ücretli personel yerine daha düşük maliyetli personelin getirilmek istenmesi de mobbinge neden olan diğer sebepler arasındadır.

Mobbing süreci uygulayana, uygulanana, izleyiciye ve örgüte büyük zararlar vermektedir. Uygulanan kişide stres, gerginlik, uyku düzensizliği, depresyon, konstrasyon kaybı, panik atak, özgüvende azalma, mesleki kimlik kaybı, çaresizlik, sosyal çekilme, kilo kaybı ya da aşırı yemek yeme davranışı, aile içi iletişim bozuklukları, boşanma, yetersizlik hissi görülebilmektedir. Bunların yanında kişinin sosyal imajının zedelenmesi, dışlanmışlık duygusu yaşaması, kendini suçlaması ve yaşam kalitesi bozulması mobbingin sonuçları arasındadır. Bununla birlikte daha tehlikeli olanı, post travmatik stres bozuklukları ve ilerleyen durumlarda bireyi intihara bile götürebilen vakalar görülebilmektedir.

Mobbing olgusunun görüldüğü örgütlerde ise; iş gören veriminin azalması, istifalar, anlaşmazlıklar, düşük iş kalitesi, işe gelmede isteksizlik, iş devamsızlıkları, erken emeklilik, uzman kaybı, şirket kültüründe bozulmalar gibi sonuçlara neden olmaktadır. Ayrıca mobbinge göz yumulan örgütlerde yöneticiye güvenin çalışanların nezdinde düşmesi örgüt iklimini etkilemekte ve bu tür durumlarla karşılaşılma olasılığını artırmaktadır (Kehribar, 2017, s. 5).

2.1.3. Mobbingin Tarafları

Mobbing sürecinde üç farklı taraf bulunmaktadır. Bu taraflar; uygulayan (mobbingci, fail), uygulanan (kurban, mağdur) ve izleyicidir. Bireylerin kişilik özellikleri, örgütteki yerleri, kıdemleri mobbing sürecinde hangi rollerde bulunacaklarını belirlemektedir.

2.1.3.1. Mobbing Uygulanan Taraf

Mobbinge maruz kalan bireyler için belirlenmiş bir kişilik tipi yoktur, fakat mağdurlar genellikle örgütte ihtiyaç duyulan, yetenekli ve başarılı bireylerden oluşurlar. İşini iyi yapan, yaratıcılığı yüksek, onurlu bireylerdir. Bu bireyler yüksek stres altında çalışabilir, özdenetimleri yüksek olup hatalarını giderebilirler. Bunun yanında örgütteki kültürden farklı giyinen, farklı davranan, yeni gelen ve azınlıkta yer alan bireyler de mobbinge maruz kalabilirler (Tınaz, 2006, ss: 96-100).

Alan yazında mobing mağdurlarının daha çok hangi kişilik tipolojileri ile ilişkili olduğuna dair farklı gruplandırmalar yapılmıştır. Harald Ege (2007) dürüst, içe dönük, hipokondriyalılar, iddialılar, hayal kırıklıklarına yatkın olanlar, neşeliler, günah keçileri, bağımlı pasif, korkaklar gibi kurbanları on sekiz farklı tarzda bir sınıflandırmaya gitmiştir. Huber (1994) ise mobbing mağdurlarını dört gruba ayırmıştır; birinci grup tek kadın veya tek erkek olanlar, ikinci grup engelliler ve ya farklı etnik köken ve dinden oluşanlar, üçüncü grup başarılar, dördüncü grup yeni gelenlerden oluşmaktadır (Çögenli ve Asunakutlu, 2014, s. 95).

Yapılan araştırmalarda ki doktor dönütlerine göre, mobbing mağduru bireylerin sürekli şikâyet eden ve kaygılı bireyler olduklarını bu durumun mobbing sürecinden önce de var olduğunu düşünmektedirler (Zapf, 1999). Mağdurların kırılgan, kendine güveni tam olmayan ve çatışmayı yönetemeyen kişiler olması, utangaçlıkları, baş etme mekanizmalarının gelişmemiş olması mobbinge maruz kalmalarına neden olan sebepler arasındadır (Akan vd. , 2013, s. 651). Mobbing kurbanlarının görece düşük öz güvenleri, baş etme süreçlerindeki yetersizlikleri ve sıklıkla bu duruma maruz kalmalarından kaynaklı zihinsel karmaşa ve bulanıklık yaşarlar. Bu durum kişiyi psikolojik olarak depresyona ve intihar etmeye kadar götürebilir.

2.1.3.2. Mobbing Uygulayan Taraf

Mobbing uygulayan bireyler incelendiğinde dışardan iyi görünümlü insanlar olup, genellikle gözlerine kestirdikleri kişilere karşı kötü davrandıkları gözlemlenmiştir. Mobbing uygulayanların kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalarda genellikle mobbing uygulayıcılarının güvensiz, kuşkucu, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik yapısına sahip oldukları belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 35). Ayrıca mobbing uygulayan tarafın fırsatçı ve kurnaz oldukları bu sebeple sorumluluktan kaçındıkları söylenebilir (Baykal ve Toksoy, 2005, s. 10). Bunun yanında mobbing faillerinde A, B, C kişilik bozuklukları kümelerinde oluşan kişilik bozukluklarının tümü görülebilir. Bunlar; narsistik, paranoyak, antisosyal, bağımlı, çekingen kişilik bozukluklarını kapsar (Poussard ve Çamuroğlu, 2009, ss. 28-48)

Leymann' (1999)'a göre mobbing uygulayıcıları, sıklıkla kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvuran ve fesatçı, hiddetli, megaloman, sadist, zorba, korkak, eleştirici kişilerdir. Failler yargılayıcı, suçlayıcıdır, hâkimiyet kurmak isteyen, kendini beğenmiş, saldırgan ve zayıf karakterlidirler. Kendi eksik ve zayıf yönlerini kapatmak için mobbinge başvururlar.

2.1.3.3. Mobbinge Tanık Olan Taraf

Bu tür bireyler mobbingi izleyici konumunda takip eden sürece çoğunlukla katılmayan fakat bazen destek veren bireylerdir.Literatürde izleyici konumundaki bu insanlara dolaylı mobbingci ya da yardımcı mobbingci olarak tanımlanmaktadır. (Poulin, J. ve Walter, C., 1993, s. 42). İzleyici konumundaki bu bireyler mobbinge maruz kalacağından ve iş hayatının bozulacağından endişe ettikleri için geri planda durmayı tercih ederler.

Psikolojik şiddet konusunda izleyici olanlar ve davranışlarına ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür; mağdurun yanındaymış gibi görünüp öyle olmayan ikiyüzlüler, kendilerini arabulucu gibi gösterip aslında hiçbir sorumluluk almayanlar ya da taraflardan birine yakınlığı olan kimselerdir (Tınaz, 2006, s. 107).

2.1.4. Mobbingle Başa Çıkma Yolları

Mobbinge maruz kalan kişi ilk olarak durumun farkında olmalı ve kendi örgüt kültürüne göre çözüm yolları aramalıdır. Mağdurun sessiz kalması tacize onay vermesi anlamı taşıyacağından bu durum faili cesaretlendirebilmektedir. Mağdurlar, kendini iş ve sosyal yaşamdan izole etmemeli ve psikolojik olarak desteklemelidir. Ayrıca mobbing sürecinde kişiler ne konumda olursa olsun duygusal tacizle baş etmek zorunda olurlar (Hirigoyen ve González, 2000).

Cassitto (2003)'ya göre, mobbing oluşumunu engellemek için alınacak en önemli önlem astlara ve üstlere gerekli eğitimin verilmesidir. Bireylere mobbing konusunda yapılacak bilgilendirme ve eğitim sonucunda bir farkındalık kazandırılabilir. Mobbing konusunda eğitimli, sorunlarla başa çıkma stratejilerini ve problem çözme metodolojisini öğrenmiş bireylerin mobbing olgusu ile karşı karşıya kaldıklarında nasıl bir yol izlemesi gerektiğine dair daha çok donanımlı ve problem çözmede daha başarılı olabilmektedirler.

İşletmelerde mobbing olgusu hakkında belirli aralıklarla çalışanları bilinçlendirme ve farkındalık oluşturmaya yönelik bir uzman çağırılması mobbingle başa çıkma yollarından biridir. Bu uzmanın işletme dışından olması, mobbinge maruz kalan bireylerle bir araya gelmesi ve psikolojik destek vermesi bireyi yalnız kalmış ve dışlanmış hissinden uzaklaştırarak, mobbinge baş etme becerisi konusunda cesaretlendirebilmektedir. Bunun yanında çalışanlara krizle müdahale ve çatışma çözme becerileriyle ilgili çeşitli seminerler verilmelidir. Ayrıca uzmanlar kurbanların yaşadıkları olumsuzlukların tek sorumlusunun kendilerinin olmadığını fark etmelerinin yanı sıra kendilerinde gördükleri hataları da düzeltmeye yönelik adım atmaları gerektiğinin önemi üstünde durmuşlardır (Cassitto, 2003).

Arpacıoğlu (2005) duygusal tacize maruz kalan kurbanların bu davranışların kabul edilemez olduklarını fark edip harekete geçmelerini savunmuştur ve yapılabilecekleri şöyle sıralamıştır; mağdurların iletişimle mobbingi durdurmak, yapılan mobbing davranışlarını kayıt altına almak, durumu üstlerine raporlandırmak, arkadaşlarından ya da gerekirse tıbbi olarak destek almak, haklarını fark etmek öncelikle yapabilecekleri başlıca baş etme stratejileri olarak sayılabilir.

2.1.5. Mobbing Uygulayıcısının Örgütteki Yeri

Mobbing sürecine kurban ve fail olmak üzere iki taraf aktif şekilde katılmaktadır. Mobbingin iki uygulama yönü bulunmaktadır. Bunlar; dikey ve yatay mobbing şeklindedir. Dikey mobbing, üstten asta / yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing ve / asttan üste aşağıdan yukarı doğru uygulanan mobbing şeklindedir. Yatay mobbing (horizontal mobbing) ise asttan asta eşdeğerler arasında gerçekleşen mobbing şeklindedir (Uysal, 2016, s. 924).

2.1.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

Yukarıdan aşağı doğru mobbing (dikey mobbing), üstlerin astlarına uyguladığı mobbing tarzı olup en çok rastlanan mobbing türlerindendir. Üstlerin güçlerini amaçları dışında kullandıkları, astlarına karşı aşağılayıcı ve saldırgan davranışlar gösterdiği bu mobbing türü kıskançlık, çekememezlik, özgüven eksikliği, yetersizlik hissi gibi duyguların sonucunda meydana gelmektedir. Genellikle hâkimiyeti seven, otoritesinin sarsılmasından korkan sert mizaçlı yöneticiler tarafından uygulanmaktadır. Üst, kişiliği, düşünce ve görüşleri, yaşam tarzı veya dış görünüşü gibi herhangi bir sebepten dolayı astıyla uğraşabilir (Tınaz, 2006, s.5). Bunu genellikle toplantıda tersleme, söz hakkı vermeme, yetkilerini kısıtlama, saf dışı bırakma gibi taktikleri kullanarak yapar.

Yukarıdan aşağı mobbingin en yaygın nedenleri ise; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerdir. Üst, mobbing için normal bir çalışan seçmişse onu yavaşlık ve tembellikle suçlarken, yaratıcı ve başarılı bir çalışan seçmişse daha sinsi planlara başvurabilir. Kendini yaşlı hisseden üstler tecrübeleri aracılığıyla mobbing yaparken, genç üstler ise kendini tecrübesiz olarak görerek itibarının zedeleneceği korkusuna kapılabilmekte bu yüzden bilinçsizce mobbinge başvurabilmektedirler. Yukarıdan aşağı doğru olan mobbingte üstten daha yetenekli olduğu bilinen astın, çalışmasının verimliliğini düşürmek istedir. Sürekli işletme de yeri olmadığını, az çalıştığı ve ağır hareket ettiği gerekçesiyle suçlanır. Astını kıskanan üst, onun yaptıkları işleri kendi yapıyormuş gibi gösterip diğer insanlara karşı astın beceriksiz olduğuna inandırmak ister.

2.1.5.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Ters mobbing olarak da bilinen bu mobbing türü, "bir astın veya grup olarak astların üstlerine, kendilerine yapılan mobbing sonucunda, kişisel anlaşmazlıklar sonucunda veya politik oyunlar sonucunda kasıtlı olarak psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmadan ziyade üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmayı hedeflediği bir yıldırma eylemidir" (Uysal ve Yavuz, 2013, s. 2170). Klasik mobbingde iş görenin üstü tarafından yapılan sistematik psikolojik yıldırma eylemi, ters mobbingde yıldırma rolleri yer değiştirilmesi suretiyle gerçekleşmektedir. Daha çok örtük ve arka planda gerçekleştirilen bu taciz ve yıldırma eylemleri astın kendisini yöneticinin makamına daha uygun görmesinden ya da haksızlığa uğradığı düşüncesinden kaynaklı yöneticileri yetersiz gösterme girişimi olarak da görülebilir.

Aşağıdan yukarı doğru uygulanan mobbing türünde amaç hiyerarşik yapıyı bozmaktır. Üstün olduğu pozisyonu hak etmediğini düşünen ya da kendisini o pozisyona uygun olduğunu düşünen bireylerde bu mobbing davranışlarını sergilerler. Bu eylemler gerçekleştirilirken; üstün işini yapmasını engelleme, üstü küçük düşürmeye çalışma, üste iftiralar atma, üstün itibarını zedeleyeceği davranışlarda bulunmak gibi yöntemler uygulanmaktadır. Genellikle astlar yönetimde bulunmak, üstün hak etmediği düşüncesi ya da kendini yönetmek isteği sebebiyle böyle davranışlar sergilerler (Uysal, 2016, s. 935).

Bu mobbing sürecinde itibarı zedelenen ve yönetme becerisini elinde tutamayan üst, kendini çalışanlardan izole eder ve örgütteki otoritesini kaybeder. Bu durum onu depresif ve yalnız olmaya itecektir. Amerika Birleşik Devletlerinde aşağıdan yukarıya doğru olan mobbingin % 11 olduğu yapılan araştırmalarca ortaya koyulmuştur (Becker vd., 2014). Uysal ve Yavuz (2013) mobbing ile ters mobbing arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda, üstlerin astlarına uyguladığı mobbingin, astlarda yıpranmaya sebep olduğunu, bunun sonucunda astların da üstlerine geri dönüş olarak ters mobbing eylemi gerçekleştirdiğini saptamıştır. Akan ve arkadaşları okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan mobbing davranışlarını araştırmış ve bu araştırma sonucunda, okul müdürlerinin okul içi personel tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını saptamıştır. Bu mobbing türü Türkiye gibi gelişmekte olan ya da gelişmemiş ülkelerde

iş bulma kaygısı yaşandığından pek sık karşılaşılan bir mobbing türü değildir (Tınaz, 2006).

2.1.5.3. Eşdeğerler Arası Mobbing

Eş değerler arasındaki mobbing literatürde yatay mobbing olarak da tanımlanmaktadır. Bu mobbing astın asta ya da üstün üste uyguladığı mobbing türüdür. Bu tür mobbinge maruz kalan bireyler genellikle başarılı, yaratıcı, yetenekli bireylerdir. Kamu ve özel sektörde yapılan bir araştırmada kurbanların %25'i mobbinge iş arkadaşları tarafından uğradıklarını söylemişlerdir (Dangaç, 2007, s. 90). Bu mobbing türü işletme içi dengelere dayanmaktadır. Yeni gelme, tayin veya terfi gibi işlemler eşdeğerler arası mobbingin nedenleri olabilmektedir. Bunların yanında kurbanın farklı ırktan olması ve ya farklı bir bölgeden gelmesi birey hakkında ön yargılara sebep olacağından kurban dışlanır ve iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalabilir.

Yatay mobbing kıskançlık ve korku gibi nedenlerden kaynaklansa bile alt duygusu rekabettir. Kişi çalışma yaşamında kendisinin ilerlemesinde engel olacağı düşüncesi ya da üstleriyle olan ilişkisindeki kıskançlık sebebiyle mesai arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışı başlatıp uygulayabilir. (Devenpot, Schwartz ve Elliott, 2003, ss. 29-30). Bütün bunların yanında mobbing uygulayıcısı kendi hırsı ve korkuları için de mobbing uygulayabilir (Vega ve Comer, 2005, ss. 106-107).

2.1.6. Kadınlara Yönelik Uygulanan Mobbing Analizi

Sanayi devrimiyle beraber ekonomik hayata daha fazla atılan kadınların ülkelerde ve kültürlerde yeri arasında farklılıklar olsa da genel olarak bakıldığında annelik, aile kurma gibi kadınsal roller kadının iş yaşamında gelişmesine ve ilerlemesine engel olmaktadır. Kadın çalışanların kariyer yapmalarının önündeki bütün zorlukları yani mobbing davranışlarına maruz kalmalarının nedenlerine cam tavan sendrom kapsamında değerlendirmek mümkündür. Cam tavan sendromu kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları gizli ve yapay engeller bütünüdür.

Tavan, kadının kariyerinde ilerlemesini cam ise görünmeyen fakat hissedilen engelleri sembolize eder (Erçen, 2008, ss. 19-20).

Bu cam tavan sendromunun başında ise toplumsal cinsiyet rollerinin geldiği görülmektedir. Kadınların eve ve çocuğa bakmakla yükümlü olmaları, erkeğe bağımlı yaşamasının istenmesi ve kadının tüketen, tükettiren olduğu görüşü kadınların iş yaşamında karşılaştığı mobbinge sebep olan toplumsal cinsiyet rollerinin bazılarıdır. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet rolleri sonucunda çalışma yaşamında kadına gerekli güvenin oluşmaması sonucunda, iş imkânlarının kısıtlı olması ve yönetimde genellikle erkeklerin olması kadın çalışanların mobbingle başa çıkma olasılığını düşürmektedir. Kadınların mobbing davranışından kurtulabilmesi için ya toplum beklentileri doğrultusunda hareket edip doğal mobbing mağduru olmaları ya da erkekleşerek kendi cinsiyet rollerinden sıyrılmaları gerekmektedir.

Mobbingden kadınların daha çok etkilendikleri, Avrupa Parlamentosu'nun 2001'de "İşyeri Tacizine İlişkin Resmi kararı" ile de doğrulanmaktadır (Yücetürk, 2005, s. 257). Bu bağlamda Namie (2000)'nin mobbing mağduru kadınların mağdur erkeklerden daha çok etkilendiğini ortaya koyan araştırmaları dikkat çekicidir. Mobbing süresi ve şiddeti ile farklılıklar gösterse de genel anlamda kadında kendine olan güveni yitirip çeşitli hastalıklara ve problemlere neden olmaktadır. Uğradığı mobbinge dayanmayan kadın, işinden uzaklaşabilmekte ve çoğu durumlarda da işini bırakabilmektedir. Bu durum örgütte onun kararı gibi görünse de çoğu kadının işi bırakmasınd ki ana sebep uğradığı mobbingtir. Çaresizlik, depresyon, kronik baş ağrısı, saç dökülmesi, mide sorunları gibi sağlık sorunları yaşayan kadının, aile ve sosyal ilişkileri de olumsuz etkilenmektedir.

Çalışan kadının yanı sıra yönetici pozisyonunda bulunan kadın oranı incelendiğinde söz konusu oranların çok daha düşük olduğu görülmektedir. Dünyada 1900'lü yıllarda ara kademelerde yöneticilik yapmaya başlayan kadınlar Türkiye' de ise 1950'li yıllarda yönetici pozisyonuna geçmeye başladıkları görülmektedir. Fakat hala istenildiği düzeyde iş yaşamında kadın yönetici sayısına ulaşılamamıştır.

Mobbing olgusu, karşılaşılmak istenilmeyen bir olgu olmasının yanı sıra sadece kadın olduğu için bu gibi duygusal tacizlere maruz kalan kişilerin haklarının desteklenmesi örgüt verimi için oldukça önemlidir. Bu sebeple toplumda cinsiyet

farklılıkları gözetilmeksizin kişilere insan hakları çerçevesinde yaklaşılmalıdır. İş yaşamındaki roller, yetenek ve verimlilikleri doğrultusunda belirlenmelidir.

2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ VE MOBBİNG

2.2.1. Eğitim

Eğitim, ilk insanla başlayıp insanlığın sonuna kadar süregelen bir olgudur. İnsanı diğer canlılardan ayıran ve üstün kılan şeyin akıl-irade olduğu düşünüldüğünde eğitimin bir ihtiyaç olduğu gerçeği kaçınılmazdır. Bu sebeple eğitim kavramı tarihsel süreç içerisinde birçok düşünür ve bilim adamı tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Eflatun'a göre eğitim insanlığa en büyük olgunluğu vermektedir. Kanta'a göre eğitim insan tabiatında bulunan bütün kabiliyetlerin gelişmesidir. İmam-ı Azam'a göre insanın lehindeki ve aleyhindeki şeyleri bilmesidir (Çelikkaya, 1991). TDK (2014) ise "Eğitim, çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri, anlayış ve terbiye elde etmeleri, kişiliklerini geliştirmeleri" olarak tanımlanmıştır. Anne rahminde başlayan ve okul hayatıyla devam eden eğitim, bireylerin ve toplumun büyümesinde, gelişmesinde ve kalkınmasında katkısı yadsınamaz. Bu sebeple eğitim imkânların eşit şekilde bütün bireylere ulaştırılması çok önemlidir.

2.2.2. Yönetim ve Yönetici

İnsanlar yaşamını daha kolay hale getirebilmek, belirli bir düzen içinde yaşamak, birinden ya da birilerinden yardım almadan yapamadığı işleri yapabilmek, düzenli ve iltizam içinde hayatını devam ettirebilmek için yaşamın ilk yıllarından itibaren yönetim olgusunun içinde yer almaktadır. Her ne kadar yönetim, 18. yy.' da endüstrileşmeyle beraber bir bilim olarak anılmaya başlasa da insanoğlu için çok yönetim tarihin en eski dönemlerinde de var olan insanlığın yaşı ile anılabilecek bir olgu olduğunu söylenebilir.

Kökeninin çok eskiye dayandığı yönetim kavramıyla ilgili birçok bilim dalını kapsayan bakış açıları ve tanımlar mevcuttur. Yönetim: Bursalıoğlu (2002)'ye göre örgütün amaçları doğrultusunda yaşamakken, Balcı (2005)'e göre örgütteki madde ve

insan kaynaklarının, örgütlenmesi, eşgüdümlemesi ve değerlendirmesi sürecidir. Bu tanımlardan hareketle, yönetimin bulunduğu örgütün amaçlarına ulaşmak için elinde bulunan insani, maddi ve fiziksel imkânları etkin ve verimli şekilde kullanmaya yönelik kararları alma, uygulama ve değerlendirmeyi de içine alan bir süreç olduğu görülmektedir.

Yönetici; yönetme gücünü elinde bulunduran kişidir. Örgütlerin yönetim sürecinin başarılı olması yani amaçlarına ulaşabilmesi ve kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmesi için iyi bir yöneticiye / lidere ihtiyacı vardır. İyi bir yöneticide olması gereken özellikler geleneksel yönetim yaklaşımlarından çağdaş yönetim yaklaşımlarına kadar farklı niteliklerle anılmıştır. Yöneticiliğin ya da liderliğin doğasını anlamaya yönelik çabalar bu kavramlara yüklenen anlamlarda farklılığa sebep olmuştur. Barutçugil (2006)'e göre yönetici pozitif düşünceli iyi bir görünüme sahip olan, yaptığı işi seven, hoşgörülü, özgüvenli ve güvenilir olan, yaptığı işi bilen ve amaca uygun hareket eden, gerekli donanıma sahip, çözüm odaklı ve iletişim becerisi yüksek insanlar olmalıdır. Farabi ise etkili ve başarılı bir liderde olması gereken 12 özellikleri şöyle sıralamıştır; sağlıklı, zeki, hafızası kuvvetli, detaycı, iletişim becerisi yüksek, öğrenmeye açık, dürüst, öz denetimli, adaletli, cesur, azimli ve idealist (Farabi, 2012, ss. 104-105; 250-252).

