

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



M.E.B. MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN
MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKAN ÇANKAYA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. NESRİN KALE

İSTANBUL
Eylül, 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



M.E.B. MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN
MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKAN ÇANKAYA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. NESRİN KALE

İSTANBUL

Eylül, 2017

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041192 numaralı öğrencisi **Türkan ÇANKAYA**'nın "M.E.B MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.11.2017 tarih ve 2017/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybırılı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :27/12/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mualla MURAT

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tosun YALÇINKAYA

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Nesrin KALE, Yrd. Doç. Dr. Mualla MURAT, and Yrd. Doç. Dr. Tosun YALÇINKAYA]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneğe aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (01 / 09 / 2017)

Türkan ÇANKAYA

ÖNSÖZ

Çalışmamda bana emeği geçen; gerek konu gerekse inceleme, araştırma yöntem ve teknikleri adına bana destek olan, yol gösteren, tanımaktan onur duyduğum Prof. Dr. Nesrin KALE'ye, her türlü akademik sorunumda desteğini gördüğüm centilmenlik timsali Prof. Dr. Uğur TEKİN'e, görüş ve önerileriyle araştırmama katkıda bulunan kadın yöneticilere ve meslektaşlarıma, bana her konuda anlayış gösterip destek olan aileme, beni her zaman motive eden kardeşlerim Hatice DEVSEREN'e, Gürkan ÖZKAN'a, Gökhan ÖZKAN'a erkek kardeşlerime Hakan ÇANKAYA'ya ve çocuklarım Eda, Ata, Efe'ye sonsuz teşekkür ederim.

Eylül, 2017

Türkan ÇANKAYA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi.....	v
YEMİN METNİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
GRAFİK LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Cümlesi.....	4
1.2.Alt Problemler.....	4
1.3.Araştırmanın Amacı	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlılar.....	5
1.6. Çalışma Grubu (Örneklem).....	6
1.7. Veri Toplama Süreci	6
1.8.Veri Toplama Aracı.....	6
1.9.Verilerin Analizi	7
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	8
2.1. Temel Tanımlar ve Kavramlar	8
2.1.1 Motivasyon Kavramı	21
2.1.2. Yabancılaşma Kavramı	25
2.1.3. Mobbing.....	27
2.1.3.1.Mobbing Uygulayanların Ortak Özellikleri.....	30
2.1.3.2.Mobbinge Uğrayanların Ortak Özellikleri	30
2.1.3. 3.Mobbingle Mücadele	31
2.2. Yönetim Bilimi	36
2.2.1 Yönetici ve Yönetici Özellikleri	37
2.2.3. Liderin Özellikleri.....	38

2.2.3.1. X ve Y Teorisiyle Liderlik Tipleri.....	39
2.3. Yönetim ve Yönetim Kuramları	40
2.3.1. Klasik Yöntem Yaklaşımı.....	42
2.3.2. Neo Klasik Yaklaşımı.....	44
2.3.3. Çağdaş Örgüt Yaklaşımı.....	46
2.3.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	47
2.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	49
2.4. Kamu Yönetimi.....	50
2.4.1. Kamu Yönetimi'nin Ortaya Çıkışı.....	52
2.4.2. Kamu Yönetimi Anlayışı.....	53
2.4.3. Yeni Kamu Yönetiminin Ayırıcı Özellikleri	55
2.4.4. Kamu Yönetiminin Ortaya Çıkardığı Çözümler.....	59
2.5. Ülkemizde Kadının Çalışma Hayatına Tarihsel Bakış.....	60
2.7. Okul Yönetimi.....	66
2.8. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi	67
3. BULGULAR.....	69
3.1. Demografik Bilgilere İlişkin Soruların Ibm Spss 19.0 Veri Analizi Yorumları	70
4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	99
KAYNAKLAR.....	110
EKLER.....	125
.....	141
ÖZGEÇMİŞ	142

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1.1. Kadınlardan ve Erkeklerden Beklenen Özellikler	14
Çizelge 2.1.2. Kadınlardan ve Erkeklerden Beklenen Özellikler	15
Çizelge 2.1: Klasik ve Neo Klasik Yaklaşım Karşılaştırması	46
Çizelge 2.2: Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim	54
Çizelge 2.3: Yeni Kamu Yönetiminin Yapı, Sistem Ve Kamunun Faaliyet Alanı	57
Çizelge 2.4: Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı İle Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	58
Çizelge 2.5: Yıllar itibariyle cinsiyete ve kent/kır ayrımına göre işgücüne katılma oranı (%) (15+yaş).....	63
Çizelge 2.6: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı	65
Çizelge 3.1: Yaş Dağılımı.....	71
Çizelge 3.2: Eğitim Durumu.....	72
Çizelge 3.3: Medeni Durum.....	74
Çizelge 3.4: Eğitim Alanında Çalışma Süresi.....	76
Çizelge 3.5: Yönetici Olarak Görev Alanı	80
Çizelge 3.6: Yönetici Olarak Görev Süreci	82

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Motivasyon süreci (kişilerde).....	22
Şekil 2.2: Motivasyon süreci (kurumlarda)	23
Şekil 2.3: Motivasyon Süreci döngüsü	25
Şekil 2.4: Kuruma giriş'ten kurumdan kopmaya Motivasyon-Mobbing ve Yabancılaşma	28
Şekil 2.5: Yönetimin Tarihsel Gelişimi	51



GRAFİK LİSTESİ

Sayfa

Grafik 2.1: AB’de sektörlerde mobbing oranları yüzdesi	33
Grafik 2.2: İşgücüne katılım oranlarındaki değişimler, 1988-2008	62
Grafik 3.1: Yaş Dağılımı	70
Grafik 3.2: Eğitim Durumu	72
Grafik 3.3: Medeni Durum	73
Grafik 3.4: Çocuk Sayısı	75
Grafik 3.5: Eğitim Alanında Çalışma Süresi	76
Grafik 3.6: Okul Kurum Türü	78
Grafik 3.7: Okul Kurum Türü	79
Grafik 3.8: Yönetici Olarak Görev Alanı.....	80
Grafik 3.9: Yönetici Olarak Görev Süreci.....	82
Grafik 3.10: Ödül ya da Başarı Belgesi	83
Grafik 3.11: Ödül ya da Başarı Belgeleri.....	84

KISALTMALAR

TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
İKO	İş gücüne Katılım Oranı
OECD	Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
GAO	A.B.D. Soruşturma Teşkilatı
CEO	En Üst Dereceli Yönetici
EOWA	Kadınlar İçin Eşit İş Fırsatları Ajansı
IQ	Zekâ
CEDAW	<i>Committee on the Elimination of Discrimination against Women</i> (Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi)
APK	Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
TDK	Türk Dil Kurumu
AB	Avrupa Birliği
Akt	Aktaran
BYKP	Beş Yıllık Kalkınma Planı
MEB	Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı
İL MEM	İl Milli Eğitim Müdürlüğü
t.y.	Tarih Yok
KYY	Kadın Yöneticilerin Yeterlilikleri
KSSGM	T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
WEF	Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum)
CSW	Birleşmiş Milletler Üyesi Olan Devletlerin Temsilcilerinden Oluşan Kadın Statüsü Komisyonu

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİK ALGISI

ÖZET

Bu araştırma; eğitim alanında kadın yöneticilerin pozisyonunun eğitime katkısını, neden yönetici olmak istediklerini, başarı ve başarısızlıklarını, karşılaştıkları sorunları, baş etme yöntemlerini, avantaj ve dezavantajlarını, kadın yöneticilerin mesleki yeterlilik algısını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Aslında öncelikle örnek evren Türkiye’deki kadın yöneticileri kapsarken; incelenen kaynak ve verilerin gelişmişlik düzeyi artsa dahi karşılaşılan benzer sorunlar nedeniyle araştırmanın yapıldığı bölgelerin de konuya ışık tutacağı düşünülmüştür. Kadınların aynı pozisyonda yönetici olabilmek için erkek adaylardan daha üstün niteliklere sahip olmak zorunda kaldığı görülmektedir. Eğitim kurumlarında kadın ve yönetici olmak iş dünyasının diğer alanlarına göre de benzerlikler göstermektedir. Ancak kamu çalışanı olmak özel sektöre göre daha avantajlı görülse de kamu etiği gereği mobbinge maruz kalanlar özel sektöre göre sessiz kalmayı veya görev yerini değiştirmeyi tercih etmişlerdir. Kadın yöneticilerin oranı son yıllara göre artmış gibi görünse de alt yöneticiliklerdeki artış sayıyı yukarı çekmiştir, üst düzey yöneticisi sayısı çok düşük olarak gözlenmektedir. Çünkü hala kadınlar eğitim kurumlarında, genel müdür, müsteşar, kurul başkanı, komisyon başkanı, il, ilçe müdürü, şube müdürü gibi görevlerde tercih edilmemektedir. Kadınların istihdamı ile ilgili sayısal verilere ulaşılırken yönetici olarak kayda değer sayısal verilere rastlanmamıştır. Kadın yöneticilerin görüşmeler sırasında kendilerini özgürce ifade ettikleri ancak sorulara cevap verirken teze katkı adına temkinli davranarak ve bant kaydı alınmasına izin vermemişlerdir. Özellikle kadın yönetici sayısının azlığı araştırmanın konusu içerisinde yer almıştır.

Kadınların yöneticiliği neden tercih ettiği veya etmediği karşılaştıkları güçlükler de araştırma konusu olarak incelenmiştir. Bu çalışmada görüşme metodu, kuramsal araştırma ve literatür tarama metodu kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Okul Yöneticileri, Kadın Okul Yöneticileri, Cinsiyet, Kurum Kültürü, Eğitim Yönetimi, Kadın Yönetici Sayısı, Mobbing, Stres, Cam Tavan Sendromu, Tükenmişlik Sendromu, Kraliçe Arı Sendromu; Stereotip, Cinsel Rol Stereotipi, Yabancılaşma, Motivasyon*

ABSTRACT

This research focuses on the area of women in management in the field of education in Turkey and explores major obstacles that prevent women from reaching managerial positions as well as female managers' contributions to the field of education, reasons for their managerial ambitions, their successes and failures, the problems they encounter, coping methods, advantages and disadvantages. In addition, this study aims to determine the perceptions of professional competence of female managers in the field of education.

The research sample universe is primarily comprised of female managers in Turkey, and a review of the source data showed that obstacles persisted even in environments of increased levels of development and acceptance. A female candidate applying for the same managerial position tends to have superior qualities to male candidates for the same position. There are similar obstacles faced by women administrators in educational institutions as are faced by women in positions of responsibility in other areas of the business world. However, being a public employee seems more advantageous as compared to being employed in the private sector, because the ethics of public employees who have been exposed to mobbing tend to choose to remain silent and instead, relocate their work location comparing to private sector employees.

Even though the percentage of females in management positions have increased in recent years, the reality is that the real increase actually occurred in the number of women in low-level management positions rather than in the number of women in high-level management positions. It is still the case that women in the field of education are not preferred for high-level management positions such as general managers, chairmen of committee, commission chairmen, district managers, and other similar positions.

Based on the review of data related to the employment of women, there was not much data available on women in management positions. To allow female managers to express themselves freely during the interviews, questions were not limited.

In particular, this paper tried to emphasize the small number of women occupying high-level management positions in the field of education. In addition,

this study was implemented in order to understand in more detail why women want to become or do not want to become managers and the difficulties they faced in attempting to become managers. The study aimed to derive this information from the sample through application of targeted interview and survey methods, theoretical research and literature reviews.

Key Terms: School Managers, Female Superintendents, Female Principals, Female Management, Women in Leadership and Education, Gender, Institution Culture, Education System, Number of Female Managers, Mobbing, Stress, Glass Ceiling Syndrome, Queen Bee Syndrome, Burnout Syndrome, Stereotypes, Sexual Role Stereotype, Alienation, Motivation.



1. GİRİŞ

İnsanoğlu yaratılışından beri kendi varoluş nedenini anlamaya çalışarak bireysel olarak vardığı bu olgu doğrultusunda kendini gerçekleştirmek ihtiyacında olmuştur. Avcı ve toplayıcı düzenden yerleşik hayat düzenine geçtiğinden beri kadın ve erkek olarak beraber bir mücadele içinde bulunmuştur. Her toplumda kendine özgü farklı kültürler oluşsa da kadınlar ve erkekler için belirlenmiş görev ve sorumluluklar genellikle benzerlik göstermektedir. Kadın annedir, eştir, evlattır; çocuk büyütme, temizlik yapmalı, anne babasına destek olmalı, onun yerine babası veya eşi karar vermeli ancak anne rolüyle erkek ve kız çocuklarını yetiştirirken mükemmel olmalıdır. Erkek ailesini, kadını koruyan kimliğiyle ön planda yer alırken kadın; ortak yaşam alanları, aile ve çocuklarla ilgili pek çok sorumluluğu üstlenmek zorunda kalmıştır. Zamanla bu durum gelenekselleşmiş ve kadının asli görevleri olarak kalıplaşmıştır. Peki kadın, anne olarak en iyi kararları verebilirken, evin yönetim sürecini başarabilirken, çalışma hayatında her alanda yer alırken neden yönetici olamıyor? Kadınlar iyi yönetici olamaz mı? Aslında henüz kadınlar bile buna inanmıyor gibi. Eğer alt düzey görevler kadınlara, üst düzey görevler erkeklere endekslenirse insanoğlunun yakaladığı gelişme hızındaki tempo düşecektir. Kadının yönetime katkısını fark eden toplumlar daha hızlı gelişecektir. Nitekim son yıllardaki bu farkındalık kadınların yöneticiliğinin araştırılmasını ve sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Aslında kadın yöneticiler araştırılırken pozitif yaklaşımlar, erkeklerin yönetim başarısının sorgulanmasını sonuçların da karşılaştırılması imkanını getirmiştir. Görülüyor ki araştırma konusu çok yönlü irdelenebilir. Ancak bu durumda da çok daha kapsamlı büyük araştırma projelerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Fransız İhtilali'nden bu yana insan hakları, çocuk hakları, kadın hakları, özgürlük ve eşitlik mücadeleleri sayesinde pek çok yol kat edilmiştir. I. ve II. Dünya Savaşları'nda, erkek işgücünün silah altına alınmasıyla birlikte çalışma alanında kadınlar görülmeye başlanmıştır. Bu savaşlar ve yaşanan ekonomik bunalımlardan sonra devletler, bireylerin (kadın-erkek) ekonomik ve toplumsal yaşama katılma alanlarını genişletmeye başlamıştır. Yaygınlaşan ve gelişen endüstrileşme ile birlikte kadınlara da yeni alanlar yaratılmıştır. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerle kadına aile ve toplum içerisinde yeni roller yüklenmeye başlanmıştır. Tüm bu gelişmeler, günümüz literatürüne mavi ve beyaz yakalı işgücü kavramından sonra "pembe yakalı

işgücü” kavramının da eklenmesine yol açmıştır”.(Kocacık, Gökkaya-2005). Teknolojik gelişmeler, toplumsal gelişmeler, ekonomik gelişmeler, eğitimdeki gelişmeler, küreselleşme gibi faktörler kadının da artık kendini eğitmesini ve geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Önceleri eğitilmiş kadının, eğitilmiş anne olacağı ve topluma iyi yetişmiş çocuklar büyüteceği algısı varsa da artık günümüzde kadın sosyal, kültürel, spor, sanat, siyaset ve iş hayatında zorunlu veya isteyerek yer almaya başlamıştır. Türkiye’de ise kadınlar artık eğitim alanında kendini geliştirme imkanını daha çok bulsa da yönetim alanında doğru orantılı bir artışa rastlanmamaktadır.

19. yüzyılın başından itibaren ve 20. yüzyılın sonunda giderek ivme kazanan kadın hakları mücadeleleri ile değiştirilmeye çalışılmıştır. Bu mücadelelerin somut bir ürünü olan CEDAW (Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi) kadın hakları evrensel bildirgesi niteliğini taşımaktadır. Türkiye bu antlaşmayı 1985 yılında imzalamış ve 1986 yılında uygulamaya koymuştur. Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin resmi internet sitesinde yayınlanan 2014 Milletvekilleri Dağılımına göre toplam 536 milletvekilinin 459’unun erkek, 77’sinin kadın olduğu ; 2017 Milletvekilleri Dağılımında ise 549 milletvekilinin 469’unun erkek, 80’inin kadın olduğu sayısal olarak yayınlanmıştır. Bu durum en üst yönetim ve temsil pozisyonundan başlayarak kadın yöneticilerin sayısının az olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumlarında çalışan kadın öğretmenlerin sayısı diğer sektörlerden çok olsa da konu yönetim olunca kadın yönetici sayısının erkek ve kadın eğitimcilerle oranlara nispeten çok az olduğu dikkat çekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı APK (Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu) tarafından yayımlanan 2014 “Milli Eğitim Sayısal Veriler” adlı kitapçıkta “Türkiye genelinde mevcut olan öğretmen lokal sayıları, branşları, okul türleri ” vb. konularda bilgi verildiği halde kadın ve erkek okul yönetici sayıları ile ilgili herhangi bir bilgiye yer verilmemektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) "İş Hayatında ve Yönetimde Kadın" başlığı altında yayımladığı "2014 Küresel Cinsiyet Uçurumu" raporuna göre(Ocak 2015): Uluslararası Çalışma Örgütü Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre, Türkiye, yüzde 11,1'lik kadın yönetim kurulu başkanı oranı ile Norveç'in ardından ikinci sırada yer aldı. Raporda, kadınların hala üst düzey yöneticilikte yeteri kadar temsil edilmediği ancak 108 ülkeden gelen veriler doğrultusunda 80 ülkede üst düzey kadın yönetici ve müdürlerin sayısında artış olduğu ifade edildi. Raporda, dünyanın

en büyük şirketlerinin üst yöneticilerinin sadece yüzde 5'inin kadın olduğu ve küresel cinsiyet eşitsizliğindeki uçurumun 81 yılda kapanabileceği belirtildi. Norveç, yüzde 13,3 ile yönetim kurulu başkanı kadın olan ülkelerin başında gelirken Türkiye yüzde 11,1 ile ikinci sırada yer aldı. Raporda ayrıca 19 ülkede yönetim kurulu başkanı kadın olan tek bir şirket bile olmadığına dikkati çekildi. Kadın müdürlerin en çok olduğu ülkeler sıralamasında Jamaika yüzde 59,3 listenin başında yer alırken, Yemen yüzde 2,1 ile sonuncu oldu. Bu listede, ABD 15, Rusya 25, İngiltere 41 ve Türkiye ise 94. sırada yer alıyor.

Kadın yönetici sayısı neden bu kadar az? Kadınlar yönetici olmak istemiyorlar mı? Kadın yöneticiler hangi sorunlarla karşılaşıyorlar? Kurumlarda karşılaştıkları çatışmalarda süreci nasıl yönetiyorlar? Türk aile ve toplum yapısında geleneksel kodlamalarla yetiştirilen kadınlar belki de sorumluluk almak istemiyorlar, ancak fırsat eşitliği tanındığında farkındalıkları değişiyor algı düzeyleri artıyor. Kadın yöneticilerin sayısının artması bile eğitimde kendiliğinden gelişen bir reform hareketi başlatacaktır. Çünkü eğitim kurumlarında verimi arttırabilmek için yönetim pozisyonunda olan insanların da farklı bakış açılarına, yönetimde iyi örneklerle, hatta yapıcı rekabete ihtiyacı vardır. Okullarımızın hızlı bir kabuk değiştirmeye ihtiyacı vardır. Bu da belki varolan erkek bakış açısıyla homojenize olacak, belki de farklılık getirecek bir kadın bakış açısıyla mümkün olacaktır.

Kadınlar iyi yönetici olmayı proje, yarışma, etkinlik gibi somut başarılarla, kendini geliştirmeye ve kurumdaki iç huzura endeksleyerek algılamaktadırlar. Kadın yöneticilerle görüşüldüğünde çok çalışmak zorunda olduklarını, aşırı sorumlulukla okula bağlandıklarını, erkek yöneticiler ise eğitim kurumunu bir işletme olarak algıladığını ve resmi sorumluluk dışında sahiplenmek istemediklerini düşünüyorlar. Ancak başarılı kadın yöneticilerin zamanla diğer yöneticilerin de saygısını kazandığını her okulda bir kadın yöneticiye ihtiyaç olduğunu düşündüklerini görmekteyiz. Kadınlar üstlendikleri görevleri çok çalışarak da olsa başarmakta ve özgün olmasına dikkat etmektedirler. Bazı öğretmenler kadın yöneticileri kaprisli bulurken bazı öğretmenler kadın yöneticilerin kendi görüşlerine ve projelerine erkeklere oranla daha fazla değer verdiklerini düşünmektedirler.

Bu araştırma ile kadın yöneticiye genel bakış açısı ve kadın yöneticiye ihtiyaç olup olmadığı; kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumda kurum kültürünün oluşup oluşmadığı veya var olan kurum kültürünü geliştirmekle ilgili yaklaşımları; kendilerini geliştirme yönündeki tutum ve davranışları, farkındalıkları, karşılaştıkları problemler karşısında ürettikleri çözüm yolları; eğitim sürecini yönetmeye yönelik bakış açıları; kadın olmak, yönetici olmak, özellikle kadın yönetici olmak algısı sorgulanacaktır.

1.1.Problem Cümlesi

Kadın yöneticiler mesleki yeterlilik anlamında kendilerini nasıl görüyorlar, yönetici olabilmek veya kariyer basamaklarında üs düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilmek, etkin görev alabilmek, erkek meslektaşlarına göre aynı göreve gelebilmek veya sürdürebilmek anlamında ne yapıyorlar, hangi engel veya desteklerle karşılaşılıyorlar, bu konuda nasıl bir algıya sahipler?

1.2.Alt Problemler

1. Kadınlar neden yönetici olmak istemiyor?
2. Kadınlar yönetimde başarılı mı?
3. Üst ve alt iş görenler arasında iş birliğini nasıl gerçekleştiriyorlar?
4. Karşılaşılan zorluklar neler? Risk alabiliyorlar mı?
5. Kadın yöneticiler özel hayatlarına zaman ayırabiliyor mu?
6. Kadın yöneticiler görev dağılımını yaparken nelere dikkat ediyor?
7. Kadın yöneticilerin veliye yaklaşımı nasıldır?
8. Kadın yöneticilerin kurumdaki öğretmen ve diğer çalışanlarla ilişkileri nasıldır?
9. Kadın yöneticilerin otoriteyi sağlama yöntemleri nelerdir?
10. Karar verme sürecinde nelere dikkat ediyorlar?
11. Teknolojik ve bilişsel olarak yeterli donanıma sahipler mi?
12. Kadın olmak eğitim yönetiminde avantaj/dezavantaj sağlar mı?
- 13.Kadınlar yönetim ergini nasıl değerlendiriyor?
- 14.Kadınların eğitim yönetiminde karşılaştığı problemler neler olabilir?
- 15.Kadın yöneticilerin eğitim-öğretime yaklaşımı erkek yöneticilere göre farklılık gösteriyor mu?
- 16.Okul yönetiminde cinsiyet fark yaratır mı?

- 17.Yönetim pozisyonundaki kişilerin hangi özelliklere sahip olması gerekir?
- 18.Kadınlar yönetim başarılarını nasıl değerlendiriyorlar?
- 19.Yönetim pozisyonundaki kadın olmak özel hayatlarında nasıl bir etki oluşturuyor?
- 20.Kadınlar mesleki ve kişisel gelişimleri anlamında neler yapıyorlar?

1.3.Araştırmanın Amacı

Eğitim yönetiminde kadınların karşılaştığı zorlukların tespit edilmesi gerekli önlem ve çözüm yollarının tespit edilmesi, kadının eğitim yönetimine katkısının belirlenmesi, yönetim sürecinde karşılaştıkları problemlerle baş etme yöntemleri, yeni projeler üretilmesine kadın yöneticilerin katılma isteği, kadın yöneticilerin yönetim algısı, kadın yönetici sayısının artmasının gerekliliği araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, başta M.E.B.'na bağlı yönetici atama, personel daire başkanlığı ve ilgili diğer birimlere, özellikle kadın eğitim yöneticileri ve adaylarına, D.P.T.'na, yapılabilecek yeni hükümet programlarına, eğitim sistemi ile ilgilenen diğer kişi ve kurumlara faydalı olacağı düşünülmüştür. Araştırma sonucunda belirlenebilecek yeterlilik veya yetersizlikler hizmet içi eğitim konularının planlanmasına da fayda sağlayacaktır. Ayrıca Türk eğitim sisteminde kadın yöneticilerin durumunun belirlenmesi Türk Milli eğitiminin gelecek hedeflerinin planlanmasına yardımcı olacak, eğitim politikalarına da yön verecektir.

1.5. Sayıtlar

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin kendilerine sorulan görüşme sorularına içtenlikle cevap verecekleri kabul edilmektedir.

1.6. Çalışma Grubu (Örneklem)

Araştırmanın çalışma evreni Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticiler olarak seçilirken İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü örneklem olarak ele alınmıştır. İstanbul' un 39 farklı ilçeye sahip olması ilçelerin de ekonomi, nüfus, alt yapı, eğitim düzeyi gibi farklı gelişmişlik düzeylerine sahip olmasının Türkiye'ye model oluşturacağı düşünülmüştür.

1.7. Veri Toplama Süreci

Yapılan çalışmada Büyükçekmece, Avcılar, Bakırköy, Beylikdüzü, Esenyurt, Küçükçekmece ve Bağcılar ilçelerinde çalışan kadın yöneticilere ulaşılmıştır. Görüşme yapılırken farklı türdeki kurumların kadın yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. (İlçe MEM, ilkokul, ortaokul, genel lise, meslek lisesi... gibi) Görüşmeler yapılırken kadın yöneticilerin sorulara istekle cevap verdiği, bu konuda konuşma ihtiyacında oldukları; araştırma konusu haricinde de konuşma yaptıkları, gerçek sorunlarını paylaşmakla ilgili çekinceleri olduğu ancak, samimi ve özeleştiriye açık oldukları gözlenmiştir.

1.8. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı farklı okul türlerinde çalışan kadın yöneticilerle gönüllülük esas olmak üzere birebir görüşme metodu, kuramsal araştırma ve literatür tarama metodu uygulanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, veriler önceden hazırlanan İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından önceden onaylanan 26 maddelik soru formuna dayanarak yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla derlenmiştir.

Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Zaman alıcı olması dolayısıyla küçük örneklemeler üzerinde çalışılır. Veri toplama biçimleri; mülakat- bireysel görüşme, gözlem ve grup görüşmesidir. Mülakat; sıkı yapılandırılmış, gevşek yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üç şekilde yapılır.

Sıkı yapılandırılmış mülakatta sorular önceden belirlenmiştir ve herkese aynı sorular sorulur (anket gibi).Yapılandırılmamış mülakatta sorular serbesttir, istenilen konuda derinlemesine gidilebilir. Verilen cevaplar yönlendirici olur. Gevşek yapılandırılmış mülakatta bazı açık uçlu sorular vardır. Görüşen ve görüş veren bazı konularda derine gidebilir (Ergün, 2004).

1.9.Verilerin Analizi

Birebir olarak uygulanan görüşmeler değerlendirilmiştir. Görüşmeler sırasında elde edilen demografik veriler için SPSS 15.0 yazılımı kullanılmış ve sonuçlar istatistiksel olarak ve grafiklerle sunulmuştur. Ayrıca nitel değerlendirmelerde doğrudan alıntıların bireylerin düşüncelerini olduğu gibi yansıtmada etkili olacağına inanıldığı (Yin, 1994) için elde edilen bazı veriler herhangi bir yorum yapılmadan aktarılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Temel Tanımlar ve Kavramlar

Bu bölümde; araştırmada geçen bazı terim ve tanımların anlamları yer almaktadır.