2.2.3. Eğitim ve Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi; belirlenen politika ve kararlar doğrultusunda saptanan amaçlara göre insan ve madde kaynaklarını örgütsel amaçlar çerçevesinde uygulamaktır. Bu bakımdan eğitim yönetimi kamu yönetimin bir alt sistemi olarak incelemekte ve değerlendirilmektedir (Bursalıoğlu, 1985). Eğitim yönetiminin insan kaynaklı bir hizmet olması ve değerlendirmenin uzun bir süreç gerektirmesi sebebiyle diğer kamu yönetim alanlarından farklılık göstermektedir.

Eğitim yöneticisinin görevi; eğitim yönetiminin en önemli işlevlerinden olan eğitsel programları geliştirmek, öğrenci işlerini, okulun kurumsal ve eğitsel amaçlarını, öğretme ve öğrenme süreçlerine yoğunlaşarak genel hizmetlerini, iş göre hizmetlerini, bütçe işlemlerini en etkili biçimde gerçekleştirecek biçimde yönetmektir (Çelik, 2003, ss. 43-46).

Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okulda uygulanmasıdır. Bu bağlamda bakıldığında okul yönetimi eğitim yönetimin bir alt sistemi aynı zamanda uygulama alanı olduğu söylenebilir.

Eğitim yönetiminin politikası, amaçları, maddi ve insani imkânlarının toplumla ve çocukla ilk tanıştığı yer olan okulun önemi de oldukça büyüktür. Bu durum okuldaki çalışanlarla eşgüdümü ve düzenli çalışmayı organize eden, okulun imkânlarını ve koşullarını düzenleyen ve okulu belirlenen eğitim amaçlarına ulaşmasındaki işlerin yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumlu okul yöneticinin önemini artırmaktadır.

Günümüzde okul yöneticisi bir meslek alanı olmakla beraber görevini en iyi şekilde yapması için belli özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili birçok çalışmalar yapılmıştır. Açıkalın (1995)'e göre; çağdaş okul yöneticisi, iletişim becerisi yüksek, dili düzgün ve akıcı kullanan, belirli genel kültür seviyesine ulaşmış, fiziksel olarak sağlıklı ve eğitimin insan hayatındaki yerine inanmış kişilerden olmalıdır. Şişman ise okul yöneticisinde olması gereken özellikleri: öğrenme vizyonuna sahip, öğretim programı oluşturabilen ve geliştirebilen, okulun imkânlarını en iyi şekilde kullanan, okul ve toplum ilişkisinin farkında olarak bununla ilgili çalışmalar yapan, adil ve tutarlı, politika, tarih ve ekonomiden anlayan birey olarak sıralamıştır (Şişman, 2013).

2.2.4. Okul yönetiminde kadın

Değişen ve gelişen dünyada kadın çalışma hayatında hızlıca yer edinmeye başlamasına karşın yöneticilik pozisyonuna kadın sayısı gelişmiş ülkelerde bile hala yeterli düzeye gelmemiştir. Diğer kamu sektörlerine kıyasla eğitim sektöründe kadın öğretmenlerin çoğunlukta olmasına rağmen yönetici kadın sayısı istenilenin çok altında olduğunu söylemek mümkündür. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının 2014 tarihli verilerine bakıldığında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan yöneticilerin % 15,51'inin (15.970) kadın olduğu görülmüştür (Karaoğlu, 2020, s. 9).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın çıkarmış olduğu yönetmeliklerle yönetici atamalarında kadınların yönetici olarak atanmasında resmi herhangi bir engelin bulunmamasına rağmen hatta bazı kurumlarda önceliğin kadın yöneticiden yana olmasına rağmen kadın yöneticilerin sayısının az olduğu görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde kadın yöneticisi sayısını artırmak için bazı çalışmalar ve kararlar alınmıştır. Bunlar; tamamı kız olan okullardaki yöneticilerin en az birinin kadın olması, karma eğitim yapılan okullardaki üç yöneticiden en az birinin kadın olması, çeşitli toplantılarda ve şuralarda kadın yönetici sayısının artırmaya yönelik teşvik ve özendirmesi için gerekli çalışmaların yapılması bunlardan bazılarıdır. Fakat bütün çalışmalara ve alınan kararlara rağmen kadın öğretmenlerin yönetici olmak istememelerinin altında yatan birçok neden yer almaktadır. Bu nedenler; ev ve çocukla ilgili sorumlulukları yöneticilik yapmalarını engeller düşüncesi, eşlerin desteğinin olmaması, kadının liderlik anlamında kendini yetkin görmemesi, karşı cinsle resmi olmayan iletişimde zorlanması, özgüvenlerinde eksiklik, yöneticiliğin vasfının erkeklere uygun olduğunu düşünmek ve erkek yöneticilerin kadınlarla çalışmak istemeyişi bunlardan bazılarıdır.

Kadınların yönetici pozisyonlarında karşılaştıkları sorunlar ise; bireysel, çevresel ve toplumsal kökenli olarak üç ana başlıkta toplanabilmektedir. Bu sorunlar; toplumun ataerkil değerlere sahip olması, kadına yüklenen geleneksel roller, kadının ekonomik özgürlüğe sahip olmasının daha az önemli görülmesi, yeterli desteği görememek, cam tavan sendorumu ve özgüven eksikliği v.b. (Negiz ve Yemen, 2011, s. 200). Bu sorunların yanında üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, öğretmenlerden ve velilerden kaynaklı olarak çeşitli mobbing davranışlarına maruz kalan kadın yöneticiler görevlerini yürütürken çeşitli zorluklar yaşamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

Kadın okul yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar ve yaşadıkları mobbing olgusunun incelenmesine odaklanılan bu araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırmaları, düşüncelerin ve durumların kendi ortamında gerçekçi ve geniş bir bakış açısıyla ortaya konulmasına yönelik yapılan araştırmalar olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Strauss ve Corbin'e göre (1990) nitel araştırma bireylerin hayatlarını, hikâyelerini, davranışlarının nedenlerini ve sosyal yaşamlarını anlamaya yönelik bilgi üretme süreçlerinden biridir. Araştırılan olguyu derinlemesine analiz edilebilmesi, anlatıcının gözüyle konuya vakıf olunabilmesi ve genelleme yapma kaygısının olmaması gibi avantajları açısından bu çalışmada nitel araştırma deseninin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, konuyu bütün ayrıntılarıyla kişinin deneyimlerini anlamlandırdığı gibi araştırmada ele alınan olguyu derinlemesine anlamamıza yardımcı olan bir desendir. Olgu bilim deseni kişinin bilincinde olduğu fakat derinlemesine ve kapsamlı bir görüşe sahip olmadığı durumlara dikkat çekmemize yarayan nitel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2016).

3.1. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın evrenini Şanlıurfa'da okul yöneticiliği yapmış ya da yapmakta olan kadın yöneticiler oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise Şanlıurfa görev yapan yirmi kadın yöneticilerdir. Çalışma grubunun, katılımcıların deneyimlerinden yararlanılabilir ve ulaşılabilir kişilerden seçilmesi araştırmanın başarısı için önemli olup katılımcıların gönüllülük ve istekliliğine dikkat edilmiştir. Bununla birlikte, nitel araştırma yönteminde genelleme yapmak söz konusu olmadığından çalışma grubu spesifik konuya en geniş çerçevede ele alabilecek şekilde tasarlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunun belirlemesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, çalışma

grubunun araştırılmak istenen konu ile alakalı istenilen özelliklere sahip bireylerden oluşturulmasıdır (Büyüköztürk vd., 2009).

Araştırmada kadın yöneticilik yapmış ya da yapmakta olan yirmi kadın yöneticiyle görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerde öncelikle katılımcıların gönüllülük esasına bağlı kalınmış, katılımcılarla ilgili kişisel hiçbir verinin kullanılmayacağı dair güvence verilmiştir. Kadın yöneticilerin kişisel verilerini güvence almak adına kodlamaları Y kısaltması kullanılmış olup katılımcılar görüşme sıralarına göre numaralandırılarak birbirilerinden ayrılmışlardır. Katılımcıların demografik bilgileri aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Kod İsim	Görevi	Görev Yeri	Hizmet Yılı	Medeni Hali
Y1	Müdür yard.	Ortaokul	3 yıl	Bekâr
Y2	Müdür yard.	İlkokul	8 yıl	Bekâr
Y3	Müdür	Lise	5 yıl	Evli
Y4	Müdür yard.	Anaokulu	5 yıl	Evli
Y5	Müdür yard.	İlkokul	18 yıl	Evli
Y6	Müdür	İlkokul	16 yıl	Bekâr
Y7	Müdür yard.	İlkokul	20 yıl	Bekâr
Y8	Müdür	Anaokulu	17 yıl	Evli
Y9	Müdür	İlk-Ortaokul	18 yıl	Evli
Y10	Müdür	İlkokul	6 yıl	Evli
Y11	Müdür yard.	Lise	1 ay	Bekâr
Y12	Müdür yard.	Anaokulu	13 yıl	Evli
Y13	Müdür yard.	Ortaokul	5 yıl	Bekâr
Y14	Müdür	Lise	7 yıl	Evli
Y15	Müdür	Anaokulu	20 yıl	Evli
Y16	Müdür yard.	Lise	2 yıl	Evli
Y17	Müdür	Ortaokul	6 yıl	Bekâr
Y18	Müdür yard.	İlkokul	4 ay	Bekâr
Y19	Müdür	Anaokulu	10 yıl	Evli
Y20	Müdür	Anaokulu	3 yıl	Bekâr

3.2. GÖRÜŞME SORULARI

Kadın okul yöneticilere uygulanan mobbing olgusunun incelenmesine ilişkin yirmi katılımcıdan oluşan çalışma grubuna sorulmak üzere yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeler: anlaşılması kolay, araştırmaya hizmet eden, farklı türdeki sorularla zenginleştirilebilen, tutarlı bir şekilde düzenlenmiş sorular hazırlamak şeklindedir (BogdanandBiklen, 1992; Brookfield, 1992; Patton, 1987). Demografik bilgilerin yer aldığı kişisel bilgilere ek olarak sözü edilen ilkeler göz önüne alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen toplamda altı sorudan oluşmuş bir form hazırlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan kadın yöneticilere aşağıdaki yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur:

i. Bir kadın yönetici olarak sizce okul yöneticisi nasıl olmalıdır?
ii. Okul yöneticiliğini seçmenizde kimler/neler etkili olmuştur?
iii. Kadın yönetici olmanın zorlukları nelerdir? Okul yöneticisi olarak karşılaştığınız zorluklar ve/veya maruz kaldığınız mobbing davranışları nelerdir?
iv. Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz? Sizce nedenleri nelerdir?
v. Kadın yönetici olmanın avantajları nelerdir?
vi. Karşılaştığınız sorunlarla ve / veya mobbing davranışlarıyla başa çıkma stratejileriniz nelerdir?
vii. Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

2021-2022 yılında Şanlıurfa'da görev yapan ya da yapmış olan kadın yöneticilerle görüşülerek yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veriler elde edilmiştir. Nitel araştırma yönteminde en çok kullanılan tekniklerden olan yarı yapılandırılmış görüşme formu; görüşmenin gidişatını yönetebilmek, muhtemel dağınıklığı engellemek açısından oldukça avantajlı bir veri toplama aracıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme formatında; görüşmenin çerçevesi kısmi olarak belirlenmiş

olup araştırmacının farklı sorular yönetebilmesine ve verilen cevaplardan hareketle farklı sorularla ayrıntılara inilebilecek şekilde tasarlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanması ile görüşmenin seyrini araştırmacının yönlendirmesi, katılımcı yanıtlarına paralel olarak alt sorularla araştırma konusunun anlaşılır kılınması ve araştırılan olgunun derinlemesine analizi açısından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesinde katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu kapsamda kişisel bilgiler ve görüşme sorularından oluşan iki bölümlü yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce gerekli literatür çalışması yapılmış benzer araştırmaların ışığında sorular ve kişisel bilgiler kısmı oluşturulmuştur. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu eğitim yönetimi alanında iki uzman ve bir dil uzman görüşüne sunulmuş olup bu doğrultuda bazı sorularda değişiklik yapılmış ve görüşme formunun son hali verilmiştir.

Görüşme yapılacak kişiler belirlendikten sonra, katılımcılarla iletişime geçilmiş her iki tarafın da müsait olduğu gün ve saatte görüşme yapılmasına karar verilmiştir. Görüşmede öncelikle gerekli katılımcı onay formu düzenlenmiş ve katılımcıların imzasına sunulmuştur. Katılımcıların araştırmaya ilişkin merak ettiği sorulara cevap verilmiş ve samimi bir sohbet havasıyla görüşmenin yapılması sağlanmıştır. Araştırmanın amacından kısaca bahsedildikten sonra görüşme kayıtlarının ve kişisel bilgilerinin saklanacağına dair katılımcılara güvence verilmiştir. Kişisel bilgi formunun doldurulmasının ardından sorulara geçilmiştir. Görüşmeler en uzunu bir saat en kısası on beş dakika olacak şekilde yapılmış olup gerektiğinde ek sorularla desteklenmiştir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Kadın yöneticilere uygulanan mobbing olgusunun incelenmesi konulu araştırmada toplanan veriler betimsel analiz kullanılarak incelenmiştir. Betimsel analiz; görüşme deşifrelerinin hiçbir değişikliğe uğramadan belirlenmiş temalarla ilişkilendirilerek okuyucuya sunan analiz yöntemidir. Aynı zamanda betimsel analizde sık sık alıntılara başvurularak oluşturulan temalarla organize edilme fırsatı verilmektedir.

Bu kapsamda öncelikle yapılan görüşmeler Word dosyasına deşifre edilip her katılımcı için ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlanan ve deşifre edilen veriler belirli temalar altında toplanarak organize edilmiştir. Verilerin temalaştırılması ve organize edilmesi sırasında NVİVO 10 adlı nitel analiz programı kullanılmıştır.

3.5. GEÇERLİLİK- GÜVENİRLİK

Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda geçerlik - güvenilirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğinin önemini vurgulamış ve bazı kriterler belirlemiştir. Bu kriterler nitel araştırmanın geçerliği ve güvenirliği için standart olabilecek şekilde literatürde yerlerini almış ve şöyle sıralanmıştır; inanılırlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik (Shenton, 2004).

İnandırıcılık, bulguların gerçeklikle ne düzeyde uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Nitel araştırmalarda geçerlilik, verilerin en yansız şekilde ortaya konulması ve inandırıcı olmasıdır. İnandırıcılığı artırmak için uzun süreli etkileşim, araştırmacının ön yargılarını azaltma, katılımcı teyidi ve üçgenleme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu bağlamda verilerdeki çeşitliliği artırılarak çalışma grubu seçimi yapılmıştır. Bu bağlamda çalışma grubu seçerken farklı yaş grupları, görev ve kıdeme sahip kadın okul yöneticilerinden yararlanılmıştır.

Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve gerekli samimi bir güven ortamı oluşturulmuştur. Bu durum olası yanlış saptamaların önüne geçilmesini engellemeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda katılımcının istediği zaman görüşmeyi bırakabileceği ifade edilmiş ve görüşme soruları farklı açıdan birkaç kere katılımcıya yöneltilmiştir. Bunun amacı katılımcıların dürüstlüğünü destekleyerek tekrarlı sorgulama yapmaktır. Görüşme sonunda katılımcılara kayıt altına alınan formun düşüncelerini yansıtmakta doğru olup olmadığı sorulup katılımcı teyidine de başvurulmuştur.

Hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu probleme en uygun şekilde hizmet edebilmesi için gerekli alanyazın taraması yapılmış ve ilgili alan uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda görüşme formuna gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarla araştırmanın inandırıcılığını artırmak amaçlanmaktadır.

Aktarılabilirlik, bulguların diğer bağlamlara ne düzeyde uyarlanabildiği ile ilgilidir. Shenton (2004) aktarım yapmadan önce katılımcıların sayıları, katılımcılarla ilgili sınırlılıklar, katılımcı sayısı, kullanılan veri toplama yöntemleri, veri toplama oturumlarının sayısı ve süresi, veri toplama işleminden sonra geçen zaman gibi bilgilerin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın aktarılabilirliğini (dış geçerliliğini) artırmak amacıyla; araştırma süreci detaylı bir şekilde verilmiştir. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve veri toplama analizinden ayrıntılı şekilde bahsedilmiştir.

Güvenilebilirlik, aynı bağlamda aynı katılımcılarla aynı bulgulara ulaşılmasını ifade etmektedir. Büyüköztürk ve arkadaşları (2017), nitel araştırmanın güvenir olabilmesi için tüm verilerin kayıt altına alınması gerekliliğini vurgulamıştır. Bu bağlamada araştırmanın güvenirliğini artırmak amacıyla katılımcılara onay formu doldurularak ses kayıt cihazlarından yararlanılmış ve veriler hiçbir değişikliğe uğramadan kaydedilmiştir. Görüşme sonunda alınan ses kayıtları Word dosyası aracılığıyla deşifre edilmiş ve hiçbir veri kaybolmadan aktarılmıştır.

Onaylanabilirlik ise bulgularının araştırmacının değil, katılımcıların deneyim ve düşüncelerinden kaynaklandığını ortaya koymaktır. Deşifre edilen verilen NVİVO-10 programıyla içeriğe uygun şekilde araştırmacı haricinde bir başka kişi tarafından daha analiz ettirilmiş ve benzer ve farklı noktalar gözden geçirilerek temalar yeniden değerlendirilerek son şekli verilmiştir. Oluşturan temaların birbiriyle uyumu ve ilişkisi karşılaştırılmış olup % 76'lik bir benzerlik bulunmuştur. Farklı kodlamalar tekrar değerlendirilerek bütünlük oluşturulması amaçlanmıştır. Veri analizinde toplanan tüm tablo ve belgeler uzman tarafından teyit edildikten sonra araştırmaya hiçbir değişikliğe uğramadan aktarılmıştır. Araştırmacının kişisel düşüncelerine yer verilmeden direk şekilde bulgulara eklenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, görüşme sırasında katılımcılara yöneltilen sorulardan hareketle belirlenmiş temalar, alt temalar ve kategorilere yer verilmiştir.

4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın birinci alt problemi olan "Bir kadın yönetici olarak okul yöneticisi nasıl olmalıdır?" sorusuna ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir. Birinci alt probleme ilişkin bulgu ve yorumlar katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında temalar oluşturularak ilgili başlık altında paylaşılmıştır.

Tablo 2: Birinci Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	TEMALAR	n	*f*
1	Gerekli yeterliliğe sahip olmalı	12	14
2	İletişim becerisini iyi kullanmalı	7	7
3	Adaletli olmalı	4	5

4.1.1. Gerekli Yeterliliklere Sahip Olmalı

Araştırmadaki 12 katılımcı eğitim yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerin başında yöneticilerin gerekli yeterliliğe sahip olunması gerektiğine dair 14 görüş belirtmiştir. Bu görüşlerde ortaya çıkan en önemli nitelik okul yöneticisinin liyakatli olmasına ilişkin bulunmuştur. Liyakat, yönetsel yeterlikten insan ilişkilerine, vizyoner liderlikten rol model olmaya ve değişimin öncüsü olmalarından güven vermeye, esnek ve erişebilirliğe kadar uzanan çok geniş bir spektrumu içerdiği katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir.

"Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterliklerdir. Yönetici okulda otorite ve gücün en önemli temsilcisidir. Yöneticiler; bir vizyona sahip olma, paydaşların yaşamlarında fark yaratabilme, olguları nasıl değerlendireceğini bilme, farklılıkları yönetebilme, tüm

paydaşların SWOT analizini yapabilme, kendine güven duygusunu yansıtabilme, iş sorumluluğu olan, herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilen biri olmalı (Y10)".

"Eğitim yöneticisi bir öğretmenin sorduğu soruya çok kolayca cevap

"Yöneticilik bilgi ve becerisine sahip, ekibiyle güçlü iletişim kurabilen, eğitim lideri olabilen farklılıklara saygılı bir anlayışta olmalıdır bence (Y8)".

Katılımcılardan Y12, Y15 ayrıca eğitim yöneticilerin yeterlilikleri arasından yeniliğe açık ve değişime açık olması gerektiğine dair görüş belirtmiştir.

" Yeniliğe açık sürekli gelişen, değişen sistemleri takip etmeli. Eğitim esneklik ister (Y15)".

"İyi iletişim kurabilen yeni fikirlere ve yeniliklere açık, kendisini ve bulunduğu kurumu sürekli yenileyebilen, yerine göre anlayışlı yerine göre tatlı sert olabilen, kriz durumlarına güzel müdahale edebilen aynı zamanda genel kültür birikimi olabilen, liderlik vasfı olabilen birisi olmalıdır diye düşünüyorum (Y12)".

Y18 ve Y16 ise gerekli donanıma sahip olabilmek için iyi bir formasyon ve yüksek lisans eğitimlerini sahip olmaları gerektiğine ancak bu durumda empatik ve eleştirebilen iyi bir yönetici olunabileceğine dair görüşme belirtmişlerdir.

" İyi bir formasyon eğitimine sahip olmalı (Y16)".

"Eğitim yöneticisi profesyonel olmalıdır. Yüksek lisans şartı olmalıdır. Vizyonu ve hedefleri olmalıdır (Y18)".

Katılımcılardan Y3 diğer katılımcılardan farklı olarak yöneticilerde olması gereken yeterlilikler arasında evrak işlerinden anlayabilmeleri ve öğretmen, veli ve öğrencilere rol model olunması gerektiğine değinmiştir.

" ... Bilgisayardan anladığım için ben diğer müdür arkadaşlarımdan daha az zorlandım, çünkü bir yöneticinin iyi bir şekilde evrak işini halletmesi gerekir (Y3)".

"... Tecrübesiz olarak başlayan müdür ve müdür yardımcıları velilerde ve öğretmenlerde olumsuz etki bıraktıkları için belli bir donanıma sahip olmak gerekiyor. Bir müdürün yaşantılarıyla savunduğu fikirlerle davranışlarıyla rol model olması gerekir. Bütün bunları dikkate alarak yönetici olunmalı (Y3)".

Y1 ise *"... Fakat ben yapılan sınavların çok da güvenilir ve geçerli olduğuna inanmıyorum. Sonuçta bizim üniversitede gördüğümüz derslerden sorumlu tutuyorlar. 15 gün çalışmayla çok kolay sınavı geçebiliyoruz ama bu işin sahada öğrenmek çok daha başkaymış (Y1)"* sözleriyle Milli Eğitim Bakanlığının yapmış olduğu yönetici sınavlarının yöneticilikte gerekli olan yeterliliklerin uygun olmadığını, pratiğin deneyimden çok farklı olduğunu ve eğitim yöneticisi olmak için daha nitelikli sınavların tercih edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

4.1.2. İletişim Becerisi Yüksek Olmalı

Araştırmadaki 7 katılımcı eğitim yöneticisinin iletişim becerisinin yüksek olması gerektiğini dair görüş belirtmiştir. Okul örgütlerinde yapıcı ve bütünleştirici bir iletişim ortamının oluşturulması etkili okul oluşturmanın ve çalışanlar arasında güven tesis etmenin en temel dinamiklerinden olduğu katılımcı görüşlerine yansıyan bir gösterge olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim dili ve beden dilinin önemine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca iletişim ile yönetsel sınırlılıkları koruma arasındaki ilişkiye de vurgu yapmaları dikkat çekici bulunmuştur.

"Yönetici iletişimi iyi, beden dilini etkili kullanabilen, empati yeteneği yüksek, hoşgörülü ve adil olmalıdır (Y13)".

"İyi bir yönetici bir aksaklık yaşadığında iletişim becerisini iyi kullanıp, karşısındakine her zaman saygılı davranmalıdır (Y3)".

"İnsan ilişkilerinde emir cümlelerinden çok soru cümleleri kullanmalıdır (Y1)".

Katılımcılardan Y11, Y8 ve Y12 eğitim yöneticinin iletişime geçerken tatlı sert bir üslup takınmaları gerektiğini bu yolla hem iyi bir iletişim kurmuş olup hem de sınırlarını daha iyi koruyabileceğine inandıklarını belirtmiştir.

"Eğitim yöneticisi denge sahibi olmalıdır. Hem anlayışlı hem disiplinli ve otoriter olmalıdır. Tatlı sert bir üslup olmalıdır (Y11)".

"Yerine göre tatlı sert bir üslubu olmalıdır (Y12)".

"... Zaman içerisinde daha sakin ve dengeli olmayı öğrendim. Tatlı sert bir üslup takınmalı (Y8)".

4.1.3. Adil Olmalı

Araştırmaya katılan 4 katılımcı eğitim yöneticisinin adil olması gerektiğine dair 5 görüş belirtmiştir. Katılımcılar özellikle yöneticilerin öğretmenler arasındaki adaleti sağlamaları ve bütün öğretmenlere eşit şekilde davranmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

"Kişiye ve ilişkilere göre değişkenlik göstermeden adaleti sağlamaya çalışmalı, öğretmenlerin fikirlerine önem veren yöneticiler olmalıdır (Y6)".

"Bir idareci olarak her zaman dengeli olmalısın. Öğretme adil ve demokrat olduğunu görmeliler (Y9)".

"Yönetici hoşgörülü ve adil olmalıdır. Çalışana hakkını vermeli ve çalışmayanı da teşvik etmelidir (Y13)".

Elde edilen bu bulgular incelendiğinde katılımcıların eğitim yöneticisi nasıl olmalıdır sorusuna; insan ilişkileri güçlü, yöneticilik bilgi ve becerisi sahip, teknik işlerden anlayabilen, yeniliğe ve eleştiriye açık, öğretmenlere ve çevresine rol model olabilen, vizyon sahibi, liderlik vasıflarına sahip, iyi iletişim kurabilen ve aynı zamanda adaletli olması gerektiğine yönelik cevaplar verdikleri görülmektedir.

4.2. İKİNCİ PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın ikinci alt problemi olan " Okul yöneticiliğini seçmenizde etkili olan nedenler nelerdir" sorusuna ilişkindir. Bu doğrultuda elde edilen bulgulara ilişkin temalar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: İkinci Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	TEMALAR	n	*f*
1	Kendi isteğiyle	11	12
2	Yöneticilerin yönlendirmesiyle	9	10

4.2.1. Kendi İsteğiyle Yönetici Olma Tercihi

Araştırmaya katılan 11 katılımcı kendi istekleri doğrultusunda yönetici olmayı tercih ettiklerine dair görüş belirtmiştir. Katılımcılardan Y10, Y12, Y8, Y2 öğretmenlik kariyerlerine yönetici olarak devam etmenin kendi mesleki doyumları ve yönetici olduklarında kendilerine ve okullara daha büyük katkıda bulunabileceklerine olan inançlarının tercihlerinde belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise okul yöneticisi olarak hem kendi kişisel ve kariyer gelişimleri açısından hem de okul örgütü için daha fazla faydalı olabileceğini düşünmektedir. Faydalılık ile okul yöneticiliği arasında kurulan bağlantı ve öğretmenlikte kendilerini yenilemekte sınırlı olduklarını düşünmeleri dikkat çekici bulunmuştur.

"Yönetici olmayı istememdeki neden eğitimde kariyer yapma isteği ile başladı. Eğitim yöneticiliği sınavına girip okuluma ve ülkeme daha faydalı işler yapmak istedim (Y8)".

" Okul öncesi öğretmeni olarak her yıl aynı konuları anlatıyor olmak, belli bir süre sonra insanın kendini yenilememesi ve bu nedenle işe yaramıyor, öğrencilere faydalı olamıyor düşüncesi yaratıyordu bende. Yöneticiliğe geçip, farklı alanlarda kendini geliştirmek ve hem kendime hem de çevreme bu şekilde faydalı olmak istedim (Y12)".

" Yönetici olmayı seçme sebebim ise öğretmen olarak çalıştığım süre içerisinde yönetici olarak eğitime katabileceklerimi fark etmemdir (Y2)".

Çalıştıkları kurumlarda bir kadın yönetici olmayışından kaynaklanan problemleri gözlemleyip özellikle kız öğrenci ve kadın öğretmenlerin yaşadıkları sorunları paylaşmaları adına okuldaki kadın yönetici boşluğunu doldurmak istediklerini belirten Y11, Y14 sözlerine şu şekilde devam etmişlerdir; *"Açıkçası benim yönetici olma sebebim çalıştığım okulda boş kadın yönetici kadrosu olmasıydı. Bende kız öğrencilerle ilgilenmek, var olan işleyişi onarmak ve aksayan çalışmaları düzenlemek için yönetici oldum (Y11)". " On yıllık öğretmenlikten sonra okullarda kadın yöneticilerin ne kadar gerekli olduğunu fark edip yönetici olmaya karar verdim. Kadınların iletişim becerilerinin okuldaki işleyiş ve sorunlarda daha iyi çözümler getireceğine inandım, özellikle kadın öğretmen ve kız öğrenciler açısından (Y14)."*

Y13, Y19, Y3, adlı katılımcılar, karşılaştıkları yöneticilerin gerekli yeterliliklere sahip olmadığını görüp eğitim kurumlarında daha nitelikli yöneticilerin çalışması gerektiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bazı yöneticiler de öğrencilik yıllarındaki ve öğretmen olarak çalıştığı kurumdaki yönetici davranışlarından kaynaklanan olumsuz deneyimlerinin etkisine bağladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu amaçla örnek birer yönetici olmaya öyle karar verdiklerine dair görüş belirtmişlerdir. Olumsuz deneyim ve olumsuz yöneticilerle çalışma gibi tecrübe örneklerinin kendilerini yönetici olmalarında etkili olduğunu bildirmişlerdir.

"Ben yönetici olmaya oğlumun okulundaki müdür ile yaşadığım bir sorun sonrasında karar verdim. Okuldaki müdürün bir veli olarak bana karşı kullandığı üslup ve hareketlerden çok rahatsız oldum, benim kendi haklarımı kullanmamı engellemiş ve okuldan kovmuştu. O gün kendime iyi bir müdür olup öğretmenlerin ve velilerin bütün sıkıntılarını çözeceğime, zor durumda olan ya da maddi sıkıntı çeken insanlara yardım edeceğime söz vermiştim. (Y3)".

"Kendilerini geliştirmemiş, konuşmasından tut bakış açısına baktığında liderlik vasıfları çok eksik. İnsanları görünce benim yönetici olup okullara farklı bir vizyon getirmeliyim diye düşündüm. (Y19)".

"Beş yıllık yöneticilik yapıyorum. Öğretmenlik yaşamında yöneticilik ahlaklarını beğenmediğim, insani ilişkilerini doğrulamadığım insanlarla çalıştığım için bu makamın daha donanımlı insanlar olması gerektiğini düşündüm ve yönetici olmayı seçtim. İşin özü iyi bir yönetici örneği olmak istedim. (Y13)".

4.2.2. Yöneticilerin Yönlendirmesi Sonucu

Araştırmadaki katılımcılardan 9'u yöneticilerinin yönlendirmesi sonucu yönetici olmaya karar verdiklerine dair 10 görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin kendilerini uygun görmesinin altında yatan neden olarak okullardaki bayan yönetici ihtiyacı olmasının yanında görevlerini titizlikle yürüteceklerine olan inanç olduğuna dair görüşün etkili olduğu ortaya konulmuştur.

"Çalıştığım kurumda müdür yardımcısı kadrosu boştu. Müdürüm teklif edince başlamış bulundum (Y18)".

"Yönetici olmayı ben seçmedim 4 yıllık öğretmenlikten sonra bağlı bulunduğum kurum atamamı yaptı (Y15)".

" Meslek hayatıma yönetici olarak başladım. Merkezde yeni açılan bir okulun ilk göreve başlayan öğretmeni olduğum için yöneticilik görevini bana verdiler (Y9)"

" Otoriter ve kurallara bağlı bir yapım var eğer bir şey olacaksa kurallar dâhilinde olmalıdır diye düşünürüm. Bunu fark eden üstlerim yönetici olmam için ısrar ettiler. Birkaç kere istifa ettim, gene de verdiler (Y19)".

" Her okulda bir bayan yönetici olması gerektiği için beni yönetici yaptılar (Y5)".

Bu görüşlerin yanında Y16 yönetici olmak istemediği halde tayinin uzak bir ilçeye çıkması sonucu mecburiyetten bu görevi kabul ettiğini şu sözlerle belirtmiştir;

" Tayinimin uzak bir ilçeye çıkması müdürümün görevlendirmesi sonucundan müdür yardımcılığı görevine başladım. Çok istekli olmasam da bu görevi mecburiyetten kabul ettim (Y16)".

Katılımcılarda Y1 müdürün ısrarı sonucu memleketinde olduğu ve tecrübe elde edeceğini düşünüp görevi kabul ettiğini fakat bu görevi uzun süre yapmayıp tekrar öğretmenlik mesleğine geçiş yapacağını belirtmiştir.

" Müdürün teklifini reddedemedim. Zaten Urfalı olduğum için yaz tatillerinde de buradayım. Benim için güzel bir deneyim olacağını düşündüm ama sürekli yapacağımı hiç düşünmüyorum (Y1)".

"Yönetici olma sürecim şöyle oldu; bir yıl öğretmenlik, sonra okulum imam hatip okulu olduğu için müdürüm bayan yöneticiye ihtiyaçları olduğunu söyledi. Bir yıl vekâleten 7 ve 8. Sınıfların öğrenci işlemleri ile ilgilendim. Ben yöneticiliği hiçbir zaman düşünmedim çünkü yöneticiliğin zor olduğunu biliyordum. Ben her zaman öğretmen olmayı tercih ediyorum şu an bile keşke öğretmen olarak kalabilseydim diyorum (Y1)".

Diğer katılımcıların görüşlerinden farklı olarak Y6; Şanlıurfa'nın Siverek ilçesinde görev yaptığı sırada okul müdürünün isteği ile yönetici olmasına rağmen tayin aldıktan sonra oradaki müdürün boş yönetici kadrosu olmasına karşın Y6'ının idareci olmasını istememiş bu doğrultuda ona mobbing uygulamış. Y6, yöneticilik

geçmişi olduğu ve bu göreve talip olduğu halde ona istemediği bir sınıfı vermiş ve başka bir erkek öğretmeni de müdür yardımcılığı görevine atadığını şu sözlerle dile getirmiştir;

"Benim aklımda yönetici olmak yoktu. Okul müdürüm 2 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra liderlik özelliğimi fark etmiş olmalı ki bana bu teklifle geldi bende kabul ettim. 4 yıl Siverek'te yöneticilik yaptıktan sonra tayinimi Şanlıurfa'ya istedim gittiğim okulda yöneticilik geçmişimi gören müdür bey, yöneticilikteki boş kadroya talip olmayayım diye bana 1. Sınıfı verdiler. Yöneticilikteki kadroya da bir erkek öğretmen verdiler. Önce aralarında kadın yönetici görmek istemeyenler 6 ay sonra müdür yardımcısı istifa edince boşalan kadroyu, bana teklif ettiler (Y6)".

Araştırmanın ikinci alt problemi incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının kendi istekleri doğrultusunda yönetici olmayı seçtikleri görülmektedir. Kendi istekleri doğrultusunda yönetici olan katılımcıların; okula, öğretmenlere ve öğrencilere daha fazla katkı sağlamayı amaçlarken aynı zamanda mesleki anlamda kendilerini geliştirmeyi ve örnek bir yönetici olmayı istedikleri görülmektedir. Bunun yanında yöneticilerinin isteği sonucu yönetici olan katılımcıların da mesleklerinde yürüttükleri güzel çalışmalar sonucunda bu göreve layık görüldüklerini ifade etmiş olup kendi isteğiyle yönetici olan katılımcılarla göreve geldikten sonra aynı özveriyle çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları mobbing davranışları nelerdir?" sorusuna ilişkin elde edilen bulgular oluşturulan temalar çerçevesinde Tablo 4'te verilmiştir. Üçüncü probleme ilişkin bulgu ve yorumlar katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında ilgili başlık altında paylaşılmıştır.

Tablo 4: Üçüncü Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	TEMALAR	n	*f*
1	Toplumsal ön yargı kaynaklı mobbing	11	13
2	Veliler ve çevre tarafından uygulanan mobbing	8	9
3	Diğer yöneticilerin uyguladıkları mobbing	8	8
4	Cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan mobbing	7	9
5	Eş ve anne olarak sorumluluklardan kaynaklı zorluklar	6	7
6	Üst yönetimden kaynaklı mobbing	5	7
7	Kadının mükemmeliyetçiliğinden kaynaklı zorluklar	4	7
8	Öğretmenlerin uyguladığı mobbing	4	5
9	Gerekli saygıyı görememek	3	5
10	Okullardaki ihtiyaçları karşılamada güçlük	3	5
11	Pozitif ayrımcılık beklentisi	3	4
12	Mobbing yaşamayan kadın yöneticiler	2	2

4.3.1. Toplumsal Ön Yargı Kaynaklı Mobbing

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları mobbing davranışları nelerdir" sorusuna katılımcılardan 11'i toplumsal ön yargıdan kaynaklandığına dair 13 görüş belirtmiştir. Bu görüşlerin değindiği ortak noktalar toplumda yöneticilik görevinin erkeğe atfedilmesi sonucu kadın yönetici görmeye toplumun alışkın olmadığıdır. Bu bağlamda kadın yöneticilere olan güvenin ve itibarın sorgulanması ve kadın yöneticilerin iş yaşamının en çok karşılaşılan duygusal mobbingle karşılaştıklarına dair katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir;

"Ataerkil bir toplumda kadın olarak yönetici olmak zordur, çünkü ilk önce insanlara bu işi yapabileceğinize inandırmak zorunda kalıyorsunuz ve bu sizi ilk süreçte çok yıpratıyor. Ayrıca erkek hâkimiyetinin olduğu bir meslek grubuna dâhil olduğunuzda hemen kabul göremeyebiliyorsunuz (Y20)".

"Aslında kültür olarak kadınların çok fazla şey başaramayacaklarına yönelik bir algı var özellikle yöneticilik. Mesela gelenler müdür diye müdür yardımcımın

yanına gidiyorlar. Çünkü müdürü erkek bekliyorlar. Bu yöneticilik rolü erkeğe verilmiş kadınlarla yakıştıramıyorlar (Y4)".

"Toplumda kadın yöneticilere karşı bakış açısı biraz farklıdır. Biz kadınları anlamaz, bilmez, gücü yetmez, idare edemez, duygusaldır yapamaz, kaldıramaz gibi düşünenlerin sayısı oldukça fazladır. Ne yazık ki okullarda kadın yerine erkek müdürler daha çok dinlenir ve istenir. Ben yöneticilik sınavına girdiğimde bile jüri üyeleri bir bayanın ne işi var idarecilikte gitsin öğretmen olsun yarım gün okuluna gitsin evinde otursun gibi yorumlarla karşılaştım. Hatta müdür yardımcı olarak göreve başladığımda okuluma gelen müfettişler, hocam sen buraya nasıl düştün demişlerdi. Bu bakış açısını değiştirmek için çok daha fazla çalıştım yeri geldi motivasyonum düştü ve bırakmayı bile düşündüm beni fizyolojik ve psikolojik olarak bu durum oldukça etkiledi (Y6)".

"Erkek egemen bir toplumda kendini kabullendirmek biraz daha çaba gerektirir. Askeri hiyerarşinin olduğu bir ortamda bayan idareci olmak biraz daha zor olsa da kendi kurallarınla, başarılı çalışmalarınla kendini kabul ettirebiliyorsun. Bu anlamda geride bıraktığım 30 yıllık idarecilik hayatımda sıkıntılar yaşadım ancak daha çok tecrübesiz olduğum yıllardı bu yıllar (Y15)".

Katılımcılardan Y10 ve Y11'in görüşlerine bakıldığında yöneticiliğin erkek işi olduğuna dair görüşleri yaşanılan coğrafya ile değişiklik gösterdiğine ilişkin bulunmuştur. Bu görüşe dair söylemleri şu şekildedir;

"Şanlıurfa'da kadın olarak çalışmak gerçekten kolay değil. Şanlıurfa halkının kadın yöneticilere olan bakış açısı henüz istediğimiz düzeyde değil. Yöneticiliğin erkek işi olduğu düşünülmekte ve bu şekilde davranılmaktadır. Kadının güçlü olmadığı zannedilir ve onu mat etmenin kolay olduğu düşünülür (Y10)".

"Bence zorluk görev yaptığın yere ve ordaki kadına bakış açısına bağlıdır. Daha medeni şehirlerde ve kadını iş hayatında kabul etmiş şehirlerde yönetici cinsiyeti fark etmez iken benim yaşadığım bölgede durum öyle değil. En basitinden öğretmenler, öğrenciler veliler kadınsa gelip benimle, erkekse gidip erkek müdür yardımcımla görüşüyor (Y11)".

Y17 ise diğer katılımcılardan farklı olarak toplumda bu tarz ön yargıların artık değiştiğini bu durumun artık kadın yöneticiler için çokta sorun teşkil etmediğinden

bahsetmiştir ; *"Eskiden yönetici kadınlara fazla itibar edilmezdi, insanlar çok alışkın değildi ama şimdi kadın idareci olmak çok da sorun teşkil etmiyor. Artık toplumdaki yargılar yavaş yavaş değişiyor (Y17)*".

Elde edilen bu bulgulara bakıldığında toplumun yöneticiliği bir kadın görevi olarak görmeyişinin sonucu olarak katılımcıların yeterliliklerinin sorgulanması ve itibarının zedelenmesi gibi mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılardan bazıları bu davranışların okulun bulunduğu çevreyle ilgili olduğunu da vurgulamıştır.

4.3.2. Veli Tarafından Uygulanan Mobbing

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan " Kadın okul yöneticisi olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları mobbing davranışları nelerdir" sorusuna ilişkin oluşturan temalardan biri de veli tarafından uygulanan mobbing başlığı altında toplanmıştır. Katılımcılardan sekizi veliler tarafından mobbing davranışına maruz kaldıklarını dair dokuz görüş belirtmişlerdir.

"Gene velilerle de çatışmalar yaşadım istediklerini yaptıramadıklarında beni tehdit ettiler. Karşılarında bir kadın olduğu için kolayca korkar sandılar ama ben her zaman kararlı durdum. Özellikle kadın yönetici iseniz her zaman verdiğiniz kararların arkasında duracaksınız ve gerekli sorumluluğu alacaksınız (Y6)".

"Bizim erkeklerden daha fazla yorulmamıza rağmen erkeklerin daha fazla sözü dinlendiğini düşündüğüm bazı toplantılar oluyor. Kadınların özellikle pasifize edildiğini düşünüyorum. Biz ortaokuldayız öğrencilerimiz 12 yıllık eğitim zorunlu diyoruz velilere çocukları göndermeleri gerektiğini söylüyoruz işte idari cezalar söylüyoruz. Maalesef ki bizim sözümüz dinlenmiyor. Fakat erkek yönetici devreye girdiği zaman sonra birileri onun sözünü benden daha fazla dinliyor bazı veliler ile çok fazla münakaşaya bile girdiğimiz durumlar oluyor (Y1)".

"Veli diyalogları da önemli idarecilik görevinde.Son yıllarda veliler bilinçsiz bir şekilde eğitime dâhil durumdalar. Eleştirilmekten hiç hoşlanmayan veli sürekli çocuğunun haklı olduğunu savunmakta ve uzlaşmacı bir tavır göstermemekte kalıyor. Özellikle de karşısında bayan yöneticiyi gören veli bazen daha sert tavırlar sergiliyor,

sesini daha kolay yükseltebiliyor, daha kolay alt edebileceğine inancı sonsuz çünkü. Kadın yönetici de bu saygısızlık karşısında ben neden 30 kişiyle muhatap olmak varken 100'lerce kişiyle muhatap oluyorum düşüncesini haklı çıkarıyor (Y7)".

"Kavga ettiğim, hatta önüme silah koyup beni tehdit eden velilerim bile oldu (Y9)".

"Kadınlar duygusaldır hocam. Ben evimdeki taksiti bitmemiş klimayı bile götürüp okula taktım çocuklar ısınsınlar diye. Fakat velilerin teşekkürü nasıl oldu biliyor musun? Sırf aidat istediğim için beni şikâyet ettiler. Şimdi ben bu motivasyonla nasıl çalışayım bu mobbing değil de nedir? Bu tarz insanlar yüzünden bu iş yapılamaz hale geldi (Y4)".

Araştırmaya katılan Y12, Y13 ise diğer katılımcılara ek olarak veliler tarafından karşılaştıkları mobbing davranışını velilerin yaşadıkları coğrafi bölgeye ve sosyo-ekonomik düzeylerine bağlı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir;

"Kadın yönetici olmak bazen velilerin sizi takmaması ya da erkek yöneticileri daha ciddiye alması şeklinde sonuç doğurabiliyor. Özellikle kenar mahalle diye adlandırdığımız kesimlerde veli profili ilgili sıkıntı yaşanabiliyor (Y12)".

"Tabi okulun sosyo-ekonomik çevresi de çok önemli. Kırsal bölgede olan okullardaki veliler sizi kadın olduğunuz için yetersiz bulabiliyorlar. Hem genç hem kadın olduğunuz zaman toy olarak algılanabiliyorsunuz (Y13)".

Bu görüşe ek olarak katılımcılardan Y1 yaşadıkları bölgede velilerden gerekli desteği alamadıklarını ve erkek yöneticilerin veli işlemlerini daha kolay hallettiklerini belirtmiş ve sözlerine şöyle devam etmiştir; *" Zaten burası mahremiyet bölgesi gibi, üstüne velilerden de gerekli desteği alamadığım zaman yönetim işleri hepten aksıyor. Onun için de bayağı bir mücadele etmek zorunda kalıyorum (Y1)".*

Yapılan görüşme sonucunda katılımcıların cevapları incelendiğinde; velilerin genellikle karşılarında erkek bir yönetici beklediklerini, erkek yöneticilere daha fazla itibar ettikleri ve kadın yöneticilerin kararlarının sorgulandığını dile getirmişlerdir. Bunun yanında veliler isteklerini yanlış üslup ve tehditlerle kadın yöneticilere daha kolay yaptıracağına dair bir algı geliştirdiklerini katılımcı cevaplarından anlaşılmaktadır. Katılımcılardan bazıları veliler tarafından maruz kaldıkları mobbing

davranışlarının velilerin yaşadıkları coğrafya ve eğitim seviyeleriyle ilişkilendirildikleri de görülmektedir.

4.3.3. Diğer Yöneticilerin Uyguladıkları Mobbing

Araştırmanın üçüncü alt problemine olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışları nelerdir?" sorusuna ilişkin oluşturulan üçüncü temada katılımcılar diğer yöneticiler tarafından uygulanan mobbing davranışına ilişkin 8 katılımcı 8 görüş belirtmişlerdir. Eşdeğerler arası mobbinge maruz kaldıklarını belirten kadın yöneticiler aynı mevkide oldukları halde çalışma arkadaşlarından gerekli saygıyı göremediklerini, yaptıkları işlerin engellenmeye çalışıldığını, kendilerine gerekli anlayışın gösterilmediğini ifade etmişlerdir. Maruz kaldıklarını eşdeğerler arası mobbing davranışının sebebi olarak cinsiyet farklılığına işaret eden katılımcılar kendilerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

"Beraber çalıştığımız yönetici arkadaşınızda çok önemli. Erkek müdür yardımcımız benimle nasıl konuşacağını bilmezdi. Velinin öğretmenlerin yanında beni azarlamaya kalkardı, erkek olduğu için benden üstünmüş gibi davranıp bana iş buyurabileceğini zannederdi. Bu yüzden kendisiyle defalarca tartışmamız oldu. Takdir edersiniz ki çalışma ortamında hiç doğru olmayan bu tarz davranışlar beni ziyadesiyle duraklattı ve mesleğimden zaman zaman soğumama sebep oldu (Y13)".