Eğitim: Sosyal, ekonomik ve kültürel değişimi etkileyen, toplumun geleceğine yön veren bir süreçtir.(Özdil, 1973)

Empati: “Kişinin kendisini başka bir bilincin yerine koyarak söz konusu bilincin duygularını, isteklerini ve düşüncelerini, denemeksizin anlayabilmesi becerisi” olarak tanımlanır. Türkçede duygudaşlık olarak geçmektedir.(TDK sözlüğü)

Yönetim: Yönetim insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetlerin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerekli kılar (Dinçer ve Fidan, 1997)

Yönetici: Kurumları etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğu zaman, yönetici sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kurabilen kişidir (Erdoğan, 2000). Eğer bir insan başka bir insana istediğini yaptırabiliyorsa onu yönetiyor demektir. Böyle bir kişi , yalnızca kendine verilen yasal yetkiye dayanarak karşısındaki kişiye istediğini yaptırıyorsa yönetmendir; karşısındaki kişi üzerinde yasal erk kullanmaktadır. Eğer bu kişi etkilediği kişiye erkini benimsetmiş ve bu kişi gönüllü olarak kendinden istenilenleri yapıyorsa yönetmen ve aynı anda önderdir (Başaran, 2000).

Etkililik: Belirlenen amacın gerçekleştirilme derecesidir (Aydın, 1992) Etkililik, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. (Horngren, vd. 2000:229) Etkililik kavramı, daha çok örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir. Sonuç, fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan daha farklı bir anlam taşımaktadır.

Eğitim politikası: Bir eğitim kurumunun veya bir toplumun öngörülen eğitim amaçlarına ulaşabilmek amacıyla alacağı kararlarına temel teşkil edecek hükümleri kapsayan genel plandır. Bu planın şekillenmesinde değerler sistemi ile değişen toplumsal ve ekonomik etkenlerin etkisi büyüktür (Alaylıoğlu ve Oğuzkan 1976; Demirtaş ve Güneş 2002).

Eğitim yönetimi: Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Eğitim yöneticisi: Her tür ve düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu, bu alanda yetişmiş kimsedir. MEB (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/18790_0.html)

Okul yöneticisi: Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere denir.(Gürsel,1997:77- 8)

Okul türü: Okulların verdiği eğitime veya öğrenciye göre sınıflandırılmasıdır. (Ana okulu, ilkokul , ortaokul , lise (mesleki veya alanlarına göre) , üniversite , yüksekokul vb...)

Zaman: Yöneticilerin yönetsel eylemlerine ayırdığı çalışma zamanını kapsamaktadır.

Yönetim: Okul içerisinde, eğitim-öğretim ve diğer yönetim işlerinin planlandığı, yönetildiği ve denetlendiği yönetici sorumluluğunda bulunan birimdir.

Eğitim-öğretim işleri: Yıllık, haftalık, günlük öğretimlerin planlanarak uygulandığı, sınıf ve zümre toplantıları, öğretmenlerin sınıfta ziyaret edilmesi, ders araç ve gereçlerinin sağlanması, eğitici kol etkinliklerini planlama, başarının değerlendirilmesi vb. konuları içeren yönetsel etkinliklerdir.

Yönetim işleri: Okul işletmeciliği, okul-çevre ilişkileri, iletişim etkinlikleri, haberleşme, personel işleri gibi okul yönetimini kapsayan etkinliklerdir..

Kariyer: Bireyin çalışma hayatı süresince geçirdiği aşamalar, bu aşamalarda yaptığı işler, süreçteki hareketlilik ve sahip olunan bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kariyer gelişiminde değişik aşamalar olmakla birlikte, bu gelişim, doğum öncesinden başlayıp yaşamın sonuna kadar devam eden uzun bir süreci kapsar (Bakioğlu ve Özcan, 2001). Kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 1999)

Kariyer gelişimi: Kişisel kariyer planının uygulanması için gerekli faaliyetleri içeren, planlarının başarıya kavuşmasını sağlayacak bir gelişimdir.

Kariyer planlaması: Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir (Barutçugil, 2002).

Kariyer yönetimi: Kariyer yönetimi, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı artırarak kariyer amaçları belirlemesini, geri bildirim almasını ve kariyerdeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir (Barutçugil, 2002).

Kariyer düzleşmesi (kariyer platosu): Bireyin, uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıflaması olarak tanımlanmaktadır. Kariyer düzleşmesi sadece bireysel faktörlerden değil örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir (Schein, 1976 ve 1978).

Mobbing: (Sosyal Kabadayılık) Bir veya bir grup insanın, bir kimseye veya

başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması. Mobbing, kurbanın yaşına ve cinsiyetine bağlı olmaksızın ortaya çıkabilmektedir. Buna rağmen kadınların erkeklere oranla daha fazla psikolojik tacize uğradığını göstermekteyiz. Avrupa Parlamentosu'nun işyeri tacizleri ile ilgili açıkladığı bir kararda, hem dikey hem de yatay saldırılarda kadın kurbanların erkeklere oranla daha fazla olduğu belirtilmiştir. Kadınların daha fazla mobbinge uğramalarının nedeni olarak da, olumsuzlukları daha fazla algılamaya eğilimli oldukları düşünülmektedir. French Economic and Social Committee 'nin hazırladığı bir raporda özellikle kırklı yaşlardaki kadınların daha fazla psikolojik tacize uğradığı belirtilmektedir. Çünkü kadınların ancak bu yaşlarda üst düzey görevlere gelmeye başladığı düşünülmektedir. Cinsel tacizle psikolojik taciz teorik olarak birbirinden oldukça farklı olmasına karşılık, biri diğ erinin nedeni olabilmektedir. (Çobanoğlu, 2005, s.215-216).

Pembe yakalı işgücü: Kamu ve özel sektörde (büro vb. gibi işlerde) çalışan ve sayıları gün geçtikçe artan kadın işgücünü nitelendirmektedir.

Cinsiyet: Erkek ve kadının biyolojik ve anatomik farklılıklarını kategorize etmek için kullanılırken, toplumsal cinsiyet kavramı; sosyal olarak inşa edilmiş kadın ve erkek özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Eccles, 2002, s.43; McConnell- Ginet, 2011, s.7). Bir başka deyişle cinsiyet, erkek ve kadın arasındaki fizyolojik farklılıkları ifade ederken, toplumsal cinsiyet, davranış ve rollerdeki erillik ve dişilik gibi kişisel farklılıkları kültürel kodlarla anlatan bir kavramdır (Uluocak ve Aslan, 2011). Bunun yanı sıra toplumsal cinsiyet psikolojik, tarihsel ve kültürel süreçler içerisinde biçimlendirilmektedir. Toplum içerisindeki erkekliğ e ve kadınlığ a ilişkin yaygın inançlar ve kanılar, o toplumda egemen olan toplumsal cinsiyet inanç sistemini de oluşturmaktadır (Onur, 2005, s.27).

Toplumsal Cinsiyete Dayalı İşbölümü: Toplumun özelliğine göre yapılan işlerin erkek işi veya kadın işi olarak belirlenmesine toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü denilir. Genellikle erkeklerin yaptığı işler daha önemli ve saygın ücreti yüksek kadınların yaptığı işlerinse ücreti düşük eve ve emeğe yönelik işler olmaktadır. (Aksoy,2006, s.32-33).

Konjonktür: İktisadi hayatın iyileşme ve kötüleşme konusunda gösterdiği değişikliklerin (dalgalanmaların) hepsine verilen ad. Konjonktürün hareketleri; canlanma, yükselme, buhran ve durgunluk safhalarından meydana gelir. Sanayileşmiş ülkelerde, bu devreler çeşitli zaman dönemlerinde yaşanmıştır. Günümüzde milli gelir, üretim, fiyat ve yatırımlarda böyle dalgalanmalar görülmekteyse de hareketler kısa dönemde olmaktan çıkıp, uzun dönemli hale gelmiştir. (<https://www.turkcebilgi.com/konjonkt>)

Eurydice ağı :36 ülkede (AB Üye Ülkeleri, İzlanda, Lihtenştayn, Norveç, İsviçre, Hırvatistan, eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, Montenegro, Sırbistan, ve Türkiye) 40 birimden oluşmaktadır. Eurydice AB Eğitim, Görsel-İşitsel ve Kültür İdari Ajansı tarafından koordine edilmektedir. Eurydice ağı Avrupa Birliği kurumları ile, ulusal, bölgesel ve yerel seviyelerde eğitimde politika yapıcılara hizmet eder. Temelde Avrupa'da eğitimin nasıl yapılandırılıp düzenlendiğine odaklanır. Yayınları ulusal eğitim sistemlerinin tanımları, belli konulara dayalı karşılaştırmalı çalışmalar, göstergeler ve istatistikler olarak ayrılabilir.

Kraliçe Arı Sendromu: Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi, bulunduğu mevkide tek kadın olma düşüncesi, kadınlar arasında kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması (Zel,2002)

Sanayi Devrimi'yle gelişen endüstri toplumunda iş gücü piyasası erkek egemen bir seyir izlerken; bilgi çağına geçişle birlikte kadın çalışan oranında yadsınamaz bir yükseliş yaşandı. Kadınlar, iş yaşamının çetrefilli yollarına ve önlerine konulan tüm engellere rağmen; zirveye kararlı adımlarla ilerliyor. Yönetici pozisyonunda çalışan kadın sayısı gün geçtikçe artıyor.

İş hayatı tıpkı bir arı kovanı gibidir. Koloniyi oluşturan arıların hepsi kovanda bal üretmek için varlar. Tüm bu işçi arılar; disiplin içinde, düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ve kovanı yönetecek bir lidere muhtaç. Bu lider ise "kraliçe arı". Koloninin devamlılığını, kovanı içindeki sosyal yaşamın düzenini sağlayan, kovanı denetleyen kişi; yani kraliçe arı olabilmekse hiç kolay değil. Bunun için kuluçkadan çıkan ilk aday diğer adayları yok etmeye çalışıyor. İki aday aynı anda kuluçkadan çıkmayı başarırrsa, kraliçelik için ölümüne bir dövüğe tutuşuyorlar.

Anne olabilme vasfı dolayısıyla kadınlar; iletişim kurma becerileri, empati yetenekleri, gelişmiş içgüdüleri, hızlı problem çözme özellikleri ve sabırları ile erkeklerden çok farklı bir yerde. Sahip oldukları tüm bu özellikler kadınlara iş dünyasında büyük kolaylıklar sağlıyor (WEF, 2015 yılı Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu). Fakat, yönetici pozisyonunda çalışan kadınların bir bölümü kendilerini öne çıkaran bu özelliklere hemcinslerinin de sahip olduğunu bildiklerinden ve çevrelerinde kendilerine rakip olabilecek düzeyde kadın profesyonel barındırmak istemediklerinden davranış biçimlerini zamanla değiştirmeye başlıyor. Kendilerine rakip gördükleri kadın çalışanlarına mobbing uygulamaya yöneliyor.

Ev ve sosyal yaşamında işleri, ilişkileri, problemleri yöneten yani kraliçe arılık yapan bazı kadınlar; iş yaşamında da kraliçeliği kimselere kaptırmak istemiyor çünkü. Böylece, biraz önce saydığımız iletişim kurma becerisi, empati yeteneği, sabır gibi özelliklerinden uzaklaşarak; erkek yönetici davranış kalıplarını en ekstrem şekliyle sergiliyorlar. Hal böyle olunca da çalışma hayatında "kraliçe arı sendromu" dediğimiz problem gün yüzüne çıkıyor.

Kavram, ilk kez 1973 yılında Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Carol Tavis, Toby Epstein Jayarante ve Graham L. Staines'in ortaklaşa yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkıyor. Bu üç araştırmacı, 1974 yılında 20 binden fazla kadınla yapılan anketlerden elde ettikleri bulguları derleyerek Psychology Today Dergisi'nde bir rapor yayımlıyorlar ve "Kraliçe Arı Sendromu" literatürdeki yerini almış oluyor. Takip eden dönemlerde yapılan birçok bilimsel araştırma ve anket sonucunda, bu sendromu yaşayan kadın yöneticilerde;

- Kendine rakip gördüğü diğer kadınları küçümseyerek bertaraf etmeye çalışmak,
- Erkek tutumlarını benimseyerek en sert şekliyle kadın çalışanlara karşı kullanmak,

- Kendisinin dahil olmadığı çalışmaların başarılı sonuçlarını göz ardı etmek, gibi davranışlar gözlemleniyor.

Tüm bu araştırmalar gösteriyor ki; bir kraliçe arı ile çalışan kadınlar:

- Kaba davranışlara maruz kalıyor.
- Kariyer fırsatları ve terfi süreçleri söz konusu olduğunda bu kişiler tarafından küçümsenip, engelleniyor.
- Motivasyon bozukluğu ile yoğun stres altında çalışıyor.
- Fiziksel ve psikolojik olarak diğer çalışanlara oranla daha fazla yıpranıyor.

Çünkü kraliçe arılar; kuralları kendileri belirlemek, sınırları kendileri çizmek, çalışanlarını kendilerine rakip ol(a)mayacak şekilde kontrol altında tutmak istiyorlar.

Kraliçe Arı Sendromu yaşayan kadın yönetici:

- Kendisine bağlı çalışan kadınların kariyer anlamında gelişmesini, terfi etmesini ve sevilmesini istemiyor.
- Konumunu koruma içgüdüleriyle kadın çalışanlarını davranış tarzı ve hitap biçimi ile aşağılayarak kendi bölgesinden uzaklaştırmak istiyor.
- Sorumlu olduğu bölümdeki düzeni; çalışanlarıyla işbirliği yaparak, onların hassasiyetlerine dikkat ederek, onlarla iletişim kurarak değil, onları korkutarak sağlamaya çalışıyor.
- Kadın çalışanlarını aşırı strese maruz bırakarak hata yapmaya itiyor.
- Tehlike olarak gördüğü kadın çalışanın diğer çalışanlar tarafından dışlanmasını sağlamak amacıyla onu küçük düşürmeye, dedikodusunu yapmaya, özel yaşamında bir sorunu var ise bundan faydalanmaya uğraşiyor.
- Onu görmezden gelerek verimliliğini düşürüp, her konuda izole ediyor. Rakip gördüğü astına “sen yoksun” mesajı veriyor.
- Sürekli mesaiye kalmasını, gereksiz işlerle ilgili sayfalarca rapor hazırlamasını ve önemsiz konularla meşgul olmasını sağlayarak geri planda kalması için çabalıyor.
- Aşırı kontrolcü, aşırı mükemmeliyetçi, hiçbir şeyden memnun olmayan, hata arayan, soğuk bir imaj çiziyor.

Özetle, kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yönetici; yönettiği bölümün ve çalıştığı kurumun başarısından çok, “rakip gördüğü kadın çalışanların başarısızlığına” odaklanıyor. (<http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/>)

Stereotip: Sosyal bir grubun içinde olan ve içinde bulunduğu grubu en iyi temsil eden özellikleri taşıyan, örnek gösterilebilecek kişi.(TDK sözlüğü)

Stereotip ve önyargı arasındaki ayırım inançlar, düşünceler ve tutumlar arasında yaygın olarak yapılan ayrımla paralellik gösterir. Orjinal olarak 1798'de kazanılan stereotip kavramı, toplumsal çevre hakkındaki bilgi sürecinde hemen hemen her insan tarafından kullanılır. Stereotipler bazı faydalı işlevler yüklenmesine karşın, negatif çağrışımlara da sahiptir. İnsanları bütünlük olgusundan uzaklaştırabilir. Oğuz,G.Y. Kurgu Dergisi S: 17, 35-43, 2000

Cinsel rol stereotipi: Toplumsal cinsiyet, kadınla erkeğin sosyal ve kültürel açıdan tanımlanmasını, toplumların bu iki cinsi birbirinden ayırt etme biçimini, onlara verdiği toplumsal rolleri anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Kadınlarla erkekler arasındaki iktidar/güç ilişkilerinin anlaşılması, eşitsizliklerin sorgulanması açısından temel hareket noktası olan bu kavram biyolojik cinsiyetten farklı olarak, tarihsel ve kültürel bir anlamla inşa edilir. Biyolojik cinsiyetten tamamen farklı olarak konumlanan toplumsal cinsiyet, toplumların kadın ve erkekten beklentilerine, onlara yükledikleri rol ve görevlere atıf yapar. “Kadınlık” ve “erkeklğin” kodları çeşitli tahakküm biçimleriyle bağlantılı bir hatta olup, toplumsal, kültürel ve ideolojik olarak kurgulanır. Bir diğer ifadeyle, özsel ya da doğal değil, tersine inşa edilmiştir. Bir süreç içinde oluşmuş, toplumsal ve ideolojik kurgudur. Kişilerin cinsiyetlerine bağlı olarak edindikleri roller, iş bölümü, taşıdıkları anlamlar ve toplumun beklentileri, cinsiyet algısı etrafında belirlenir ve toplumdan topluma, zamandan zamana farklılık gösterebilir.

Geleneksel cinsiyet rollerinin bir cinsin diğerine göre üstün olduğu inancını yerleştirir. Kadın ve erkek arasındaki güç, maddi refah, mülkiyet ve prestij dağılımının bireysel yeteneklerine göre değil, cinsiyet esasına dayandırılarak yapılması bu roller çerçevesinde bir bölüşüme yol açar. Bu rol bölüşümü stereotipik cinsiyet rolleri olarak karşımıza çıkar. Sözelimi bir stereotip olarak kadınlık; çocuk bakımını, evin düzenini sağlamakla yükümlü, onların mutluluğu için çalışan bir cinstir. Erkeklik ise daha çok çalışma hayatında kendini sabitleyen, eve ekmek getiren, yöneten, vatani koruyan, savaşçı, asker, rasyonel akla sahip bir stereotip olarak vücut bulur. (<http://www.basnews.com/index.php/tr/lifestyle/sexual/335205>)

Toplumsal cinsiyet sistemi erkek egemen ideoloji doğrultusunda kadınının rolünün nasıl olduğuna dair stereotipler oluşturmakta ve topluma sunmaktadır. Küçük yaşlardan itibaren kadına ve erkeğe sunulan ve bu şekilde oluşturulmak istenen ‘kadın’ ve ‘erkek’ özelliklerini Leyla Navaro Tablo 1’de görüldüğü gibi ifade etmiştir (Navarro, 1997);

Çizelge 2.1.1. Kadınlardan ve Erkeklerden Beklenen Özellikler

Kadın Özellikleri		Erkek Özellikleri	
Şöyle Ol	Böyle Olma	Şöyle Ol	Böyle Olma
Edilgen	Etkin	Etkin	Edilgen
Yumuşak	Sert	Sert	Yumuşak
Uyum Gösteren	Hükmeden	Hükmeden	Uyum Gösteren
Güçsüz	Güçlü	Güçlü	Güçsüz
Kabullenici	Yargılayıcı	Yargılayıcı	Kabullenici
Kararsız	Kararlı	Kararlı	Kararsız
Başarı peşinde koşmayan	Başarılı	Başarılı	Başarı peşinde koşmayan
Bağımlı	Bağımsız	Bağımsız	Bağımlı
Çaresiz	Hırslı, çözüm getiren	Hırslı, çözüm getiren	Çaresiz

Kaynak: Navaro, L. (1997). Tapınağın öbür yüzü: Kadınlar ve erkekler üzerine. İstanbul: Varlık Yayınları.

Benzer bir şekilde toplumsal cinsiyet sistemi ile oluşturulmak istenen kadın ve erkek rollerini Descartes ve Colier Meek’de ‘kadın’ ve ‘erkek’lerden beklenen özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir (akt. Cheng, X. Ottosson, T (2012))

Türkiye’de kadın yöneticilerin mesleki yeterlilik algısı ile ilgili birebir yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak konuyla ilgisi olabilecek düzeyde yapılmış araştırmalar bulunmuştur.

Çizelge 2.1.2. Kadınlardan ve Erkeklerden Beklenen Özellikler

Kadın Özellikleri	Erkek Özellikleri
Fiziksel olarak güçsüz	Fiziksel olarak güçlü
İtaatkar, boyun eğen	İddialı, özgüvenli
Duygusal	Duygusuz
Bağımlı	Bağımsız
Besleyici, yardım sever	Bencil
Korkak, korkuları olan	Kahraman, cesur
Meşakkatli	Sorun çözücü
Takip eden	Lider
Kurban	Fail
Fiziksel olarak çekici	Üst düzey ekonomik durumu ve kariyeri olan, entelektüel
Tavsiye isteyen, tavsiyeleri kabul eden	Tavsiye veren
Utangaç	Gururlu

Kaynak: England ve diğerlerinden akt. Cheng, X. Ottosson, T (2012) The Representation of Gender Roles in The Media: an Analysis of Gender Discourse in Sex andtheCityMovies.<http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:533504/fulltext02> (Erişim Tarihi: 25.09.2015).

Cam tavan (öğrenilmiş çaresizlik): Devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Ayca, 2004). Cam tavan 1970' li yıllarda ABD' de ortaya çıkan bir kavramdır

Pire Deneyi

Cam tavan sendromu en iyi Pire Deneyi açıklanabilir. Bu deneyde pirelerin farklı yüksekliklerde zıplayabildikleri görülür Pirelerin bazıları 30 cm. yüksekliğindeki cam fanusun içine konular ve fanus alttan ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler, zıplayarak kaçmaya çalışmalarına rağmen başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğundan tekrar zıplarlar ve başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorlanırlar. Her defasında kafalarını cama çarpan pireler sonunda o zeminde 30 cm. den fazla zıplayamamayı öğrenirler. Hepsinin 30 cm. zıpladığı görülünce deneyde ikinci faza geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar

ısıtılır. Bütün pireler 30 cm. yükseklikte zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli olmamasına rağmen pirelerin buna cesaret edemediklerini görürler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı hayat dersine sadık halde yaşarlar. Pirelerin isterlerse kaçma imkânları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel yani 30 santimden fazla zıplanamaz inancı varlığını sürdürmektedir. Korkmaz, H.(2014) Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini gösterir. (Sekman, www.muminsekman.com) (01.11.2016).

Cam tavan öncelikle kadınların iş hayatında engellenmesi anlamına gelirken, günümüzde kapsamı daha da genişlemiş, engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da içine alır hale gelmiştir. Yani “cam tavan, kadınların ve azınlık gruplarının şirket veya kurum merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Ayrıca evli ve çocuklu kadınların, iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır” akt. Gökkaya, V.B.(2014). Cam tavan kavramı, kadınların, toplumsal yaşamın birçok alanında özellikle de ekonomik alanda ilerleyememesine işaret etmektedir. “Cam tavan kavramındaki “tavan’ sözcüğü yukarı çıkmanın engellenmesinden; ‘cam’ sözcüğü ise, aslında hemen görülmeyen yazılı ve resmi bir politikanın parçası olmamasına rağmen, varlığını hissettirmesinden dolayı tercih edilmiştir” (Gökkaya, 2009:167).

İşyerinde kadınların karşılaştıkları “Cam Tavan” ın üç farklı boyutu bulunmaktadır. Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir. Bu engeller şunlardır Aycan (2006);

1- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.

2- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kendini referans alma yanılığısı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır. “Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

3- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme. İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; Öz güven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde.

Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılar da önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (akt. Örüçü, E. & Kılıç, R. & Kılıç, T. 2007) Kadınların kariyer yaşamlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de erkeklerden farklı olarak toplum içerisinde benimsedikleri cinsiyet rolüdür. Kadınların istihdamı ve terfilerinde sadece örgüt kültürünün değil, toplumsal - kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli bir engel olabilmektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark bulan yöneticilerin çoğuna göre; kadın yöneticiler insani beceriler açısından erkek yöneticilere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir, Nalbant (2002: 50-51). Hiyerarşik otorite, otokratik liderlik tarzı ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesi kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde önemli bir engeldir. Bajdo ve Dickson, (2001:401)

Türkiye’de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (KSSGM, 2000:22).

- Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm
- Fazla ön plana çıkmamak
- Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş
- Evli ve çocuklu olmak
- Feminist olmamak
- Kuvvetli şahsiyet
- Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu.

Stres: İnsanların esenliği ve huzum için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dplayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Başka bir ifade ile stresi şöyle tanımlayabiliriz; "çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki". Bu tanım bireylerin ve çevrelerin arasındaki uyumun yetersizliğini gösterir. Stres altındaki birey, sürekli yorgunluk, tansiyon ya da yüksek kan basıncı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır.

Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişliğin farklı tanımları yapılabilir. Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlanmıştır.”(Güleç, 2013) Tükenmişlik aile yaşamını, mesleki yaşamı olumsuz etkileyen bir rahatsızlık olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Uzmanların tükenmişlik üzerine birçok çalışması vardır. Maslach’a göre tükenmişlik, “İş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk, duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir sendromdur.” Akt.(Erkan, 2009)

Tükenmişlik kavramının birbirinden farklı birçok tanımı olmakla birlikte tüm tanımlarda ortak nokta tükenmişliğin bireylerin uzun süre çalışmasından ve insanlarla sürekli iletişim halinde bulunmasından kaynaklanmasıdır.

Kısaca insan ruhunun çöküşü denebilir. Tükenmişlik, yavaş yavaş gelişir ve devam ettikçe insanı kurtuluşu zor olan girdabın içine sürükler. Birey ise çoğu zaman bu duruma engel olmaya çalışmaz ve bazen uyum bile gösterebilir. Gücün güçsüzlüğe yenilmesidir.

Tükenmişlik Nedenleri

Kişisel Nedenler : Kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı da önemli birer tükenmişlik sebebi olabilir.

Yaş: Tükenmişlik genç çalışanlarda yüksek, 30 veya 40 yaş üstü çalışanlarda daha düşük olarak tespit edilmiştir

Cinsiyet: Bazı çalışmalarda kadınların duygusal tükenme düzeyleri erkeklere göre daha yüksek olduğunu, bazılarında da tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın, bir kısmı ise kadınlar arasında daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Kişilik yapısı: Tükenmişliğin, dıştan denetimli kişilerden ziyade (olayları ve başarıları diğer güçlü kişilere veya şansa dayandıranlar) içten denetime sahip olan kişiler (sahip olduğu yetenek ve gayrete dayandıranlar) arasında daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Çalışan herkes tükenmişlik sendromuyla karşı karşıyadır. Ancak, güçsüz, sabırsız, kendine güveni eksik olan ve hoşgörüsüz bireyler tükenmişlik açısından daha büyük tehdit altındadır.

Medeni durum: Yapılan araştırmalarda aile sahibi olmanın tükenmişliği engellediği belirtilmiştir.

Eğitim: Eğitim yaşamda beklentileri arttırmaktadır Eğitim düzeyi düşük insanların kadere razı olma şeklindeki ruh halleri tükenmişlikleri engellemektedir.

Beklentiler : Emeginin karşılığını aldığı düşünen bireylerde tükenmişlik görülmezken, istediği sonucu alamayan bireylerde tükenmişlik görülebilmektedir.

Yapılan iş ile ilgili görüşler: İşine karşı hassas olan bireyler diğer çalışanlara kıyasla tükenmişliğe yakalanma riskine daha fazla sahiptir

Çevresel Nedenler: Genellikle işyerinin ekonomik kaygıları nedeniyle çalışana verilen değer in arka planda kaldığı çalışma ortamları, tükenmişliğin gözlenebileceği en verimli yerlerdir.

“Tükenmişlikte ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık , yabancılaşma, düşük performans, umutsuzluk duyguları, madde kullanımı, çaresizlik, engellenmişlik duyguları belirir. Tükenmişlik sendromu ‘çok başarılı’ olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür.” (Baltaş, 1990)

Tükenmişliğe maruz kalan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik,

özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltmak için sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici tüketimini arttırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedirler Tükenmişlik bireyin sadece iş yaşamını olumsuz etkilememekte aile yaşamı ve özel hayatını da olumsuz etkileyebilmektedir

Bireyin yaşadığı tükenmişlikle mücadele etmenin en önemli yolu bireyin sorunun farkında olması ve üstesinden gelme arzusunun bulunmasıdır. “ Tükenmişlik sendromu ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, örgütsel baş etme yollarının geliştirilmesinde yöneticilerin önemli bir role sahip oldukları görülmektedir.

Yabancılaşma: Bireyin çevresinden, işinden, benliğinden ve kendi yarattığı emeğinin ürününden uzaklaşma duygusudur. (Psikolojik terimler sözlüğü) Erkuş (1994, 156).