" Gerekli anlayışı beraber çalıştığım müdür yardımcısından asla göremedim. Bütün okul işlerine ben üstlenmiş olmama rağmen kendisi bana hiçbir konuda yardımcı olmazdı. Okula geç geldiğimde hemen müdüre bildirirdi en ufak iznimde yıllık izin hakkımı kullandırırdı. Yazın müdür bey nöbetleşe gelin demesine rağmen her gün gelir ve beni de gelmek zorunda bırakırdı. Onun yüzünden çocuğum yaz günleri bile kreşe gitmek zorunda kaldı (Y9)".

Katılımcılardan Y3 ise sadece kadın olduğu için diğer yönetici tarafından sözlü ve sözsüz mobbinge maruz kaldığını ve olayı takip eden sürecin yasal olarak devam etmek zorunda olduğundan görev yerinden ayrılmak zorunda olduğunu dile getirmiştir. Y3, yasal süreç başladıktan sonra ise çeşitli iftira ve tehditlere maruz kaldığını şu ifadelerle belirtmiştir; *"Sırf kadın olduğum için müdür yardımcım tarafından sorunlar yaşadım. Okulun ortasında benim derdim bu kadınla diye bağırdı,*

yöneticilik yapmamı engellemeye çalıştı. Yasal süreç başladıktan sonra takip edildim, çocuklarımla tehdit edildim aynı zamanda velileri ve öğrencileri farklı yönlendirdi. İşleyen yasal süreçte olumlu ifade verecek öğretmenleri bile tehditle susturdu bu süreç beni fazlasıyla yıprattı. (Y3) ".

Katılımcılarda Y1, Y13, Y4, Y9 ayrıca diğer yöneticilerle aralarında iş bölümünde adaletsiz dağılım ve angarya işlerin kendilerine verilmesinden duydukları rahatsızlığı ifade etmek için şu sözleri kullanmışlardır;

"Bir de bu kadar işin arasında angaryalarla uğraşıyoruz. Gidip diyorum benim sağlık problemlerim var beni muaf tutun ama tutmuyorlar. Okulun o kadar sıkıntısının arasında bir de onlarla uğraşıyoruz. Velhasıl sen hangi tarafı çeksen diğeri boş kalıyor bende buna tahammül edemiyorum (Y13)".

" Üstelik iş bölümü yaparken müdürümüz adaletli bir dağılım yapmamıştı (Y9)".

Bu görüşe ek olarak; görev dağılımda adaletsizlik olduğunu belirten ve angarya iş olarak tanımladıkları görevlerin ona verilmesine Y1, Y13 ise bekâr oldukları için bu tarz sıkıntılar yaşadıklarını aşağıda ki ifadelerinden belirtmişlerdir;

"Bir erkek yönetici ile çalışıyorum. Bazen angarya işleri bana bırakıyor bekar olduğum için yapması gereken işleri bana yaptırdığını biliyorum. Yani görevim olmadığı halde gene de yapıyorum (Y1)".

" Çalışmayı seven, işten kaçmayan ve özellikle bekârsanız her işin içinde kendinizi bulabilirsiniz genelde angarya işleri de size bırakırlar. Yani iş bölümünde adaletsizliklerle karşılaşabiliyorsunuz. Örnek vermek gerekirse erkek müdür yardımcısı arkadaşım okuldaki fiziki işleri ben yapıyorsam bütün evrak işlerini de sen yap şeklinde bir talepte bulundurmuştu. Çoğu zaman kendi işini bile benim üstüme yıkardı (Y13)".

Katılımcılarda Y13, Y4 ise iki kadın yöneticinin birbirlerini rakip olarak görmelerinden doğan sıkıntılardan bahsetmiş ve eşdeğerler arasında yaşanan mobbing olgusuna değinirken şu ifadeleri kullanmışlardır;

"İki kadın yöneticinin olduğu yerlerde de sorunlar çıkar çünkü ikisi de birbirinin işlerini yapma ve dikkatte alınma konusunda birbirlerini rakip olarak görürler (Y13)".

"Ben bir yenilik yapacağımda bütün yöneticilere bahseder, onların bu fikrimden yararlanmasını ve okullarına yapması için yardım ederim fakat diğer kadın yöneticiler saklar ve asla söylemezler. Niye biliyor musun birileri en iyi yönetici o desin diye (Y4)".

Elde edilen bulgular ışığından katılımcılar eşdeğerler arası mobbing türüne maruz kaldığını ifade etmişlerdir. Aynı statüde bulundukları halde çalışma arkadaşları tarafından başkalarının önünde küçük düşürme, iş yükünde adaletsiz dağılım, angarya işlerle uğraştırıp yaptığı işleri küçümseme gibi mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını dile getiren katılımcılar bu durumun genellikle erkek yöneticiler tarafından yapıldığını vurgulamışlardır. Bu görüşlere ek olarak bazı kadın yöneticiler hemcinsleri tarafından kıskançlık sebebiyle de mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

4.3.4. Cinsiyet Ayrımcılığından Kaynaklanan Mobbing

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin oluşturulan dördüncü tema ise cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan mobbing davranışlarıdır. Bu temaya ait 7 kişi 9 görüş belirtmiştir. Bu görüşlerden dikkat çekici olanlar aşağıda verilmiştir;

"Ne yazık ki okullarda kadın yerine erkek müdürler daha çok dinlenir ve istenir. Ben yöneticilik sınavına girdiğimde bile jüri üyeleri bir bayanın ne işi var idarecilikte gitsin öğretmen olsun yarın gün okuluna gitsin evinde otursun gibi yorumlarla karşılaştım. Hatta müdür yardımcı olarak göreve başladığım da okuluma gelen müfettişler hocam sen buraya nasıl düştün demişlerdi. Biz bu bakış açısını çalışarak yıkabiliriz ancak (Y6)".

"Cinsiyetten dolayı bazen yetersiz olduğunuz düşünüyorlar. Kaytarmaya meyil edebileceğiniz konusunda kaygı taşıyor erkek yöneticiler. Bunla ilgili sözlü ve sözlü olmayan mobbing davranışlarına maruz kaldım öğretmenin yanında izin istediğimde hor görüldüğüm zamanlar oldu. Bu ön yargıları kırmak zaman aldı (Y7)".

"Kadın olduğum için daha fazla çalışıp itibar kazanmam gerektiğini düşünüp diğer erkek yöneticilerden daha fazla emek verdim (Y6)".

"Kadın olduğum için baskın karakterli olmak zorunda hissetim aksi halde hor görülür ve ezilirdim bu duygusal olarak beni çok yordu (Y13)".

"Erkeklere göre daha duygusal olarak zayıf olduğumuzu düşünüyorum. Fikirlerimiz güçlü görünmüyor. Psikolojik ve toplumsal olarak mobbinglere maruz kalıyoruz. Aynı zamanda bedensel olarak daha yorucu oluyor (Y18)".

"Öğrenciler bile erkek yöneticilerden çekinirken hatta onların kendilerini dövmeye hakkı olduğunu savunurken, kadın yöneticiler için aynı şeyi düşünmezler. Kadın yöneticilere daha cüretkâr davranırlar (Y15)".

Bu görüşlerin birleştiği ortak nokta; öğretmen, öğrenci, veli ve üst yönetimin kadın yöneticileri erkek yöneticilerden farklı algılanmasıdır. Yöneticilik işinin erkeklere uygun bir meslek olarak görülmesi sebebiyle sözel ve duygusal mobbinge maruz kaldıklarını belirten bazı kadın okul yöneticileri aynı zamanda bu ön yargıları kırmak için erkek yöneticilerden daha fazla çalışmak zorunda olduklarını belirtmiştir.

4.3.5. Eş ve Anne Olarak Sorumluluklardan Kaynaklanan Zorluklar

Araştırmanın üçüncü problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve karşılaştıkları mobbing davranışları nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcı cevapları alt temalardan biri olan anne ve eş olarak sorumluluklardan kaynaklanan zorluklar başlığı altında toplanmıştır. Bu başlık altında 6 katılımcı 7 görüş belirtmiştir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir;

"Bir kadın yöneticinin sosyal hayatı fazla olamaz çünkü tüm zamanını okulda geçirir arkadaşlarına hatta ailesine bile zaman ayıramaz (Y6)".

"Eğer bir kadın olarak yönetici olmaya karar vermişseniz diğer bütün sorumluluklarınızı ikinci plana atmışsınız demektir. Benim yaşadığım en büyük zorluklarından başında da bu gelir; evi ikinci plana atmak ve çocuklarıma yeterli zamanı ayıramamak. Çoğu zaman çocuklarım bütün gün zaten öğrencilerinle ilgileniyorsun hiç bize zaman ayırmıyorsun diye sitem ediyorlar. Ayrıca kadınların

evlerine ve ailelerine karşı sorumlulukları çok fazla olması özellikle çocukların küçük yaşta olması yöneticilik görevi yapmalarını zorlaştırıyor (Y3)".

"Tabi bekâr olmakla evli olmak arasında da çok fark var. Örnek veriyorum bir Milli Eğitime gitsem, boyacısıyla, tadilatçısıyla uğraşsam eşimle çok büyük sorunlar yaşadım. Bu yüzden bütün işlerimi eşime yaptırdım. Onunda iş şartları müsaade etmeyince bırakmak için başka bir sebep daha doğdu (Y4)".

"Kadınlar erkek gibi değil sen yemeğini düşünmek zorundasın temizliğini düşünmek zorundasın evdeki misafirin düşünmek zorundasın. Hem evde yöneticisin hem okulda. Okuldaki bütün sorunları eve taşıyorum. Eve ayırmam gereken zamanı bile okula ayırmak zorunda kalıyorum (Y9)".

"Bakıldığında sorumluluk olarak çocuklara ve eve olan sorumluluklarımız erkeklere göre daha fazla olduğundan dolayı yöneticilik yapmak daha da zorlaşıyor. Özel hayat olarak tam gün çalışıyor olmak, bazen eşimizi ve çocuklarımızı ihmal etmenize sebep olabilir. Ayrıca tempolu çalışma saati olduğu için sosyal hayat olarak da geri planda kalıyoruz (Y12)".

Bu görüşler incelendiğinde kadınların yöneticilik görevini icra ederken eve ve aileye olan sorumluluklarının aksamasından dolayı yaşadıkları zorluklarından bahsedilmiştir. Yöneticilik görevinin zorluğunun yanında kadın olarak aile ve eşe karşı olan sorumlulukları, çocuklarını ihmali ve sosyal hayatları da ki zayıflama psikolojik ve fizyolojik olarak fazlaca yorulmalarına sebep olduğunu belirten katılımcılar ataerkil toplumda yaşamanın bir sonucu olan kadının geleneksel rollerinden kaynaklı olarak erkek yöneticilerden daha fazla yorulduklarını ifade etmişlerdir.

4.3.6. Üst Yönetim Kaynaklı Mobbing

Araştırmamızda görüşmeye katılan katılımcılardan 5'i üst yönetim tarafından mobbinge uğradığına dair 7 görüş belirtmiştir.

Katılımcılardan Y19 ve Y3 Milli Eğitim Müdürlüğüne rahatça gidemediklerine dair görüş belirtmişlerdir. Bunun sebebi olarak da kadın yönetici olarak Milli Eğitim bünyesinde çalışan erkek personellerin kendilerini yanlış anlayacağına dair endişe

duymaları ve medeni durumları yüzünden sözlü veya sözsüz mobbinge maruz kaldıklarını ve görevlerini yerine getirmede aksaklıklar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

"Yaşadığım zorluklardan bir diğeri ise; bir kadın olarak işim gereği bile olsa istediğim yerlere rahatlıkla girip çıkamıyorum. Bu yüzden az sayıda gitmeye çalışıyorum. Mesela Milli Eğitime bile mecbur olmadığım sürece gitmiyorum. Yakıştırmalar çok fazla oluyor maalesef ben de buna maruz kalıyorum. Örneğin bir işiniz oluyor bir yere birkaç kez gitmeniz gerekiyor diyelim hemen farklı bir amaç aranıyor o yüzden ben de mümkün olduğunca gitmemeye çalışıyorum gideceksem de yanımda mutlaka birilerini de götürüyorum yanlış anlaşılmaması için bir de dul olduğun zaman daha bir farklı oluyor (Y3)".

"Ben buraya başka bir şey yapmak istiyorum diyorsun o kadar zorlu süreçlerden geçiyorsun ki artık şevkin kalmıyor. Özellikle kadın olunca sıkıştıramıyorsun, sık sık gidemiyorsun, çünkü Milli Eğitimdeki herkes erkek. Demesinler ki bu kadın gene mi burada. Özellikle yetiştirilme şeklimiz buna izin vermiyor. Kadın kadındır, erkek erkektir. Biz erkek değiliz, onlar gibi düşünmüyoruz, düşünmemeliyiz de. Ben kadın olarak bana daha hassas davranılmasını beklerim. Tabii bu da benim şahsi fikrim. Ben çok zorda kalmadıkça Milli Eğitime gitmek istemiyorum (Y19)".

Katılımcılardan Y4 ise üst yönetimde çalışan personelin iletişim becerisini doğru kullanmadığını, işlerini yapmasını engellemeye çalıştıklarını aynı zamanda haklarını aramak istediklerinde buna karşı çıktıklarını yönünde görüş belirtmiştir.

"Şanlıurfa'da Milli Eğitim de çalışan insanlarda ayrıca çok kaba ve insanı anlamıyorlar. Yani sen de insansın ben de, senin de iki başın yok benim de. Bana böyle davranamaz, benimle böyle konuşamazsın (Y4)".

"İkinci oğlum doğdu ve idareciliği bırakmaya karar vermiştim. Dedim ki yıllık iznimi kullanayım, yaz döneminden sonra da istifa ederim. Bu benim yasal hakkım. Milli Eğitimdeki yetkili kişiyle görüştüğümde ise hiç hoş olmayan tepkilerle karşılaştım. Hakkımı kullanırken bile çeşitli hakaretlere maruz kaldım. Bu ne kadar acı bir durum. Ben eminim ki karşısındaki bir erkek yönetici olsaydı bu şekilde davranamazdı. Üstelik benim yerime bakan vekâlet verdiğim öğretmenimde okulda

işleri hiçbir sorun olmadan yürütebiliyordu. Yani anlayacağınız kadın iseniz haklarınızı kullanırken bile sorun yaşarsınız (Y4)".

Katılımcılardan Y17 ve Y20 ise üst yönetimin işleyişinde bazı yanlışlar olduğuna değinmişlerdir. Katılımcılar gerekli itibarı göremediklerini ve kariyeri boyunca yaptıkları çalışmaların üst yönetim tarafından hiçe sayıldığını ifade etmişlerdir.

"Milli Eğitim genel işleyişi de sorunlu olan bir camia. Hiçbir şekilde personeline sahip çıkmaz, özellikle kadın yöneticiyseniz yaptığınız çalışmalar göstermiş olduğunuz fedakârlıklar biranda hiçe sayılabilir. Bütün emekleriniz bir yana atılıp kendinizi başladığınız noktada bulursunuz. Bunu tehditvari şekilde üstlerimden çok duymuş olmamım yanında bu durumu yaşayan arkadaşlarımla oldu. Bu durumda yöneticilik yaparken bir yandan da sizi tedirgin ediyor ve motivasyonunuzu çok düşürüyor. Kendinizi sürekli diken üstünde hissediyorsunuz (Y17)".

"Ben üst yönetimden kimseyle kavga edemedim, haklarımı aramak istediğimde de kimse arkamda durmadı. Birinin torpili olduğunda kimse bana destek olmadı. Diyelim ki şikâyet ettim eğer onun arkası varsa ben suçlu oldum. Bunu bizzat yaşadım bana dediler ki sen istersen kan kus devlet işidir yürür. Ben bu kadar emek veriyorum, fedakârlık yapıyorum karşılığı bu değil (Y20)".

Y9 ise sözlü ve sözsüz mobbingin yanında cinsel mobbinge maruz kaldığına dair görüş belirtmiştir. Medeni durumunun ve tecrübesizliğinin üst yönetime cesaret verdiğini ve yaşadığı bu üzücü olaydan sonra yöneticilik görevinden feragat ederek başka bir şehre tayin istediğini şu sözlerle ifade etmiştir; *"En büyük yaşadığım sıkıntılardan biri de kadına bakışın farklı oluşuydu hissediyordum o sapık ruhlarını kadına daha cüretkâr davranırlardı özellikle Milli Eğitim camiası. Ben milli eğitime gitmek asla istemezdim o bakışlar o beklentiler. Şube müdürlerinin lakayt tavırları çok rahatsız ediciydi. Kıyafetlerine daha dikkat etmek zorundasın Özellikle bekâr bir bayansan bu durum daha fazla. Mesela ben evlendikten sonra artık istediğim yere girip çıkabiliyorum evliyim kocam müdür herkes beni ve kocamın tanıyor buna ama bekârken ilçe Milli Eğitim müdürü tarafından taciz bile edildiğini biliyorum Bu sebepten dolayı tayinimi istedim. Bu durum üstünden atmam çok zaman aldı hala bile*

hatırladığında ağlarım O odadan nasıl çıktığını okula kadar nasıl ağlayarak geldiğimi nasıl çaresiz hissettiğimi sadece ben bilirim. Bunu kendilerine hak görüyorlardı. Benim küçük olmam ve bekâr olmamın da onlara ayrıca cüret vermişti. (Y9)".

Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların üst yönetimle ilgili olan işlerinden cinsiyete bağlı mobbing davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bu mobbing davranışları; rahatlıkla üst yönetimle iletişim kuramamaya bağlı görevlerinde aksaklıklar, kurulan iletişimdeki bozukluklar, hak kullanımının engellenmesi, yapılan işin küçümsenmesi, gerekli saygının gösterilmemesi şeklinde olup bunlara ek olarak bir katılımcı üsttü tarafından cinsel mobbing yaşadığını da belirtmiştir. Bu görüşlerin yanında katılımcılar üst makamlarda çalışan daha fazla kadın yönetici olması gerektiğine vurgulamışlardır.

4.3.7. Kadın Mükemmeliyetçiliğinden Kaynaklı Zorluklar

Araştırmanın üçüncü problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve yaşadıkları mobbing davranışları nelerdir " sorusuna 4 katılımcı 7 görüş belirtmiştir. Görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir;

"Çok titiz ve detaycı bir yapım olduğu için yöneticilik yaparken çok yıprandım (Y17)".

"Çok titiz ve kuralcı olduğum için görevine sadık olmayan öğretmenlerle mücadele etmekte çok zorlandım (Y18)".

" Üstelik mükemmeliyetçi olduğum için de bin bir türlü hastalıkla uğraşıyorum. Düşünüp düşünüp işin içinden çıkamıyorum sonra hasta oluyorum. Bir kere okul öncesinde de bu gerekiyor. Sen mükemmel demesen bunu arzu etmezsem çocuklara yeteri kadar faydalı olamazsın (Y19)".

" Üzülerek şunu söylemeliyim ki kadınlar işlerinde mükemmeliyetçi davrandıkları için yöneticilik yapmakta çok zorlanıyorlar (Y3)".

Katılımcıların görüşlerinin ortak çerçevesine bakıldığında yöneticilik görevini yerine getirmede kadın yönetici olmanın ve işlerini yapmadaki özen ve titizliklerinden kaynaklı sorunlarla mücadele ederek kendilerini daha çok yıprattıkları anlaşılmaktadır. Kadın yöneticiler görev ve sorumlulukları yerine getirirken erkek yöneticilerden farklı

olarak daha titiz çalıştıklarını düşünmektedirler. Bu durum kadın yöneticilerin okuldaki iş ve işleyişin mükemmel olmasına yönelik daha fazla çalışmalarına ve bu sebeple daha fazla yıpranmalarına sebep olduğu söylenebilir.

4.3.8. Öğretmenlerin Uyguladığı Mobbing

Araştırmanın üçüncü problemi olan " Kadın yöneticilerin yaşadıkları zorluklar ve yaşadıkları mobbing davranışları nelerdir" sorusuna ilişkin olarak öğretmen kaynaklı mobbing bağlamında 4 katılımcı 5 görüş beyan etmiştir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir;

"... Özelikle erkek öğretmenler senin bir kadın olarak onların üstünde olmanı kabullenmiyorlar. Bugüne kadar toplumda liderlik hep erkeğe verildiği için bu durumu garipsiyorlar ve kabul etmiyorlar. Ben küçük yaşta yöneticiliğe başladığım için tecrübesiz olmam da çok büyük problem yarattı verdiğim görevler yerine getirilmesi çeşitli aksaklıklar yüzünden üstlerime mahcup mu olmadım, imalı bakışlarla saygısızlıklarına maruz mu kalmadım hangisini anlatsam (Y9)".

"Benden yaşça büyük bir erkek öğretmeni uyarmak istemiyorum ama erkek yöneticimiz çok daha rahat söyleyebiliyor. Alt- üst ilişkilerinde cinsiyet farklı olunca rahat iletişim kuramıyorsunuz. Söylediklerinizçoğu zaman dikkate alınmıyor, gerekli saygıyı bir türlü göremiyorsunuz öğretmen tarafından tabi bu hepsi için geçerli değil (Y11)".

" Eğer bir kadın yöneticisiyseniz eksi bir ile başlarsınız çünkü bir kadından emir almak kendi hemcinslerinizin bile hoşuna gitmez. Yaptıklarınız ya da yapmadıklarınız sürekli öğretmenlerin dilinde olur, arkanızdan dedikodu yaparlar, imalı bakışlarla sizi süzerler, verdiğiniz sorumlulukları üstlenmezler (Y6)".

" Bazen de titizlikle yaptığınız görevde size öğretmen arkadaşlarınız bile engel olmaya çalışır. Öğretmenlerin benim kadar hassas davranmadıklarını gördüğümde ve onlara gerekli uyarıları yaptığımda beni umursamadıkları gördüm. Sanki ben o okulun müdürü değilmişim gibi yok sayıldığımı ve dikkate alınmadığımı gördüğüm çok zaman oldu. Sırf bu yüzden görevi bırakmayı bile düşündüm (Y19)".

Katılımcılarda Y13, Y6 ve Y9 ise diğer görüşlere ek olarak hemcinslerinin onları daha fazla eleştirdiğine, yanlış anladığına değinirken aynı zamanda kadın öğretmenin kadın yöneticileri kıskandığına dair görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

" Hemcinsleriniz de bazen sizi çekemezler. Kadınla çoğu işlerine kişisel hırslarını karıştırdığı için ve duygusal yaklaştığı için yöneticisinin verdiği görevi kişisel algılayıp, bilenebilir (Y13)".

" ... bu durumu hem cinslerimle daha çok yaşadım onlardan en küçük bir iş istemem ya da bir uyarı yapmam bile, sanki hakaret etmişim gibi algılanırdı. Onlar uyarıyı erkek müdür yardımcısından beklerlerdi (Y9)".

Katılımcılar verdikleri cevaplarda yönetici olarak öğretmenler tarafından sözlü ve sözsüz olarak ters mobbinge maruz kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu ters mobbing davranışlarını yöneticiler çoğunlukla cinsiyet etmenine bağlarken davranışların itibar zedeleme ve işlerini yapmakta güçlük şeklinde sonuçları olduğuna değinmişlerdir.

4.3.9. Gerekli Saygıyı Görememek

Araştırmaya katılım sağlayan kadın yöneticilerin üçüncü alt problemimiz olan verdikleri cevaplar incelendiğinde 3 katılımcının sadece kadın oldukları için gerekli saygıyı göremediklerine dair 5 görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde kadın yönetici olarak dikkate alınmadıklarını ve itibar görmediklerini belirtirken yaşadıkları zorlukları ve uygulanan mobbing davranışlarını aşağıda yer alan ifadelerinde belirtmişlerdir.