Bu konuda çalışmalar yapan Seeman yabancılaşmayı; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olarak beş farklı grupta incelemiştir.

1. Güçsüzlük: Güçsüzlük kişinin, geleceğini kendisinin değil dış etkenlerin, örgütlerin, kaderin ya da şansın belirlediği düşüncesini yaşadığı psikolojik duyarlılık hali olarak tanımlanabilir (Silah,2005). Bu yabancılaşma türü, Marks'ın, kapitalist toplumdaki işçinin durumuyla ilgili görüşlerine dayanır. Burada, insanın insana yabancılaşması, eşyalar içinde işçinin değersizleşmesi gibi bir yabancılaşma söz konusudur (Seeman,1959).

2. Anlamsızlık: Bu tür yabancılaşma bireyin içinde olduğu olayları anlama duygusu ile ilgilidir (Seeman,1959). Anlamsızlık, grup deneyimini tam olarak paylaşmadakarşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi durumudur. Bu yabancılaşma türü, gösterilen davranışinhedeflenen sonuca ulaştıracağına ilişkin beklentinin düşük olmasıyla ilişkilidir. Anlaşılabilir bir dünyada yaşayan bir kişinin kendi denetim gücü ile ilgili beklentileri olabilir. Anlaşılmaz, karmaşık olaylar ise dışsal denetim beklentisinin artmasına neden olacaktır. Buda yüksek güçsüzlük demektir (Seeman,1959).

Sanayi Devrimiyle başlayan süreçte işçi, tamamından sorumlu olduğu ürünün yalnızcaküçük bir biriminden sorumlu duruma gelmiştir. İşçi, emeğini sunduğu işyerinin son ürününekatkısını değerlendiremez duruma getirilmiş, fabrikanın makine gibi bir parçası olmuştur. İşte, ürününden uzaklaşan emeği ile işçi, davranışının sonucunu kestirememeye, görememegerçeğini yaşamaya başlamıştır. Ne işe yaradığı sorusunu sormaya başlayınca yaşadığı durum, anlamsızlıktır.

3. Kuralsızlık: Durkheim'in anomi kavramıyla sık sık ilişkilendirilen kuralsızlık, bireyin değer yargılarının toplumda işlevsizleşmesi ya da değer yargılarını ortaya koyamamasıdır. Merton, kuralsızlık kavramını Durkheim'dan alarak sosyopsikolojik alana uygulayıp, amaç ve araç arasındaki dengesizlik ve uygunsuzluk olarak tanımlamıştır (Seeman,1959).

4. Yalıtılmışlık: Toplumsal yalıtım olarak da ifade edilen yalıtılmışlık, insanın topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusunu geliştirmesidir. Bu tür yabancılaşmada insan başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramaz ya da kurmaktan çekinir (Başaran, 2000). Yalıtılmışlığın somut örnekleri, bireyin

toplumsal kuralları bilmemesi ya da bilse bile bilinçli olarak onlara karşı gelmesi sonucu topluma aykırı davranış göstermesi şeklinde gözlenebilir. Yani yalıtılmışlık bireyin toplumdan kendini geri çekmesi nedeniyle olabileceği gibi, çevresinin onu dışlaması nedeniyle de yaşanabilir.

5. Kendine Yabancılaşma: Bu tür yabancılaşma, insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer, ölçün, gereksinme ve isteklerine dayanmaması, uymamasıdır (Başaran,2000). Bu durumda kendine yabancılaşan birey eylemlerini, gelecekte almayı umduğu ödüller için ya da eylemleri başkalarını etkilediği için gerçekleştirmektedir (Seeman,1959).

Çağımızın en önemli özellikleri hızlı değişim ve farklılaşmadır. Bu özellikler tüm örgütleri bir durumsallık içerisine itmektedir. Bu durumsal yapı, örgütleri ve dolayısıyla örgütyönetimlerini eskiden olduğundan farklı bir durum ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu farklılık temelde yönetimi hem kendi örgütünü, yeterlilikleri-yetersizlikleri ve fırsatları engelleri açısından; hem de örgütün çevresini, çevresinde yer alan diğer örgütleri ve paydaşların konumunu kendi amaçları ve işgörenlerin durumu açısından yeniden tanımak, tanımlamak, geliştirmek durumunda bırakmıştır. Örgüt yöneticileri, karşı karşıya kaldıkları yeni durumlarla beraber yeni yönetsel yaklaşımları bilmek, kurumları açısından uygulamaksorumluluğundadır. Eğer örgüt bir kriz ortamındaysa “krizi yönetmek”, risk ortamındaysa riski yönetmek”, kariyer planlaması ve uygulamasıyla karşılaşmış ise “kariyer yönetimi” uygulamak zorunludur. (Yılmaz, S., Sarpkaya, P.) (2009)

Yöneticilerin son dönemlerde karşı karşıya kaldıkları yönetsel anlayışlardan biri de “yabancılaşma yönetimi” olmaktadır. Okul yöneticisinin okuluyla ilgili bazı amaç ve işlevleri yerine getirmesigerekmektedir. Okulun bu amaç ve işlevleri; teknik- ekonomik, insansal-toplumsal, kültürel, eğitsel ve politik işlevler olarak belirlenmektedir (Balcı, 2002). Okulun bu işlev ve amaçları aynı zamanda yabancılaşmanın da kaynaklarını oluşturmaktadır. Akademik çalışma olarak eğitimde yabancılaşma; öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin yabancılaşması olarak üç boyutta incelenmektedir. Weinberg, okulda yabancılaşma kaynaklarını; iletişimin yetersiz olduğu kişisel olmayan çevre, yetersiz ve ilgisiz öğretim, bürokratik üşengeçlik ve yavaşlık, doyumun gecikmesine neden olan uzun öğretim yaşamının yarattığı can sıkıntısı ve yorgunluk, okullardaki büyüme ve büyük değişiklikler, kurallar ve yönetmelikler olarak belirtmektedir.(Weinberg, ve diğerleri..2001)

Türk eğitim sistemi merkezîyetçi bir yapıya sahiptir. Aşırı merkezileşmiş örgütlerde bürokrasinin olumsuzluklarının yaşandığı, ayrıca çalışanların işe ilişkin kararlara katılma, inisiyatif kullanma olanaklarının çok sınırlı olduğu da bilinen bir gerçektir. Öğretmenlerin özellikle güçsüzlük yaşamalarının temel nedeninin bu olduğu düşünülebilir. Türkiye’de yönetim anlayışının demokratik yönetim olmaması ve öğretmenin bir yandan sınıfında işini yaparken belli ölçüde özgür olması, diğer yandan aşırı merkezileşmenin yarattığı ortam onun çelişki yaşamasına neden olabilir. Programların belirlenmesinde, yönetmeliklerin yapılmasında, okul yöneticilerinin seçilmesinde, ülkenin eğitim politikasının geliştirilmesinde hiçbir etkisinin olmadığını düşünen eğitimcilerin, kendilerini güçsüz duyumsamaları beklenmelidir. Aynı durum öğrenciler ve eğitim yöneticileri için de geçerlidir. Yılmaz, S., Sarpkaya, P. (2009).

Toplumsal sistemin kararlarını toplumsal sistem içinde yer alan ve toplumsal sistem adına karar verici olan siyasal sistemin kararlarını, kendisinin amaçları olarak

tanımlayan eğitim sistemi, işlemlerini okul diye tanımlanan örgütleri aracılığıyla yerine getirir (Aydın,2005). Toplumsal ve siyasal sistem kendini var etmek, kalıcılığını sağlamak ve sürdürmek için eğitim sisteminden kendi istediği tipte insan yetiştirmesini ister ve bu konudazorlayıcı olur. Bu sistemsel zorlama ile karşılaşan birey kendi özünden uzaklaşarak toplumsal sistem ya da onun adına karar veren siyasal sistemin istemleri doğrultusunda yeniden biçimlenerek yabancılaşır. Yılmaz, S., Sarpkaya, P. (2009).

Yabancılaşma çok daha kapsamlı araştırılması gereken bir konu olduğu için sadece tanım olarak verilmesi bu çalışma için yeterli görülmüştür Çok fazla detaya girmemeye özen gösterilmiştir. (Bu çalışma için görüşme yapılan kadın yöneticilerin hiç biri yabancılaşma yaşamadığını düşünmektedir.)

WEF: Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum, WEF), 1971 yılında Klaus Schwab tarafından İsviçre’de kurulmuş uluslararası bir vakıf. İş adamlarıyla siyasetçileri düzenlenen konferanslarla her yıl buluşturan WEF, amacının dünyada çeşitli alanlardaki kötü gidişatı düzeltip iyileştirmek olduğunu iddia etmektedir. WEF, 2006 yılından beri her yıl Küresel Cinsiyet Uçurumu raporu hazırlıyor. Rapor;

- 1) Ekonomik Katılım ve Fırsatlar
- 2) Eğitimsel Kazanım
- 3) Sağlık ve Yaşam Süresi
- 4) Siyasi Güçlenme olmak üzere 4 başlık altında toplanıyor. **WEF (2016)**

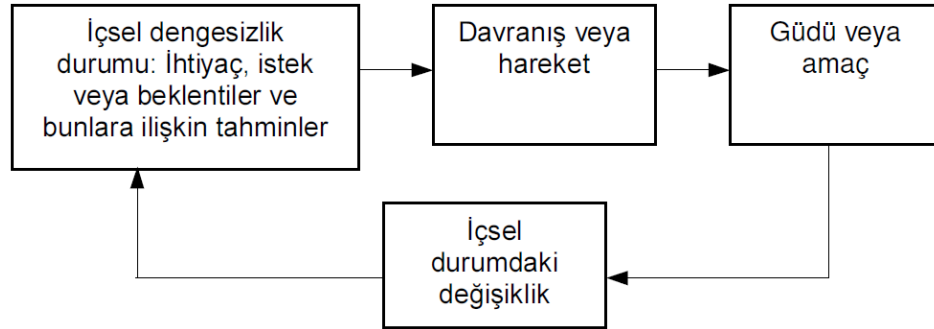
2.1.1 Motivasyon Kavramı

Kamu ve özel kuruluşlarda görev alan bireylerin kurumlarına kattıkları katkılar oldukça önemli olmakla birlikte imaj ve görünümlemlerini etkileyebilmektedir. Diğer bir ifade ile bireylerin davranışları kendi görev, unvan ve mevkilerine olduğu kadar kurumların (kamu veya özel) bir nebze olsa etki alanında (karşılıklı etki) olabilecektir. Diğer bir ifade ile kurumların başarı ve faaliyetlerinin istenilen seviyelerde olması motivasyon kavramı ile ilişkilendirilebilecektir. Bu sebeple kişilerin davranışlarında etki eden başlıca etken ise motivasyon kavramı olarak görülebilecektir.

Fransızca “motivation” kelimesinin telaffuz edilmiş hali ile dilimize geçen motivasyon kavramı güdüleme veya isteklendirme anlamlarında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017a). Motivasyon kavramının tanımından önce kökeninin açıklanması daha faydalı olacaktır. Motivasyon kavramı latince “mot” kökünden türetildiği ve hareket etme anlamına geldiği görülmektedir. Psikoloji terminolojisine

bakıldığında ise motivasyon kelimesinin bireyi davranışa yönlendiren ve bireylerin içsel kuvveti olarak belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile kişilerde içten gelen ve belirlenen hedefe ulaşma-elde etme amacı ile sergilenecek olan davranışları harekete geçiren, bireylerin kendi kontrolünde olan bir kuvvet olarak motivasyon kavramının tanımlandığı görülmüştür (Keser, 2006: 1). Ancak farklı tanımlara bakıldığında motivasyon kavramının sadece içsel bir kuvvet olmadığı ve dışsal olarakta bir kuvvetin motivasyon kavramında görev alabildiği görülmektedir. İçsel kuvvetten farklı olarak bireylerin kontrolünde olmayan dışsal kuvvet ile ilgili motivasyonun-davranışın kaynağı yani bireyi etkileyen dış etkenler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile rekabet etme, cezalardan kaçınma, ödül, etraftakilerin düşünce ve söylemleri dışsal kuvvetli motivasyon kavramının bazı etkenleridir (Yazıcı, 2009: 37, Keser, 2006 a: 106).

Motivasyon kavramı bireyleri etkilemesi, dolaylı olarak kurumlara etkilerde bulunması işleyiş bakımından bir sürece tabi olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin kişilerde motivasyon kavramı ile kurumlarda motivasyon kavramı bu sebeple farklılık gösterebilmekte ve kurumlarda motivasyon kavramı kişisel motivasyonu da kapsayarak farklı biçimde işleyebildiği görülmektedir. Bu durum aşağıda belirtilen şekil 1.1 ve şekil 1.2’de somut biçimde görülebilir.

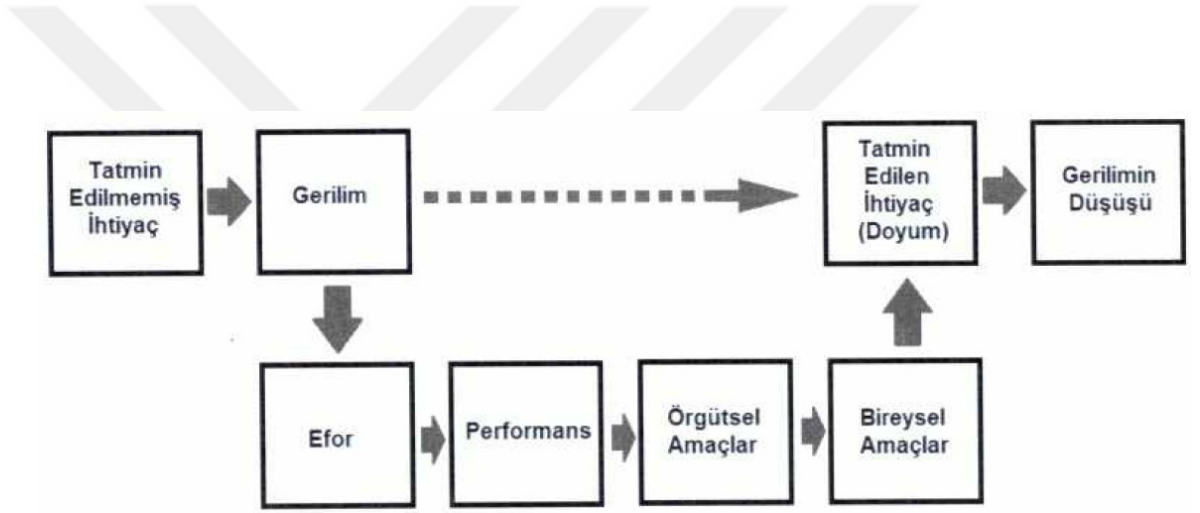


Şekil 2.1: Motivasyon süreci (kişilerde)

Kaynak: Saal ve Knight, 1998: 257

Motivasyon sürecinin kişisel kavramlarına bakıldığında kişiler arasında farklılıklar gösterdiği görülebilecektir. Şekil 1.1.’de belirtilen motivasyon süreci kişilerde geri bildirim ile motivasyonun sürekli sürdürümü sağlamaktadır. İçsel dengesizlikler yaşayan birey bir süre sonra davranışlarda değişiklik ile harekete (örneğin daha önce gerçekleştirilmeyen bir davranışın gerçekleştirilmesi)

geçmektedir. İkinci aşamada birey davranışları sonucunda amaç kavramı ile kendi ulaştığı amacı kıyaslar ve durum yeterli olması durumunda motivasyon başarılı süreç geçirmiştir. Ancak hedeflenen ve elde edilen amaç kavramları arasında dengesizlik bulunması durumunda süreç kişide içsel düşüncelerin irdelenmesi-yeniden değerlendirilmesine yol açmaktadır. Sonrasında ise süreç kendi içinde döngüyü sağlamak üzere harekete geçmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse; kişiler içsel dengesizlik durumu (istek, ihtiyaçlar veya beklentilerin karşılanmaması vd.) ile baş edebilmek için sergilediği davranışların çıktılarını irdelerek güdü veya amacına ne kadar ulaştığını-yaklaştığını belirler. Belirleme sonrasında kişi döngüde ilk evreye dönerek ya davranışta ısrarlı biçimde tekrar ya da tamamen değişiklik yaparak amaç adına hareket etmektedir.



Şekil 2.2: Motivasyon süreci (kurumlarda)

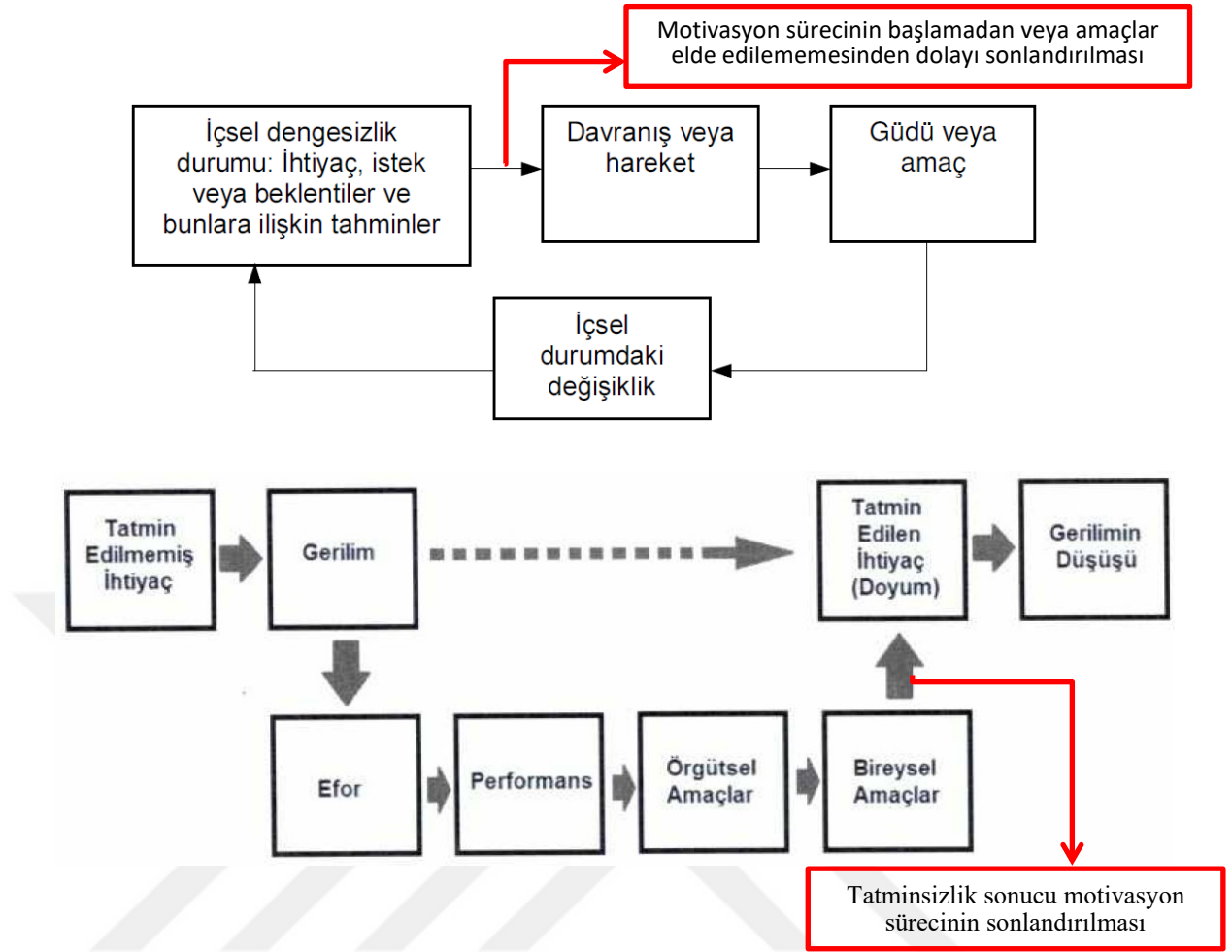
Kaynak: Robbins ve Decenzo, 1996: 305

Motivasyon kavramı birey ve kurumlarda oldukça öneme sahiptir. Şekil 1.2.'ye bakıldığında motivasyon sürecinin bireylerin kişisel ihtiyaçları ile kurumların ihtiyaçları dikkate alınarak ortak hareket ettiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile bireylerde motivasyonu harekete geçmesi adına ikinci güç olarak dürtü-uyarılma etkeninin oluşması gerekmektedir (Luthans, 1992: 147). Bu etkilenme kavramını sıralandırmak gerekirse;

- İçsel Dengesizlik: Bireylerde kurum kaynaklı tatminsizlik meydana gelir ve devamında kurum kaynaklı isteksizlik-gerilimler meydana gelir.

- Uyarılma: Birey kurum içinde isteklerine ulaşmak ister ve bu doğrultuda motivasyon süreci (kendi içinde şekil 1.1) başlar.
- Davranış: uyarılar sonucu motivasyon süreci ile elde edilen düşünceler ile birey harekete geçerek kurum adına ekstra performans sergiler. Bu aşamada amaç kişisel olarak doyuma ulaşmaktır.
- Doyum: Örgütsel ve bireysel amaçların ortak faaliyetleri ile birey isteklerini ve amaçlarını elde etmiş ve doyuma ulaşması sebebi ile motivasyon süreci tamamlanmaktadır.

Motivasyon sürecine bireysel ve kurumsal anlamlarda bakıldığında sürecin kendi içinde tekrar ettiği veya tek yönlü olarak seyrettiği görülmektedir. Ancak her birey veya kurumda motivasyon süreci başarı ile ilerleyemeyebilecektir. Diğer bir ifade ile birey istediği sonuçları kurum içerisinde elde edemeyeceği gibi kendi motivasyon sürecinde içsel dengesizliğinde motivasyon sürecine devam edemeyebilecektir. Bu durum ise aşağıdaki şekilde ki gibi özetlenebilir.



Şekil 2.3: Motivasyon Süreci döngüsü

Kaynak: Saal ve Knight, 1998: 257 ve Robbins ve Decenzo, 1996: 305'den esinlenilerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

2.1.2. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramı kurumlarda görülebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin kurum dışında da karşılaşabildiği kavram olan yabancılaşma her alanda bireyleri etkileyebilmektedir. Örneğin Marx'ın yaptığı tanımlamada siyasi ve din öğeleri ile de yaygınlaşabildiğini belirtmiştir. Diğer bir ifade ile birey kendisini bulunduğu kurum-ortam içerisinde her hangi bir neden ile (dini, davranış, siyasi, vb.) dışlandığını, kişisel gelişim göstermediğini, katkıda bulunmama ile birlikte negatif biçimde gerilemeye neden olduğu ve bu gibi nedenler sebebi ile bunalttığını düşünmesi ile kurumlar ile diyalog-ilişkilere uzaklaşmakta ve yabancılaşmaktadır (Marx, 1844:125'ten akt. Alkan ve Ergil, 1980: 211).

Yabancılaşma kavramı ile ilgili olarak sözlük anlamına bakıldığında yabancılaşma kavramının Bilim Ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'nde (TDK, 1975);

“Belli tarihsel koşullarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insanın özelliklerinin ve yeteneklerinin) bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen ya da özlerinde olduklarından değişik biçimde kavranması”.

Ve Yöntembilim Terimleri Sözlüğü'ne bakıldığında ise kişilerin çevresel şartlar ile kendi görüş ve şartlarının bir birini desteklememesi, olumsuz etkilemesi veya kendisini bir başka göz ile görmesi olarak tanımlanmaktadır (Tdk, 1981).

Bireylerin buldukları ortamlarda kişisel düşünceleri yabancılaşmayı oluşturan en önemli etkidir. Bu etken ile bireyin gerek iç ve gerekse dış dünya ile etkileşimi doğrultusunda oluşan ve gelişebilen bir kavram olan yabancılaşma, bireylerin kişisel benliklerine ve topluma (tüm iç ve dış dünyaya) olan inançlarını kaybetmesi ve buldukları ortam ile kendilerinin tecrit altında olduklarını algılaması olarakta görülebilmektedir (Uğur ve Erol, 2015: 184).

Yapılan bir çalışmada (Seeman, 1959'dan akt. Alkan ve Ergil, 1980: 217) yabancılaşma kavramının başlıca beş ana etkenin olduğu ve bu etkenlerin somut biçimde irdelenerek tespit ve yorumlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre beş ana etken ise;

- Güçsüzlük,
- Anlamsızlık,
- Kuralsızlık
- Tecrit olgusu
- Kendinden uzaklaşma

olarak belirtilmektedir. Dolayısı ile örgütlerde insan kaynakları çalışmaları yürütülürken kalifiye ve başarılı bireylerin örgütsel bağlılık ve özellikle yabancılaşma kavramlarının kontrol altında tutma, istenildiği seviyelerde seyretmesini sağlama adına bu gibi tüm kavramların (yöresel anlamda değişse bile) belirlenerek gerekli planlamaların bu doğrultuda yürütülmesi oldukça yararlı olabilecektir.

Literatüre bakıldığında yabancılaşma kavramının farklı alt kavramlardan oluşabildiği, tıp, din, psikoloji, hukuk ve sosyoloji gibi farklı bilim dallarında farklı anlamlarda kullanıldığı görülecektir. Ancak yukarıda belirtilen tanımlamalar sonrası ortak bir tanım yapmak gerekirse yabancılaşmanın kurumlarda (özel veya kamu) görevli bireylerin kurumlara olan bağlılıklarının, ilgi ve düşünsel bağlılık kavramlarının zayıflaması veya yok olma seviyelerine gelmesi olarak belirtilebilecektir.

2.1.3. Mobbing

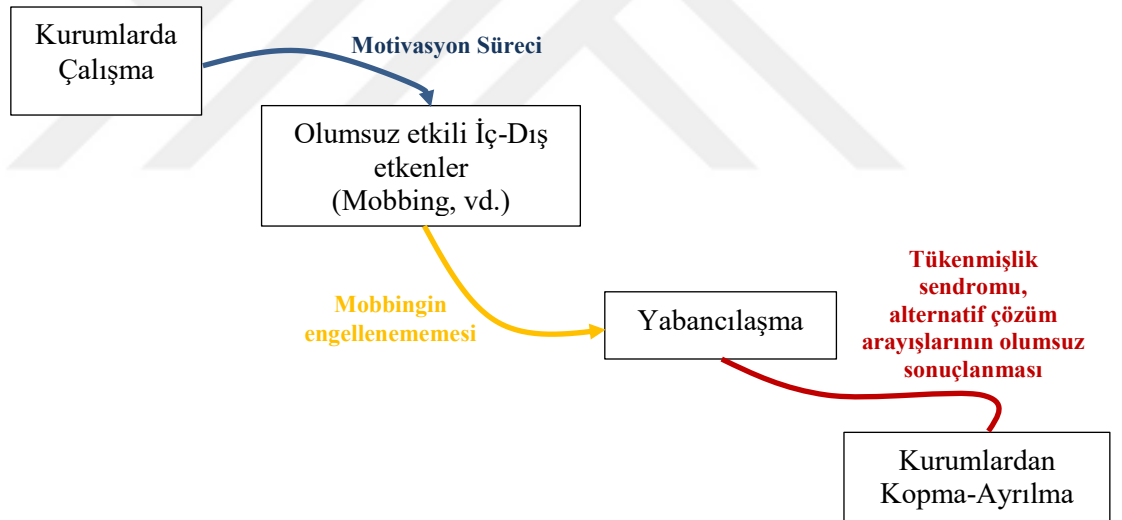
Kurumlarda psikolojik baskı, taciz, yıldırma, bıktırma gibi kavramlar sıralandığında eş anlama gelen mobbing kavramı akıllara gelebilecektir. Diğer somut bir tanımlama ise aile içindeki şiddetin iş yerinde meydana gelme olayı olarak olaylar benzerlik terazisinde yerini alabilmektedir. Mobbing kelimesi köken olarak Latince “mobile vulgus” kelimelerinden birçok farklı dile tercümesi ile ortaya çıkmıştır. Bu çeviride İngilizce saldırı, rahatsızlık verme anlamlarına gelen “mob” kökü birçok lisanda (somut karşılığa tekabül etmeme nedeni ile) mobbing olarak telaffuz edilebilmiştir. Ayrıca mobbing kavramı şiddete yönelen kalabalık topluluk olarak tanımlanabilmektedir (Çobanoğlu, 2005:19).