"Bizim erkeklerden daha fazla yorulmamıza rağmen erkeklerin daha fazla sözü dinlendiğini düşündüğüm bazı toplantılar oluyor. Kadınların özellikle pasifize edildiğini düşünüyorum. Biz ortaokuldayız, öğrencilerimiz 12 yıllık eğitim zorunlu diyoruz velilere çocukları göndermeleri gerektiğini söylüyoruz işte idari cezalar söylüyoruz. Maalesef ki bizim sözümüz dinlenmiyor. Fakat erkek yönetici devreye girdiği zaman sonra birileri onun sözünü benden daha fazla dinliyor bazı veliler ile çok fazla münakaşaya bile girdiğimiz durumlar oluyor (Y1)".

" Öğrenciler bile erkek yöneticilerin onları yeri geldiğinde vurmasını hoş karşılarken bizim uyarılarımızı dikkate almıyorlar (Y5)".

"Yaşadığım bir olayı anlatmam gerekirse bir kadın arkadaşımız doğum iznine ayrıldıktan ve üç kere heyet raporu aldıktan sonra müdür yardımcıma mail yoluyla görevlendirme isteğinde bulundu. Bu olayı şöyle yorumladım bayan olduğunuz için sizi dikkate almıyorum, müdür yardımcınıza dilekçe gönderiyorum hatta makamınıza bile saygım yok. Böyle bir durumda ben bu dilekçeyi kabul etmedim. Sonrasında dilekçeyi bana elden teslim ettiler. Dilekçeyi sürece koyduk fakat bu arkadaşım bana ve makamıma saygı göstermiş olsaydı gelip benimle konuşsaydı derdini anlatsaydı ben ona en adil olacak şekilde yardımcı olurdum. Fakat kadın olduğum için bu saygısızlıklarla mücadele etmem gerekiyor eğer ben erkek bir müdür olsaydım bu sorunları yaşamazdım. Gene velilerle de çatışmalar yaşadım istediklerini yaptıramadıklarında beni tehdit ettiler. Ben onlarla da kararlı duruşumla başa çıktım. Eğer kadın yönetici iseniz her zaman verdiğiniz kararların arkasında duracaksınız ve gerekli sorumlulukları alacaksınız (Y6)".

" Kadın olduğumuz için bizi hor görüyorlar. Yönetici bile olsak öğretmenler ya da diğer erkek idareciler konuşmalarımızı dikkate almıyorlar (Y1)".

4.3.10. Okullardaki İhtiyaçları Karşılamada Güçlük

Araştırmaya katılan 3 katılımcı üçüncü probleme ilişkin soruyu yanıtlarken okullara verilen bütçenin yetersiz olmasından dolayı görevlerini yerine getirmekte yaşadıkları zorluklara dair 5 görüş belirtmiştir. Katılımcılar görevlerini yerine getirirken yaşadıkları maddi zorlukların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ve yapmaya çalıştıkları şeyleri yerine getiremediklerini aşağıda sözlerle ifade etmişlerdir.

" Okullara verilen bütçenin yetersiz olmasından dolayı istediğim ve planladığım işleri yapamadım. (Y17)"

"Okul için almadığım belge kalmadı. Gittim kalorifer çalıştırma belgesi bile aldım dedim ki kalorifer yakacak adama da para verirsem okula bir şey kalmaz (Y19)".

Katılımcılarda Y4 ise okullara verilen bütçenin yetersiz olmasının yanında yönetici olarak aldıkları ücretin verdikleri emeğe karşılık gelmediğini ve kendi yaşamlarında da maddi doyuma ulaşmadıklarını şu ifadelerde belirtti;

"Bir değişiklik yapmak isterdik okula verilen bütçe yetmezdi, veliden de beş kuruş toplayamazdık (Y4)".

" ... Maddi olarak da seni tatmin edecek bir para söz konusu değil zaten okuldaki ufak tefek harcamaları Milli Eğitim karşılamadığı için yönetici olarak biz karşılıyoruz. Aldığımız ücrette ona gidiyor (Y4)".

Katılımcılardan Y3 ise diğer katılımcılardan farklı olarak bir kadın olduğu için parayı yönetme işinde de başarılı olduğunu ve yaptığı etkinliklerle diğer okuldaki öğretmen ve yöneticilere adından söz ettirdiğinden bahsetmiştir.

"Yaptığım çalışmalarda, etkinliklerde ne kadar titiz davrandığımı sanki kendi evime alışveriş yapar gibi okulun ekonomisini düşünerek alışverişler yaptığımı gördüler. Diğer okullarda gelen öğretmenler hocam bize de aynı para veriliyor size de bizim okulda hiç böyle şeyler yapılmıyor diye beni tebrik ettiler. Kadınların ellerinin değmesiyle okulların ne kadar güzelleştiğine şahitlik ettiler (Y3)".

4.3.11. Pozitif Ayrımcılık Beklentisi

Araştırmanın üçüncü problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışları nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde 3 katılımcı kadın yönetici pozitif ayrımcılık beklediklerini dile getirmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir;

"Ben kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğini düşünüyorum. Bir gün Milli Eğitime gittim ve hamileyim. Dedim ki yıllık iznimi kullanmak istiyorum bana verilen cevap benim eşimde okudu ama çalışmıyor eğer dinlenmeye ihtiyacınız varsa siz de çalışmayın şeklinde oldu. Bu cevap karşısında ne yapacağımı bilemedim. Çıkışta ağladığımı bilirim sadece (Y4)".

" Sistem kadın yönetici için uygun değil, önce çocuğunu büyütsün ya da sistem değişsin. Kadın idarecilerin okula faydası göz önüne alınarak onlara bazı haklar

tanınsın. Yani benim çocuğum ateşler içindeyken ben nasıl verimli olabilirim bir anne olarak (Y19)".

Katılımcılarda Y7 ise kadınların pozitif ayrımcılık beklentisi yüzünden kadın yöneticilere olan bakış açısının değişmediğini şu sözlerle ifade etmiştir. *"... Şu konuda bir özeleştiri yapmak gerekirse bayan yönetici arkadaşların birçoğu pozitif ayrımcılık bekliyor belki de bu yüzden insanların kadın yöneticiye bakış açısı değişmiyor. Örneğin; benim çocuğum var iki saat erken çıkayım gibi öyle durumlarda insanlar o zaman bu işi yapmasınlar diye düşünüyorlar (Y7)".*

Elde edilen bulgular incelendiğinde; katılımcılar kadın yönetici olmanın zorluklarını belirli anlayış ve ayrıcalıklarla aşılabileceğine dair görüşleri öne çıkmaktadır. Kadın yöneticilere yönelik olası pozitif ayrımcılık ile görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebileceklerine ve diğer erkek yöneticilerle eşit şartlarla çalışabileceklerine vurgu yapmışlardır.

4.3.12. Mobbing Yaşamayan Kadın Yöneticiler

Araştırmanın üçüncü alt problemini olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve yaşadıkları mobbing davranışları nelerdir" sorusuna katılımcılardan 2'si herhangi bir mobbing davranışına maruz kalmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan ikisi aynı zamanda okul yöneticisi olarak herhangi bir sorunla karşılaşmadığına dair görüş belirtmiştir. Yöneticilik görevini yürütürken kadın olmanın hiçbir sorun teşkil etmediğini belirten bu katılımcılar bunun çalışma ortamı ve arkadaşlarının uyumlu olmasına bağlamışlardır.

"Spesifik olarak kadın olmanın bir zorluğu olduğunu düşünmüyorum, tabiki bu çalışılan ortama göre değişkenlik gösterebilir. Ben herhangi bir zorlukla karşılaşmadım. Müdür ve müdür yardımcısı arkadaşla ve öğretmen arkadaşlarla gayet uyumlu bir şekilde çalıştım (Y16)".

"Kadın yönetici olmanın çok fazla zorluğunu yaşadığımı söyleyemem. Her zaman anlayışlı insanlarla çalışmamın bunda etkisi olduğunu düşünüyorum. Diğer arkadaşlarımla konuşunca (Y8)".

4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz? sorusuna ilişkin elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Dördüncü probleme ilişkin bulgu ve yorumlar katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında dört temalaştırılarak ilgili başlık altında paylaşılmıştır.

Tablo 5: Dördüncü Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	TEMALAR	n	*f*
1	Kadınların ev ve aileye olan sorumlulukları	11	12
2	Yöneticilerin çalışma koşulları	9	13
3	Kadın yöneticilere olan bakış açı	8	11
4	Özgüven eksikliği	2	2

4.4.1. Kadınların Ev ve Aileye Olan Sorumlulukları

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az temsil edilmesini nasıl değerlendirdikleri" sorulmuştur. Okul yöneticilerden 11'i kadınların evdeki ve ailedeki sorumluluklarının fazla olmasına bağladıkları bulgusuna (f: 12) ulaşılmıştır. Bu görüşlere bakıldığında okul yöneticisi olarak kadınların eve ve çocuklarına ayırması gereken zamanın sınırlılıklarına ve ailelerine olan sorumluluklarını yerine getirmede yönetici olmalarının engel teşkil etmesine bağladıkları anlaşılmaktadır.

"Kadın olarak iş dışında da sorumluluklarımız olduğu için her şeyi birlikte yetiştiremem diye düşünüp, geri duranlar oluyor. Evli ve çocuklu bayanlar, çocuklara zaman ayıramayacağını düşünüp yönetici olmayı tercih etmezler (Y12)".

"Okulda geçirdiğin süre, aldığın sorumluluk çok fazla. Şimdi bile babam rahatsız onunla yeteri kadar ilgilenemiyorum. Kadınların eve ayrılması gereken zaman çok fazla olduğu için okul-ev dengesini sağlamak yeterince zor ve izini de az olması önemli başka bir sebep (Y17)".

Katılımcılardan Y10, Y6, Y19 kadın yöneticilerin ev ve aileye olan sorumlulukları dolasıyla eşlerinden yeteri kadar destek alamadıkları için yönetici olmayı düşünmediklerini dile getirmişlerdir.

"Kadın öğretmenler yönetici olmak istememektedir. Bunun nedenleri; evlendikleri zaman eşlerinin bunu istememesi, çocukları oldukları zaman ve yöneticiliği beraber götürememeleri ve eş sorumluluklarının üstlerinde olması (Y10)".

"Kadının hem anne hem eş misyonunun olması, üzerinde fazla yük olması, çevrelerinde ve eşlerinde gerekli desteği almamaları yönetici olmalarını zorlaştırmakta aynı zamanda aile birlik ve bütünlüğün evin düzenini bozulacak diye korkularında dolayı yönetici olmayı seçmiyorlar (Y6)".

Y1, Y13 ise kadın yöneticilerin medeni durumlarının da önemli olduğuna değinerek bekâr oldukları için yöneticilik yapabildiklerini aksi halde yöneticilik yapmanın çok daha zor olacağını dile getirirken, Y19 evli olmanın yöneticilik yapmakta ki zorluklarından bahsedip diğer kadın yöneticilere bekâr ise yöneticiliği düşünmelerini tavsiye etmiştir.

"Ben zaten yönetici olmayı sevmedim ama eğer evli de olsaydım bu işi asla yapmazdım. Bence kadın yönetici sayısı da bu sebeple az evli olan zaten yapmak istemez bekâr olan da ilerde evleneceğini düşünüp girmek istemez (Y1)".

"Medeni durumun bunda etkili olduğunu düşünüyorum. Evli ve çocuklu kadınların bu işi seçmelerinde uzun mesai gerektirdiğidir. Düşünüyorum da ev olsam neyse de çocuklu olsam bu işi yapıp çocuğuma haksızlık etmek istemem (Y14)".

"Kadınlar risk almak istemiyorlar. İşini yapmak isteyen kadın bitip tükeniyor. Bak ben ne kadar zayıf bir kadınım. Eğer yönetici olmayı tercih etmişse eşinden çalıyor, çocuklarından çalıyor. Ben çocuklarımı defalarca ateşli bir şekilde bırakıp okula geldim peki değer mi bunu kim yapmak ister? Bekarlar yapmak isterlerse yapsın ama evli olanlar düşünmezler zaten düşünmesinler (Y19)".

4.4.2. Yöneticilerin Çalışma Koşulları

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz?"

sorusuna ilişkin katılımcıların 9'u okul yöneticiliğinin çalışma koşullarının (f:13) kadın yöneticiler için zor olduğuna dair görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar öğretmenlik mesleğinde kadınların daha az mesai harcamaları ve tatillerinin daha çok olmasından dolayı kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmayı seçmediklerini ifade etmişlerdir.

"Uzun mesai saatlerinin bunda etkisi büyük bence. Benim okulumda örneğin sabah 06.50 de ders başlıyor, 17.40'da bitiyor. Yaklaşık 11 saat gibi bir süre okulda bulunmak gerekiyor. Evde yemek, temizlik, çocuk bakımı da sizde olunca bu iş kadını zorlamaya başlıyor. Zaten bir bayan için en ideal meslek olarak görülen öğretmenlik (yarım gün çalışıyor mantığı) idarecilikle bağdaşmıyor (Y7)".

"Bu durumu ben kadının geri duruşuna bağlıyorum. Mesai kavramı bunun en büyük sebebidir bence çünkü bir yöneticinin çalışması bir öğretmenden çok daha fazla ve toplumun kadına biçtiği roller yüzünden kadın ne kadar az çalışsa o kadar iyidir. İdareci olunca sorumluluk artar (Y11)".

Katılımcılar öğretmenlik mesleğinin avantajı olarak nitelendirdikleri yarım gün mesaisi sayesinde okul dışında kalan diğer sorumluluklarını daha rahat yapabildiklerini, evlerine, eşlerine ve çocuklarına daha çok vakit ayırabildiklerine vurgu yaptıkları dikkat çekici bulunmuştur. Bu bağlamda kadınların yönetici olmayı tercih etmememe gerekçelerine örnek olarak şu ifadelerle dile getirmişlerdir;

"Evli ve çocuklu kadınların öğretmenlik gibi yarım gün mesai gerektiren bir mesleği bırakıp yönetici olmayı tercih etmezler (Y14)".

"Kadınların öğretmenlik mesleğini seçmesinde ki en önemli nedenlere bakıldığında bunların başında mesai saatleri ve tatiller "geliyor çünkü kadınların okul dışındaki evlerine, eşlerine ve çocuklarına olan sorumlulukları da var bu yüzden yönetici olma fikri onlara çoğu zaman çok mantıklı gelmiyor (Y1)".

" Öğretmenlik mesleği kadın için daha avantajlı yarım gün çalışıyorsun sorumlulukların belli evine ve çocuklarını zaman ayırabiliyorsun ama yöneticilikte bunların hiçbiri yok benim çocuğum yaz kış kreşe giderdi benimle değil öğretmenleriyle büyüdü. Hem fazla mesai hem fazla emek hemde ücrette bakıldığı zaman hiçbir avantajı yok. Eğer mesleğe yönetici olarak başlamasaydım öğretmenliğe geri dönüş yapardım (Y8)".

" Kadın evle çocukla ilgilensin bide tam gün çalışmasın. Yaz tatilin kıymetini anladık yani çalışma şartlarından dolayı kadınlar çokta tercih etmiyorlar. Yarım gün varken biz tam günü tercih ediyoruz. Öğretmenlik daha kolay o anlamda. Kendi çocuğunla ilgileniyorsun, tatillerin daha çok yönetici olunca bunun kıymetini daha iyi anladım. Zaten okulu bırakamadığım için yöneticiliği bıraktım (Y4)".

4.4.3. Kadın Yöneticilere Olan Bakış Açı

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz?" sorusuna ilişkin katılımcıların 8'i (f:11) toplumdaki kadın yöneticilere bakış açısından dolayı kadınların yönetici olmak istemediğini ifade etmişlerdir. Bu görüler bazılar şu şekildedir;

"Ben bu durumu ülkenin toplumsal değerlerine ve kadın bakış açısına bağlıyorum (Y1)".

"Toplumun bakış açısı nedeniyle çekinen kadınlar var (Y12)".

"Toplum olarak ise kadın liderlere daha tam olarak alışılmadı. İnsanlar hocam yaşın çok genç bide kadınsın neden yönetici oldun diye soruyorlar. Sanki idarecilik erkek ve belli bir yaş üstü için uygunmuş gibi algılanıyor (Y13)".

"Ama maalesef kadındır gidip gezsin, evlensin çocuk baksın gibi toplumun kadına biçtiği görevler yüzünden kadınlar yönetici olmaktan çekinirler ve geri dururlar (Y13)".

"Hiç bu ülkede bayan bir cumhurbaşkanı oldu mu? Kadın başbakanların sayısı ne kadar? Balık baştan kokar misali erkek egemen bir toplumda bütün ipler kendi ellerinde." Evin reisi erkektir" zihniyeti devam ettiği sürece kadın yöneticilerin sayısı her zaman az olacaktır (Y15)".

Katılımcılardan Y8 ise *"Bence yönetici olma kavramı, liderlik özellikleri toplumda cinsiyetçi bir yaklaşımla erkeklere ait değerler ve erkek hâkimiyetiyle ilişkilendiriliyor. Yöneticilik erkeğe has, erkek mesleği gibi görülüyor. Bu ön yargılarda ya kadının yönetici olmasında hevesini kırıyor ya da ona rol model olacak birileri olmuyor"* şeklinde görüş belirtmiştir. Buna karşın, Y17 bu durumun zamanla

azaldığını ve artık kadın yönetici sayısının artmaya başladığını dile getirmiş ve sözlerine şu şekilde devam etmiştir; *"Tamamen toplumsal normlar ve geleneksel yaklaşımdan kaynaklandığını düşünüyorum ama son zamanlarda bu durumun biraz azaldığını ve kadın yöneticilerin sayısının da artığını fark ediyorum (Y17)"*.

Bu görüşlerin ortak noktası; yöneticilik görevinin toplumda erkeğe atfedilmiş olmasından dolayı kadın öğretmenlerin geri planda kalmak istediği yönündedir. Toplumda öğretmenlik mesleğinin kadınlara daha uygun görünmesi bunun yanında toplumsal roller ve geleneksel bakış açısı kadınların yönetici olmasının önündeki engellerden biri olarak ifade edilmiştir.

4.4.4. Özgüven Eksikliği

Araştırmanın dördüncü alt problemini oluşturan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz?" sorusuna ilişkin katılımcılardan Y11 ve Y6 kadınların özgüven eksikliği yaşadıkları için yönetici olmak istemediklerini dair görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlere bakıldığında katılımcılar kadınların yöneticiliği başaramayacaklarını ve diğer insanlara sözlerini geçiremeyeceklerini düşündükleri için yönetici olmayı istemedikleri yönündedir.

" Özgüven eksikliği ve söz geçiremem kendimi komik duruma düşünürüm korkusundan dolayı yönetici olmayı düşünmeyen de çok kişi var (Y11)".

" Kadınlar potansiyellerinin farkında değiller çünkü kendilerine güvenleri yok. Onlarda alışmışlar aslında erkekler tarafından emir almaya kariyerlerinin ve başarının peşinde koşmaktan çok huzur arıyorlar. Azıcık aşım kaygısız başım dercesine. Bide yöneticilikle mi uğraşacağım deyip işi erkeklere bırakıyorlar (Y11)".

4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın beşinci alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın zorluklarıyla ve yaşadıkları mobbing davranışlarıyla baş etme yöntemleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin elde edilen bulgular katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında oluşturulan

temalaştırılmış olup Tablo 6'de verilmiştir. Beşinci probleme ilişkin bulgu ve yorumlar ilgili başlık altında paylaşılmıştır.

Tablo 6: Beşinci Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	TEMALAR	n	*f*
1	Anlayışlı davranarak ve iletişim aracılığıyla	6	6
2	Kararlı bir duruş sergileyerek	5	8
3	Yönetmeliklere bağlı kalarak	5	5
4	Yardım ve destek alarak	3	3

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların yaşadıkları problemlerle ve maruz kaldıkları mobbing davranışlarının üstesinden gelmede 5'i kararlı durma, 6'sı anlayışlı davranarak iletişim becerisi kullanma, 5'i yönetmeliklere bağlı kalma ve 3'ü de yardım alma baş etme stratejilerini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

4.5.1. Anlayışlı Davranarak ve İletişim Aracılığıyla

Araştırmanın beşinci alt problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışlarıyla baş etme yöntemleri nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların 6'sı karşısındakini anlamaya çalışarak ve doğru iletişim becerisini kullanarak sorunlarla baş ettiklerine dair 6 görüş belirtmişlerdir. Bu bağlamda kadın yöneticilerin anlayışa dayalı ve insani boyutu öne çıkaran yaklaşımlarla okul ortamında iletişim kanallarını ve bireylerarası etkileşim durumlarını olumlu kullanarak güçlü bir okul iklimi oluşturdukları söylenebilir.

"İletişim ve empati becerileriniz iyi olduğu zaman sorunlara kolaylık çözüm bulabiliyoruz. Üst perdeden değil de onlardan biriymiş gibi davrandığınızda onlar da size anlayışla yaklaşıyor (Y13)".

"Karşılaştığım sorunlarla iletişim becerim sayesinde başa çıkıyorum. Karşımdaki insanı sabırla dinliyorum, onu anlamaya çalışıyorum. Örneğin bir arkadaşımızın bir mazereti var ya da bir sıkıntısı var diyelim onu anlamadan sen neden geç kaldın neden bunu yapıyorsun dersem iyi bir lider olamam. Dolayısıyla karşındakini anlamaya çalışırsan sorun çözülür zaten (Y3)".

"Sevgi, saygı ve anlayış çerçevesinde olaylara bakmaya çalışıyorum. Karşıdaki kişiyi sabırla dinlemek onunla empati yapmak çok önemli. Kişi değer verdiğinize inanırsa size karşı olumlu adımlar atıyor ve sorun çözmek daha da kolaylaşıyor. Öğretmenlerinizin de adil olduğunuza inanmaları gerek, önlerini açmanız, her konuda destek olmanız ve ihtiyaç duyduklarında arkalarında olduğunuzu hissetmeleri gerekiyor. Yine kendinizi doğru ifade etmeniz de son derece önemli diğer bir nokta. (Y7)".

4.5.2. Kararlı Bir Duruş Sergileyerek

Araştırmanın beşinci alt problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışlarıyla baş etme yöntemleri nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 5'i kararlı bir duruş sergilemek olduğuna dair 8 görüş belirlemişlerdir. Bu görüşlere bakıldığında katılımcıların yaşadıkları problemler ve maruz kaldıkları mobbing davranışları karşısında dik bir duruş sergileyerek verdikleri kararların arkasında durmaları kullandıkları en etkili baş etme yöntemi olduğu söylenebilir.

"Eğer idarecilik için kendi motivasyonları yerindeyse hiçbir şekilde yılmadan çalışıp görevinizi yerine getirmeye devam edin böylece herkes sizi kabullenip size saygı duymaya başlayacaklardır (Y20)".

"Zorluklarla baş edebilmek için kararlı olmak gerekiyor. Karanlıktan sonra tarafa sizin geri alamadığını görünce mecburen kendisi geri almak zorunda kalıyorum (Y1)".

"Eğer idarecilik için kendi motivasyonları yerindeyse hiçbir şekilde yılmadan çalışıp görevinizi yerine getirmeye devam edin böylece sizi kabullenip size saygı duymaya başlayacaklardır (Y2)".

"Bu makamda beni ayakta tutan şey özgün ve kararlı duruşum oldu. Müdür yardımcılarımın bile ne gerek var bu olmasa da olur dediği ve eleştirdiği her kararın arkasında durdum ve sonrasında onların gittiği okullarda beni rol model aldıklarını gördüm (Y6)".

"Gene velilerle de çatışmalar yaşadım istediklerini yaptıramadıklarında beni tehdit ettiler. Ben onlarla da karalı duruşumla başa çıktım. Eğer kadın yönetici iseniz her zaman verdiğiniz kararların arkasında duracaksınız ve gerekli sorumlulukları alacaksınız (Y6)".

"Bir yöneticide olması gereken en önemli şey değer verme, adil olma ve kararlı bir duruş sergiliyor olmaktır. İleride büyük sorunları aşmak adına kadın yöneticiler her zaman kararlı duruşunu bozmamalıdır. Örneğin sürekli izin alan bir öğretmenimiz olduğunda onu idare edip işleyişin aksamasına neden olursanız bu durum iyi niyetinizin kötüye kullanılmasına neden olabilir. Zaten kadın olarak zor sağladığınız otoritenizi sarsabilir ama korkmadan haklarınızı bilerek geri adım atmadan kararlı bir duruş sergiler iseniz bu durumun emsallerinin de engellemiş olursunuz (Y6)".

4.5.3. Yönetmelikle Bağlı Kalarak

Araştırmanın beşinci alt problemi olan " Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışlarıyla baş etme yöntemleri nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların 5'i yönetmeliklere ve haklarına bağlı kalarak sorunlarla baş ettiklerine dair görüş belirtmişlerdir. İki tarafın da haklarını bilerek ve haklarına bağlı kalarak işlerini yürüttüklerinde sorun yaşanmayacağını belirten katılımcılar kendilerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

" Bir üst makamla yaşadığım sorunlarda hemen haklarımı araştırdım, bu bana güç verdi ve hemen yönetmeliklere bağlı kalarak kendimi savundum. Onlar sonrasında zaten hiçbir şey yapamazlar. (Y15)"

" Haklarını bilen ve kurallara bağlı kalarak yaşadığım tüm sorunlarar baş etmeye çalıştım, eğer yönetmelikleri araştırdım aleyhime yada değil ona göre bir yol izledim. (Y18)"

" Yönetmelikler neyi gösteriyorsa o yöntemle ilerliyoruz. Böylelikle kimseye dert anlatmak zorunda kalmıyorum. Yönetmelikte olmayan durumlarda ise çocuklar için en iyisi hangisi olduğunu düşünüyorsam öyle davranıyorum. (Y2)"

" Sabır ve iletişimle halletmeye çalışmak önceliğim oldu, fakat iletişimle çözemediğim durumlarda ise haklarımı kullandım. (Y9)"

Kadın yöneticiler öncelikle iletişim kanallarıyla sorunlarla başa çıkmaya çalıştıkları ancak bu baş etme stratejisinin işlemediği durumlarda mevcut yasa ve yönetmeliklerle ve kişisel haklarını savunmaya yönelik baş etme stratejilerini de kullandıkları söylenebilir.

4.5.4. Yardım ve Destek Alarak

Araştırmanın beşinci alt problemini oluşturan Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışlarıyla baş etme yöntemleri nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 3'ü yardım ve destek alarak sorunları çözebildiklerine dair 3 görüş belirmişlerdir. Bu görüşlere bakıldığında katılımcıların daha önce tecrübe etmedikleri bir durumla karşılaştıklarında kendilerinden daha tecrübeli olduklarını düşündükleri güvenilir meslektaşlarından destek aldıkları anlaşılmaktadır. Mesleki işbirliğin ve yardım için destek alma baş etme stratejisinin yanı sıra aile ve çevredeki tanışlardan da destek alındığına dair sınırlı sayıda görüşlere de yer verilmiştir. Ancak yakın çevrelerinin bazı katılımcılar için olumsuz yansımalarının da olduğuna vurgu yapıldığı görülmüştür.

" Benden daha tecrübeli müdür yardımcısı arkadaşlarımdan destek alıyorum, onlara danışıyorum.(Y11)"

" Mesleğimin ilk yıllarında 25 velim varsa hepsinin aynı anda memnun olmasını bekliyordum ve küçük bir eleştiri de alsam moralim çok bozuluyor, günlerce aklıma takılıyordum. Ama zamanla herkesi aynı anda memnun etmenin mümkün olmayacağı kanaatine vardım ve eleştirilere daha açık hale geldim. Bunun tecrübe sonucu olduğunu düşünüyorum. Biraz tecrübe, biraz güvendiğiniz kişilerden tavsiye alma ve biraz da yaşanılan sorunlarla ilgili araştırma yapılıp, sorunun kaynağına inmek ile çözüme ulaşılabileceğini düşünüyorum. (Y12)"

Bu görüşlere ek olarak katılımcılardan Y9 ekip arkadaşlarından aldıkları yardımın yanında eşinden de çok büyük destek gördüğünü ve eşinin desteği sayesinde yöneticilik yapabildiğini ifade etmiş ve sözlerine şu şekilde devam etmiştir; *" Karşılaştığım yeni sorunları ekip arkadaşlarımın yardımıyla defetmeye çalışırken aynı zaman eşimden de çok büyük destek aldım. Eşim her pes ettiğimde arkamda durup beni kamçıladı her ağladığımda problem yaşadığımda sen yaparsın gibi motivasyon*

konuşmalarıyla beni kendime getirdi. Eğer o olmasaydı belki de çoktan bırakmıştır. (Y9)"

Bu görüşlere zıt olarak katılımcılarda Y4 ise eşinden hiç destek almadığı için yöneticilik görevini bırakmak zorunda kaldığını şu sözlerle ifade etmiştir. *" Ben bu işi yapardım hatta çokta iyi yaptım, fakat eşim bana destek olmadı. İkinci çocuktan sonra bırakmak zorunda kaldım. (Y4)"*

4.6. ALTINCI ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın erkek yöneticilerden farklı olarak okullara sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında oluşturulan temalar Tablo 7'de verilmiştir. Yedinci alt probleme ilişkin bulgu ve yorumlar ilgili başlık altında paylaşılmıştır.

Tablo 7: Altıncı Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	**TEMALAR**	n	*F*
1	Daha titiz ve detaycı çalışmaları	12	14
2	İletişimlerinin daha güçlü olması	10	13
3	Veli ile ilişkilerin daha kuvvetli olması	6	6
4	Avantajlı yönü yok	4	4

4.6.1. Daha Detaylı ve Titiz Çalışmaları

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın erkek yöneticilerden farklı olarak okullara sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 12'si (f: 14) daha titiz ve detaylı çalıştıklarına dair görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerin ortak noktası; kadınların yaptıkları işleri daha ayrıntılı ve özenli yürütmesi yaratılışlarından gelen bir ayrıcalık olduğu ve bu durumun yöneticilik görevi yürütürken onlara avantaj sağladığı yönündedir.

" Kadınlar erkeklere nazaran daha detaycı ve ayrıntılara daha önem verebiliyor. Kadın dokunuşu dediğimiz şeyde budur. O yüzden kadın yöneticisi olan okul daha avantajlı kanımca. (Y10)"

“ Kadınlar erkeklerin göremediği şeyleri görüp, okuldaki gerek maddi gerek manevi yeniliklerin daha titizlikle ve özenle gerçekleşmesini sağlarlar. Detaylı ve çok yönlü düşündükleri için erkeklerin unuttuğu işleri daha iyi yönetirler. (Y13)”

“ Kadınlar erkeklere nazaran daha detaycı olduklarını ve bu da işlerini yaparken daha titiz ve özenli çalıştıklarını gösterir. Bu durumun okula faydası yadsınamaz. Kadının elinin değdiği şey güzelleşir. (Y12)”

Katılımcılarda Y3, Y9 ise bu görüşlere ek olarak kadın yöneticilerin detaycı ve titiz çalışmaları sonucu okullarda yaptıkları etkinliklerin özeninden ve zenginliğini dile getirmişlerdir.

“ Örnek vermek gerekirse; bir çocuğun önünden geçtim ve belini tuttuğunu gördüm, hemen öğretmenler odasına gidip bu çocuğun bir beline bakın dedim baktıklarını çocuğun pantolon lastiği olmadıklarını gördü hemen ona bir kemer bulup bağladık olaydan kısa süre sonra öğretmen odama geldi hocam ben o çocuğu iki ders boyunca fark etmemiştim Siz bayan olduğunuz için daha duyarlı ve daha güzel bakıyorsunuz demişti İşte kadın olunca çok daha farklı görüşte bakıyorsun çocuğa da okula da yapılan etkinliklere de. Ben okulda bir etkinlik düzenlendiğim zaman iğneden ipliğe her şeyin her güzeli düşünürüm bir erkek yönetici bu ince detayları görmez bile. (Y9)”

“ Okuldaki etkinlikler bile farklılık gösteriyor. Sen etkinliklerin daha titiz ve düzenli bir şekilde yürütülmesini istiyorsun, öğrencilerin daha güzel giyinmesini istiyorsun, programın daha iyi ilerlemesini istiyorsun erkek öyle bakmıyor. (Y9)”

Y1, Y10, Y9 kadın yöneticilerin okullardaki temizliğe de ayrıca önem verdiklerini şu sözlerle ifade etmişlerdir;

“ Ben okula başladığımda öğretmenler yağ bağlamış bir koltukta otururlardı, erkek yöneticiler buna dikkat bile etmemişler. Ama ben odanın temiz olmasını öğretmenler geldiğinde hijyenik ve güzel kokulu bir odada dinlenmeleri için çalışmalar başlattım ve öğretmenler odası yeniledim. (Y9)”

“ Kadın olduğum için okulun temizliğine diğer erkek yöneticilerden daha fazla önem veriyorum bu da okulumun daha iyi görünmesini sağlıyor. (Y1)”

Y4 ve Y19 ise kadın yöneticilerin daha titizlikle ve detaycı çalışmalarının kendilerini olumsuz olarak etkilediği bazı noktalara değinirken şu ifadelerde bulunmuşlardır;

" Ben okuluma duvar tasarımları, kum havuzları gibi çocukların öğrenebileceği, mutlu olabileceği çok güzel çalışmalar yaptım. İnsanlar dışardan bu okula baktıkları zaman okulu güzel algılasınlar diye çok çalıştım. Bu yüzden de çok çalıştım hayatı kendime zindan ettim. O kadar güzel, donanımlı bir okul yaptım ki üst makamlardan kim gelirse benim okulumda ağırlandı ama sonunda daha çalışmalarımı aklımdakilerini faaliyete geçirmeden beni başka okula aldılar. (Y19)"

" Kadın ayrıntıya ve detaya çok önem veriyor çok ince düşünüyor. Aslında bu iyi bir şey değil ne kişisel olarak ne yönetici olarak. Kendine zarar veriyorsun kimseyi de memnun edemiyorsun. Ama elimde değil genel düşünemiyorum mutlaka ayrıntılarıyla düşünüyorum. Ben sabahladığımı bilirim kafama taktıklarım yüzünden. (Y4)"

4.6.2. İletişimlerinin Daha Güçlü Olması

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın erkek yöneticilerden farklı olarak okullara sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 10'u kadın yöneticilerin iletişimlerinin güçlü olmasını okula sağladığı avantajlardan biri olarak değerlendirmişleridir.

" Açıkçası bir kadının iletişim konusunda erkek yöneticilerden daha iyi olduğunu düşünüyorum. Bir erkek hocanın konuşamadığını ben düz konuşurum çocuklarda beni bilir ve tatlı sert üslubumu severler. Bir veli kavga için bile geldiğinde tamam hocam özür dilerim diyerek odamdan ayrılırlar. Sevdiğin işi yapmak da insana ayrı bir mutluluk ve huzur veriyor. Ben okulumda öğretmen arkadaşlarımla ve velilerimle güzel bir iletişim ağı kurdum, okul ikliminde huzuru yakaladım bunun bozulmasından korkuyorum çünkü hepimiz burada bir aile gibiyiz. Bütün bunları iletişimime borçlu olduğumu düşünüyorum. (Y3)"

" Ben hiçbir zaman koltuğa önem vermedim odamda doğru düzgün oturmadım. Sürekli öğretmenlerle ve öğrencilerle beraber olurum arkadaşlarla eşit muamele

hiçbiri ayırmam. Öğretmenleri ya da yardımcıların sinirlendiği zaman onların sakinleşmesini bekler onları alttan alırım Doğru iletişim zamanı geldiğinde onlarla tekrar görüşürüm. Bir erkek yöneticinin bu şekilde çalışması zordur. (Y5)"

" Örneğin benim eskiden müdür yardımcısı olarak çalıştığım okulda müdür bey en ufak yanlışında öğretmenleri anlamadan dinlemeden savunma yazdırırdı fakat ben bu konuda kendisini uyardıktan sonra ve öğretmenlerle iletişim kurduktan sonra okulumuzda sevgi saygı ortamı oluştu yazılan savunmalarında sayısı epey de düştü. (Y6)"

Bu görüşlere ek olarak katılımcılardan bazıları kadın yönetici olmanın özelliklere kadın öğretmen ve kız öğrenciler için çok faydalı olduğuna değinmiştir. Katılımcılar kadın öğretmen ve kız öğrencilerin erkek yöneticilerin anlamayacağı düşündükleri sorunları ve ya istekleri kadın yöneticilerin daha iyi anlayacağına dair görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

" Kadın öğretmenler ve kız öğrencilerimiz daha iyi iletişim kuruyorlar. Bir problem yaşadıklarınla benimle daha rahat paylaşıyorlar. Kadın olduğum için daha anlayışlı ve daha empati becerimin yüksek olduğunu düşünüyorlar. Ben bir lisede çalışıyorum bizim okuldaki taciz ve istismar olaylarına daha rahat takibini sağlayabiliyorum. Başka bir örnek vermek gerekirse kadın öğretmenler benimle daha rahat iletişime geçiyorlar bana daha rahat mesaj atıyorlar. Urfa'da evli insanlar karşı cinse mesaj atmayı çok tercih etmiyorlar. Zaten benim yönetici olmam daki en etkili sebep de budur. (Y11)"

" Özellikle anaokulunda kadınlar çoğunda olduğu için kadın yönetici olmak daha avantajlı. Bugün yaşadığım bir olayı söyleyeyim. Bir kadın öğretmen bana hamile olduğunu söyledi ikinci dönem izne ayrılacak erkek müdür yardımcımız bana gelip haberiniz var mı niye izin verdiniz diye sordu. Ya da kadın öğretmenim regl oldu bunu ben anlarım bunu öğretmenlerime söylüyorum. Bir sıkıntın olursa beni bilgilendirin ben size yardımcı olurum. Ama erkek yönetici girsin ya dersine girmezse rapor alsın der başından atar. Kadınlar hep anlayışlı. (Y19)"

Bu görüşler incelendiğinde, okullarda görev yapan kadın yöneticilerin etkili iletişim becerileri sayesinde okullara daha faydalı olduğu anlaşılmaktadır. Veli,

öğretmen ve öğrencilerle olan iletişim ağı sayesinde okullarda daha olumlu bir iklim oluşturdukları görülmektedir.

4.6.3. Veli ile İlişkilerin Daha Kuvvetli Olması

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın erkek yöneticilerden farklı olarak okullara sağladığı avantajlar nelerdir? " sorusuna ilişkin katılımcıların 6'sı kadın yöneticilerin veli - çevre ilişkilerini daha iyi yürüttüklerine dair 6 görüş belirtmişlerdir.

"Kavgaya gelen veliler karşılarında bir kadın yönetici gördüklerinde sakinleşir ve iletişim yolunu seçerler. Buda kadınların iletişim ve empati becerisinin erkeklerden daha güçlü olduğu içindir. (Y13)"

" Avantaj ya da dezavantaj şeklinde hiç düşünmedim ama çalıştığım kademede (anaokulu) kadın yöneticinin veliye daha çok güven verdiğine şahit oldum. Çocuklarını bir erkeğe göre daha iyi anlayıp, koruyup, kollayacağınızı düşünüyorlar, kadınların erkeklere nazaran daha detaycı olduklarını ve bunu da işlerini yaparken daha titiz, daha özenli olacaklarını düşünüyorlar. (Y8)"

" Okulda bir kadın yönetici olduğu zaman gelen kim olursa olsun muamele değişiyor. Kadınların olduğu ortamda okula gelen misafirler kendilerine çeki düzen veriyorlar. Gelenler kadın yöneticiniz var bu ne kadar güzel bir şey diyorlar. (Y13)"

" Ya şimdi şöyle daha çok avantajları var veliler kadın müdür olunca farklı bakıyorlar. Kızlarını rahatlıkla teslim edebiliyorlar. Örneğin önceki görev yerim çok daha zor şartlarda yaşayan dezavantajlı çocuklarla doluydu dolayısıyla veliler beni orada görünce hocam sen buraya geldiğine göre biz de çocuklarımızı size rahatlıkla emanet edebiliriz diye ayrı bir güven duyuyorlardı. Onlarda bir anne olarak çocuklara yaklaşacağımı biliyorlar çünkü. Yani her veli memnun oluyor. Bu okulda yine aynı şekilde çünkü çocukları her konuda ders çalışmasından tutun giyip kuşamından, davranışlarından, hal ve tavırlarından, her konuda yetişmeye çalışıyoruz onlara örnek olmaya çalışıyoruz. (Y3)"

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde; veliler okullarda kadın yöneticinin görev yaptığını görünce daha kibar ve anlayışlı davrandıklarını dile getirmiştir. Bunun

yanında veliler kadın yöneticilere daha fazla güvenerek çocuklarını gönül rahatlığıyla emanet ettiklerini katılımcıların görüşlerinden anlaşılmaktadır.

4.6.4. Avantajlı Yönü Yok

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın erkek yöneticilerden farklı olarak okullara sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların 4'ü kadın yönetici olarak bir avantaja sahip olunmadığına dair 4 görüş belirtmişlerdir. Bu görüşler incelendiğinde katılımcıların erkek-kadın ayrımı yapmadan herkesin eşit şartlarla çalıştığına, işini severek yapan insanların faydalı olmak için elinden geleni yaptıklarına inandıkları kısacası cinsiyetin herhangi bir avantajı olmadığı görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

" Fakat erkek idarecilerin bizden ya da bizlerin onlardan avantajlı olduklarını düşünmüyorum. İşini seven herkes faydalı olmak için elinden geleni yapar.(Y20)"

" Çok bir avantajlı olduğuna inanmıyorum. Hele de erkeklerden daha şanslı değiliz. (Y7)"

" İşini başarı ile yapan herkes eşittir. Yöneticiliğin erkeği, kadını olmamalı. Önemli olan çalışmak, üretmek, doğru şeyler yapmaktır. (Y15)"

4.7. YEDİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında oluşturulan temalar Tablo 8'de verilmiştir. Yedinci alt probleme ilişkin bulgu ve yorumlar ilgili başlık altında paylaşılmıştır.

Tablo 8: Yedinci Alt Probleme İlişkin Temalar

SIRA	TEMALAR	n	*F*
1	Kendilerine güvenmeli ve çalışmayı	7	9
2	İletişim becerilerini iyi kullanmaları	5	7
3	Anlayışlı olmaları	5	7
4	Adil ve eşit davranmaları	3	4
5	Sınırlarını korumalarını	3	3
6	Yönetici olmamaları	3	3

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların 7'sinin meslektaşlarına yönetici olma konusunda kendilerine güvenmeleri gerektiğini ve çalışmayı seven yöneticiler olmayı tavsiye ederken, 6'sı iletişim becerisini iyi kullanmayı, 5'i anlayışlı olmalarını, 3'ü adil ve eşit davranmaları gerektiğini tavsiye etmişlerdir. Diğer görüşlere ek olarak araştırmaya katılan kadın yöneticilerin 3'ünün kadınların yönetici olmaması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

4.7.1. Kendilerine Güvenmeli ve Çalışmayı Sevmeleri

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin olarak 7 katılımcı kendilerine güvenmeleri ve çalışmayı sevmeleri yönünde 9 görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir;

"Kadın yöneticilerin fazlalaşması için kadınların güçlü yönlerinin farkına varmaları gerekir. Kadın yöneticiler fazlalaştıkça daha iyi bir eğitim sisteminin gerçekleşeceğini düşünüyorum. Kadınların yapabileceklerinin farkına varmaları ve daha ileriye gidebileceğini inanmaları gerekir.(Y10)"

"Öncelikle kendilerine güvenmeleri ve her işin üstesinden gelebileceklerini bilmelerini istiyorum. Yöneticiliği sadece bir kariyer ve işgal edilen bir makam olarak görmelerini, bunun havasına girerek birlikte çalıştıkları personele anlayışsız davranmalarını, kendilerini ve yönettikleri kurumu sürekli yenileyip, sürekli nasıl faydalı olabilirim düşüncesiyle hareket etmelerini öneririm. (Y12)"

"Öncelikle kendilerine güvenmelerini ve inanmalarını öneririm, yerinde saymamalarını sürekli kendilerini yenilemek, tazelemek, geliştirmek için çalışmalarını, her şey hızla değişiyor, okullardaki geleneksel yönetim anlayışından kurtulup daha gerçekçi yollar izlemelerini, kariyerle ilgili farklı planları varsa (farklı yönetim kademeleri ve pozisyon)ertelememelerini tavsiye ederim.(Y8)"

" Yönetici olarak daha çok insanlara hizmet ettiklerini ve bunun doyumunun çok güzel bir his olduğundan bahsedip kadınlarımızı teşvik etmeliyiz. Yönetici olduklarında kendilerini daha çok geliştirdiklerini söyleyebilirim. (Y14)"

" Ben her zaman işini severek yapan biriyimdir ve her kapıyı açan ilk anahtar çalışmak olduğuna inanırım. Ancak güçlü ve çalışkan kadınlar ayakta kalıp bu işi yapabilir etrafında ki provokasyonlara karşı dirençli olur çalışırsa bir kadının yapamayacağı hiçbir iş yoktur. (Y6)"

Bu görüşler doğrultusunda kadın yöneticilerin kendi potansiyellerinin farkına varması ve karşılaştıkları güçlüklerle baş edebilmeleri için öncelikle kendilerine güvenmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların kadın yöneticilere istedikleri her şeyi başarabileceklerine olan inançlarını diri tutmaları ve çalışarak görev yaptıkları kurumlara yeniliği ve gelişimi getirmelerini tavsiye ettiklerini söylemek mümkündür.

4.7.2. İletişin Becerilerini İyi Kullanmaları

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların 6'sı iyi iletişim becerisi kullanmanın öneminden bahsederek diğer kadın yöneticilere tavsiye ettiklerine dair 6 görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerin ortak noktası; kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda sevilip sayılabilmeleri ve sorunlarla baş edebilmeleri için iyi iletişim kurmalarının gerekliliği yönündedir. Katılımcıların söylemlerinden bazıları aşağıda verilmiştir;

" Mesleklerini seven ve sayılabilen yöneticiler olmalarını tavsiye ediyorum. Bunu yaparken de iyi iletişim kurmaları, gerekirse bu yönde eğitim almaları gerektiğine inanıyorum. (Y11)"

" Bir insanı kaybetmekten çok kazanmaya çalışmalısınız. Benim de bu görevde yaptığım budur, insanları sabrederek ve gözlemleyerek doğru cümleler ve doğru

kelimeleri seçerek insanlarla doğru iletişim kurmak vereceğim en büyük tavsiyedir. (Y3)"

" İletişim becerilerini kullanıp üsluplarına her zaman dikkat etsinler. İnsanları tanıyıp doğru iletişimle kalplerini kazanmaya özen göstersinler. (Y6)"

" Konuşmayı ve dinlemeyi bilmeli, çözüm odaklı olmalısınız. Her zaman tatlı sert bir üslup kullanmalısınız. (Y7)"

4.7.3. Anlayışlı Olmaları

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılarda 5'i anlayışlı olmaları gerektiğine dair 7 görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar okullarda olumlu bir iklim ortamı yaratabilmek için öğretmen, öğrenci ve velilere karşı her zaman hoşgörülü ve anlayışlı bir tutum sergilemenin öneminden bahsedip diğer kadın yöneticilere bunu tavsiye etmişlerdir. Bu tavsiyelerden bazıları şu şekilde dile getirilmiştir;

" İnsanları olduğu gibi kabul edip hoşgörülü bir yaklaşımla onlarla iletişime geçerseniz daha mutlu bir iş ortamında çalışırsınız. Bu yüzden bir yönetici olarak anlayışlı olmalarını tavsiye ediyorum. (Y16)"

" Eğer anlayışlı ve demokratik bir lider olursanız herkes işini sizin gibi sahiplenip okulunuzu kalkındırır ve elinden gelen bütün gayreti gösterir. Ben kadın yöneticilere bunu tavsiye ediyorum. (Y17)"

" Yardımcılarına ve öğretmenleri üzerinde güç gösterisi yapmak okul iklimini olumsuz etkiler sende kibir varsa karşındakinde de var sende gurur varsa karşındakinin de de var sen onu üzersen oda seni ezmeye çalışır. Oysa siz karşınızdakine hoşgörülü ve saygılı yaklaşırsanız oda size öyle yaklaşacaktır. Bu yüzden tavsiyem anlayışlı davranmalarıdır. (Y3)"

" Sürekli veliler tarafından aranma ihtimaline hazırlıklı olsunlar her çocuğu kendisininmiş gibi düşünüp velilere de o şekilde anlayış göstersinler. Merhameti ve hoşgörülü olmayı ihmal etmesinler. (Y20)"

Bu görüşlere ek olarak katılımcılardan Y13 ise kadın yöneticilerin sadece öğretmen, öğrenci ve velilere anlayış göstermek yerine kendilerine de anlayış göstermeleri gerektiğini, görevlerini icra ederken kendilerinden çok fazla ödün vermeden kendi hayatlarıyla da ilgilenip kendilerini de anlamaları gerektiğini vurgulamıştır.