Mobbing kavramı normal yaşamda birçok farklı alanda görülmekle birlikte iş yerlerinde işveren, üst düzey yöneticiler veya kendisi ile denk diğer çalışanlar tarafından bir duruma (ortam, mevkii, şartlar, vb.) karşı uygulanan; baskı, yıldırma, saldırı, taciz eylemleri olarak tanımlanabilmektedir. Psikolojik saldırılar ile de görülebilen mobbing kavramı kurumlarda sistemli biçimde bireyi kötüleme, rencide ve tehdit etme gibi illegal davranışlar şeklinde tanımlanmakta ve kurumlarda görülebilmektedir (Leymann, 2011).

İş yerlerinde olumsuz davranış olan mobbing kavramı dünya genelinde “workplace bullying” (işyerinde zorbalık) olarak adlandırılmaktadır. Öyle ki bu tür art niyetli yıldırıcı davranışlar iş yerlerinde istenilmeyen bir davranış türü olmakla birlikte bireylerin kuruma bağlılığını azaltmakta ve kurumdan ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi etkenleri belirleme amacı ile Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) İşyerinde Mobbing Enstitüsü (Workplace Bullying Institute) tarafından yayınlanan araştırmada, bireylerin psikolojik saldırıya, zorbalık, yıldırma gibi

mobbing davranışlarına uğraması sonucunda % 61'inin kurumsal bağının koptuğu ve böylelikle işinden ayrıldığı belirlenmiştir (Namie, Christensen ve Phillips, 2014: 14).

Enstitü ayrıca tarafından yayınlanan farklı araştırmalarda ırk, ideoloji, cinsiyet gibi mobbing ile her hangi bir biçimde irtibatı (uygulayan, maruz kalan ve tanık) olan bireylere yönelik araştırmalarda yapılmıştır. Bu araştırmalara göre ise erkekler % 69'lu oranla bayanlardan (%31) daha fazla mobbing uygulamaktave mobbing hedeflerini ise kadınlardan yana (%57) kullanmakta ve aynı mobbing uygulaması kadınlarda ise hemcinslerine karşın (% 68) olarak belirlenmiştir (Namie vd., 2014:6). İşyerinde Mobbing Enstitüsü tarafından yayınlanan çalışma sonuçlarından görüleceği üzere mobbing davranışının bireyler olumlu etki yapmadığı ve bu davranışa maruz kalan bireylerin büyük çoğunluğunun bulunduğu ortam-iş yerinden ayrılmak zorunda kaldığı bir gerçektir.



Şekil 2.4: Kuruma giriş'ten kurumdan kopmaya Motivasyon-Mobbing ve Yabancılaşma

Yukarıda yer alan şekil incelendiğinde motivasyon-mobbing-yabancılaşma kavramlarının bir üçlü halinde olabileceği görülebilecektir. Kavramlar tanım olarak bir birlerinden farklı olsa bile dolaylı etkenler sebebi ile birbirlerini tetikleyebilmektedirler. Kurumlarda görevli bireyler çalışma dönemlerinde mobbinge doğrudan maruz kalabileceği gibi motivasyon süreci evresi esnasında-sonrasında da

maruz kalabilecektir. Mobbinglerin artması, bireylerin engel olamaması bireylerin buldukları ortamlardan soyutlanarak yabancılaşma kavramını tetiklemektedir. Bireylerin mobbinge maruz kalması ve her geçen gün yabancılaşma kavramının etkileri şiddetini arttırarak bireylerin alternatif çözüm arayışları da bulamaması sebebi ile tükenmişlik sendromu görülebilecek ve kurumlardan kopma istekleri artabilecektir.

Mobbing kavramının kurumlarda uygulanması genel olarak iki farklı türde görülmektedir. İlk olarak mobbing kavramı düşey yönlü olarak üst-üst arası konumlu bireyler arasında görülebilmektedir. Bu konumlara sahip bireyler çeşitli nedenler ile (tecrübe, çekememezlik, yaş farkı, düşünce, siyasi ideoloji, vb.) bir birlerine üstünlük kurmaya çalışması amacı ile sergiledikleri yıldırıcı davranışlar birer mobbing türüdür. Ayrıca mobbingin bu durumlarda çoğunluklar üstler tarafından uygulandığı ayrıca belirlemeler arasındadır. İkinci türde yer alan mobbing kavramı ise yatay yönlü mobbing olarak adlandırılmakta ve mobbinge maruz kalan bireyler ile mobbing uygulayan bireylerin kurum içerisindeki konumları ya aynı yada çok yakın olması durumudur. Benzer konuma sahip kişilerin yine çeşitli nedenler ile söz sahibi olma, geçerliliği elde etme gibi birçok farklı üstünlük doğrultulu amaç adına uyguladıkları davranışlar yatay mobbingin birer somut örneğidir (Atman, 2012: 162; Tınaz, 2006: 6; Akgeyik, Güngör, Uşen ve Omay, 2010: 125).

Mobbing kavramına bakıldığında üst-ast ve benzer mevkili bireyler arasında olmak üzere iki farklı türde görülebildiği söz konusu olmaktadır. Oysa Türkiye’de kanunlarda (4857, 657, Türk Borçlar Kanunu, vd.) mobbing kavramı konusunda somut ifadeler yer alsa da mobbingin sürekli uygulanan bir kavram olduğu açılan ve Yargıtay kararı ile sonuçlanan davalardan anlaşılmaktadır. Oysa sadece mobbinge yönelik olarak 2011 yılında Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından bir genelge (2011/2 sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi) çıkarılmış ve kamu-özel kurumlarda mobbingin yeri olamayacağı belirtilmiştir. Ancak tüm bunlar dikkate alındığında mobbingin iş yerlerinde ayrılmaz bir rutin uygulama olabileceği görülebilecektir. Öyle ki Yargıtay 9. Hukuk Dairesi bir mobbing davası ile ilgili verdiği kararda (E. 2009/30916; K. 2012/6093; T. 28. 2.2012) davanın görüldüğü mahkemede mobbinge maruz kalan bireyin mobbinge maruz kalmadığını belirterek “mobbing yoktur” sonucu ile verilen kararı bozmuştur. Benzer bir karar (E. 2010/35500; K. 2012/44486; T. 27.12.2012)

aynı daire tarafından farklı bir karar dosyasında verilmiş olup alt mahkemenin “çalışanın, mobbinge maruz kalmadığı sebebi ile kıdem tazminatının hüküm altına alınmaması” kararını bozmuş ve yaptığı incelemelerde çalışanın mobbinge maruz kaldığı, bu sebeple de kıdem tazminatının hüküm altına alınması gerektiğini açıklamıştır (Çsgb, 2014: 26).

2.1.3.1.Mobbing Uygulayanların Ortak Özellikleri

İş yerlerinde mobbinge maruz kalanlar kadar mobbingi uygulayan taraflarında irdelenmesi gerekmektedir. Örgütlerde mobbingin başvurulma sürecinin önleyici manada tespit edilmesi, mobbing uygulayıcı kişilerin bireysel özelliklerinin tespit edilerek tanı yapılabilir hale getirilmesi oldukça zorlayıcı bir alanyazındır. Ancak bir takım araştırmalarda bireyler üzerinde yapılan deneylerde mobbing uygulayıcı bireylerin birtakım ortak özellikte birleştiği belirlenmiştir. Örneğin bu belirlemelerde karşı tarafı suçlama, yargılama, övgüye gereksinim duyma, hayal kırıklığına uğramış olma, ilgi görmek isteme, gövde-güç gösterisi sergileme ve bundan tatmin olma, bireyleri kontrol altına alma isteği olarak belirtilebilmektedir (Çsgb, 2014:16). Tüm bu özelliklerin tamamını veya birini barındıran bireyler buldukları ortamlarda mobbingi uygulayabileceği gibi dikey veya yatay uygulama arasında ayrımı genellikle yapmamaktadırlar. Ayrıca mobbing uygulayan kişiler bu uygulama ile bireyleri baskı altına almakla yetinmeyip kendi kişisel tatminkarlıklarını ve egoist davranışlarını sürdürebilmekte, şiddetini arttırabilmektedir.

2.1.3.2.Mobbinge Uğrayanların Ortak Özellikleri

Örgütlerde bireylerin çeşitli yöntemler ile baskılarını (psikolojik, fiziksel, vd.) kişilere yöneltmesi ile mobbinge maruz kalan bireyler ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile mobbinge maruz kalma durumu hemen hemen her örgütte hatta her toplumda tüm kesimler için söz konusu olabilmektedir. Bireyler mobbinge maruz kalma adına dil, din, ırk, cinsiyet gibi kalıtsal bir özellik barındırmamakla birlikte genellikle başarı sahibi, mevcut ortama yeni dahil olan, yalnız veya diğer bireylerden pozitif olarak farklı özellikler barındıran kişilerin mobbinge maruz kalma riski söz konusu olabilmektedir (Bridge, 1994: 25). Burada belirtmek gerekir ki Namie vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada genellikle bayanların mobbinge daha fazla maruz kaldığı ve bu durumda cinsiyet kavramının mobbingin ortak özelliği olabileceği düşünülebilmektedir. Ancak bu durum tüm insanlığı kapsamaması,

bireylerin farklı dil, ırk, buldukları ortamların farklılık göstermesi ile literatürde genel bir yapı olarak yer alamayacaktır. Diğer bir ifade ile bayanlar her zaman mobbinge daha fazla maruz kalır düşüncesi oluşmamaktadır.

Örgütlerde mobbing kavramına maruz kalan bireylere bakıldığında ortak özellikleri 4 farklı türde incelemek çalışmanın konusu ve amacı dikkate alındığında daha yerinde olacaktır (Bridge, 1994: 25).

- Diğer bireylerden farklı bireyler: içerisinde bulunduğu ortamda etrafındaki bireyler ile uyum sorunu yaşayan, her hangi bir özelliği ile bireylerden farklı olan kişilerdir. Bu kişilerde engelli olma, farklı tür giyinmeyi tercih etme veya ortama yabancı olma durumu diğer bireyler tarafından uyumsal anlamda algılanamamakla birlikte, mobbingin ortaya çıkışına neden olabilmektedir.
- Tek-yalnız bireyler: bu tür kişiler cinsiyeti bakımından yalnız olan bireylerdir. Diğer bir ifade ile karşı cinsin çok daha fazla olduğu bir çalışma ortamında tek başına olan bu cinsteki birey mobbinge maruz kalma ihtimali en yüksek olan birey olarak görülmektedir.
- Yeni bireyler: kişiler yeni girdikleri ortamlarda diğer bireylerden çeşitli özellikler bakımından üstün-farklı (güzel, genç, yakışıklı, zeki, vb.) olması durumunda mobbinge maruz kalabilmektedir.
- Başarılı bireyler: buldukları çalışma ortamlarında diğer (ast, üst veya denk) bireylerden başarılı bir davranış gösteren, üstlerden takdir alan bireyler çalışma ortamında bulunan diğer kişiler tarafından mobbing uygulama gereksinimi duyulan birey olarak görülebilmektedir.

2.1.3. 3.Mobbing Mücadele

Kamu kurumları ve özel kuruluşlarda çalışma ortamlarında mobbing çeşitli olumsuzluklara neden olabilmekte ve faaliyet alanlarındaki aktivitelere negatif etkiler yapabilmektedir. Bu sebeple mobbingin çalışma ortamlarında başvurulan bir davranış olmaması ve bu davranışlara karşı korunma, mücadele etmek gerekmektedir. Diğer bir ifade ile mobbing kavramının gerek bireylere olan etkileri (motivasyon kaybı, yabancılaşma, vd.) gerekse çalışma ortamı-ülke ekonomisine olan olumsuz etkileri (Çsgb, 2014:20);

- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 2000 yılında yayınlanan raporda Almanya’da mobbing sebeple istirahat raporlarının maliyetinin 2.2 milyon dolar olduğu,
- İsveç’te yapılan bir araştırmada iş yerlerinde mobbingin kişi başı 30.000-100.000 dolar arası maliyet oluşturduğu,
- Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı tarafından yayınlanan raporda mobbingin ülke ekonomisine ortalama 4 milyar sterlin etkisinin olduğu,
- Norveç’te mobbing sebebi ile 100 kişi intihar ettiği (Kadem, 2015),
- Dünya genelinde mobbing sebepli sorunların tedavileri amacı ile yılda 10 milyar dolar harcama yapıldığı (Asri, 2016’dan akt. Çınar, 2016; Gün’den akt. Uğur, 2013),

göz önünde bulundurulduğunda mobbingden korunma ve mücadele yöntemlerinin önemi somut biçimde ortaya çıkmaktadır.

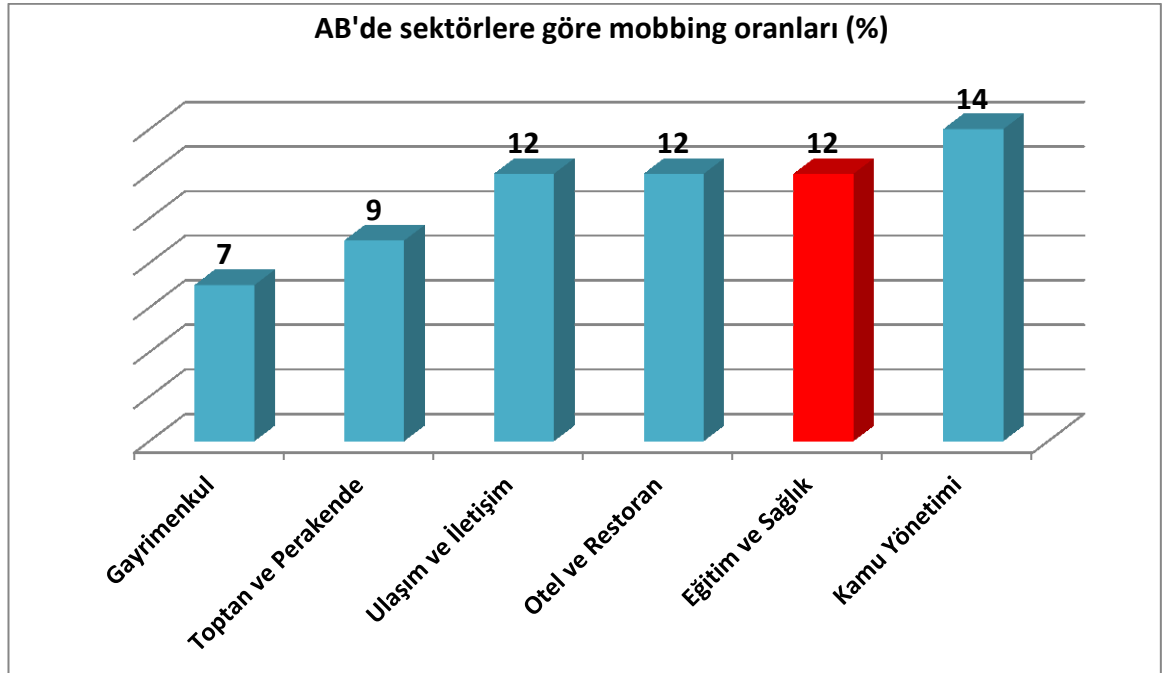
Mobbing ile ilgili mücadele yöntemleri arasında ilk olarak bireysel mücadele yer almaktadır. Bu yöntem ile ilgili olarak bireyler kendi haklarını iyi bilmek ve mobbinge uğramaları durumunda nasıl bir davranış sergilemek gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Bireysel mücadelede önemli etkenlerden birisi de mobbing uygulayan kişi veya kişilere karşı mücadele ederek kendilerini savunmaktan geri durmamalarıdır. Bu tür durumlarda bireylerin savunma, hak arama gibi davranışlardan uzak durmaları sonucunda mobbingin şiddeti ve ortamdaki yabancılaşma kavramları her geçen gün artış gösterebilecektir. Bireylerin haklarını savunma özelliğinin daha somut ve güçlü olabilmesi adına kişisel ve mesleki özelliklerini güçlendirmeleri ve bunlar sonrasında özgüven artışları oluşması gerekmektedir. Böylelikle birey kendisini “mobbinge maruz kalan” konumundan uzaklaştırarak bilinçli davranışlar sergileme ve karşılaşılabilecek durumlar karşısında tüm durumları iyi analiz-tercih etmesi gerekmektedir (Kapıkıran ve Fiyakalı, 2004: 15).

Mobbing ile mücadelede mobbinge maruz kalanların bireysel mücadeleleri başarıya ulaşamayabileceği durumlar görülebilecektir. Bu tür başarısızlıkla sonuçlanabilecek mücadele durumları ve bireyin şahsi mücadele süresi boyunca bireyin mücadelesine ek olarak etrafındaki bireylerinde bu mücadelede etkin rol oynaması ve mobbinge maruz kalan bireye destek unsur olması gerekmektedir

(Tetik, 2010: 86). Böylelikle toplumsal olarak mobbinge karşı direnç oluşumu, ortak hareket etme ve ortak hakların savunumu gerçekleştirilebilecek bunların yanı sıra mobbing davranış biçimi ortak olarak hareket edilerek ortamlardan-toplumdan dışlanması sebebi ile sonraki yıllarda başvurulmayacak bir davranış olabilecektir. Bu sebeple mobbing ile mücadelede çalışma ortamlarında ortak hareket etme toplumsal açıdan önemli olup mobbingin mağlup edilmesinde önemli rol oynayabilecektir.

Mobbing kavramı ile ilgili olarak mobbingin ne kadar yaygın olduğu ve sektörlerdeki konumunu daha somut biçimde anlamak mücadele edilecek davranış biçiminin ne derecede önemli olduğu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yayınlanan raporda AB üyesi ülkelerde yapılan sektörlerdeki mobbingin konumunu belirten önemli bulgular belirtilmiştir. Bu rapora göre AB üyesi ülkelerde sektörlerin tamamında mobbingin görülme oranı ortalama % 9 olurken eğitim ve sağlık sektöründe bu oranın % 12 olduğu görülmüştür. Mobbingin en çok görüldüğü ilk altı sektör aşağıdaki grafikte ayrıntılı olarak ayrıca belirtilmiştir (Who, 2010: 10). Sektörlerde yer alan mobbing uygulamaları oranlarından da görüleceği üzere mobbing farklı iş yerlerinde uygulanabilen bir davranış biçimi olduğu ve eğitim-sağlık kurumlarında her 100 kurumdan en az 9 tanesinde bu davranışın sergilendiği anlaşılmaktadır.

Grafik 2.1: AB'de sektörlerde mobbing oranları yüzdesi



Kaynak: Who, 2010: 10

Sektörlerde mobbing oranları ile ilgili olarak WHO'nun yayınladığı rapor dikkate alındığında mobbing ile mücadelenin sadece bireysel veya toplumsal olarak başarıya ulaşamayabileceği bunun yanı sıra kurumsal mücadelenin de önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal mücadele ile ilgili olarak mobbing uygulanmasında en önemli engel bireyler ile yapılacak hukuki sözleşmeler olarak görülebilir. Ancak bu hukuki düzenlemelerin kurumların faaliyet alanları ve içsel bölümleri dikkatli incelenerek oluşturulması ve tüm bireyleri ayrıntıları ile anlatılması gerekmektedir. Bireylere anlatılan kavramların (mobbingin zararları, uygulanması durumunda yapılacak işlemler, vs.) yanı sıra bireylerin bu davranış biçimlerine karşı hukuki düzenleme ile resmi olarak ta uyarılması mobbinglerde önleyici mücadele olarak yer almaktadır. Bu kavram ile ilgili olarak Nijhof ve Rietdijk tarafından belirtilen A-B-C (Antecedents-Behavior-Consequences) adlı Belirtiler-Davranışlar-Sonuçlar stiline kurumlarca uyarlanması kurumlarda mobbingin teşhis, tedavi ve önleyici faaliyetlerinde en önemli aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. A-B-C modelinde üst kademedeki yönetici veya işverenlerin kurum içerisinde belirledikleri-tespit ettikleri mobbing davranışını nitelendirmeli, doğruluğunu teyit etmeli ve ilerleyişini izlemelidir. Sonraki aşamalarda mobbing davranışının engellenmesi, tekrar etme veya uygulama süreçlerini somut biçimde ortadan kaldırıcı uygulamaların gerçekleştirilmesi ile söz konusu olabilecektir (akt. Kaya, 2013: 173).

Mobbing kavramının ülke ekonomileri üzerinde yaptığı negatif etkiler dikkate alındığında bu etkilerin dolaylı olarak kurumlara da negatif etki oluşturma ihtimali söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile mobbing kavramı kurumlarda görülmesi tercih edilmeyecek bir davranış olarak karşılık bulabilecektir. Bu sebeple A-B-C kuralı yanı sıra kurumlar içerisinde mobbing ile mücadelenin en önemli kavramı mobbingi doğru biçimde ve zamanında (mümkünse öncesinde) tespit etmek ve tercih edilmeyecek bir davranış olarak kişilerce benimsenmesini sağlamaktır. Aksi durumda psikolojik sorunlar başta olmak üzere birçok sağlık problemine neden olabilecek olan mobbing kavramı ileriki dönemlerde mobbinge maruz kalan birey/bireylerin yabancılaşma sonrasında kurum dışarısına itilmesine neden olabilecektir.

Kurumlar, bu tür durumların ilk aşamalarda tespiti durumunda; ilgili iç yönetmelikleri, gerekmesi durumunda başvurulacak olan; buldukları ülke

kanunları doğrultusunda gerekli yasal işlemleri tereddüt etmeksizin bireylere hatırlatmalı ve mobbingten vaz geçilmediği durumlarda oluşabilecek hukuki süreçler ile gerçekleştirilebilecek yasal işlemlerin farkındalığının artırılmasını sağlaması gerekmektedir. Aksi durumlarda mobbing uygulamaları görülmekle birlikte kurumlar maddi ve manevi olarak zarar görebilecektir. Türkiye’de mobbing kavramının tespit-önleme konularında kurumlarda farkında olunmayan bir etken olma durumu ve bu durumun ortadan kaldırılması kurumların gerçekleştirmesi gereken etkenlerin ilk sıralarında yer almaktadır (Tetik, 2010: 87).

Mobbing kavramı; birey, kurum ve toplumlarda görülebileceği gibi ülkelerde de görüleceğinden ülkelerinde ortak sorunu olarak çözüm bekleyen durumlar arasında yerini alabilecektir. Bu sebeple mobbingin en başarılı ve etkili mücadelesi ülkelere aittir. Diğer bir ifade ile ülkeler mobbing kavramının yasal olmayan bir davranış olduğunu tanımlamalı ve bu doğrultuda hukuki tanımlamaları ortaya koymalıdır (Toreno, 2003’den akt. Mizrahi, 2013: 448). Türkiye’de bu kavram incelendiğinde Anayasa’da yer alan (1982: madde 5) ilgili madde şu şekildedir:

“Devletin temel amaç ve görevleri, Türk milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve demokrasiyi korumak, kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır.”

Dolayısı ile bireylerin temel haklarının korunması ve huzurlu biçimde mutluluğun sağlanması başlıca görevleri arasında olup bu doğrultuda kanun, yönetmelik ve diğer hukuki düzenlemelerin yürütümü Türkiye Cumhuriyeti devletinin güvencesi altındadır. Bu doğrultuda yürürlüğe konulan Türk Borçlar Kanunu’na bakılacak olursa işverenlerin de mobbing kavramları karşısında sorumlu olduğu belirtilmiştir. Bu maddeye göre (6098, Madde 417):

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür”.

ifadesi açıkça yer almaktadır. Öyleyse ülkeler mobbing ile ilgili olarak bireyleri ve kamu-özel kurum çalışanlarını kurumsal veya bireysel mücadelelerde yalnız bırakmamalı, benzer hukuki düzenlemeler ile koruma kalkını oluşturmada hassas davranmalıdır. Aksi durumlarda bireyler mobbing ile mücadele de yeterince başarılı olamayabilecektir.

2.2. Yönetim Bilimi

İnsanlığın var oluşundan günümüze birçok alanda mücadeleler vermesi, ailelerin, toplumların, ülke yönetimlerinin sorunlar karşısında ki mücadele türleri yönetim bilimi kavramının oluşturan etmenler olmuştur. İnsanlarda bireysel olarak ulaşılabilir hedefler mevcutken ulaşamayacak veya örgütsel çalışmaların kaçınılmaz olduğu farklı hedeflerde mevcuttur. Bu sebeple bireylerin buldukları örgütler içerisinde belirli bir prensiplerin oluşturulmuş ve sistematik biçimde ilerlemesi gerekmektedir. Bu gereksinim sonraki yıllarda yönetim kavramı olarak ortaya çıkmıştır (Kadiş ve Özdoğan, 2015: 12).

Örgütsel, sistematik ve bireysel çalışmaların başarıya ulaşabilmesi adına ortaya çıkan yönetim bilimi kavramı bireyleri ortak bir çalışma ve en yüksek verimler ile amaçları elde etmede etkili bir yönetim biçimidir (Nohutçu, 2003: 27). Yönetim bilimi diğer bir ifade ile mevcut kaynakların eldeki imkanlar ile birlikte doğru biçimde kullanılması ve örgütün amaçları doğrultusunda kontrol ve planlama adına başroldeki uygulayıcıdır.

Yönetim bilimi kavramı literatürde farklı kaynaklarda kamu yönetimi olarak ta adlandırılmaktadır. İki kavram dikkate alındığında birbirinden farklı olmadığı içerik ve kapsam bakımından aynı özellikler gösterdiği görülmektedir. Aynı konudaki iki farklı başlığın olma sebebi ise geçmiş yıllardan günümüze ilgili konunun kökenlerinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile Fransa’da ortaya çıkan ve Avrupa’da aynı adı taşımakla birlikte Türkiye’de yer almaya başlayan kavram “yönetim bilimi” olarak adlandırılırken, Amerika literatüründe aynı konunun “kamu yönetimi” olarak adlandırılması (Türkçe’ye çevrilmesi) Türkiye’de iki kavramın farklı olduğu algısını oluşturmuştur (Güler, 2011: 13).

Dünya ülkelerinde yönetim bilimi veya kamu yönetimi kavramı oldukça eskiye dayanırken Türkiye’de bu kavramın temellerinin 1859 yılında atıldığı

görülmektedir. Bu tarihte açılan Mülkiye Mektebi Türkiye’de yönetim biliminin ilk değirmeni niteliğinde olmuştur. Devlet memurlarının yönetimi, bilgi ile donatılmasını, diğer ülkelerdeki gelişmelerin benimsenerek farkına varılması gibi amaçlar doğrultusunda faaliyete geçen Mülkiye Mektebi; 1879 yılından itibaren de “usul-i idare” adlı derslerin verildiği ve aynı adı taşıyan ders kitaplarının yayınlandığı ve en önemlisi “Yönetim Bilimi” başlıklı (1883 tarihli Fransızcadan Osmanlıcaya çeviri) kitabın yayınlanmasını sağlamıştır. Ayrıca Mülkiye Mektebi’nden farklı olarak “usul-i idare” başlığı altında verilen derslerin daha önceden Sakızlı Ohannes Paşa tarafından hazırlanan 1884 yılı tarihli ders notlarında da yer aldığı günümüze ulaşan tarihi kaynaklar arasında ayrıca yer almaktadır (Keskin, 2008: 3-4).

Mülkiye Mektebi kuruluşu sonrasında yönetim biliminin yeri perçinlenmiş ve birçok araştırmacı tarafından bu kavram araştırılmış, makaleler ile nitelendirilmiş ve farklı yazılar ile de tartışılmıştır. Örneğin yönetim bilimi ile ilgili olarak sadece 1909-1911 yılları arasında (toplam 2 yılda) 26 adet yayın bulunmaktadır (Keskin, 2008: 13-14). Bu sayı aslında yönetim biliminin toplumda ne derecede önemli olduğunun anlaşıldığının ve ileri seviyelere taşınması gerektiğinin somut bir göstergesidir.

2.2.1 Yönetici ve Yönetici Özellikleri

Örgütlerde faaliyetlerin etkin biçimde yürütümünün sağlanması adına örgüt üyelerinin performansı kadar örgüt içerisindeki rol ve faaliyetleri de amaçların elde edilmesinde önemli paya sahiptir. Ancak bu rol ve faaliyetlerin amaçlara en verimli biçimde ulaşması ise yöneticiler ile sağlanabilmektedir. Örgütlerde yönetimin (örgütsel ve bireysel olarak) sağlanması, belirlenen amaçlar doğrultusunda birey ve örgüt faaliyetlerinin şekillendirilmesi, hedeflerin elde edilmesi adına planlama ve koordinasyonların yapılması yöneticilerin temel özellikleridir (Aydoğan, 2008: 35).

Yönetim bilimi kavramı ile ilgili olarak yöneticiler de bulunması gerekli bazı özellikler ise; yeterli bilgi birikimi, tecrübe, yetenek, sorumluluk bilinci, yapılan işlevsel faaliyetlerin planlanmasıdır. Bu doğrultuda yöneticiler örgütlerde önemli görevlere sahip olmakla birlikte kendi görevlerini de gerçekleştirmiş olurlar. Yöneticilerin faaliyetleri sırasında davranış biçimi olarak benimsemeleri gereken ve örgüt içerisinde uygulaması gereken ilk etkenler ise adalet ve tarafsızlık özellikli

davranışlar olmalıdır. Bu tür davranışlara ek olarak örgüt içerisindeki çalışma türlerinin, bireylerin ve amaç-hedeflerin doğrultusunda; bireysel veya takım çalışması özellikli olarak çalışmalarını planlayabilen hoşgörü-sabır sahibi olan yöneticiler örgütleri başarıları doğrultusunda üst seviyelere taşıyabilecektir (Katman, 2010: 4).

2.2.3. Liderin Özellikleri

Liderlik, köken olarak lider kelimesinden gelmekte olmakla birlikte lider kelimesi Fransızca “leader” kelimesinden dilimizde yer edindiğinden liderlik kelimesi de aslına bir Fransızca kelimedir (Türk Dil Kurumu, 2014). Canlı yaşamında insanlığın yaşadığı dönemlerden günümüze dek süre gelen liderlik olgusu, birey, halk veya toplumların birlikte yaşam sürmeleri amacıyla meydana gelen ve her dönemde irdelenen ve üzerinde çalışmalar, araştırmalar yapılması sürekli gündemde olan bir olgudur (Şahin, 2009: 98). Tanım olarak liderliğin kapsamlı bir araştırma yapıldığı takdirde yüzden fazla tanımlanma biçimi ve çalışma türlerinin olduğu ortaya konulabilecektir (Erçetin, 2000). Mevcut çalışmada; bu yüzden fazla tanımlamadan ziyade, esas konu dikkate alındığında bu konuyla ilgili olan ve ana konuyu destekleyen, kavramsallık olarak daha iyi pekiştirilmesini sağlayacak tanımlamalara ve yorumlara yer verilmesi daha uygundur.

Lider, her hangi olumlu olumsuz durumlardan etkilenmeyen, etrafındaki topluma, birlikte yol aldığı, mücadele ettiği kişilere baskı altında kalmayan düşüncelerini aktaran ve benimsettiren, bu haliyle yol gösteren, risk kavramının üzerine başı dik bir biçimde giden, yapılan hata veya yanlışlıkları kabullenerek, özel yeteneklere sahip olduğu düşünülen bireylere denilebilmektedir (Vries, 2007: 20, Özdemir, 2006: 11). Lider olabilecek kişilerin kendi davranış veya kararları sonucu meydana gelebilecek yanlışlıklarda (kasıtlı yapılanlar harici) suçlu aramaktan ziyade çözüm üretmeye çalışması liderlik makamının olmazsa olmazlarından.

Liderlik kavramı ilköğretim ve yükseköğretim gibi eğitim verilen kurumlarda müdür, bölüm başkanı, enstitü başkanı gibi makam sahiplerini kast edebileceği gibi bir işletmede sorumlu müdür, genel koordinatör gibi ünvanlara sahip yöneticiler akıllara gelebilmektedir. Yöneticilerin liderlik kavramını taşıması söz konusu olabileceği gibi resmi kurumlarda üst kurumlar, özel sektörlerde firma sahipleri

tarafından yönetici pozisyonuna getirilmesi uygun görülen bireylerin liderlik ile uzaktan yakından ilgilerinin olmaması söz konusudur. Eğer bireylerde liderlik vasfı aranıyorsa özel yeteneklere sahip olmasa da;

- güncel yaşamdaki davranış ve önemli konulardaki kararları,
- sözlü ve yazılı konuşmaları,
- hitap özelliği,
- bireyleri etkileme, kabullendirme özelliği,
- bireyler ile olan diğer iletişimleri,

başta olmak üzere liderlik özelliği ile ilgili diğer kavramlara da dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlarda bazı durumlarda özel yetenek olabilmektedir. Örneğin hitap özelliği olmayan bir genel başkan olan siyasi parti ile hitap özelliği güçlü olan bir genel başkan olan partinin oy oranları da farklılık gösterebilecektir. Ayrıca liderlik özelliğinin incelenmesinde esas amaç, hedeflenen noktalara ulaşabilmek ve bunun için gerekli şartları oluşturarak; kendi özelliklerini bilen, bireyleri tanıyabilen (hangi personelin ne tür işler başarabileceğini tahmin etme gibi), ortaya çıkabilecek sorunları çözüme kavuşturabilme, vizyon, misyon belirlemesi yapabilecek lider olma özelliği bulunan bireyleri seçmektir (Özlü, 2011: 816). Bunun önemi ise ileriki safhalarda karşılaşılabilecek büyük çaplı olan ve çözümünü için tecrübe gereken problemleri büyük zararlar oluşturmasına fırsat vermeden yok edilebilecek olmasıdır.

2.2.3.1. X ve Y Teorisiyle Liderlik Tipleri

Liderlerin davranışları örgütler açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple liderlerin davranışları dikkate alınarak irdelenen X ve Y teorisi bir birine zıt olan görüşleri iki farklı grupta toplamış ve bunları X – Y olarak ayırmıştır. Bu ayırmda ilk görüş olan X teorisinde ortama bireye yönelik olarak (Koçel, 2001: 475);

- çalışmayı sevmez, çalışmaktan kaçınır,
- sorumluluk almayı istemez, bu doğrultuda yapılacak görevlendirmelerden kaçınmakla birlikte isteksiz davranarak yönetilmeyi tercih eder,
- benzer özellikler sebebi ile bireyleri çalıştırmak için takip, ceza ve zorlama türü davranışlar sergilenmeli,

yaklaşımları bensimsenmektedir.

X teorisi birçok farklı işletmede kullanılan bir davranış biçimi olmakla birlikte tüm yöneticilerin mevcut imkânları doğrultusunda tam anlamıyla başarı elde edilmesinde yetersiz kalabilmektedir (Alganer, 2002: 13). Dolayısı ile bu doğrultuda Y teorisine gereksinim duyulmaktadır.

Y teorisi dikkate alındığında (Baraz, 2012: 7; Koçel, 2001: 475);

- İş doğal bir kavram olup en az dinlenme ve oyun kadar doğaldır,
- Her bireyde istenilen özellikler adına potansiyel mevcuttur, şartların uygunlaşması ile birey bu potansiyeli geliştirerek sorumluluk almayı tecrübe edinir,
- Yapılacak dış denetimler veya cezalar sonucu bireyleri korkutmak onları çalıştırmak için çözüm değildir. Bireyler kendi yönetimlerini sağlayabileceği gibi, kendi kendilerini denetleyebilir,
- Bireyler doğuştan tembel olmayıp yaşadıkları tecrübeler, buldukları ortamlar sebebi ile benzer özellik gösterebilir,
- Yönetici tarafından yapılması gerekli olan; çalışma ortamlarını uygun hale getirmek, bireylerin mevcut potansiyel ve enerjilerinin amaçlar doğrultusunda kazanımını sağlamak, bireylerin kendilerini geliştirmesine katkıda bulunmak,

yaklaşımları benimsenmektedir.

X ve Y teorileri dikkate alındığında liderler tercihler sırasında kişisel davranışlar yaklaşımları doğrultusunda tercih yapmaktadır. Bu tercihlerde müdahaleci, aşırı otoriter davranışlar sergileyen-benimseyen liderler genellikle X teorisine daha yakın olup, katılımcı ve demokratik davranışlar sergileyen liderler ise çoğunlukla Y teorisi varsayımlarını benimseyecektir (Koçel, 2001: 475).

2.3. Yönetim ve Yönetim Kuramları

Örgütlerde liderlik tiplerinin benimsenmesi ve iyi analiz edilmesi ile ilgili olarak örgüt dışında oluşan gelişmelerin de anlaşılacak gerekmesi durumunda örgütsel faaliyetlerde revizyonların yapılması gerekebilecektir. Diğer bir ifade ile gelişmelere uyum sağlama örgütlerin verimli faaliyetler yürütmesi ve iş gücü-zaman kayıplarını en aza indirebilecektir. Bu sebeple örgüt dışında yaşanan gelişmelerin anlaşılması adına kuramların dikkate alınması yönetimin önemli kavramları

arasındadır. Bu anlayıştan yola çıkılarak birçok farklı kuram oluşturulmuş ve literatürde yerini almıştır (Hodgkinson, 2008: 38).

Örgütlerin faaliyetlerini en üst seviyelerde verimlilik oranı ile gerçekleştirebilmesi adına yönetim kuramlarının araştırılması ve örgütlere benimsenmesi oldukça önemlidir. Yöneticilerin karşılaştıkları farklı durumlar karşısında sorunsuz çözüm, etkin mücadele ve doğru planlama her zaman yapamaz. Ancak bu tür faaliyetler adına programlı çözüm, kılavuz niteliği taşıma gibi özellikler ise kuramların irdelenmesi ile söz konusu olabilecektir (Haimann ve Scott, 1974: 14). Dolayısı ile eğitim sektörü ile ilgili olarak tez konusu doğrultusunda aşağıdaki yaklaşımlara değinilmesi konunun anlaşılması bakımından daha yararlı olacaktır.

Geçen yüzyılın başlarında Taylor (1911), Fayol (1916) ve Weber'in bugün bile değerli olan çalışmalarından sonra yönetimin önemi noktasında farkındalık oluşmuş, yönetimle ilgili gelişmeler kaydedilmeye ve araştırmalar artmaya başlamıştır.

Yönetim ve organizasyon kullanımına göre bir güçtür. Bu bilgi ve beceri sayesinde, doğal kaynaklar kıt bir ülke, zengin ve refah içinde olabilmektedir. Buna karşılık, zengin doğal kaynaklar olduğu halde bunları değerlendirmekten yoksun ülkelerin sayısı hiç de az değildir. Özellikle bazı Afrika ülkeleri yer altı ve yer üstü kaynakları bakımından çok zengin olmasına rağmen doğru yönetim teknikleri uygulanmadığı için başka yönetenlerin himayesinde yaşayabilmektedir. Teknolojide gelişmenin temel sonuçlarından birisi, insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların sınırlı hatta kıt, ihtiyaçların ise çok fazla olması ve artan bu ihtiyaçların bir biçimde karşılanması zorunluluğu yönetim ve organizasyon başarısına bağlıdır.

Yönetim günümüzde bir bilim dalıdır ve sınırsız uygulama alanı vardır. Yönetici, yönettiği kurumu bir bütün olarak ve bölümleriyle birlikte ele alarak, çeşitli bilgi ve teknikleri mevcut şartlara uygunluklarına göre kullanmak ve uygulamak durumundadır.

Çok çeşitli yönetim tanımları yapılabilir. Mesela yönetim “İnsanların gruplar halinde birlikte çalışarak seçilmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir” veya “İnsanların işbirliğini sağlama

ve onları bu amaca doğru yünüme iş ve çabalarının toplamı” ya da “başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır”. “Örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasıdır”. Şeklinde tanımlar artabilir.

Sonuç olarak yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir diyebiliriz. (Palamutçuoğlu, 2015)

2.3.1. Klasik Yöntem Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı kavramı Sanayi Devrimi’nde daha somut biçimde gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. O dönemde fabrikalarda çalışan kişilerin çoğunlukla göçmen olması ve İngilizce bilmemeleri sebebi ile örgüt içerisinde bir takım aksaklıkların yaşanması da kaçınılmaz olmuştur. Yöneticiler bu sorunların aşılması ile ilgili çalışanların gelişimi, yetiştirilmesi ve tatmin seviyelerinin yükseltilmesi amacı ile farklı araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar ile klasik yöntem kuramını en doğru faaliyetlerin sağlanması adına çalışanların yeteneklerini geliştirme amaçlı davranışların sonucu ile elde edilebileceği ortaya konulmuştur (Benowitz, 2001: 12).

Klasik yöntem yaklaşımı örgütlerin amacı, rasyonellik, etkinliğe, iş bölümü, verimlilik ve alanlarda uzmanlaşmaya oldukça önem vermektedir. Bu doğrultuda örgüt içerisinde yürütülecek faaliyetlerin tüm ayrıntıları ile sınıflandırılması, görev dağılımlarının bilgi ve tecrübeler doğrultusunda ayrıntılı sınıflandırmalar içerisinde konumlandırılması gerekmektedir. Ayrıca faaliyet analizinin yapılarak en uygun teknik ile faaliyetlerin üst seviyelere çıkarılması konularında araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda yönetim faaliyetlerinin tüm unsurlarının en verimli biçimde kullanılması ile klasik yöntemin diğer savları arasındadır (Aydın, 2008: 33).

Klasik yöntem yaklaşımında bürokratik örgüt, bilimsel yönetim ve idari ilkeler ile birlikte toplam üç ana başlıktan oluşmaktadır. Klasik yöntemi oluşturan bu başlıklardan Weber tarafından ortaya atılan bürokratik örgüt yaklaşımı incelendiğinde kavramın ilk olarak Avrupa’da yer aldığı ve örgütlerde görülmektedir. Bürokratik görüş dikkate alındığında, çevresel etkilerin sabit ve

istikrarlı biçimde hareket ettiği bu sebeple örgütlerde etkilenmenin söz konusu olmadığı varsayılmaktadır. Diğer bir ifade ile çevresel kaynaklı olumsuz etkilenmelerin örgütlerde görülmemesi ile üst düzey yöneticilerin örgütleri için risksiz ve sorun teşkil etmeyecek kararlar vererek strateji geliştirme olanakları olmaktadır (Eren, 2009: 32). Diğer bir ifade ile örgütler bu yaklaşımda üst seviyede bürokratik olarak görülmekte ve dış etkilenmelerden kapalı, sadece içsel gelişim faaliyetlerinin ön planda tutulduğu bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Klasik yöntemde ikinci alt kavram olarak bilimsel yaklaşım incelenecek olursa bu kavramın Taylor tarafından 1911 yılında yayınlanan “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adlı kitabı içerisinde oldukça kapsamlı biçimde ele alındığı görülecektir. Öyle ki bu kavramda performanslar için tazminatın önemli olduğu, işe uygun bireylerin seçiminin yapıldığı (her işçinin her işte çalıştırılmadığı) yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada değinilmesi gereken bir diğer kavram ise işe uygun işçi seçimi Taylor ile birlikte literatüre girerken günümüzde Türkiye’de yayınlanan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda işverenlerin genel yükümlülükleri belirtilmiş ve 4. Maddenin ç bendinde; “Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır” ifadesi açıkça yer almaktadır (6331, madde 4-ç).

Bilimsel yaklaşımda ayrıca örgütler için (Daft, 2002: 43);

- Her çalışan adına standart bir yöntem geliştirilmekte,
- Standart yöntemler adına çalışanlar eğitilmekte,
- Çalışanların kesintileri önlenmekte ve çalışma planlamaları yapılmakta,
- Çalışanlarda verim artışı adına maaş kavramı daha özenli hale getirilmekte,
- Örgütlerde görevler ve işler belirlenerek tüm yönleriyle incelenmekte,
- Çalışan seçimi ve eğitimleri yapılmaktadır.

Klasik yöntem yaklaşımında üçüncü alt başlık olarak yer alan kavram idari ilkeler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan ve özellikle bilimsel yaklaşımdan farklı özellik göstermektedir. Bilimsel yaklaşımda çalışanlara bireysel faaliyetler-verim geliştirilmeye çalışılırken, idari yaklaşımda örgütün bütünü buna dahil edilir. Bu doğrultuda örgütler kendi içerisindeki faaliyetlerine göre farklı gruplardan oluşmakta ve bu gruplar teknik, güvenlik, ticari, muhasebe, yönetim ve

finansal faaliyetler olarak adlandırılmaktadır. Bu gruplandırmalarda Henri Fayol, alt gruplar arasında yönetim faaliyetini diğer faaliyetlerden çok daha önemli olduğunu belirtmekte ve bu kavramı kendi içerisinde alt kavramlara ayırmaktadır (Eren, 2009: 27). Buna göre;

- Örgütlenme,
- Koordinasyon
- Tahmin ve planlama
- Denetim ve değerlendirme,
- Yürütme, haberleşme ve kontrol altında tutma yönetimin alt kavramlarıdır.

Fayol ve diğer araştırmacılar klasik yaklaşımlarda oldukça önemli rol oynamış ve yaptıkları deneyler, kazandıkları tecrübeler sonrasında birçok yaklaşıma etkiye bulunmuş, işletmelerin benzer davranışlar sergilemesine ve yaklaşımları uygulamasını sağlamıştır. Ancak Fayol'un örgütlere etki etmesi ile bireyler önemsenmemiş, insan adeta bir makine gibi duygu, düşünce algıları olmayan bir kullanım aracı olarak nitelendirilmiştir (Eren, 2009: 29). Bu durum; nitelikli ve örgütsel bağlılığı üst seviyelerde olan bireylerin kaybedilmesine neden olan başlıca etkenler arasında yerini almaktadır.

2.3.2. Neo Klasik Yaklaşımı

Neo Klasik yaklaşımın ortaya çıkışı klasik yaklaşımın eksik yanlarının tamamlanarak örgütlerin verimlilik bakımından üst seviyelere çıkarılma isteğidir. Klasik yaklaşımın konumunu irdeleyen, yaklaşımları ile örgütlerde göz ardı edilen-yeterince üzerine gidilerek irdelenmeyen kavramları diğer bir ifade ile eksiklikleri tamamlayan özellikle Fayol'un ideolojisinden etkilenerek bireysel değeri yok sayan davranışların ortadan kaldırılarak insanı inceleyen davranış neo klasik yaklaşım olarak literatürde yer almaktadır (Koçel, 2014: 225).

20. yüzyıl başlarında örgütlerde yönetim araştırmaları hızla yürütülürken çalışanların örgüt içerisindeki diyalogları, motivasyon ve ikili ilişkileri gibi farklı konularda birçok sorun ortaya çıkmıştır. Sorunların artışı ile örgütlerin çözüm arayışı artmış, mevcut yaklaşımlar istenildiği kadar başarı getirmemiştir. Klasik kuramın yetersiz kalması ile modernize edilme gereksinimi ortaya çıkarak davranışçıl okul

kavramı olarakta adlandırılabilen neo-klasik kuram ortaya çıkmıştır (Benowitz, 2001: 17).

Beşeri ilişkiler ve klastik yaklaşım kavramlarının karışımı olarak ortaya çıktığı söylenebilecek olan neo klasik yaklaşım çalışanları tanımak, onların potansiyel ve örgüt içerisindeki becerilerini maksimum düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak, örgüt amaçları doğrultusunda gelişimleri sağlamak ve çalışanları motive etmek gibi farklı davranışları bünyesinde barındırmaktadır (Dalay, 2013: 1). Neo klasik yaklaşım bu yönleri ile insani ilişkiler yaklaşımını ortaya koymaktadır.

İnsani ilişkiler yaklaşımı ile örgütlerde çalışmakta olan bireylerin davranışlarını inceleme amacı ile bilimsel metotlar ve uygulamalar doğrultusunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda davranış odaklı araştırmalar ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi alanlarda birçok kez araştırma konusu olmuştur. Öyle ki çalışanlara yönelik bu tür araştırmalar birçok örgütte görülebilmektedir. Örneğin 1924 yılında elektrik alanında faaliyet gösteren özel bir şirkette yapılan araştırmada işyeri ortamındaki aydınlatmanın artış-azalış özellikli değişimi sonrasında çalışanların davranışları incelenmiş ve verimlilik, performans değişimleri ayrıntıları ile kayıt edilmiştir (Harvard Business School, 2007). Günümüze geldiğinde farklı bir elektrik şirketinin çalışan adaylarında işe alım sürecinde yaptığı davranış bilimi teknikleri uygulaması görülmektedir (Daft, 2003: 49). Türkiye'deki şirketlerinde benzer araştırmalar yaptığı bilinmekle birlikte Türk Hava Yolları pilot adaylarında da birçok farklı test uygulamakla birlikte özellikle psikolojik ve nörolojik testlere de tabi tutmakta ve davranışları tüm detayları ile irdelemektedir (Gülistanyan, 2016).

Çizelge 2.1: Klasik ve Neo Klasik Yaklaşım Karşılaştırması

Özellikler	Klasik Yaklaşım	Neo Klasik Yaklaşım
Yapı	Kişisel olmayan mekaniksel	Kişileri kapsayan, sosyal
Odak Noktası	Kişi ekonomik gereksinim ve fonksiyonları	Kişilerin duygu ve değerleri
Yönetim	Katı ve Otokratik	Demokratik
Vurgu	Disiplin	Kişisel güvenlik sosyal ihtiyaç
Çalışanların iş amacı	Maksimum emek karşılığı ödül	Örgütsel amaca adanmışlık
İçerik	İdari-Bilimsel-Bürokratik Yönetim	İnsani ilişkiler ve örgütsel davranış
Çalışanların anlayışı	Ekonomik	Sosyal
İlişkiler	Resmi (formal)	Resmi olmayan (informal)
Doğası	Mekanik	Organik

Kaynak: Sarker ve Khan, 2013: 4

Neo klasik yaklaşım ile ilgili olarak bu kavramın klasik yaklaşım ile arasında olan farklar tablo 1’de belirtilmiştir. Buna göre sistemsal çıkarlar doğrultusunda düşünen ve bu yönde hareket eden (bu yapıları koruyan) sistem olarak adlandırılabilir klasik yaklaşım, faaliyetleri yürüten temel yapı taşı olan insanı bu yönüyle sistem dışarısında tutabilmektedir. Diğer bir ifade ile klasik yaklaşım bireyi sistemin mekanik bir parçası olarak görürken neo klasik yaklaşım bireyin duygu ve düşüncelerinin de olduğunu, baskıcı ve katı yönetimin yerine demokratik bir yaklaşım sergilemektedir.

2.3.3. Çağdaş Örgüt Yaklaşımı

Örgütler ve araştırmacılar klasik ve neo klasik yaklaşım teorilerinde farklı yönleri araştırıp uygulaması sonrasında 1950’li yıllarda bu iki yaklaşımın birleştirilmesi ve bir bütün olarak uygulanması araştırma konusu olmuştur. Bu araştırma doğrultusunda diğer yaklaşımlardan farklı olarak örgüt kavramının tek bir

olgu olarak algılanması gerektiği kanısına varılmıştır. Araştırmaların sonucunda neo klasik yaklaşım yerini modern yönetim yaklaşımı olarak revize edilmiştir. Bu revize işlemi ile yeni iki kavram olan sistem ve durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Genç, 2007: 125).

2.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı-teorisi kavramı klasik veya neo klasik türü yaklaşımlardan farklı olarak genel olarak bir davranış-düşünce biçimidir. Diğer bir ifade ile bilimsel bir yaklaşımdan ziyade örgüt ile ilgili gelişmelerin irdelenmesi, uygulama-çözüm metodu olarak uygulanmaktadır. Bu yaklaşımın esas amacı ise örgüt içerisinde yer alan birimlerin (teknik, finans, güvenlik, vd.) ikili diyalogları, yönetim faaliyetleri, birimsel gelişmelerin diğer birimlere olan etkilerinin belirlenmesidir. Sistem yaklaşımı ayrıca örgütün yönetim sistemi aksiyon ve davranışlarının diğer etkenler ve dış kaynaklı gelişmeler ile etkileşimini de irdelemektedir (Koçel, 2010: 247).

Sistem kavramı belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren alt birimlerin bir araya gelerek ortaya çıkarttıkları birleşik yapı olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifade ile finans, teknik, yönetim gibi alt birimlerin amaçlar doğrultusunda örgütleri oluşturması bir sistem olarak nitelendirilebilmektedir. Örgütlerde genel olarak alt birim sınırları belli, birimler birbirleri ile etkileşimli, birimler birbirinden farklı işlev sergilemektedir. Sistem yaklaşımı bu işlevselliklerde birimleri, birimlerin birbirleri arasındaki etkileşimlerini birlikte incelemektedir (Genç, 2007: 128).

Sistem yaklaşımı iki alt birimden oluşmaktadır. Bu birimlerden ilki açık sistemler ve diğeri ise kapalı sistemlerdir. Bu sistemlerden açık sistem; dış ilişkiler pozitif, çevresel diyaloglar mevcut olmakla birlikte, dışsal fikir, iletişim ve gelişmelere sınır koymayan sistemdir. Açık sistemin tam tersi olan dış iletişim ve etkileşimlere sınır koyan, diğer bir ifade ile asgari düzeylerde dışsal iletişimler bulunan sistem ise kapalı sistem olarak adlandırılmaktadır. Açık ve kapalı sistemler karşılaştırıldığında her iki sistemde de dış ilişkilerde sınır mevcutken kapalı sistemde bulunan bu sınır açık sistemdekine oranla çok daha katı ve fazla dış ilişki barındırmamaktadır. Her iki sistemin farklı özellikleri olduğu üzere açık sistemin dışsal dinamizm, bilgi ve materyal alışverişi daha olağandır (Genç, 2007: 126). Bu

etkileşim ile açık işletmelerin dış gelişmelere uyum sağlaması adına oldukça pozitif etkidir.

Sistem yaklaşımı bünyesinde açık sistemler yapı itibari ile dinamik özellik göstermekte olup çevresel faktörler sonucu girdileri (inputlar) mevcut olup aynı doğrultuda çıktıları (outputlar) ve geri dönüşler (feedback) etkileşimi söz konusudur (Koçel, 2010: 259). Açık sistemler dikkate alındığında inputların düzenli olarak çevresel kaynaklı olarak örgütlere giriş yaptığı ve bu girişler ile örgüt yapıları dinamik özellikle işlemlerine devam ettiği görülmektedir. Açık sistemler çevresel etkiler sonucu oluşan bu girişler ile alt sistemlerinde değişiklik yapmakta, faaliyetlerini yeniden planlamakta ve bu aksiyonlar ile örgütsel dengeyi sağlamaktadır. Ancak kapalı sistemlerde sadece örgüt içerisindeki faaliyetler ve gelişmeler takip edilmekte, inputlar yok denecek kadar az olmaktadır. Kapalı sistemlerde inputlar bir kez ve tam olarak tespit edilmektedir (Tosi, 2009: 69).

Sistemsel yaklaşım dikkate alındığında örgütlere başlıca iki yeni faaliyet kazandırdığı görülmektedir. Bu yeniliklerden ilki örgütlerde bulunan birimler (sistem parçaları) arasındaki ilişkilerin incelenmesi, sorunların tespit ve çözümü ile daha başarılı diyalogların sağlanmasıdır. Diğer bir ifade ile sistem yaklaşımı örgütler içerisindeki faaliyetlerin nasıl ve niçin yürütüldüğü konularına açıklık getirmek, nelerin faaliyetleri etkilediği belirlemektedir. Sistemler yaklaşımının örgütlere getirdiği ikinci yeni faaliyet ise açık sistem kavramıdır. Bu kavram ile örgütler dışsal etkenlerin farkına varmakta, yararlanma, önlem alma, aksiyon, düzenleme faaliyeti yapma gibi işlemleri yürütebilmektedir.