" Kadınlar mükemmeliyetçi tavırlarından uzaklaşıp kendilerini okula vakfetmesinler. Kendi yaşamlarıyla da ilgilenip kendilerine de zaman ayırsınlar. (Y13)"

4.7.4. Adil ve Eşit Davranmaları

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 3'ü adil ve eşit davranmaları yönünde 4 görüş belirtmişlerdir.

" Adaletli olmaya özen göstersinler. Okulunda olup biteni iyice gözlemlesinler. (Y13)"

" Samimi oldukları insana farklı davranmasınlar. Okulda tüm öğretmenlere eşit uzaklıkta olmalıdır. Adil davranıp çalışan insanlarla çalışmayan insanları bir tutmasınlar. (Y17)"

"Adil ve dürüst olmalıyız. Olaylar karşısında aldığımız kararlar kişilere göre değişmemeli. Bizim diğer yöneticilerden farklı yönlerimiz olduğuna inanıyorum çünkü sektör olarak üretim yapıp bir ürün pazarlamıyoruz. Bizim ürünümüz çocuk ve topluma doğru bir şekilde kazandırmak. Eğitim ve öğretimi bir arada götürmek, gelebileceği en üst potansiyele çıkarmak. Sevgi ve vicdan olmadan da bunun başarılabileceğine inanmıyorum. Çocuk odaklı düşünmekten başka çaremiz yok. (Y7)"

4.7.5. Sınırları Korumaları

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleri nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 3'ü diğer kadın yöneticilere sınırlarını korumaları gerektiğine dair 3 görüş belirtmişlerdir.

“ Astında olsa üstünde olsa ilişkilerin de mesafeli ol. Kendinden ve prensiplerinden ödün verme. (Y15) “

“ En önemli şey belli sınırlarınız olmalı ve bunların aşılmasına izin vermemelisiniz. Saygı sınırlarının aşılmaması, güven duygunuzun zedelenmemesi, size dayatmalarla iş yükü yüklenmemesi gibi. (Y7)”

“Öğretmenlerle iletişimleri iyi olsun fakat her zaman bir sınır olsun. Sınırını bilmeyen bir öğretmen durumu suiistimal edebilir ya da makama bir saygısızlık yapabilir. Okulda ki iş bölümünü en iyi şekilde ayarlamışlar herkes kendi görev ve sorumluluğunu bilmeli.(Y9)”

Bu görüşler doğrultusunda katılımcıların kadın yöneticilerin makamlarındaki saygınlığı yitirmemeleri ve herkesin görevlerindeki bilincin farkında olması için sınırların aşılmaması gerektiğini diğer yöneticilere tavsiye ettikleri anlaşılmaktadır.

4.7.6. Yönetici Olmamaları

Araştırmanın yedinci alt problemi olan “Diğer kadın okul yöneticilerine tavsiyeleriniz nelerdir?” sorusuna ilişkin katılımcıların 3’ü yönetici olmamaları yönünde tavsiye veren 3 görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar yöneticiliğin ağır iş yükü ve uzun mesai gerektirmesi sebebiyle yöneticilik görevinin zorluğunu dile getirdikleri ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“ Kadınlara tavsiyem kesinlikle yönetici olmasınlar. Öğretmen olduklarında evlerine, eşlerine, çocuklarına, ailelerine çok fazla zaman kalıyor. En azından iki ay tatil süreçleri var. O tatil süreçlerini çok güzel değerlendirebiliyorlar. Bizim böyle bir sürecimizde yok. Ben zaten yönetici kalmayı düşünmüyorum burada ki görev sürem bittiğinde öğretmenliğe her kesin dönüş yapmayı düşünüyorum. (Y1)”

“ Uzun mesai saatleri katlanır gibi değil kendi hayatından olursunuz bence öğretmenlik çok daha iyi. (Y7)”

“ Tek tavsiyem müdür olmayın. Kadın idareciler birbirine destek değil. Herkes kendi menfaati peşinde. Bu işin yapılacak tarafı kalmadı. (Y4)”

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kadın okul yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbing davranışlarının incelenmesine yöneliktir. Araştırmada, kadın yöneticilerin eğitim yöneticisinin nasıl olması gerektiğine ilişkin düşünceleri, kendilerinin nasıl yönetici olmaya karar verdikleri, kadın yöneticilerin okullara katkıları, yöneticilik sürecinde yaşadıkları zorlukları ve maruz kaldıkları mobbing davranışları, bu zorluklarla baş etme yolları ile diğer kadın yöneticilere neler tavsiye ettikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, sonuç, tartışma ve öneriler bölümü, araştırma sorular ışığından katılımcıların cevapları doğrultusunda belirlenen temalardan elde edilen bulgular çerçevesinde oluşturulmuştur.

Bu araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulardan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan "Kadın yöneticilerin gözünde eğitim yöneticisi nasıl olmalıdır?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar ışığında gerekli donanıma sahip olmak, iletişim becerisini iyi kullanmak ve adaletli olmak şeklinde temalar oluşturulmuştur.

Katılımcılardan 12'si eğitim yöneticisinin yöneticilik için mesleki liyakate ve gerekli donanıma sahip olması gerektiğine yönelik cevaplar vermiştir. Bu cevaplar incelendiğinde, liyakat ve gerekli donanıma sahip olmak kapsamında yöneticilerin; evrak işleri gibi teknik yeterlilik gerektiren işleri yapabilen, yöneticilik bilgi ve becerisine sahip, insan ilişkilerini iyi yönetebilen, vizyon sahibi olup etrafındaki insanlara rol model olabilen kişiler arasından seçilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Akbaşlı ve Balıkçı (2013)'nın ve Altın ve Vatanarttıran (2014) da yöneticilerin liyakat ve deneyim sahibi olmaları gerektiği bulgusu ile örtüşmektedir. Katılımcılardan biri bunlara ek olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan yöneticilik sınavlarının yeterli donanımları ölçmediğine değinmiştir. Bu bulgu, Susmak ve Hacıfazlıoğlu (2013)'nun yaptığı araştırmalarda yöneticilerin mesleki

deneyim ve yeterliliklerine bakılması gerektiği sonucuyla da tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte Erol (2021)'in yaptığı bir araştırmada okul yöneticilerinin atamalarında liyakatin kâğıt üzerinde kaldığı ve üst yönetimin direktifleri doğrultusunda atamaların gerçekleştiğine dair vurgusu eğitim sisteminin sürdürülebilirliği açısından üzerinde durulması gereken bir politika alanı olduğunu düşünülmektedir.

Katılımcılardan 7'si eğitim yöneticilerin nasıl olması gerektiği sorulduğunda iletişim becerisinin yüksek olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu sonuçlar incelendiğinde yöneticinin makamına yakışır bir üslup ve tavırla iyi iletişim becerisini kullanabilen böylelikle dengeli ilişkilerle yöneticilik görevlerini yürütebilen bireyler olması gerektiğine işaret etmektedir. McEwan (2018), etkili okul liderlerinin on özelliğinin başına, iletişim uzmanlığını alması okul yöneticilik pozisyonları için kadın yöneticilerin iletişimdeki üstünlüklerini dikkate almayı gerektirecek bir niteliktir. Nitekim Kayıkçı ve Sıkar (2021)'in yaptığı bir çalışmada kadın yöneticilerin yönetsel yeterlik açısından özellikle iletişim becerileri açısından öne çıktığına dair bulgusu bu sonucumuzu desteklemektedir.

Araştırmaya katılan 4 katılımcı ise "Kadın yöneticilerin gözünde eğitim yönetici nasıl olmalıdır?" sorusuna adil olmalıdır şeklinde yanıt vermişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde olumlu okul iklimi sağlamak için öğretmenlerin, öğrencilerin ya da personelin adil bir şekilde yönetilmesinin çok önemli olduğu görülmektir.

Birinci alt problemi oluşturan sonuçlar incelendiğinde katılımcılar eğitim yöneticisinin nasıl olması gerektiğini özetle şöyle yorumlamışlardır; yeterli teknik donanımlardan ve evrak işlerinden anlayabilen, iyi iletişim kurabilen, sorunları yönetebilen, liderlik vasıflarına sahip bireylerin eğitim yöneticisi olması gerektiği söylenebilir. Can (2008)'ın yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin ve yönetici olmak isteyenlerin beklentilerine uygun yönetici davranışları; anlayışlı, objektif, iletişimi güçlü, insan ilişkileri iyi ve adaletli şeklinde sonuçlanmış olup araştırmamızı destekler niteliktedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul yöneticilerinin bu göreve gelmelerinde nelerin ya da kimlerin etkili olduğu araştırılmıştır. Bu bağlamda katılımcılardan 12'si kendi isteğiyle yönetici olmayı seçerken, 9'u ise çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin yönlendirme ve isteği sonucu yönetici olmaya karar verdiklerini vurgulamışlardır.

Katılımcılardan kendi isteğiyle yönetici olmak istemeleri birçok bağlamla ilişkili bulunmuştur. Bunların başında özellikle öğretmenlikte gerekli doyumu alamadıklarını, daha faydalı bireyler olabilmek ve daha fazla insana hizmet edebilmek adına yöneticiliği seçtiklerine dair görüşler öne çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin kendilerini gerçekleştirmeye yönelik bu girişimleri aynı zamanda mesleki doyum ve tükenmişlikle ilişkili olabileceği şeklinde de yorumlanabilir. Buna ilaveten kadın yöneticilerin okul yöneticiliği tercihleri okula yönelik maksimum fayda bağlamında da değerlendirilebilir. Diğer taraftan, bazı katılımcılar kadın öğretmenin ve kız öğrencilerin yaşadıkları güçlüklerin okul yöneticisi olma girişimlerini destekleyen güçlü bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılardan bazıları ise karşılaştıkları bazı yöneticilerin gerekli niteliği taşımadıklarını görünce ülkeye örnek bir yönetici olmak için bu görevi üstlendiklerini vurgulamışlardır. Genel olarak bakıldığında; kendi istekleri doğrultusunda kadın yönetici olmayı seçen katılımcıların örnek ve faydalı birer yönetici olmayı hedefledikleri ve kendilerini geliştirmeyi amaçladıkları görülmektedir.

Katılımcılardan kurumlarındaki ya da çevrelerindeki yöneticilerinin yönlendirmesi ve isteği sonucu yönetici olduklarını beyan edenler ise yöneticilerinin titizlikle yürüttükleri çalışmaları gözlemlemesi sonucu yöneticilik teklifinde bulunduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılar aynı zamanda okullarda ihtiyaç duyulan kadın yöneticilerin eksikliği nedeniyle seçildiklerini vurgularken bir katılımcı ise tayin istediği başka bir okulda yönetici olmaması için maruz kaldığı mobbinge vurgu yapmıştır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminde "Kadın yönetici olmanın zorlukları ve kadın yöneticilerin yaşadığı mobbing davranışları nelerdir?" sorusuna ilişkin başlıca sonuçlar ise aşağıdaki tema başlıkları altında ele alınmıştır:

- Toplumsal ön yargı kaynaklı mobbing,
- Veliler ve çevre tarafından uygulanan mobbing,
- Diğer yöneticilerin uyguladıkları mobbing,
- Cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı mobbing,
- Eş ve anne olarak sorumluluklardan kaynaklı zorluklar,
- Üst yönetimden kaynaklı mobbing,
- Kadının mükemmeliyetçiliğinden kaynaklı mobbing,
- Öğretmenlerin uyguladıkları mobbing,
- Gerekli saygıyı görememek,
- Pozitif ayrımcılık beklentisi,
- Okullardaki ihtiyaçları karşılamada güçlük şeklinde temalandırılmıştır.

Katılımcılardan 11'i kadın yönetici olmanın zorlukları ve yaşadıkları mobbing davranışları ile ilgili görüş belirtirken toplumsal ön yargıya değinmişlerdir. Katılımcılar toplumun yöneticilik görevinin erkeğe atfedilmesi sonucu görevleri sırasında yaşadıkları sözlü ve sözsüz mobbing davranışlarını dile getirmişlerdir. Bayrak ve Mohan (2001) ve İnandı ve Tunç (2012)'un kadın öğretmenlerin kariyer engellerine bağlı iş doyumlarını araştırdığı çalışmasında kadın yöneticilerin toplumsal kalıp yargılardan etkilendiği sonucu ile tutarlılık göstermiştir. Benzer şekilde Agars (2004) de yaygın cinsiyet kalıpları ve cinsiyet ayrımcılığın bu önyargıların oluşmasında etkili olduğuna işaret etmektedir.

Bu tarz toplumsal ön yargı kaynaklı mobbing davranışlarının meslekteki motivasyonlarını düşürdüklerini ve itibarlarının zedelendiğine değinen kadın yöneticilerden bazıları ise bu algıyı değiştirebilmek için erkek yöneticilerden daha çok çalışmak zorunda kaldıklarını ve bu durumun onları duygusal ve fiziksel olarak

yıprattığını dile getirmişlerdir. Bu sonuç, Aksu, Çek, ve Şenol (2013)'ün *Kadınların Müdür Olmalarındaki Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri* adlı çalışmasında elde ettiği cam tavanı aşmak için yüksek performans ve etkili sosyal ilişkiler kurması gerektiğine ilişkin sonuçları desteklemektedir. Ayrıca, Şahin (2007)'in *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları* adlı çalışmasında ortaya koyduğu kadınların kariyer hayatlarında erkeklerden daha uzun süre çalıştıkları sonucuyla da tutarlılık göstermektedir. Bu görüşleri Coleman (2003)'in yapmış olduğu İngiltere örneklemini içeren erkek liderlerin sayıca kadınlardan fazla olmasının cinsiyetle ilişkili olup olmamasını araştırdığı çalışmasında liderliğin günümüzde bile hala erkeklere uygun görülmesi ve kadınların bu ön yargı yüzünden yönetici olmak istememesi sonucuyla da örtüşmektedir. Katılımcılardan birkaçı bu tarz davranışların yaşanılan coğrafyaya göre değişiklik gösterdiğini vurgularken katılımcılardan biri ise bu durumun zamanla değiştiğine değinmiştir.

Sekiz katılımcı ise veliler ve çevre tarafından kendilerine yönlendirilen mobbing davranışlarına değinmişlerdir. Bu mobbing davranışları incelendiğinde velilerin okulda bir kadın yönetici gördüklerinde şaşırmaları ve bunun yanında dertlerini anlatacak başka bir erkek yönetici aramalarını kendilerine ve makamlarına yapılan bir saygısızlık olarak nitelendiren kadın yöneticiler bu tarz mobbing davranışlarına sosyo-ekonomik seviyesi düşük coğrafi kesimlerde daha çok rastladıklarına değinmişlerdir.

Veli ve çevrenin karşılarında bir kadın yönetici gördüklerinde sözlerine itibar etmedikleri, isteklerini yerine getirmediklerini dile getiren katılımcılar aynı zamanda zayıf ve kolay yola gelen şeklinde algıladıklarını hatta velilerin bazıları tarafından tehdit ve hakarete maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanında velilerin diğer erkek yöneticilere aynı tavırları takınmadıklarını gördüklerini ve erkek yöneticilerin veli işlemlerini daha kolay hallettiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan 8'i ise diğer yöneticilerin uyguladıkları mobbing davranışlarına değinmiştir. Literatürde eş değerler arasında mobbing olarak nitelendirilen davranışlarının çoğunlukla erkek yöneticiler tarafından yapıldığını söyleyen katılımcılar bu davranışları itibarsızlaştırma, yapılan işlerin engellenmesi,

görevleri olmayan işleri yapmak zorunda bırakmak şeklinde değerlendirmişlerdir. Katılımcılardan birinin aynı okulda çalıştığı bir erkek yönetici tarafından çeşitli hakaret ve tehditlerle karşılaşması sonucu yasal süreç başlatmak zorunda kaldığı ve bu sebeple okulundan tayinin alındığını dile getirmiştir. Karaoğlu (2020) de *Okullarda Kadın Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar* adlı çalışmasında kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilerden kaynaklanan sorunlar yaşadığı, bu sorunların kadını hor gören tavırlar, angarya işler yükleme, mobbing, işi zorlaştırma gibi eylemler ile ilişkili olduğu bulgusu da araştırmamız ile tutarlılık göstermektedir.

Katılımcılardan 7'si ise yaşadıkları mobbing davranışlarının cinsiyet temelli olduğuna değinmiştir. Bu durum aracılığıyla katılımcıların sadece kadın oldukları için öğretmen, öğrenci ve veli tarafından çeşitli mobbing davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, Can (2008)'in *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri* adlı çalışmasında milli eğitimde çalışanların yöneticilerin cinsiyetine önem vermedikleri sonucundan farklılaşmaktadır. Benzer şekilde Ayrancı ve Gürbüz (2012)'ün cam tavan sendromunun eğitim kurumları yöneticileri tarafından nasıl algılandığını gösteren çalışma sonuçlarına göre performans olarak değerlendirme açısından cinsiyet temelli bir farklılık olmadığı sonucu ile de çelişmektedir.

Altı katılımcı ise yöneticiliğin getirdiği fazla iş yükü ve uzun mesailerin bir kadın olarak eve, eşe ve çocuklarına olan sorumluluklarını yerine getirememesine yol açtığından bahsettiği görülmektedir. Bu noktada bu araştırma sonucu, Günsel, Köroğlu, ve Demirci (2015)'in kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunları incelediği araştırmada elde ettiği sonuçlar kadınların ev- iş hayatı dengesinin kurulmasından endişe ettiği sonucuyla tutarlılık göstermektedir.

Katılımcılardan 5'i ise üst yönetimdeki işlerini rahatlıkla halledemediklerini orda gördükleri kötü muamele, yanlış anlaşılma korkusu sebebiyle işlerinin takibinde zorluk yaşadıklarını dile getirmiş bu durumun görevlerinde aksaklıklara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üst yönetim tarafından gerekli itibarı görmediklerini ve kaba davranışlara maruz kaldıklarını belirten katılımcılar yöneticiliğin getirdiği hakları dahi kullanmadıklarını vurgulamışlardır. Aynı zamanda medeni durumun bunda etkili olduğunu ve çeşitli iftiralara maruz kaldıklarını belirten bir katılımcı bir üstü

tarafından cinsel mobbinge maruz kaldığını da dile getirmiştir. Bu durum, Karaoğlu (2020)'nun okul yöneticilerin sorunlarını araştırdığı çalışmasında katılımcıların üst yönetimden destek aldığı ve pozitif ayrımcılık gördüklerine dair görüşleriyle çelişmekteyken, bu araştırmaya katılan bazı katılımcıların tersi yönde beyanlarının da olduğunun altını çizmek gerekir. Bununla birlikte üst kademe yöneticiler tarafından kadın okul yöneticilere yönelik maruz kalınan mobbing durumunun varlığına ilişkin işaretlerin olması da dikkat çekici bulunmuştur.

Dört katılımcı ise kadın yönetici olarak görevlerini çok titizlikle ve mükemmeliyetçi bir tavırla yürütmeye çalışmanın getirmiş olduğu fiziksel ve duygusal yorgunluğa vurgu yapmıştır. Can (2008) ve Korkmaz, Moralıoğlu (2010)'un yapmış oldukları çalışmalarda kadınların yöneticilik görevlerinde ağır sorumluluklar aldıkları için ve duygusal yapıda olmaları sebebiyle yöneticilik görevlerinden daha çok yıprandıkları sonucuyla tutarlılık göstermektedir. Karaoğlu (2020) de okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunları araştırmayı amaçladığı çalışmasında kadın yöneticilerin kuralcı olma ve mükemmeliyetçi olma düşüncesi sebebiyle sorunlar yaşadığı sonucuyla da tutarlılık göstermiştir.

Elde edilen bulgularda dört katılımcı öğretmen tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmiş olup bu durumun hemcinsleri arasında daha çok görüldüğü sonucuna varılmıştır. Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007)'nün de kadınların üst pozisyonlara gelmeleri önündeki engelleri tespit etmeye yönelik çalışmasında, hemcinsleri tarafından kıskançlık, çekememezlik sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Buna karşın, Negiz ve Yemen (2011)'in kamu örgütlerinde kadın yöneticiler ve bu kadın yöneticilerle çalışan kişiler açısından kadın sorunsalına ilişkin çalışmasında kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmaktan memnun oldukları sonucuyla da çelişmektedir.

Katılımcılardan üçü ise okullardaki ihtiyaçları karşılamakta yaşadıkları maddi yetersizlik sonucu yaşadığı sorunları dile getirmiş bu durumda yöneticilik performanslarını ortaya koymakta çeşitli zorluklar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan ikisi ise bu görüşlerden farklı olarak herhangi bir zorluk ve mobbing davranışlarına maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Üç katılımcı, kadın yönetici olarak yaşadıkları zorlukları ve eşitsizlikleri ancak pozitif ayrımcılık ve anlayışla

çözülebileceğini dile getirmiştir. Karaoğlu (2020)'de yapmış olduğu tez çalışmasında kadın yöneticilerin esnek çalışma saatine sıcak bakmadığı görüşüyle çelişmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın zorlukları ve yaşadıkları mobbing davranışları nelerdir? " sorusuna ilişkin elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlar incelendiğinde; kadın yöneticilerin çeşitli sebeplere bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kaldıkları bu davranışların ve sorunların genelinde ise cinsiyet faktörünün ön planda olduğu görülmektedir. Bu sorun ve davranışlar sonucunda; kadın yöneticilerin gerekli itibarı göremedikleri, emirlerinin altları tarafından sorgulandığı, görevlerini yürütürken aksaklıklar yaşadıkları, duygusal ve fiziksel olarak yıprandıkları, çeşitli kişilerce hakaret ve tehditlere maruz kaldıkları, çocuklarına ve eşlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmede sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz?" sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerine göre okul yöneticiliğinin çalışma koşulları, kadınların ev ve aileye olan sorumlulukları, kadın yöneticilere olan bakış açısı ve kadınlardaki özgüven eksikliği temalarıyla ilişkilendirilmiştir.

Araştırmaya katılanlardan on bir katılımcı, kadın yöneticilerin sayıca az olmasının nedeni olarak ataerkil toplumun kadınlara biçtiği rollerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşıldı. Kadınların eve, eşlerine ve çocuklarına olan sorumluluklarını yerine getiremeyeceği endişesiyle yönetici olmayı tercih etmedikleri vurgulanmıştır. Katılımcılardan üçü ise bu durum sebebiyle eşlerinden yeteri desteği alamayan kadınların varlığına vurgu yapmış; iki katılımcı ise bekâr oldukları için yöneticilik yapabildiğini ifade etmiştir. Bu bulgu, Sefer (2006) kadın okul yöneticilerinin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunlarını tespit etmeye çalıştığı araştırması sonucuyla ve Şahin (2007)'in bekâr kadınların evli kadınlardan yöneticilik yaparken daha avantajlı olduğu sonucuyla tutarlılık göstermektedir.