Sistem yaklaşımı önceki yaklaşımlar dikkate alındığında diğer yaklaşımların yerini almamakla birlikte somut bir düşünce biçimini icra etmektedir. Kısaca sistemler yaklaşımı yönetimin düşünebilme, aksiyon alma ve faaliyete geçirme uygulamalarına farklı ve yeni tarzda bakış açısı getiren, diğer özelliklerin tespitini sağlayan, bir yaklaşım olarak görülmektedir. Sistemler yaklaşımının bu özelliği ile yöneticilerin farklı bakış açıları ve problem çözme yeteneklerinin artmasına imkân sağlamakla birlikte düşünce bakımından artış görülebilecektir. Dolayısı ile sistem yaklaşımı belirli örgütlere uygulama gibi sınırlılığı olmamakta ve tüm sektörlerde uygulanabilen bir yaklaşım tarzı olabilecektir (Koçel, 2010: 265; Tosi, 2009: 69).

2.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve neo klasik kavram örgütlerde amaçlar ve hedefler doğrultusunda en iyi, kusursuz olmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda kurallara uymayan, yöntemleri uygulamayan veya örgüt disiplinine uyum sağlayamayan kişilere somut yaptırımlar uygulama, ücret kesintisi veya işten çıkarma gibi cezai uygulamalar yapılması gerektiği, bu uygulamalar ile örgüt içerisindeki çalışanların örgüt adına daha verimli çalışacağını savunulmaktadır. Dolayısı ile bu tür uygulamalar toplumlarda klasik ve neo klasik yaklaşımların benzer eleştiriler almasına ve yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gökmen, 2006:12).

Klasik ve neo klasik yaklaşımların çalışanların üzerinde oluşturduğu etkiler bir nevi sistem yaklaşımı ile insan kavramı dahil olmak üzere tüm örgüt elemanları incelenmektedir. Durumsallık yaklaşımında ise örgüt yöneticilerinin olaylar karşısında başarılı tepkiler verebilmesi, örgütün mevcut konumu ve tüm şartları iyi çözümülemesi amacındadır. Durumsallık yaklaşımı örgütlere öngörücü özellik eklemesi yanı sıra çözümlenmeleri içerisinde bulunan bir veya birkaç durum şartları ile sağlamaktadır. Ayrıca içinde bulunan durumların çoğu zaman aynı olmaması sebebi ile durumsallık yaklaşımında şartlara bakış ve çözümler değişken özellik göstermektedir. Daha somut biçimde ifade etmek gerekirse klasik ve neo klasik yaklaşımda kusursuz örgüt yapıları elde edilmeye amaçlanmakta ve bu doğrultuda önceden belirlenen kurallar değiştirilmeden uyulmaktadır. Ancak örgütlerin bu süreçlerde içsel ve dışsal şartlarının değişken olması sebebi ile önceden koyulan kuralların geçerliliğinin araştırılması gerekmektedir. Araştırma olmaması sebebi ile örgütler klasik ve neo klasik yaklaşımlarda başlangıç ve sonraki faaliyetlerinde aksaklıklar kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda ortaya durumsallık yaklaşımının uygulanması gerekliliği çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımı tüm bu tür sorunlar, katı kuralların harfiyen uygulanmasındaki baskı ve uygulama sorunları sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgüt yapısında mevcut şartların veya birimlerin içsel veya dışsal gelişmelere uyarlanmayı amaçlayan durumsallık yaklaşımı örgütün bir bütün olarak ele alınması gerektiğini, bu bütünü oluşturan her birim ve bireylerin görev ve faaliyetleri ile başarının sağlanabileceği görüşü öne çıkmaktadır (Tosi, 2009: 70).

Örgütleri alt birimlerinin faaliyetleri, örgütün amacına ulaşmasında oldukça önem arz etmektedir. Bu yaklaşım ile durumsallık yaklaşımı dönemin şartları doğrultusunda ele aldığı birim veya çalışmada uygulanan ilkelerin istenilen seviyede

başarılı olmaması durumunda başka ilkelerin uygulanması, farklı değişkenler, şartlar gibi unsurlarında dikkate alınması başlıca ilkelerinden birisidir (Tortop ve İsbir, 1999: 289). Bu ilke durumsallık yaklaşımının sürekli mücadele içerisinde olunmasını sağlaması ve sorunları tekrar farklı yöntemler uygulanarak çözüme götürme amacı ile oldukça etkili yöntemler arasında yer almaktadır.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak örgütlerin neden bu tür yaklaşımı uygulaması gerektiği yönündeki sorulara ise cevap olarak bu yaklaşımın; örgütlere yaptığı verimlilik artışı amaçlı incelemeler, çalışanın yararı doğrultusunda faaliyetler ve örgütsel-bireysel olarak belirlenen hedeflere ulaşmada ki araştırmalar, örgütü tüm parçaları ile bir bütün olarak incelemesi somut avantajları arasında gösterilebilecektir (Sucu, 2000: 73).

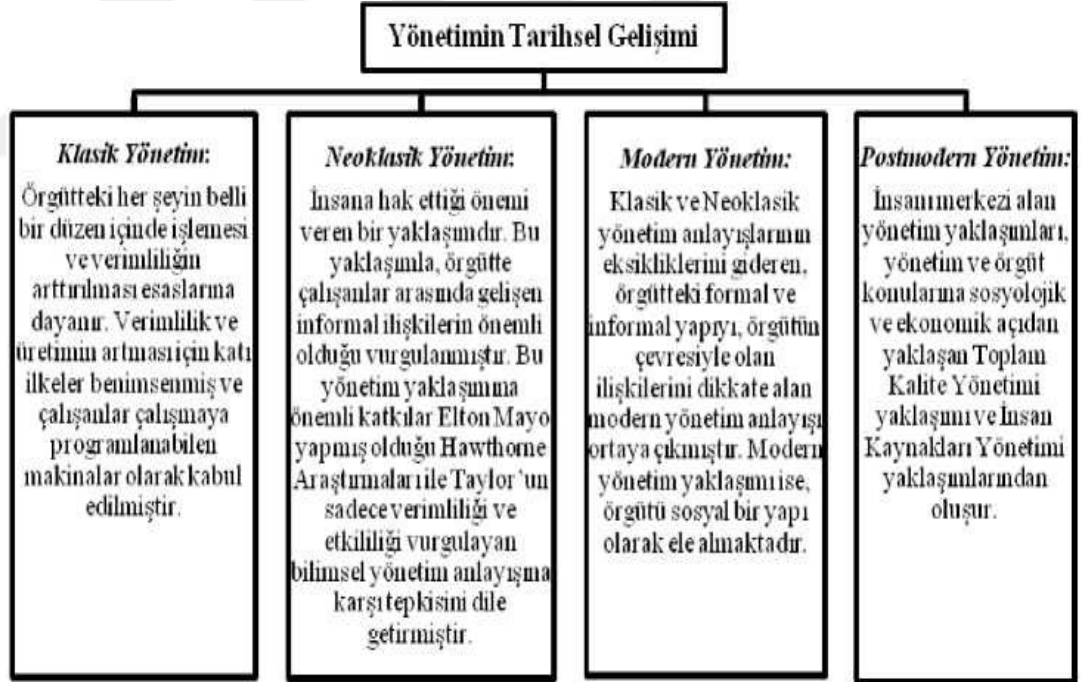
2.4. Kamu Yönetimi

Aile, boy, aşiret, kabile, krallık, site, imparatorluk ve şimdilerde ulus devlet olarak ortaya çıktığı görülen siyasal ve sosyal yapılanmalar, insanların barınma, korunma, ekonomik, güvenlik ve yönetim ihtiyaçlarının karşılanması için tarihi süreç içinde ortaya çıkan gelişmelerden bazılarıdır. Bu anlamda yönetim, insanların var olmasıyla beraber ortaya çıkan bir olgudur. İnsanların arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan sosyal bir ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. İnsanların var olduğu her ortamda ve her dönem içinde, kural ve yöntemlerin değişmesi söz konusudur. Yönetim düşüncesi ilk çağlarda yaşadığı bilinen medeniyetlerde bile vardı. Bu anlamda yönetim ve organizasyon düşüncesinin M.Ö. 5000'lerde başladığı ve zaman içinde değişim ve gelişim gösterdiği söylemek mümkündür. Başka bir deyişle dünya tarihinde önemli olan Sümerler, kurumsal devlet yönetimi ve bürokratik sistematığın temellerini atan Babil Devleti, bürokratik yönetimi benimseyen ve daimi yöneticilerin istihdam eden Mısır Medeniyeti ve başarılı olarak uyguladıkları eşitlikçi ve insancıl yönetim anlayışıyla Hititler önemlidir (Keskin, 2012: 35-43)

Bununla birlikte dünyanın eski uygarlıklarından biri olarak kabul edilen ve yönetim anlayışı olan Çin ve Hint uygarlığına, yönetsel ve siyasal uygulamalara kaynak olan Antik Yunan'dan bürokratik denetim yapısıyla yönetsel uygulamaları bulunan Pers uygarlığına, fetihlerin yanında bilim ve iç düzene verdiği önemle güçlü, etkili ve dürüst bir yönetim düzeni olan Abbasi Devleti'nden dünyanın ilk yönetici

okulu olan Enderun Mektebi'ni açan Osmanlı İmparatorluğuna ve günümüzdeki anlamda organizasyon, yönetim ve iş bölümüne kattıklarıyla Roma İmparatorluğu'na kadar neredeyse her uygarlık, imparatorluk ve devlet yapılanmasında, farklı yöntemler de kullanılsa yönetim faktörünün olduğu görülmektedir (Parlak, 2011: 2).

Yönetim kavramı tüm örgüt ve sektörlerde belirlenen hedef ve amaçları elde etme adına mevcut şartların oldukça verimli ve etkin biçimde kullanılması olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim kavramına örgütlerde pratik uygulamaları açısından bakılacak olursa zanaat ve farklı bir bilim olduğu, felsefi bakımdan bakılacak olursa ayrı bir sanat olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlamaların yanı sıra kamu ve yönetim kavramları birbirinden ayrı kavramlar olmakla birlikte her iki kavramda farklı kullanımlar ile birleşebilmektedir. Kamu personeli, kamu spotu, kamu denetimi, şirket yönetimi, insan kaynakları yönetimi, devlet yönetimi kavramları bu birleşimlere bazı örneklerdir (Raadschelders, 2011: 142; Raadscheldes, 2004: 47; Hood, 2007: 12).



Şekil 2.5: Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Sonuç olarak kamu yönetiminin bir disiplin şeklinde ayrıca incelenme tarihinin farklı gelişmelerle eskilere dayandığını söylemek mümkündür. Bu açıdan aşağıdaki başlıkla kamu yönetiminin nasıl ortaya çıktığı ve hangi aşamalardan geçerek geliştiği anlatılmıştır.

2.4.1. Kamu Yönetimi'nin Ortaya Çıkışı

Prusya'da 18. yy'de ortaya çıktığı görülen *Kameral Bilimler* kürsülerinin kamu yönetimi kavramını ilk kez ayrı bir alan şeklinde incelenmiştir. Kamu yönetiminde örgüt, çalışan ve yönetim sorunları ile ilgili çalışmaların yapıldığını da belirtmek gerekir. Kamu yönetimi devlet yönetimi alanında uygulanan yöntem ve kurallar olarak 1812'de yazmış olduğu *Kamu Yönetiminin İlkeleri* isimli kitabında kullandığı görülen Fransız Jean Bonin tarihe geçmiştir. 20. Yüzyılda ABD'de yapılan çalışmalarda kamu yönetimi siyaset biliminden ayrıştırılmıştır. Yönetimle ilgili bazı ilkelerin belirlenmeye başladığı da görülmektedir. Gulick ve Urwick 1937 yılında birlikte yazdıkları *Yönetim Bilimi Üzerine Notlar* isimli eserde yönetimin planlama, örgütleme, personel alma, yönetme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak yedi ilkesi geliştirilmiştir (Eryılmaz, 2007: 11-13).

Bütün bunların yanında 1854'de İngiltere'de hazırlanmış olan Northcote-Trevalyan raporunun önemli olduğunu da belirtmek gerekir. Bu rapor, kamu kurumlarında işe alınacak olan personellerin kayırmacılıkla değil de, sınav ve liyakat sistemlerine göre değerlendirilmesini önerir ve böylelikle İngiltere'de kayırmacılığın önüne geçildiğini söylemek mümkündür. İngiltere'de yaşanan bu gelişmelerin ABD'yi de etkilediği görülmüştür. Özellikle o dönemlerde ABD yönetimindeki etik dışı sistem siyasi kayırmacılığın ilerlemesi, 1881'de Amerikan Başkanı Garfield'in başkan seçilebilmesinde seçimlerde kendini destekleyip ardından yönetimden beklentilerini alamadığından bu seçmenin onu öldürmesi, ABD'de yönetim alanında reformu hızlandırmıştır. 1883'de Kamu Yönetimi Yasası kabul edilmiştir (Sözen, 2005: 17).

Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'nin 19. yüzyılda *Transaction* isimli dergide 1895'de yayınlanan Fredric W.Taylor'un *Parça Başı Sistemi* isimli makalesinin ilgi çekmesi, eğitilmiş ve varlıklı bir ailenin çocuğu olmasına karşın fabrika işçiliğini tercih ederek, yöneticiliğe kadar yükselen Taylor 1911'de yazdığı *Bilimsel Yönetim İlkeleri* isimli eserinde özel kesim ve alt kademe çalışmalarını incelemiş hareket ve zaman etüdlerini geliştirmiştir. Örgütlerde bir işin ne kadar sürede sonuçlandırılacağını hesaplamış standart ücret miktarlarını tespit etmeye çalışmıştır. "*Geliştirdiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*" ile Taylor'ın, yönetim kavramını bir bilim şeklide inceleyen ilk kişi olduğunu da söylemek gerekir. O

dönemlerde geliştirmiş olduğu fikirlerin birçok meslektaşına da esin kaynağı olmuştur. Öyle ki görüşlerinin çoğunun günümüzde hala özel ve kamu sektöründe kabul görmeye devam etmektedir (Aykaç ve Yüksel, 1994:349). Siyaset yönetiminin ayrımının 1926'da Leonard D. White'nin *Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş* isimli eserde önemlidir. White'ın bu kitapta siyasetin yönetimden ayrı olması gerektiği, kamu yönetiminin de siyasetten bağımsız olması, yönetimin tek başına bir bilim olabileceğini savunmuştur. Ayrıca yönetimin temel misyonunun etkinlik, verimlilik ve tasarruf olduğunu aktarmıştır (Eryılmaz, 2007: 12).

Goodnow görüşlerinden etkilenip, kamu yönetimi çalışmalarına katkısı olan başka bir düşünürün de William Willoughby olduğu görülmektedir. ABD'de kamu yönetiminin çeşitli sorunlarını inceleyip, bu alanda evrensel bir bakış açısı kazandırma konusunda mücadele veren Willoughby, *Kamu Yönetiminin İlkeleri* isimli eserinde, yöneticilerin esas görevlerinin siyasetle ilgili gerekli baskıyı kurup, yönetimin sağlanması olduğunu savunmuştur. Yönetimi kurumsal anlamda incelediği görülen Willoughby'ın, yönetimi hukuksal kural ve yöntemlerden resmiyete doğru giden bir mekanizma olarak ifade etmesi de önem arz etmektedir (Özer, 2005: 93).

Günümüzdeki kamu yönetiminin temelini bakıldığında, geleneksel kamu yönetimi olarak isimlendirilen sistemin oluşmasında Woodrow Wilson, Frederick Winslow Taylor ve Max Weber'in önemli katkıları vardır. ABD'de Taylor ve Wilson, Avrupa'da da Weber'in görüşlerinin 19. yüzyıl sonuyla 20. yüzyılın başlarında geleneksel kamu yönetimini şekillendirdiğini söylemek mümkündür (Sözen, 2005: 18).

2.4.2. Kamu Yönetimi Anlayışı

Kamu yönetimi anlayışı, devletin kendi vatandaşlarına hizmet verebilmek için halkın isteklerini değerlendirerek gereken organizasyonları yapan ve bu amaçla planlamış olduğu hizmet politikalarını uygulamaya koyan örgütün; bir disiplin, icraat ve mesleklerden oluşan kavramlar bütünü olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2007: 7). Yurttaşların devletin halka verdiği hizmetlerden yararlanırken kamu kurum ve kuruluşlarıyla devamlı muhatap olma durumunda olduklarını belirtmek gerekir. Bu zorunluluğun, kamu kurumlarıyla vatandaşların arasında bir etkileşim meydana getirmesi olağandır. Oluşan bu etkileşimden kaynaklanan kamu yönetiminin

yurttaşların güncel hayatının üzerinde önemli önemi ve yerinin olduğu görülmektedir (Sözen, 2005: 15).

Bu başlıkta geleneksel ve yeni kamu yönetimi kavramlarını detaylı olarak incelemekte yarar var. Geleneksel kamu yönetiminin temelinde üç anlayış söz konusudur. Bunları, Wilson'un yönetim ve siyaseti birbirlerinden ayrılmasının gerekliliğini savunan kamu yönetimi anlayışları, Weber'in geliştirdiği bürokratik örgütlenme anlayışı ile kamu ve özel yönetimi birbirlerinden ayrı olduğunu savunduğu görülen yönetim anlayışlarıdır (Baker vd., 2014: 373) .

Geleneksel açıdan kamu yönetimi anlayışının çıktılardan ziyade girdilerin üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Şayet girdiler çıktılarına nazaran düşük olan maliyetlerle sağlanıyor ise çıktıların makul kabul edildiğini belirtmek gerekir (Özer, 2006: 150). Bununla birlikte bu anlayış kapsamında sonuçtan çok neden önemli hale gelmektedir. Performans veya verimlilik gibi sonuç ve çıktıları etkileyecek ve onları maksimuma çıkaracak olan değerlendirmelerin, geleneksel kamu yönetimi açısından bir değer ifade etmediği görülmektedir.

Çizelge 2.2: Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim

Yaklaşımlar	Kamu Yönetiminin Doğası	Geçerli Dönem
Siyasi/Yönetim	Apolitik	1900-1925
Yönetim Bilimi	Bilimsel	1920-1940
Weberyen	Kurallar merkezli	1930-1970
Hümanist	İnsan merkezli	1960-1980
Kamu Politikası Akımı	Politika merkezli	1970-1980
Sistem Yaklaşımı	Çevre merkezli	1980-2000
Yeni Kamu Yönetimi	Özel sektör merkezli	1980-2000

Kaynak: Nico Nelissen and Peter de Goede, "Public Management: The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement", International Journal of Public Administration, Vol.26, No.1, 2003, s.21.

Yeni kamu yönetimi anlayışında, kamu sektörü tıpkı özel sektör gibi işletilmesi, etkinlik, verimlilik ve ekonomikliğin ön plana alınması, rekabet, piyasa, sonuç odaklılık, karar alma, demokratik yönetim ve uygulamalara katılım, yönetim alanında hesap verilebilirlik ve şeffaflığın artması, yönetimde kalite gibi geliştirilen yeni yaklaşımların ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Yeni kamu yönetiminin temelinde, kamu kurum/kuruluşları ve personelleri işletmevari, maliyet, performans ve etkililik tabanlı piyasaya yönelik ve denetime yönelik bir yapı vardır. Bu anlayış kapsamında, otorite kültürlerinden hizmet kültürlerine doğru bir dönüşüm gerçekleştirilmektedir. Hiyerarşik bir örgütlenmelerden esnek yapılı örgütlenmelere geçilir (Ergun, 1997: 8). Özellikle kamu yönetimi kapsamında hukuki rasyonelliğin yerine işletmeciler rasyonelliğe geçişin öngörüldüğü, etkinlik ve verimlilik arayışları açısından kamu hizmetlerinin kamu kurum/kuruluşları arasında yeniden dağıtıldığı ve denetleyici ve düzenleyici kurum/kuruluşların kamu idareleri olarak belirtildiği görülmektedir (Tutum, 1995: 138). Bu noktada yeni kamu yönetiminin ayırıcı özelliklerine değinmekte yarar var.

2.4.3. Yeni Kamu Yönetiminin Ayırıcı Özellikleri

Geleneksel yönetim anlayışına alternatif ve tepki şeklinde ortaya çıktığı görülen yeni kamu yönetimi anlayışının 1980'li yıllarda sosyal, ekonomik ve idari sistemin faaliyet ve yapısındaki değişimlerin yeniden yorumlanması, yönlendirilmesi, dönüştürülmesi bir paradigma şeklinde ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda yeni kamu yönetimi anlayışının özelliklerini üç grup çerçevesinde toplanabilir:

1. Yeni kamu yönetimi anlayışının 20. yy.da egemen bürokrasiye bir tepki olarak doğduğu görülmektedir. Bu anlayışın günümüzde yaygın bir şekilde hantallık, verimsizlik ve kırtasiyecilik ile eşanlı hale geldiğini söylemek mümkündür. Şekilci olan bürokrasi anlayışları kaynak israflarına neden olduğu gibi muhafazakar ve içe kapalı yapısı ile de yeniliğe kapalıdır. Yeni kamu yönetimi anlayışında esnek hiyerarşi ile örgüt yapılarındaki dar merkez, yatay-geniş çevre ve yerinden yönetim ilkelerini savunmaktadır (Bilgiç, 2003: 35).

2. Yeni kamu yönetimi, faaliyet alanları olarak devletin küçültülmesinin gerektiğini savunmaktadır. Devlete yüklenen rollerin aşağıdaki gibi sınırlandırıldığı görülmektedir (Hood, 1991: 4-5):
 - a. Devletin bizzat üretici olmasının yerine ürün/mal ve hizmet üreten kurum/kuruluşlara alt yapının hazırlanması ve firmaların arasındaki rekabeti geliştirmesi gerekir.
 - b. Bürokrasinin vatandaşın eliyle denetimine imkan sağlamalıdır.
 - c. Performans ölçümlerinde dikkatin girdilerden çıktılara kaydırılması gerekir.
 - d. Vatandaşların müşteri/tüketici olarak algılanması ve onlara farklı seçeneklerin sunulması gerekir.
 - e. Sorunların mümkün olduğu kadar ortaya çıkmadan tespit edilmesi gerekir.
 - f. Harcama ve tüketimin yanı sıra kamuda kazanma faktörünün öne çıkarılması gerekir.
 - g. Piyasa mekanizmalarının teşvik ve tercih edilmesi gerekir.
3. Kamu, hizmetlerinin verilmesinde tekel olmamalıdır aksine kendisiyle gönüllü ve özel kurum/kuruluşların arasında katalizör görevi görmelidir (Eryılmaz, 1999: 87-88).

Yeni kamu yönetimi anlayışının bu bakımdan hizmetlerde verimlilik, etkinlik, piyasa mekanizması, müşteri merkezli hizmet anlayışıyla performansı hedefler. Yeni kamu yönetiminin sistem, yapı ve kamunun faaliyet alanlarıyla ilgili özelliklerini aşağıdaki tabloda görmek mümkündür (Eryılmaz, 2007: 24).

Çizelge 2.3: Yeni Kamu Yönetiminin Yapı, Sistem Ve Kamunun Faaliyet Alanı

	YAPI	SİSTEM	KAMUNUN . FAALİYET ALANI
YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	Dar merkez Geniş-yatay çevre Adem-i merkeziyetçi Esnek hiyerarşi	Performans Hedefleri Maliyetler Ekip ve görev anlayışı Piyasa sisteminin Denetimi Çıktılar Müşteri-vatandaş Merkezli Kamuya karşı Hizmetlerde nitelik İşletmeci-girişimci yönetici tipi	Minimal devlet Hizmet sorumluluğu ile hizmet sunumu- üretimi ayrımı

Kaynak: Eryılmaz, Bilal (2007). Kamu Yönetimi, Okutman yayıncılık, İstanbul. s. 24

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı kapsamında belirtilen yapısal özelliklerin yerine tablodaki gibi dar merkez, adem-i merkeziyetçi, geniş- yatay çevre, esnek örgüt yapısı ve yumuşak hiyerarşiye dayanan yapı gelmiştir. Geleneksel kamu yönetimi sisteminin özelliklerinin yerini performans hedef, maliyet, görev ve ekip anlayışları, piyasa sisteminde denetim, çıktılar, vatandaş-müşteri merkezli, kamunun karşısında sorumluluk, verilen hizmetlerde nitelik, girişimci-işletmeci yönetici tipi alır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının kamu faaliyet alanında farklılaşmış olan hizmeti devlet anlayışından minimal devlete doğru, devletin kamusal ürün/mal ve hizmet üreticisi olmasının yerine de hizmet sorumluluğu kapsamında hizmet sunumu anlayışının geldiği görülmektedir. Bu karşılaştırmayı aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Çizelge 2.4: Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı İle Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

	Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Yapı	<ul style="list-style-type: none"> • VVeber'in bürokrasi modeline dayalı • Aşırı kuralcı • Katı hiyerarşik • Merkeziyetçi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar merkez • Geniş-yatay çevre • Adem-i merkeziyetçi • Esnek hiyerarşi
Sistem	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezin birçok kademe tarafından yürüttüğü ayrıntılı gözetim ve denetim • Denetimde mali ve hukuki ilkeler • Bürokrasi ve siyaset merkezli • Hizmetlerde nicelik • Bürokrat yönetici tipi 	<ul style="list-style-type: none"> • Performans hedefleri • Maliyetler • Ekip ve görev anlayışı • Piyasa sisteminin denetimi • Çıktılar • Müşteri-vatandaş merkezli • Kamuya karşı Hizmetlerde nitelik • İşletmec-i-girişimci yönetici tipi
Kamunun Faaliyet Alanı	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet devleti • Devlet yoğun kamusal mal ve hizmet üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal devlet • Hizmet sorumluluğu ile hizmet sunumu-üretimi Ayrımı

Kaynak: Eryılmaz, Bilal (2007). *Kamu Yönetimi, Okutman yayıncılık, İstanbul. s. 24.*

Yeni kamu yönetimi, süreç ve kurallara uygunluktan ziyade hizmetlerin kalitesinin artmasına çabalamaktadır. Yönetimdeki kontrol mekanizmasının gevşetilmesi, yönetime inisiyatifin verilmesi, yöneticilerin esnek kararlar alınabilmesi ve uygulama alanlarını bırakıp sorumlulukların onlara devredilmesi, kamu sektörü yöneticilerini yönetebilen kılma, risk yönetimiyle performans değerlendirme konularına vurgu yapma yeni kamu yönetiminin hedeflerindedir (Soyupek, 2015: 52).

2.4.4. Kamu Yönetiminin Ortaya Çıkardığı Çözümler

Kamu yönetiminin işlevsel ve yapısal dönüşümlerinin bugün dahi devam ettiği görülmektedir. Kamunun kimi alanlarda elini çekmesi ve bazı alanlardaki yetki ve sorumluluklarını da arttırmasını sağlayan süreçte, kamu harcamalarının yapısı, kapsamı, nitelik ve denetiminin önemli ölçüde değiştiğini belirtmek gerekir. Dünyada yaşandığı görülen krizlerin büyük oranda etkinliği olmadığı görünen mali yapı ve denetim eksikliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Krizlere dayanıklı olan bir yapının inşasıysa, mali yönetimin güçlü hale getirilmesi, kurum/kuruluşların yönetim kapasitelerinin artırılarak, denetimin etkinleştirilmelerine bağlıdır. Bugün etkinliğin, hem yönetim hem de yönetimin denetlenmesinde kilit kavram olarak görülmesi söz konusudur (Akyel ve Köse, 2010: 9-10).