Dokuz katılımcı, kadın yöneticilerin sayıca az olmasının nedenini yöneticiliğin çalışma koşulları olduğunu dile getirmiştir. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında;

öğretmenlik mesleğinin daha kısa mesai gerektirmesi ve daha uzun tatil imkânı sunması sebebiyle kadınların yönetici olmak istemediği sonucuna varılmıştır. İnandı ve diğerleri (2007)'de kadın öğretmenlerin kariyer engellerini ortaya koyduğu çalışmasında kadınların mesai saati ve medeni durumlarının kariyerlerinin önünde engel teşkil ettiği sonucuyla uyumludur. Benzer şekilde, Gündüz (2010)'ın *Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerini* incelediği çalışmasının ailevi nedenler, mesai saatlerine ilişkin sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir.

Sekiz katılımcı, kadın yöneticilerin sayıca az olmasının nedeni olarak kadın yöneticilere olan olumsuz bakış açısı olduğunu dile getirmiştir. Katılımcılar, kadınları öğretmenlik mesleğinin daha çok toplumda kabul görmesi ve yöneticilik görevinin ise erkeklere verilmesi sonucunda kadınların yönetici olmakta geri durduklarını vurgulamıştır. Katılımcılardan biri ise bu durumun zamanla değiştiğini dile getirmiştir. Edgehouse (2008)'ın kadın yöneticilerin özelliklerini ve kariyer engellerini belirlemek için yapmış olduğu çalışmada elde ettiği cinsiyet ayrımcılığını eskiye göre artık daha az engel teşkil ettiği sonucuyla tutarlılık gösterirken kadın yöneticilerin kariyerlerinde çocuk sahibimi olmayı engel olarak görmediği sonucuyla çelişmektedir.

İki katılımcı ise kadınların yöneticilik görevlerini yerine getiremeyeceği endişesi ile kendilerine güvenmeyip yönetici olmayı istemediklerini ifade etmiştir. İnandı ve Tunç (2012) da kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyumları arasında ilişkiyi incelediği araştırmasında kadınların kendi bakış açılarından etkilendiği bulgusuyla tutarlılık göstermiştir.

Sağlam, Çiçek ve Bostancı (2010)'de Milli Eğitim'e bağlı okullarda görev yapan kadın öğretmenlerin yönetim pozisyonlarında sayıca az temsil edilme nedenleri ve bu pozisyonlarına gelme sürecinde yaşadıkları engellemeleri belirlemeye çalıştığı araştırmasında ise ev içi sorumluluklar ve toplumsal geleneksel bakış açısı sebebiyle kadın öğretmenlerin yönetsel pozisyonlardan kaçındıkları sonucuyla tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde, Çelikten (2004)'in kadın yöneticilerin sayıca az olmalarının nedenlerini araştırdığı çalışmasında elde ettiği toplumsal bakış açısı, kadınların evdeki görevleri, başaramam korkusu gibi olumsuz düşünceleri sonucuyla da uyumlu bulunmuştur. Shanmugam, Amaratuganta ve Haigh (2006) *Employability Of Women Managers In The Educational Sector: A Study On Their Leadership Role*

adlı araştırmasında eğitim sektöründe kadın yöneticilerin sayıca az olduğunu tespit etmiş olup bunun kadınlardaki özgüven eksikliği ve başarısızlık korkusundan kaynaklandığı sonucuna varmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz?" sorusuna ilişkin elde edilen bulgular değerlendiğinde yöneticiliğin uzun mesai gerektirmesi ve kadınların evlerine ve çocuklarına olan sorumluluklarını yerine getirememe korkusunun baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, ataerkil toplumun getirmiş olduğu kadın- erkek rollerinden doğan bakış açısı ve kadınların özgüven eksikliği sebebiyle yönetici olmak istememeleri şeklinde özetlemek mümkündür.

Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt problemini olan "Kadın yönetici olmanın zorluklarıyla ve kadın yöneticilerin yaşadıkları mobbingle baş etme yöntemleri nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar; kararlı durmak, anlayış göstermek ve iletişim kurmak, yönetmeliklere bağlı kalmak ve destek almak tema başlıklarında değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda altı katılımcı, sorunlarıyla ya da maruz kaldıkları mobbing davranışlarıyla baş ederken anlayış ve iletişim yolunu kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların bu yolla okulda daha sağlıklı ve huzurlu bir ortam sağladıklarını dile getirmişlerdir. Tüzel (2014)'in yapmış olduğu *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi* adlı araştırmada kadın okul yöneticilerinin annelik içgüdüsüyle görev yapma, estetik, duygusallık gibi kadınların yaratılışından kaynaklı olumlu nitelikleri okula önemli katkılar sunabildiklerine ilişkin sonucuyla tutarlılık göstermiştir.

Beş katılımcı yaşadıkları sorunlarla ya da maruz kaldıkları mobbing davranışları karşısında kararlı durduklarını dile getirmiştir. Böylelikle itibarlarının zedelenmesini ve emirlerinin sorgulanmasının önüne geçtiklerini vurgulamışlardır. Karaoğlu (2020) da yapmış olduğu çalışmasıyla araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir.

Beş katılımcı yönetmelikleri iyi bilmenin ve haklarının farkında olmanın önemini vurgulayarak bu yolla yaşadıkları sorunlarla baş ettiklerini dile getirmişlerdir. Çalık, Koşar, Dağlı (2011)'in ilköğretim okullarında kadın yöneticilere karşı öğretmen tutumlarını tespit ettiği çalışmalarında kadınların sorunlarla baş edebilen, objektif ve görevinden ödün vermeyen yöneticiler olduğu sonucuyla da tutarlılık göstermektedir.

Üç katılımcı ise mesai arkadaşlarından ve eşlerinden aldıkları destek sayesinde yöneticilik görevlerini yürütebildiklerini söylerken biri ise gerekli desteği alamadığı için yöneticilik görevini bırakmak zorunda kaldığını ifade etmiştir. Bu bulgu Can (2008)'in okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşlerini incelediği çalışmasında evdeki sorumlulukların fazla olması ve eşlerinden gerekli desteği almadıkları sonucu ile tutarlılık göstermektedir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Kadın yönetici olmanın erkek yöneticilerden farklı olarak okullara sağladığı avantajlar var mıdır varsa nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcılardan 12' si daha titiz ve detaylı çalıştıklarını, 10'u iletişim becerilerini daha iyi kullandıklarını, 6'sı veli ilişkilerinin daha kuvvetli olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcılardan 4' ü ise herhangi bir cinsiyet ayrımı yapılmaksızın okul yöneticiliğinde önemli olan şeyin gayretli ve istekli çalışmak olduğunu vurgulamıştır.

Altıncı alt probleme ilişkin sonuçlar incelendiğinde; kadın yöneticilerin yaratılışları gereği ayrıntıya önem verdikleri, okulları estetik olarak güzelleştirmeye çalıştıkları, temizlik konusunda daha dikkatli oldukları ve insani ilişkilerde erkek yöneticilerden daha başarılı performans gösterdikleri anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerin yürüttükleri çalışmaların daha başarılı ve özenli olduklarını söylemek mümkündür. Özbek, Baştuğ ve Çelik (211)'in kadın yöneticilere yönelik ilköğretim öğretmen, yönetici, müfettişlerinin tutumun değerlendirdiği çalışmada elde ettiği kadın yöneticilerin erkek yöneticilere olan çalışma ahlakları konusunda daha dikkatli çalışmalar yürüttüğü sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Negiz ve Yemen (2010) yaptığı çalışmalarda ise edilen sonuçlar incelendiğinde kadın yöneticilerin ayrıntılı

düşünmeyip olaylara tek bakış açısı ile baktıkları ve yöneticilik vizyonunun olmadığı görüşüyle çelişkili bulunmuştur.

Kadın yöneticisi olan okullarda özellikle kadın öğretmen ve kız öğrencilerin daha anlayışlı karşılandıklarını ve aynı zamanda bazı katılımcılar kadın yöneticilerin göstermiş oldukları bu hassasiyet sonucunda kendilerini psikolojik olarak fazlaca yıprattıkları söylenebilir. Gilligan (1982) de araştırmasında kadınların erkek egemen olduğu meslek gruplarından kendini güvensiz hissederken erkek yöneticilerden daha iyi yakın ilişki kurdukları ve çevreleriyle işbirliği çalışma konusunda daha duyarlı oldukları ortaya koyduğu çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Tanrısevdi (2015)'un ' Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu' adlı çalışmasında kadın yöneticilerin ayrıntıya odaklanabilme, iletişim ve ilişki kurma becerisi yüksek oldukları ve kadın yöneticilerin özellikle kız öğrenciler açısından önemine ulaştığı sonucuyla tutarlılık göstermiştir. Köse ve Uzun (2017)'un *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında adın Yönetici Olmak: Sorunlar ve Eğilimler* adlı çalışmasında annelerin çocuklarla daha yakından ilgilendiklerinden dolayı velilerin kadın yöneticilerle daha iyi iletişim kurdukları sonucuyla tutarlılık göstermiştir.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın yedinci alt problemi olan "Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde kadın yöneticilerin diğer kadın yöneticilere;

- Kendilerine güvenmeli ve çalışmayı sevmeleri,
- İletişim becerilerini iyi kullanmaları,
- Anlayışlı olmaları,
- Adil ve eşit davranmaları,
- Sınırlarını korumalarını,
- Yönetici olmamaları tavsiye ettikleri görülmektedir.

Bu tavsiyeler incelendiğinde; kadın yöneticilerin görevlerinde başarıyı elde etmeleri, yaşadıkları mobbing davranışları ile baş edebilmelerine yardımcı olabilmesini amaçladığı görülmektedir.

ÖNERİLER

1. Toplumdaki kadın yöneticilere olan ön yargı ve bakış açısının değiştirmeye yönelik farkındalık çalışmaları yürütülmesi, kadının anne ve eş rolü dışındaki görevlerini de başarıyla yürütebileceğine ve yöneticilik görevinde cinsiyet ayrımı olmadığına dair algıların değiştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmelidir.
2. Eğitim kurumları başta olmak üzere bütün kurumlarda mobbing davranışlarına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuyla ilgili yasal düzenlemeler hakkında bilgi verilmelidir.
3. Milli Eğitim Bakanlığı kurum için yapılan mobbing davranışlarına yönelik yasal çalışmalar düzenlemelidir.
4. Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan kadın yöneticiler ve personellerin sayıca arttırılmasına yönelik teşvik çalışmaları yapılmalı, bu çalışanlara iletişim becerisine yönelik hizmet içi eğitimler verilmelidir.
5. Kadın yöneticilere karşı olumlu tutumun arttırılmasına yönelik eğitim sisteminde bulunan her bireyin dâhil olacağı çalışmalar yapılmalıdır.
6. Okul öncesi eğitim kademesinden başlayarak bütün öğrencilere toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik eğitim planlaması yapılmalıdır.
7. Kadın okul müdürlerini bir araya getirerek deneyimleri ve karşılaştıkları sorunları paylaşacakları çalıştaylar düzenlenmeli ve bu sorunlara çözüm getirebilecek projeler üretmelerini teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalıştaylara örnek teşkil edebilecek kadın müdürlerin konuşmacı olarak katılımları sağlanmalı ve kadın müdürlerinin motivasyonları artırılmasını desteklenmelidir.
8. Başarılı çalışmalar yürüten ve projeler yürüten kadın okul müdürleri ödüllendirilmeli ve çeşitli kitle iletişim aracılığıyla paylaşmalıdır. Bu

yöneticilerin diğer kadın yöneticilere kariyer gelişimi açısından destek olması adına mesleki mentörlük yapılmalıdır.

9. Kadın yöneticilerin maruz kaldıkları mobbing davranışlarına yönelik ücretsiz kariyer danışmanlığı hizmeti verilmelidir.
10. Kadın öğretmenlerin yönetici görevine yönelik özgüvenleri geliştirilmelidir ve maddi – manevi desteklenmelidir.
11. Okul yöneticiliğini bir görev olmaktan çıkarıp kadrolu bir mesleğe dönüştürmesine yönelik Milli Eğitim Bakanlığı gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
12. Kadın yöneticilerin eş ve aile rolleriyle ilgili yaşadıkları sorunların aşılmasına yönelik ücretsiz kreş ve esnek çalışma imkânları tanınmalıdır.
13. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve ya doktora yapan öğretmenlerin kariyerin önünü açacak imkânları verilmeli, yapmış olan yöneticilere ise ödüllendirmelidir.
14. Yöneticilerin teknik ve insanı yeterliliklerini artırabileceği hizmet içi eğitimler verilmelidir.

KAYNAKÇA

Abbott, T., McGuckin, R., Herrick, P., & Norfolk, L. (1989). *Measuring the trade balance in advanced technology products* (pp. 146-151). US Department of Commerce, Bureau of the Census.

Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly, 28*(2), 103-111.

Akan, D., Yıldırım, I., ve Yalçın, S. (2013). Okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan yıldırma (mobbing) davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences, 5*(3).

Akbaşlı, S. ve Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9*(2).

Aksu, A., Çek F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*, 133 - 160.

Altın, F. ve Vatanarttıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15*(2), 17-35.

Altınışık, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *1*(3), 333-334.

Arpacıoğlu, G (10 Temmuz 2021). "İş yerindeki stresin gizli kaynağı- Zorbalık ve DuygusalTaciz(2005)"www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2384vessp=2 adresinden alınmıştır.

Aytaç, S. (25.01.2022). "Çalışma yaşamında kadın (2005)" http://www20.uludag.edu.tr/Nazan/2077-10html adresinden alınmıştır.

Barutçugil, İ. (2009). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Baykal, A. N., & Toksoy, S. (2005). *Yutucu rekabet: Kanuni devrindeki mobbing'den günümüze*. Sistem Yayıncılık.

Bayrak, S. & Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi, 34*(2), 89-114.

Burgess, C. (2003), "GenderandSalaries in Hotel Financial Management: It's Still a Man's World", *Women in Management Review, 18*(1), 50-59.

Bursalioğlu, Z. (1985). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Büyüköztürk, Ş. (2016*). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, PegemA Yayıncılık, Ankara.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç-Çakmak, Özcan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri.

Can, H., Doğan, T., ve Doğan, Y.A. (2003). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (14. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim, 33*(147), 35-41.

Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R., Gonik, V., Fingerhut, M. A., Kortum-Margot, E. G., & World Health Organization. (2003). *Raising awareness of psychological harassment at work*. World Health Organization.

Cemaloğlu, N.& Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5*(2), 345-365.

Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(1), 117 – 134.

Çalık T., Koşar S. ve Dağlı E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, *10*(4), 637-662.

Çelikkaya, H. (1991). Eğitimin anlamları ve farklı açılardan görünüşü. *Marmara üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bi Dergisi, 3*(3), 73-85.

Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadın yöneticiler. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*, 91-118.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları

Çögenli M. Z. ve Asunakutlu T. (2014). Akademisyenlere Yönelik Mobbing Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(2), 92-105.

Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Civil Society Pub.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P., & Önertoy, O. C. (2003). *Mobbing: İş yerinde duygusal*. İstanbul: Sistem yayıncılık.

Deliveli K. (2013). Üniversitelerde Mobbing Mağduru Kadın Yöneticiler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5*(2), 1309-8012.

Ergenekon, S. (10.10.2020). "Mobbing Duygusal Taciz (2006). http://www.milliyet.com.tr/2006/09/03/son/sonyas02.asp adresinden alınmıştır.

Ergün, Ş. (1996). İlköğretim müfettişlerinin okul yönetiminde kadınların ve erkeklerin yeteneklerine ilişkin tutumları. *Çağdaş Eğitim, 21*(227), 24-29.

Ersöz, A. (1998). Kamu yönetiminde yönetici olarak çalışan kadınların geleneksel ve çalışan kadın rollerine ilişkin beklentileri, O. Çitci (Ed.), *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek* (s.s 255-264). Ankara: TODAİE Yayınları.

Farabi, E. (2012*). İdeal Devlet; El-Medinetü'l Fazıla,* Çev. Ahmet ARSLAN, Divan Kitap: İstanbul.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal, 30*(4), 233-252.

Gündüz, Y. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 10*(1), 42-48.

Hagemann, C. (1996). *"Yapı ve Süreç Almanya ve ABD Karşılaştırması Işığında Kadınların Bilim Alanında İlerlemesinin Koşulları."* Ankara: Akademik Yaşamda Kadın, Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayını.

Harris, S., Arnold, M., Lowery, S. & Crocker, C. (2002). Women as school executives: Research and reflections on educational leadership. A. Korcheck, S; Reese, M. (Ed.).*What Factors Motivate And Inhibit Women When Deciding To Become A Principal* ss. 252-260.

Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet.* Çev. H. Bucak İstanbul: Güncel.

Hirigoyen, M. F., & González, E. F. (2000). *El acoso moral*. Paidc"s.

Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of educational administration*, *42*(6), 669-684.

Hutchinson, S. (2002). The Changing World of School Administration.

Perreault, G., Lunenburg, F.C. (Ed.). *Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap*. United States: NCPEA.

İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *EBAD-JESR, 2*(2), 203-222.

İsmail, E. (2021). Türkiye'de okul yöneticilerinin belirlenmesinde "Liyakat ilkesi". *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 2*(1), 54-64.

Kayıkçı, K., & Sıkar, B. (2021). İlkokullarda kadın okul yöneticilerinin yönetsel yeterliliğine ilişkin okul paydaşlarının görüşleri. *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi, 1*(2), 61–77.

Kehribar, P. (2009). Zu: Thomas Gordon–Lehrer-Schüler-Konferenz. *Wie man Konflikte in der Schule löst*, *1*.

Korkmaz Moralıoğlu, S. (2010). *Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler (Kayseri İli Örneği).* Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kayseri.

Köroğlu, F. (2006). *Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri (Bingöl İli Örneği).* Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Elazığ.

Lewis P. S. , Goodman S. H., & Fandt, P. M. . (1995). *Management: Challanges in the 21th Century*. Minneapolis: West Publishing Company.

Lewis, S. E. ve Orford, J. (2005), "Women'sExperiences of WorkplaceBullying: Changes in SocialRelationships", *Journal of Community & Applied Social Psychology, 15*(1), 29-47.

Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims, 5*(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, *5*(2), 165-184.

McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği.* Çev. Ed. Necati Cemaloğlu. Ankara: Pegem yayınları.

Namie, G., & Namie, R. (2009). *Bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks, Inc.

Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.

Özbek Baştuğ, Ö. Y. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 17*(1), 63-76.

Özdemir, Ö. (2021). Kadınlarda Eğitimin Küresel Cinsiyet Eşitliği Endeksi Üzerindeki Etkisi: Türkiye İçin Bir Uygulama. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,*7*(2), 31-43.

Özgül, G.E. (2002). *"İşletme yönetiminde sosyal sorumluluk bakış açısıyla kadın yönetici terfilerinde terfi engelleri: Tekstil sektöründe bir araştırma".* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Poulin, J., & Walter, C. (1993). Social worker burnout: A longitudinal study. In *Social Work Research and Abstracts* (Vol. 29, No. 4, pp. 5-11). Oxford University Press.

Poussard, J. M., & Çamuroğlu, İ. M. (2009). *Psikolojik Taciz: İşyerindeki Kabus*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sağlam Çiçek, A. ve Bostancı, A. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(2), 140-155.

Sefer, S. R., 2006., *"Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları.",* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, *22*(2), 63-75

Strachan, N. J., Dunn, G. M., Locking, M. E., Reid, T. M., & Ogden, I. D. (2006). Escherichia coli O157: burger bug or environmental pathogen? *International journal of food microbiology*, *112*(2), 129-137.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990*). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.

Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri Ve Kariyer Sorunları* (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şişman, M. (2013). *Eğitim bilimine giriş, (11. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

Tan, M. (1996). Eğitim yönetiminde kadın azınlık, *TODAİE Dergisi, 29* (4), 33-42.

Tan, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Bir Kadın Profili. H.Taymaz ve M. Hesapçıoğlu (Ed.). *Türkiye'de Eğitim Yönetimi.* İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

Tinaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum, 3,* 11-22.

Turan, S., & Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *31*(31), 444-458.

Tutar, H.(12.01.2022). "İsyerinde psikolojik şiddet süreci (mobbing)' Çevrimiçi: www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm) adresinden edinilmiştir.

Türeli, N. Ş.,& Dolmacı, N. (2014). İş yaşamında kadın çalışana yönelik ayrımcı bakış açısı ve mobbing üzerine ampirik bir çalışma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 83-104.

Türk Dil Kurumu, (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uysal, H. T., & Yavuz, K. (2013). The Unseen Face of Mobbıng ın Organızatıons: Reverse Mobbıng. *Electronic Turkish Studies, 8*(8), 2167-2183.

Vega, G., & Comer, D. R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of business ethics, 58*(1), 101-109.

Westhues, K. (2002). The Mobbings at Medaille College in 2002, University of Waterloo, Canada."Mobbing" ovverolo Stressda Persecuzione Psicologica.

Yoğun, Erçen, A.E. (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejiler: Büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme.

Yücetürk, E. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 481-499.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*.

EKLER

EK- 1 Gönüllü Katılım Formu

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER

ETİK KURULU GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrencisi olan Merve TACİR tarafından yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, Şanlıurfa'nın merkez üç ilçesinde (Karaköprü, Haliliye, Eyyübiye) görevli, okul yöneticilerine uygulanan mobbing olgusunun çeşitli değişkenlere göre analizinin yapılmasıdır.Bu çalışmaya katılırsanız, sizden 30 dakika kadar zaman ayırmanız istenecektir. Bu çalışmada, sizden tarafınıza yöneltilen görüşme sorularına samimi cevaplar vermeniz beklenmektedir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Çalışma, kişisel rahatsızlık verecek unsurlar içermemektedir. Ancak, çalışma sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Çalışma sonunda, bu çalışmayla ilgili sorularınız cevaplanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak ve sorularınız için Merve TACİR ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Ad Soyad	Tarih	İmza
……	…./…./…..	

EK- 2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Türk Eğitim Sisteminde Kadın Yöneticilere Uygulanan Mobbing Olgusunun İncelenmesi İlişkin Görüşme Soruları

Görev:

Görev Yeri:

Görev Süresi:

Medeni Durum:

Çocuk Sayısı:

1- Eğitim yöneticiliği sizce nasıl olmalıdır? Yönetici olmayı seçmenizde etkili olan nedenler ve yönetici olma sürecinizden bahseder misiniz?

2- Kadın yönetici olmanın zorlukları nelerdir?

3- Eğitim sisteminde kadın yöneticilerin sayılarının erkek yöneticilere oranla daha az olmasını nasıl değerlendirirsiniz? Sizce nedenleri nelerdir?

4- Kadın yönetici olmanın avantajları nelerdir? Bu konuda erkek yöneticilerden daha şanslı olduğunuzu düşündüğünüz oldu mu?

5- Karşılaştığınız sorunlarla başa çıkma yöntemleriniz nelerdir?

6- Diğer kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?

EK- 3 Ses Kayıt İzin Belgesi

Kıymetli katılımcı;

Görüşme esnasında vereceğiniz cevaplar analiz edilirken herhangi bir veri kaybına mahal vermemek için görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kaydetmek istiyorum. Ses kayıt cihazına kaydedilen cevaplar etik ilkeler çerçevesinde üçüncü kişilerle paylaşılmayacak, bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Görüşmenin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine izin vermediğiniz takdirde, görüşmemiz yazılı olarak kayıt altına alınacaktır. Sizinle …/…/… tarihte saat…/…'te …….'de yapacağımız görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kaydetmeme izin veriyor musunuz?

…/…/20..

Merve TACİR DİŞLİ

Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi

Benimle …/…/… tarihinde, saat …/…'te yapacağınız görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kaydetmenize

İzin veriyorum,

İzin vermiyorum.

…/…/20..

İMZA