Kamu yönetimi konusundaki yeni yaklaşımların, kamu yönetiminin katılımcı, açık/şeffaf, vatandaşın beklenti ve taleplerine duyarlı, bilgi teknolojilerinden yararlanan ve şeffaf olarak ortaya çıkmasında önemli rolü vardır. Bu yapının, vatandaşın karar alma süreçlerine katılması, kamu yönetim ve hizmetleri ile ilgili bilgi alması ve kamu hizmetlerinin de vatandaş odaklı duruma getirilmesini de kapsamaktadır. İdarenin, bireylerin idari işleyişlerine egemen olduğu görülen ilkenin, kamu yararına olduğuna inandırması ve birey-devlet ilişkisi kapsamında güven sorunlarını aşmasının kolay yolunun açıklığın sağlanması olduğu görülmektedir. Açıklık genel anlamıyla, idarenin herkes tarafından görülebilmesidir. İdari etkinliklerde, dosyaların görülmesi, idareden her çeşit bilginin alınması, belgelerin alınarak, idari yerlerin gezilmesinin bu çerçevede ele alındığı görülmektedir (Akıllıoğlu, 1991: 9).

Verimli, etkili, şeffaf ve sorumlu bir kamu yönetimine duyulan ihtiyacın, kamu yönetiminin tekrar düzenlenmesiyle ilgili çalışmalara daha çok yönelmesine sebep olmuştur. Yönetim alanında açıklık ve şeffaflık düşüncesinin ve bu hedefle yasal düzenlemelerin yapılması, bu tarz ihtiyaçların ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle de 1980'lerden sonra dünyada, yönetimdeki şeffaflık ve uygulamalardaki gelişimin hızlanması söz konusu olmuştur (Kaya, 2006: 3).

Çağdaş demokrasi rejimlerinde, devletin yaptığı işlerle ilgili tek taraflı halkın bilgilendirilmesi yetersizdir. Kamusal faaliyetlerin halka açık olması ve vatandaşın kamuya ait olan bilgi kaynaklarından, bağımsız bir şekilde, istedikleri belge ve

bilgilere erişebilme yolları açılır. Bilgi edinme hakkının da bu yollardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Bu da modern demokrasinin ayırt edici bir özelliği olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle, demokratik bir devletin şeffaflığı, kamu hizmetlerinin halka yakın olması, eşitlik, katılım, adaletli davranılması ve halk denetimine açıklığın sağlanabilmesi temel hedeflerdendir. Bu hedefleri yaşama geçirmenin önemli araçlarından biri de bilgi edinme hakkıdır (Sürekli, 2013: 1-2).

2.5. Ülkemizde Kadının Çalışma Hayatına Tarihsel Bakış

Kadınların iş dünyasına katılımı, bütün dünya da yaşandığı gibi, ülkemizde de sanayileşmeyle paralel bir şekilde gelişme göstermeye başlamıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda Tanzimat'ın ilanıyla beraber çalışma hayatıyla ilgili mevzuat öngörülmeğe başlanmıştır. Ancak kadın işgücü konusunda düzenlemelerin yapılması Cumhuriyet Dönemi'nde olmuştur.

Osmanlı döneminde kadınlar, kırsal kesimlerde herhangi bir ücret almadan üretime katılırlardır. Bunun dışında iş dünyasına girmeleri, kapitalizmle eşzamanlı ilerlemiştir. Tanzimat'la birlikte başlayan süreç içinde kadınlar, sosyal yaşama bir özne şeklinde katılmak için ilk adımları atmaya başlamışlardır. Ancak kadınların bu katılımının, kendi sosyal/sınıfsal konumuyla doğrudan ilgili olduğu görülmektedir. Osmanlı'da kentli olan ve ekonomik düzeyi kadınlar gayrimüslim okullarda ya da evde almış oldukları eğitim ile çalışma hayatına katılırken, kentlerdeki düşük gelirli kadınların buralardaki atölye tipi sanayilerde günde neredeyse 15 saat çalışıp; asgari ücretle çalışmak durumunda kaldıkları da görülmüştür. Kırsal alanlardaki kadınların batılı olan şirketlere halı dokuyupilmek başına para almaları veya yoğun olarak aile içinde ücret almadan tarım işçiliği yapmaları öz konusuydu. Osmanlı'daki kadınların batıdaki gibi ilk olarak özel kesimde çalışma yaşamına girmeleriyle ilgili farklı görüşlerin bildirildiğini belirtmek gerekir. Osmanlı'da 1908 yılından sonra 250 bin sanayi işçisi vardı ve bunların yaklaşık 75 binin kadın olduğu belirtilmektedir. Kadınların kamuda yerini alması 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra öncelikli olarak eğitim ve sağlık alanları ve meslekleriyle olmuştur (Aslan, 2006: 120-121).

Kurtuluş mücadelesinin verildiği dönemlerde erkeklerle bir arada mücadele veren kadınların, Cumhuriyetin kuruluşuyla, hukuksal ve ekonomik olarak mevcut statüleri yükseltilmiştir. Bununla birlikte çalışma hayatında daha etkin olarak yer alabilmelerinde çalışmalar hızlandırılmıştır. Cumhuriyet döneminde işçi olarak

çalışan kadınlarla ilgili verilerin, 1927 yılı Sanayi Sayımında ortaya çıkmıştır. Bu sayım sonucunda öncekilerden daha farklı olarak, ülkemizdeki bütün sanayi kurum/kuruluşları kapsanmıştır. Ayrıca işgücünün cinsiyet dağılımının sadece dört ve daha çok işçi çalıştıran işletmelerin dikkate alındığını da belirtmek gerekir. Bu sayım sonuçlarında çalışan kadınların oranı yüzde 25.58 olarak belirlenmiştir. Kısacası dörtten çok işçi çalıştıran sanayi kurum/kuruluşlarında çalışan her dört işçiden birinin kadın olduğu görülmektedir. Bu sonucun oluşmasındaki ilk sebebin, istihdam faaliyetlerinin kadınların geleneksel anlamda yer aldığı istihdam sektöründe yoğun olması; ikinci nedense, savaşlar nedeniyle erkek işgücünde yaşanan eksilmelerdir. Üçüncü neden, eşlerini savaşta kaybetmiş olan kadınların iş hayatına girmek zorunda kalmalarıdır (Makal, 2010: 21-23).

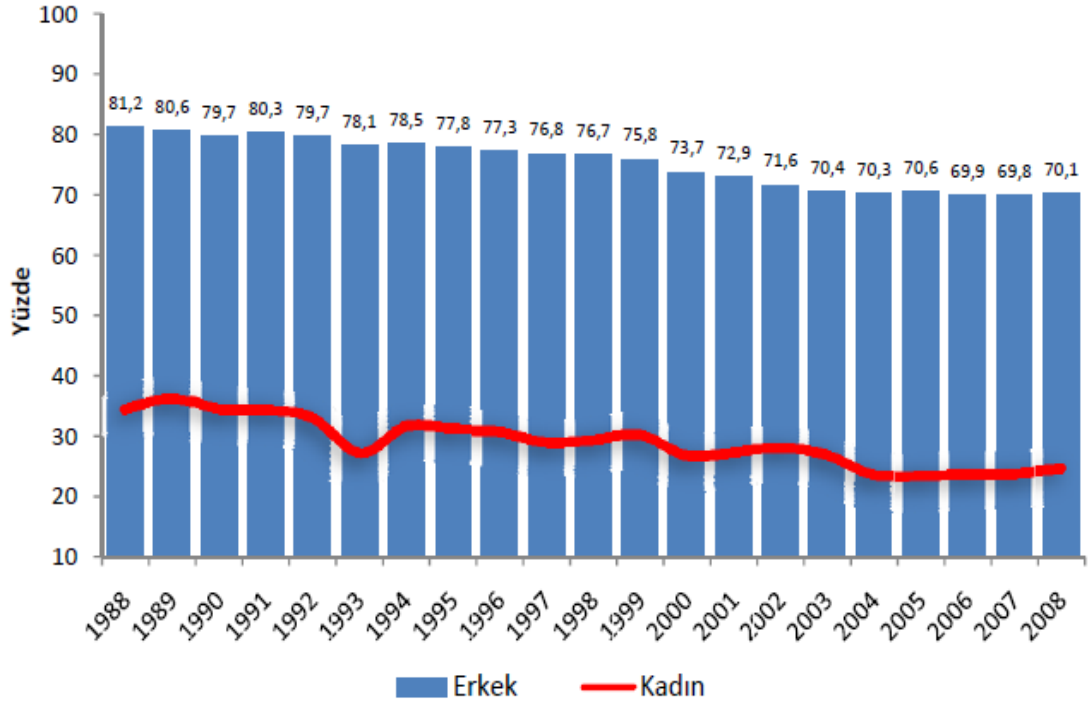
1927–1942 yıllarında yürürlükteki Teşvik-i Sanayi Yasası kapsamında kurum/kuruluşlara ilgili kadın istatistiklerine rastlamak mümkündür. Bu istatistiklerde, 1932 ile 1934 yıllarının arasında çalışan kadın oranı yaklaşık yüzde 25 olarak belirtilmiştir. 1947 yılına gelene kadar bu oranda kayda değer değişimlerin olmadığı görülmektedir. Bu dönem içinde geleneksel anlamda kadınların yoğun olduğu faaliyet alan ağırlıklarının korunmaya devam ettiğini söylemek mümkündür (Makal, 2010: 24-25).

1923’de Türkiye İktisat Kongresi yapılmıştır ve Türkiye genelinde kadınların özellikle madenlerde çalıştırılması yasaklanmış, her ay üç gün izne çıkmaları, doğum öncesinde ve sonrasında için sekiz haftalık ücretli olarak izin verilmesi kararlaştırılmıştır. 1930’da çıkarılmış olan Umumi Hıfzıssıhha Kanunu’yla yetişkin olan işçilerin yanında çocuk ve kadın işçiler için çalışma yaşının, izin süresinin, işin konusu ile diğer çalışma şartlarının koruyucu hükümlerle geliştirildiği görülmektedir. 1936’da kabul edilmiş olan 3008 sayılı İş Kanunu’yla da kadınların çalıştırılmasının yasaklandığı işlere ve annelik durumlarıyla ilgili bazı koruyucu hükümler olmadığı gibi, ücret eşitliği konusunda da koruyucu herhangi bir düzenlemenin yapılmadığı görülmektedir. 1945’de yürürlüğe girmiş olan İş Kazaları ile Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunu’yla kadın işçilere annelik durumlarında sosyal güvence getirilir. 3008 sayılı İş Kanunu endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmeleri karşılayamamıştır ve 1961 Anayasası’na uygun olmadığı gerekçesiyle, yeni bir iş kanunu zorunlu olmuştur. 1971’de yürürlüğe girdiği görülen ve 2003’e kadar yürürlükte kaldığı görülen 1475 sayılı İş Kanunu’yla kadın işgücünün korunmasıyla

ilgili kimi hükümlerin yanı sıra eşit şartlardaki işe eşit olan ücret ilkesinin mevzuata girmesi önemli bir gelişmedir (Önder, 2013: 39-40).

1980'lerin sonlarına gelindiğinde kadınların yüzde 34'ünün işgücüne katıldığı görülmektedir. 2008'de ise bu oran azalmış yüzde 25'e kadar düşmüştür. Kadınların işgücüne katılım oranlarında görülen bu azalma önemlidir (Bkz. Şekil).

Grafik 2.2: İşgücüne katılım oranlarındaki değişimler, 1988-2008



Kaynak: TÜİK, 2010.

Bu azalmada kadınların eğitim alanındaki sürelerinin uzaması ve kırsal kesimden kentsel alanlara doğru göç sürecinin de etkili olduğunu söylemek mümkündür. Göçle birlikte kente gelen kırsal işgücü, kentsel alanlarda istihdam şartlarının karşılanamaması, işgücüne katılım oranlarında yaşanan azalmaların önemli sebeplerinden biridir. Bununla birlikte benzer demografik süreçlerden geçen Avrupa ülkelerinde yaşayan kadınların işgücüne katılım oranlarıyla Türkiye'deki kadınların işgücüne katılım oranlarına bakıldığında, Türkiye'de kadın istihdamıyla ilgili yapısal sorunların olduğu görülür. Aşağıdaki tabloda ülkemizin işgücüne katılım oranları verilmiştir. AB-15 ve OECD ile karşılaştırmanın yapıldığı tabloya bakıldığında, ülkemizin işgücüne katılım oranının, AB-15 ve OECD ülkelerine nazaran düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir. Genel olarak AB-15 ve OECD

ülkelerinin işgücüne katılım oranındaki artış dikkat çekerken, ülkemizin işgücüne katılma oranları düşmüştür. Tablodan kent ve kır ayırımına bakılırsa genel olarak kentte işgücüne katılımın kırsal alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 2.5: Yıllar itibariyle cinsiyete ve kent/kır ayırımına göre işgücüne katılma oranı (%) (15+yaş)

	OECD	AB-15	Türkiye						
	Toplam	Toplam	Toplam (%)			Kent (%)		Kır (%)	
			Toplam	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
1988	-	65.7	57.5	81.2	34.3	78.1	17.7	84.7	50.7
1989	-	65.8	58.1	80.6	36.1	76.8	17.8	84.8	55.1
1990	-	66.3	56.6	79.7	34.1	76.8	17	83	52
1991	-	66.7	57	80.2	34.1	77	15.6	84.1	55.5
1992	-	66.5	56	79.6	32.7	76.8	17	83.1	51.9
1993	-	66.4	52.1	78	26.8	75.2	15.7	81.6	40.5
1994	-	66.6	54.6	78.5	31.3	75.3	17.4	82.6	48.9
1995	-	66.8	54.1	77.8	30.9	74.1	16.8	82.6	49.3
1996	-	67.1	53.7	77.3	30.6	73.2	16	82.9	49.8
1997	-	67.4	52.6	76.7	28.8	72.9	16.9	82	45
1998	-	68	52.8	76.7	29.3	72.8	16.8	82.5	46.9
1999	-	68.6	52.7	75.8	30.0	72.2	17.8	81.2	47.4
2000	69.9	69.4	49.9	73.7	26.6	70.9	17.2	77.9	40.2
2001	69.7	69.8	49.8	72.9	27.1	70.6	17.4	76.4	41.7
2002	69.8	70.2	49.6	71.6	27.9	69.8	19.1	74.5	41.4
2003	69.6	70.7	48.3	70.4	26.6	68.9	18.5	72.9	39
2004	69.9	71.3	46.3	70.3	23.3	69.1	17.7	73.3	36.7
2005	70.1	71.8	46.4	70.6	23.3	70	18.7	72	33.9
2006	70.4	72.2	46.3	69.9	23.6	69.3	19.5	71.3	33.1
2007	70.5	72.5	46.2	69.8	23.6	69.3	19.8	71	32.5
2008	70.8	72.9	46.9	70.1	24.5	69.5	20.8	71.6	32.9
2009	70.6	73	47.9	70.5	26.0	69.9	22.3	72	34.6
2010	70.7	73	48.8	70.8	27.6	-	-	-	-

Kaynak: TÜİK ve OECD Veri Tabanı, ET: 13.02.2012

Türk Hükümeti, kalkınma hedefleri çerçevesinde kadınların işgücüne katılımlarının arttırılması için çeşitli hedef ve amaçlar tayin eder. Hükümetin

hazırladığı “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı”, ülkemizdeki kadınlarının işgücüne katılımlarının erkeklere göre çok daha geride olduğunu kabul etmektedir. Bu raporda vurgulanan noktanın, kadınların genel ekonomik ve sosyal gelişim ve değişimlerin işgücüne katılımlarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Kadınların sosyal ve ekonomik gelişimiyle işgücüne katılımlarının arasında yakından bir ilişkinin olması, istihdamın kadınlara yalnızca ekonomik bağımsızlıklarının kazandırılmasıyla kalmayıp aynı zamanda kendilerine duydukları sosyal ve güvenin arttırarak aileleri içerisindeki konumların iyileştirmesinden ileri geldiği görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2009: 4). Aşağıdaki tabloda “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı” tablo olarak verilmiştir:



Çizelge 2.6: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı

Hedef 1: Kadınların istihdamını arttırmaya yönelik çabaların hızlandırılması	Sorumlu Kuruluş	İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar
Eğitim, mesleki eğitim ve girişimcilik yoluyla kadınların istihdam edilebilirliğinin artırılması	ÇSGB, İŞ-KUR,	KSGM, SHÇEK, GAP
Çocuk ve yaşlı bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması	MEB,	İdaresi Başkanlığı
Geleneksel yapıların yaygınlığının azaltılması için sosyal farkındalığın artırılması	KOSGEB	(GİB), Üniversiteler, Sendikalar ve STK'lar
Hedef 2: Kadınların kırsal alanlardaki ekonomik konumunun iyileştirilmesi		
Kadınların tarım alanındaki girişimciliğinin teşvik edilmesi	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı,	KSGM, GİB, MEB, Çevre ve Orman
Kırsal kesimdeki kadınlar için gelir getirici projelerin ve çalışma koşullarını iyileştirmeye dönük projelerin	MEB, İŞ-KUR,	Bakanlığı, Ticaret Birlikleri, STK'lar ve
Hedef 3: İşgücü piyasasında toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ile mücadele edilmesi		
Mevcut Çalışma Kanunu'nun revize edilerek Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili hükümlerin kanuna eklenmesi	ÇSGB, KSGM, TÜİK,	İŞ-KUR, Barolar Birliği, Sendikalar, STK'lar, ÇSGB (SGK), Özel
Benzer işleri yapan kadınlar ve erkekler arasındaki gelir farklılıkları ile ilgili verilerin oluşturulması	Üniversiteler, İŞ-KUR	Sektör, KSGM, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları
Kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı her türlü ayrımcılığa karşı gerekli önlemlerin alınması		

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2009, sayfa 5

Kadın girişimciliğinin artırılması, yaşlı ve çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılarak, geleneksel olan yapıların yaygınlığının azaltılması, kadın ve erkek eşitliğinin sağlanması, kadınların iş yaşamında karşılaştığı her çeşit ayrımcılığı ortadan kaldırma söz konusu bu ulusal eylem planında ön plana çıkan durumların başında gelir (Korkmaz ve Korkut, 2012: 45-46).

2.7. Okul Yönetimi

Toplumsal bir kurum olarak kabul edilen eğitimin formal anlamdaki örgütü okullardır. Okulun yönünü toplumsal kurumların tümü belirlemektedir. Okulların etkin işlemesi toplumsal problemlerin eğitimsel yönünün dikkate alınmasıyla olanaklı hale gelmektedir (Aydın, 2005: 36). Okulların, eğitim sistemi içinde işlevsel en önemli parçası olduğunu belirtmek gerekir. Eğitim sistemi eylemsel sınırları ve çevresini belirlemektedir. Okullar eğitim sisteminin sınırında, ilk düzeylerde, uçta, ve üretimi amaçlayan somut örgütlenmelerdir (Açıkalın, 1998: 89). Okulun özelliklerine bakıldığında, okul yönetiminin öneminin arttığı görülmektedir. Okul, bürün insan kaynaklarını harekete geçirilebildiğinde etkili olabilir. Ancak okullarda karar sürecinin başındaki okul müdürünün de önemli olduğunu belirtmek gerekir. Okul müdürünün yetkin bir lider olması okulun madde ve insan kaynaklarının daha kolay harekete geçmesini sağlamaktadır (Özdemir vd., 2014: 7).

Okullar eğitim sistemlerinin alt sistemleri şeklinde düşünüldüğü zaman, okul yönetimini de eğitim yönetiminin bir alt sistemi şeklinde ele almak mümkündür. Okul yönetiminin bir anlamda eğitim yönetimi içinde sınırlı bir alana uygulanması olduğu görülmektedir (Bursalıoğlu, 1998: 25). Okul yönetiminin, okulu daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaştırabilmek için eldeki bütün insan ve madde kaynağının katkılarını bütünleştirme, etkin biçimde kullanma, amaçlara dönük olarak karar ve politikalarını uygulamayı ifade ettiği görülmektedir. O halde okul yönetiminin, eğitim yönetiminde sınırlı bir alan uygulanması olduğu söylenebilir. Bu alanın sınırlarının eğitim sisteminin yapısı ve amaçları belirlemektedir. Okul yönetiminin görevleri okuldaki bütün madde ve insan kaynaklarını verimli olarak kullanıp, okulu hedeflerine uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 2003: 52).

Okul yönetiminin öneminin, yönetimin görevinden doğduğu görülmektedir. Yönetimin görevi ise, örgütü hedeflerine uygun bir şekilde yaşatmaktır. Böyle durumlarda okul yönetiminin görevinin de okulu hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmak olmalıdır (Bursalıoğlu, 1998: 95). Okul, öğrencilerine, daha önceden tasarlanan eğitsel hedef ve amaçlara ulaştırabilmek için gerekli davranışları (beceri, bilgi ve tutumları) planlı süreç içerisinde belirli bir sürede kazandırabilen örgüttür. Öğrenme, yaşam boyu devam etmesinin karşısında okul hedeflerinin, süresi yöntemi belirli planlı öğretim yapmaktadır. Böyle bir öğretimin yapıldığı her yer

okul olarak kabul edilmektedir (Başaran, 2008: 36). Bu niteliğiyle okul farklı isim ve sıfatlarla anılan genel bir kavram olarak kabul edilmektedir.

2.8. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminde özel bir alan olarak tanımlanabilmektedir. Eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığında dahi, devletin gözetim ve denetimiyle sınırlandırıldığından bir kamu görevi işlevi görmektedir. Eğitim örgütleri ise siyasi organlar tarafından saptanan eğitim politikalarının uygulamaya geçirildiği yerlerdir (Kaya, 1991: 43). Bu anlamda eğitim yönetimini, kamu yönetiminin özel bir alanı şeklinde görmekle beraber, eğitim etkinliğinin niteliklerinden kaynaklı yönetim farklılıklarının da olduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılıklara bakıldığında, eğitim kurumlarının yapı ve örgütlenmesi konusunda özel bir dikkat gerektirmektedir. Eğitim kurumlarının ülke genelinde yayılmışlardır. Ancak diğer örgütlerden daha farklı olarak, bu kurumların eğitim sisteminin bir parçası olmaları sebebiyle, ayrı birimler şeklinde algılanmamaktadırlar. Diğer taraftan eğitimin dolayı ya da doğrudan olarak insan ile ilgili olması sebebiyle, eğitim örgütlerin yönetimi, bir örgüt yönetimi gibi düşünülememektedir. Bunun yanında eğitim örgütlerinin, onu denetleyen güçler bakımından da diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Eğitim yöneticilerinin, velilerin değişik ve bir çok defa da birbiriyle çelişkili talepleriyle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Kaya, 1991:45-46)

Yönetim ve örgüt kavramlarının arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Planlı olarak koordine edilmiş olan eylem ve güçler topluluğunun örgütü meydana getirdiği görülmektedir. Örgütün amaçlarının daha önceden tanımlanmış bir yapı olması söz konusudur. Bu yapının kurulma sürecine de örgütlenme adı verilmektedir (Bursalıoğlu, 1998: 14-15). MEB'in günümüzdeki örgüt yapısının oluşma sürecinde yaşanan bir çok gelişime vardır.

Selçuklu ve Anadolu Selçuklu Devleti'nde eğitim, devletin bir işi değildi; vakıf ve toplumların işiydi. Bu nedenle eğitimin bir merkez örgütü bulunmamaktaydı. Bu geleneğin Osmanlı Devleti'nde de sürdürüldüğü görülmektedir. Sadece Saray'a insan gücü yetiştirdiği görülen Enderun'un, Sultan tarafından denetlenmesi söz konusuydu. 1773'den sonra askeri okulların açılışı ve Batı tipi okulların da bunlara eklenişi, bunların yönetim ve denetimi merkezden

yapılma ihtiyacını doğurmuştur. Ülkede yeni okulların yönetimini kapsayan ilk bakanlığın, Genel Eğitim Bakanlığı 1857 yılında kurulduğu görülmektedir. 1864 yılında özel okulların denetimini de bu Bakanlık yapmaya başlamıştır. Osmanlı döneminde eğitimdeki en kapsamlı merkez örgütün, 1869 Genel Eğitim Tüzüğü'yle gerçekleştirildiği de belirtmek gerekir. Bu düzenlemede, Genel Eğitim Bakanlığı'nda bir Eğitim Büyük Meclisi kurulmuştur. "Kurulun başkanı bakandır ve kurula bağlı çalışan bilim ve yönetim olmak üzere iki birimi vardır. Genel Eğitim Bakanlığı kısmi değişiklikler ve eklenen yeni birimlerle Saltanatın kaldırıldığı 1 Kasım 1922'ye kadar varlığını sürdürmüştür" (Başaran, 2008:155-157)

Sonuç olarak okul olmasaydı diğer sistemlere de gerek olmazdı. Dünyada yaşanan eğitim reform çalışmalarının, ülkemizdeki demografik ve coğrafi yapı eğitim örgütlerini sürekli yenilenmesini gerektirmektedir. Ülkemizdeki şehirleşmenin, her kademedeki okullaşma oranlarında yaşanan yükselme, şehir merkezlerinde okulların kalabalıklaşması ve bunun yanı sıra kırsal kesimlerdeki öğrenci azlığına paralel bir şekilde ortaya çıkan taşınmaz eğitim ve "Yatılı İlköğretim Bölge Okulları paradoksal olarak kırsal kesimlere eğitim imkânı sunmanın yanında verdiği daha düşük nitelikli eğitim imkânı ile de sanki eğitimde fırsat ve imkân eşitliğini bozan bir görünüm arz etmektedir. Eğitim sistemimizin içinde bulunduğu bu şartlar okul yöneticiliğini daha kritik bir konuma getirmektedir"(Özdemir vd., 2014: 7).

3. BULGULAR

GÖRÜŞME ÖRNEĞİ

Okul Müdürü

DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Yaşınız?

Cevap: 43

2. Eğitim durumunuz?

Cevap: Üniversite

3. Medeni durumunuz?

Cevap: Evli

4. Çocuğunuz var mı? Kaç tane?

Cevap: İki

5. Eğitimde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Cevap: 23

6. Çalıştığınız okul/kurum türü nedir?

Cevap: Ortaokul

7. Yönetici olarak göreviniz nedir?

Cevap: Okul Müdürü

8. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?

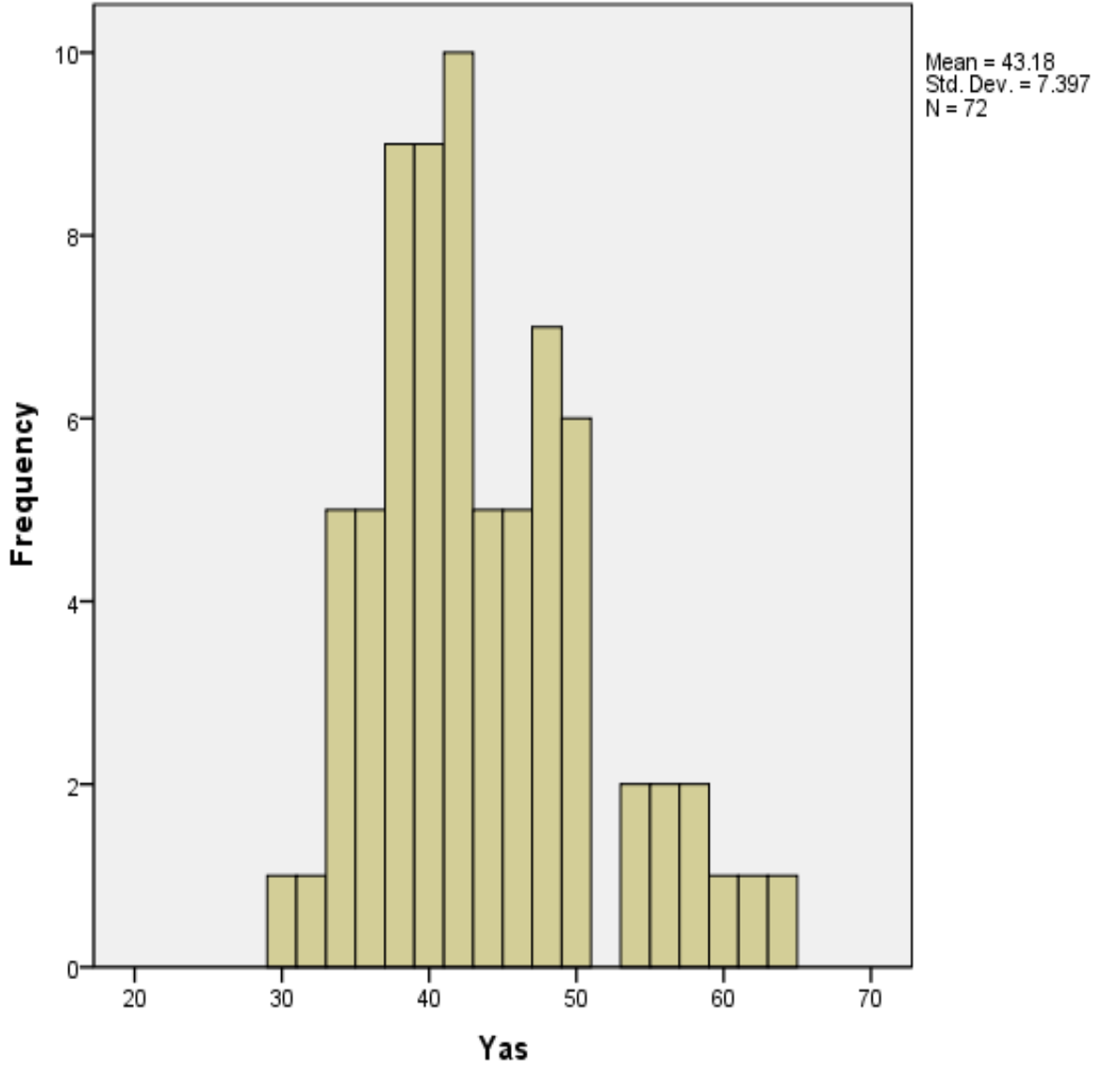
Cevap: Sekiz

9. Ödül ya da başarı belgeniz var mı?

Cevap: Evet, çok sayıda

3.1. Demografik Bilgilere İlişkin Soruların İbm Spss 19.0 Veri Analizi Yorumları

Grafik 3.1: Yaş Dağılımı



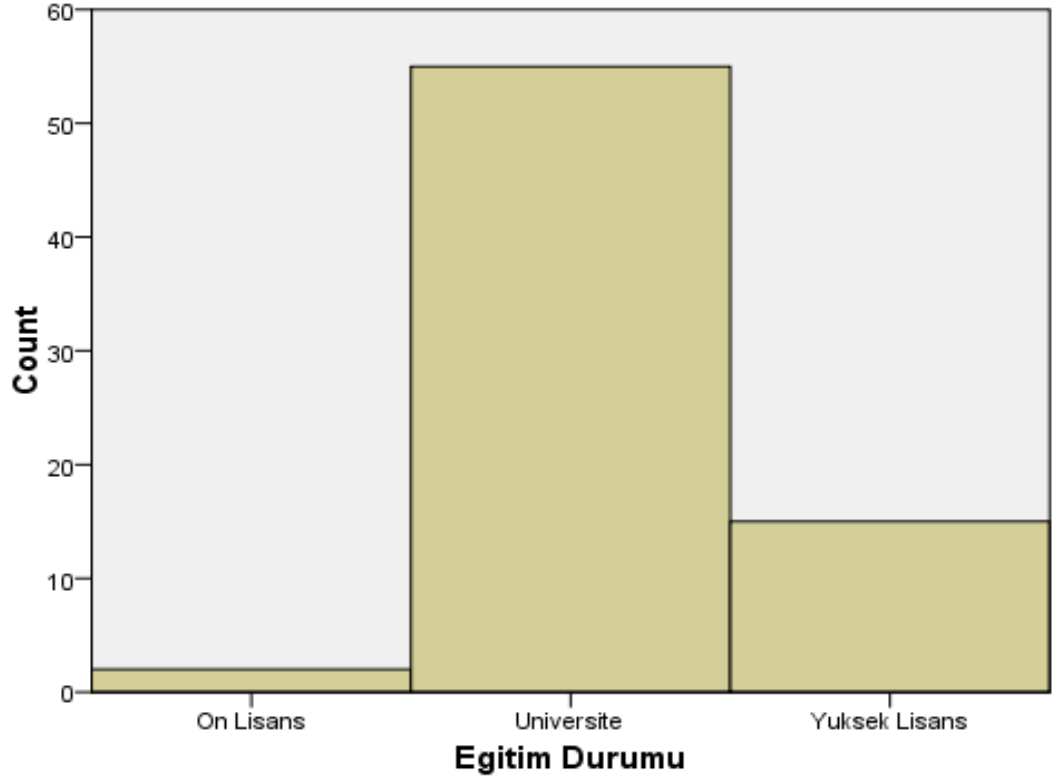
Çizelge 3.1: Yaş Dağılımı

		Value
Standard Attributes	Position	1
	Label	Yas
	Type	Numeric
	Format	F3
	Measurement	Scale
	Role	Input
	N	Valid
	Missing	0
Central Tendency and Dispersion	Mean	43.18
	Standard Deviation	7.397
	Percentile 25	38.00
	Percentile 50	42.00
	Percentile 75	47.50

Görüşme yapılan 72 kadın yöneticinin minimum 30, maksimum 64 yaşında olduğu gözlenmektedir. Buna göre görüşme yapılan kadın yöneticilerin örneklem kapsamında 30 yaşından daha önce yönetici olma imkânı bulamadığı veya tercih etmediği görülmektedir. Görüşme yapılan kadın yöneticilerin yaş ortalamasının 43.18 olduğu tespit edilmektedir. (Table 1.1. Dem Age)

2. Eğitim durumunuz?

Grafik 3.2: Eğitim Durumu

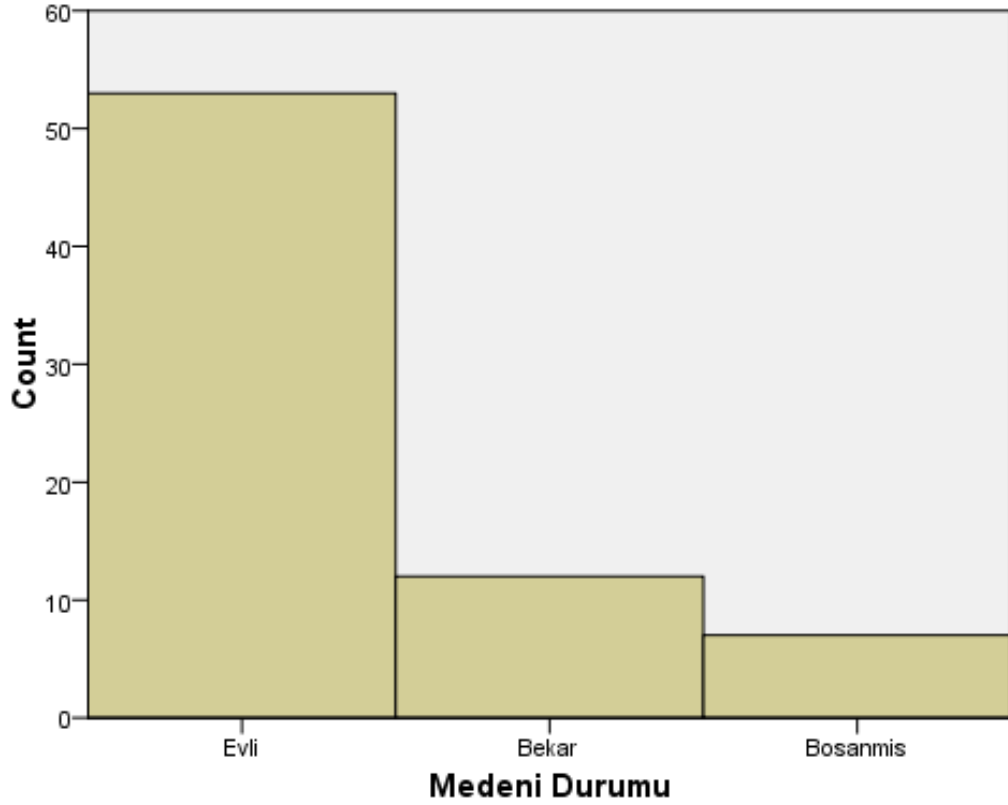


Çizelge 3.2: Eğitim Durumu

Eğitim Durumu		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	On Lisans	2	2.8	2.8	2.8
	Universite	55	76.4	76.4	79.2
	Yuksek Lisans	15	20.8	20.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

3. Medeni durumunuz?

Grafik 3.3: Medeni Durum



Görüşmeye katılan 72 kadın yöneticinin 2 'sinin ön lisans mezunu olduğu ancak onların da yaş itibari ile daha eski mezuniyete sahip eğitimciler oldukları ve emekli olmayı düşündükleri için de daha üst düzey eğitim almak istemedikleri kanısına varılmıştır. Ön lisans eğitim durumundaki kadın yöneticilerin oranı % 2,78 (veya yaklaşık % 2,8); Üniversite lisans düzeyindeki mezun kadın yöneticilerin oranı %76,39 (veya yaklaşık % 76,4); Yüksek lisans yapan kadın yöneticilerinin oranı ise % 20,83 (veya yaklaşık % 20,8) şeklinde tespit edilmiştir. Doktora veya daha üst düzey eğitim alan veya almakta olan bir kadın yöneticiye rastlanmamış ancak fırsat buldukları zaman daha üst düzeyde eğitim almaya istekli oldukları gözlenmiştir

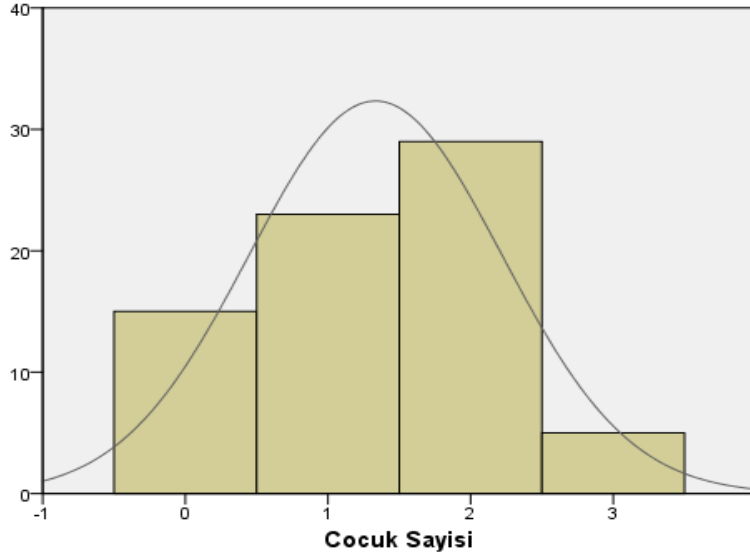
Çizelge 3.3: Medeni Durum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	53	73.6	73.6	73.6
	Bekar	12	16.7	16.7	90.3
	Bosanmış	7	9.7	9.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında %73,6 oranında evli (53 kadın), %16,7 oranında bekâr (12 kadın) ve %9,7 oranında (7 kadın) boşanmış oldukları gözlemlenmektedir. Ancak boşanmış olan kadın yöneticilerin bazılarının yapılan görüşmeler sırasında yönetici olmadan önce boşandığı anlaşılmaktadır. Buna göre kadın yöneticilerin yönetim görevleri ile evlilik hayatlarını birlikte sürdükleri söylenebilir ya da evliliklerinin yönetim görevlerini veya yönetim görevlerinin evliliklerini etkilediği noktada sayısal bir sonuca ulaşabilmek mümkün olmamıştır.(Bekâr kadın yöneticiler herhangi bir evlilik yapmamışlardır.)

4. Çocuğunuz var mı? Kaç tane?

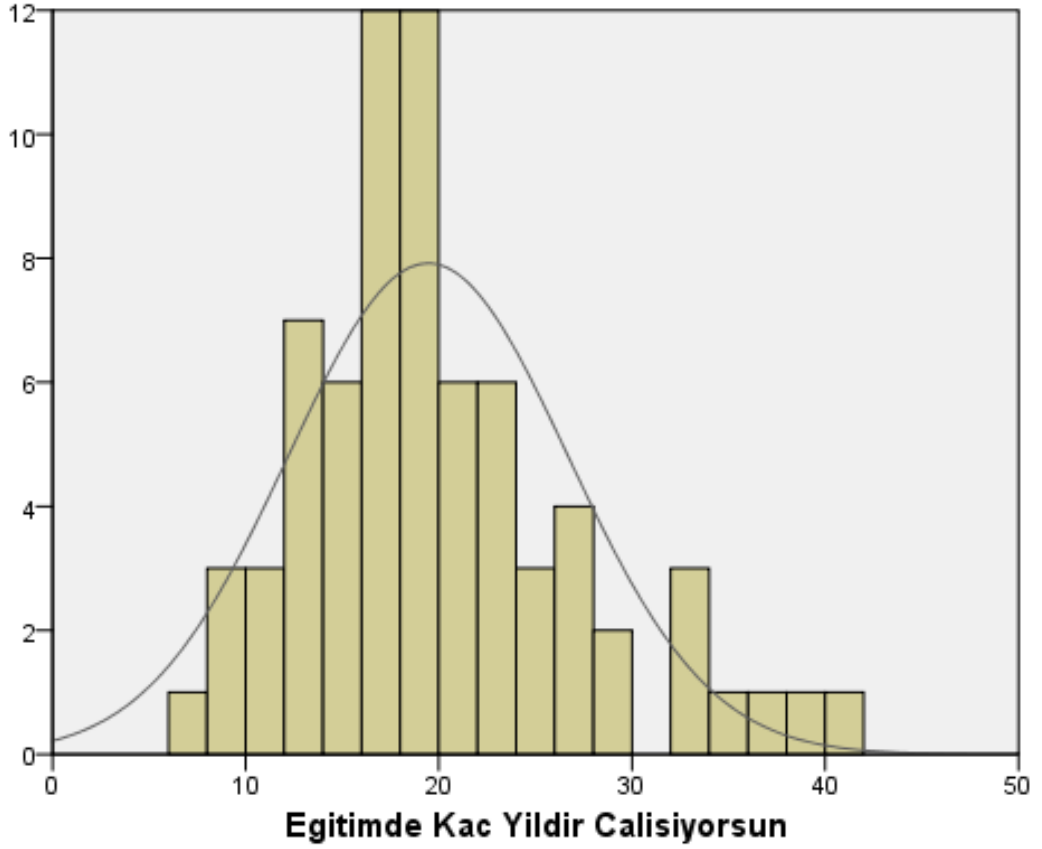
Grafik 3.4: Çocuk Sayısı



Daha önce evlilik yapmamış 12 kadın yöneticinin ve boşanmış 3 kadın yöneticinin toplamda 15 kadın yöneticinin hiç çocuk sahibi olmadığı ancak diğer kadın yöneticilerde çocuk sayısının genellikle 2 olduğu tespit edilmiştir. Sahip olunan çocuk sayısının en çok 3 olduğu gözlenmiş ancak daha fazla çocuk sayısına sahip kadın yöneticiye rastlanmamıştır.

5. Eğitimde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Grafik 3.5: Eğitim Alanında Çalışma Süresi



Çizelge 3.4: Eğitim Alanında Çalışma Süresi

N	Valid	72
	Missing	0
Mean		19.44
Std. Error of Mean		.855
Median		18.00
Mode		16 ^a
Std. Deviation		7.252
Variance		52.588
Range		33
Minimum		7
Maximum		40

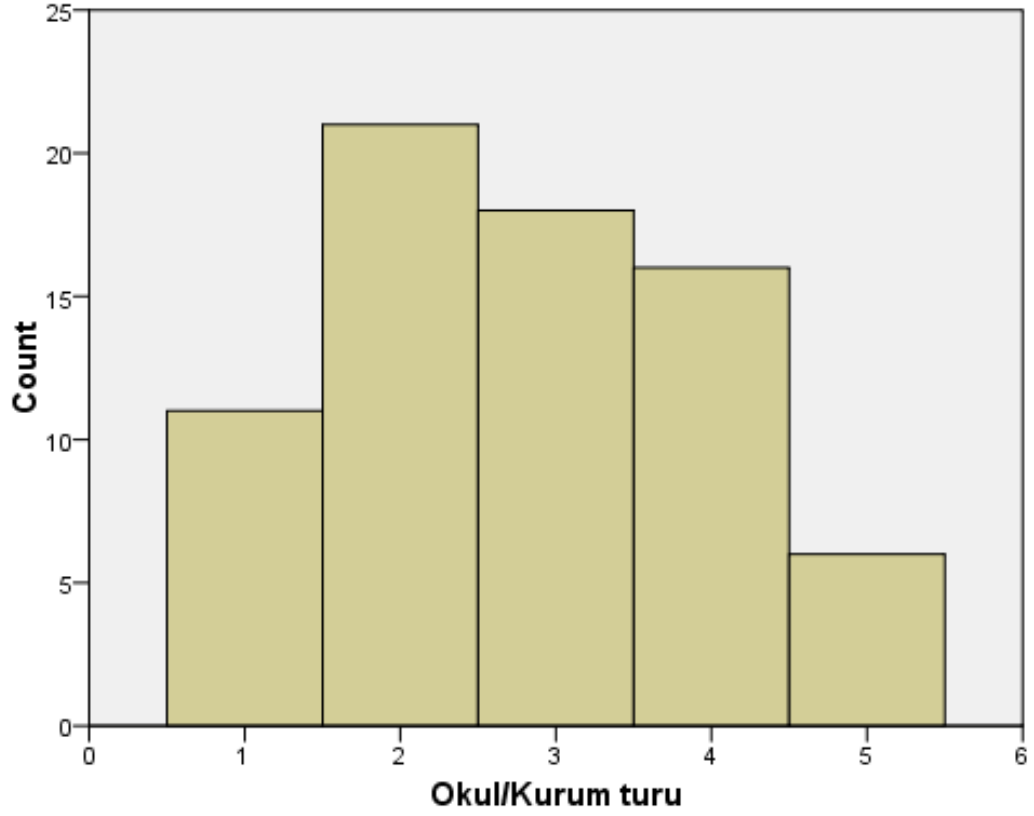
Çizelge 3.4: Eğitim Alanında Çalışma Süresi

N	Valid	72
	Missing	0
Mean		19.44
Std. Error of Mean		.855
Median		18.00
Mode		16 ^a
Std. Deviation		7.252
Variance		52.588
Range		33
Minimum		7
Maximum		40

Görüşme yapılan kadın yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı kadrolarında en az 7 en çok 40 yıldır çalıştığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin çalışma yıl ortalamasının 19,44 olduğu göz önüne alınırsa, bu ortalamanın görüşme yapılan kadın yöneticiler adına en azından eğitimci olarak oldukça kıdemli ve tecrübeli oldukları sonucu çıkarılabilir.

6. Çalıştığımız okul/kurum türü nedir?

Grafik 3.6: Okul Kurum Türü



Yukarıdaki tabloda yer alan IBM SPSS 19.0 veri programına veri girişi olarak tanımlanan okul türlerinin kodlaması aşağıdaki gibidir:

1-Anaokulu

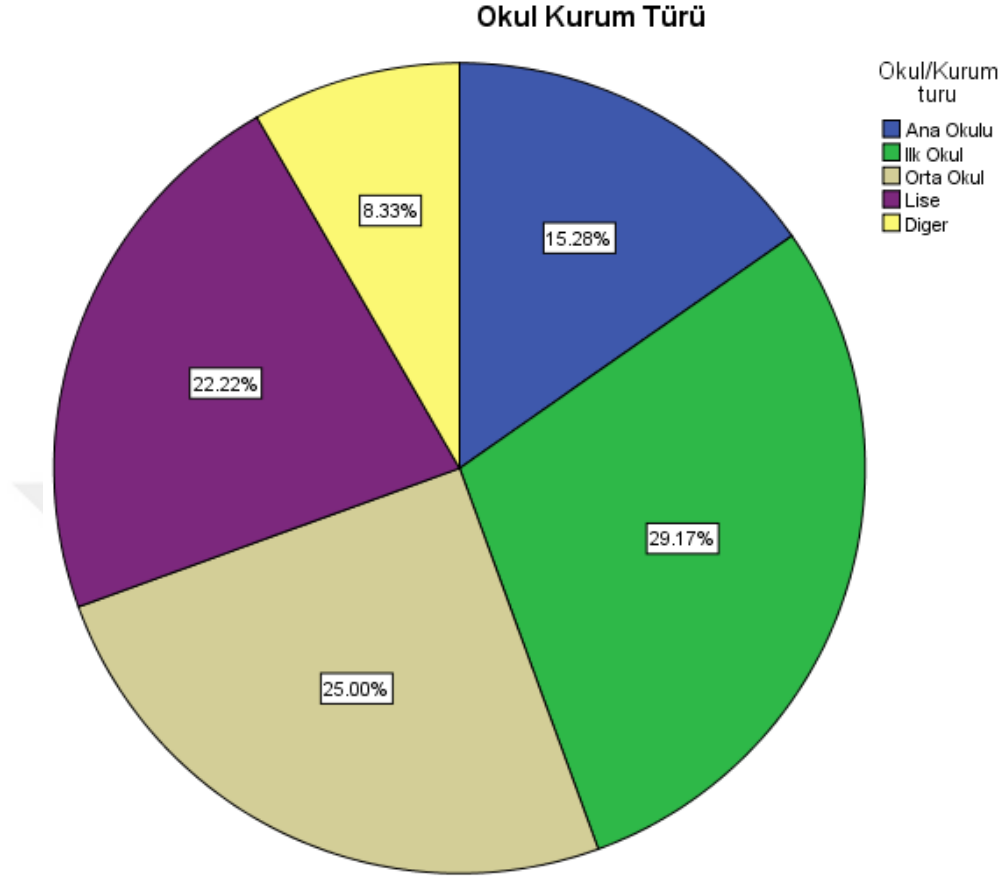
2- İlkokul

3-Ortaokul

4-Lise

5-Diğer (İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Halk Eğitim Merkezi vb.)

Grafik 3.7: Okul Kurum Türü

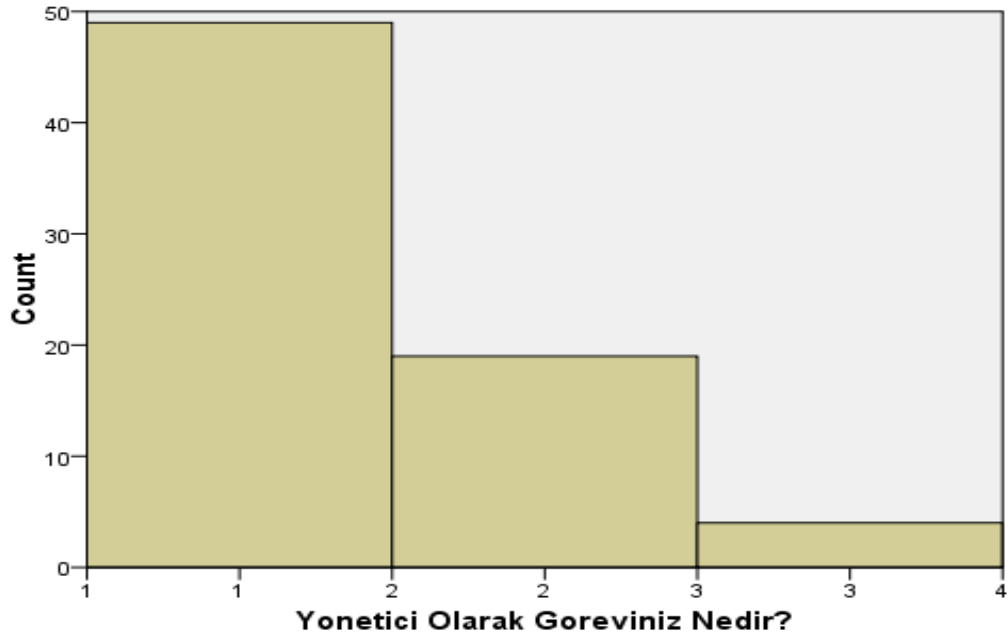


Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin çalıştıkları farklı okul türlerinin dağılım yüzdesi aşağıdaki gibidir:

- 1- Anaokulunda çalışan kadın yönetici sayısı % 15,28
- 2- İlkokulda çalışan kadın yönetici sayısı % 29,17
- 3- Ortaokulda çalışan kadın yönetici sayısı % 25,00
- 4- Lisede çalışan kadın yönetici sayısı % 22,22
- 5- Diğer kurumlarda çalışan kadın yönetici sayısı % 8,33

7. Yönetici olarak göreviniz nedir?

Grafik 3.8: Yönetici Olarak Görev Alanı



Çizelge 3.5: Yönetici Olarak Görev Alanı

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	7		
	Label	Yönetici Olarak Göreviniz Nedir?		
	Type	Numeric		
	Format	F3		
	Measurement	Scale		
	Role	Input		
	N	Valid	72	
Missing		0		
Mean		1.37		
Standard Deviation		.592		
Central Tendency and Dispersion	Percentile 25	1.00		
	Percentile 50	1.00		
	Percentile 75	2.00		
	Labeled Values	1	Mudur Yardımcısı	49
2		Mudur	19	26.4%

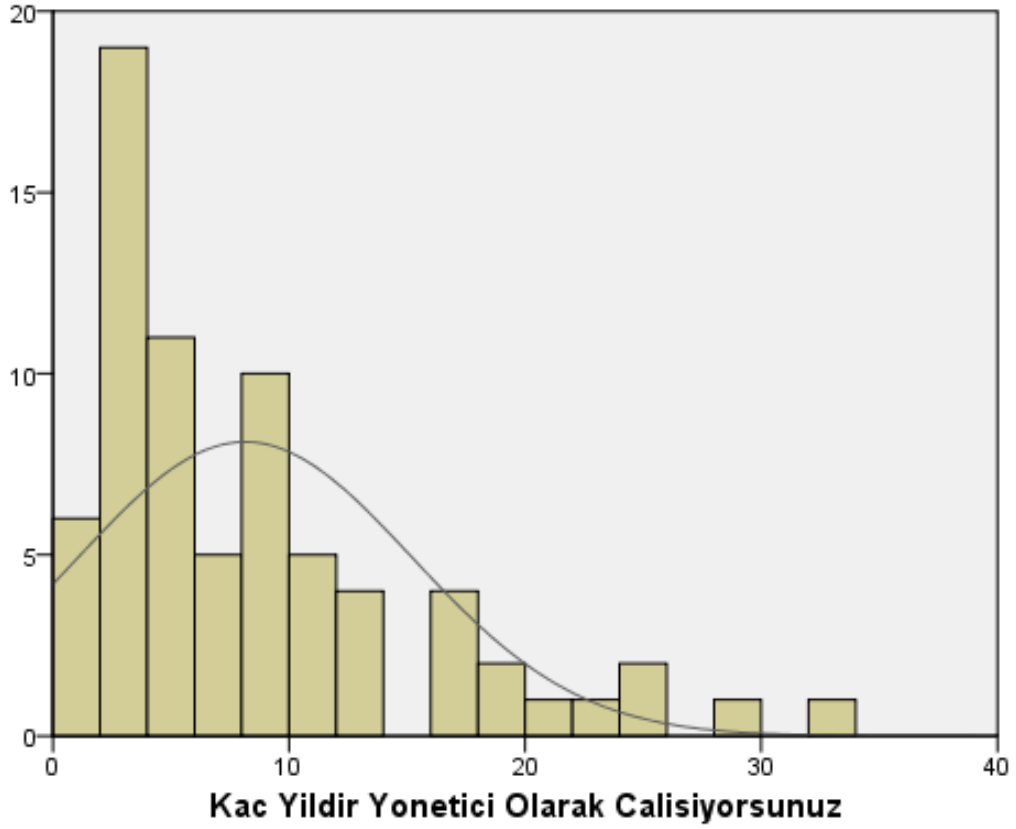
Çizelge 3.5: Yönetici Olarak Görev Alanı

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	7		
	Label	Yönetici Olarak Göreviniz Nedir?		
	Type	Numeric		
	Format	F3		
	Measurement	Scale		
	Role	Input		
	N	Valid	72	
	Missing	0		
Central Tendency and Dispersion	Mean	1.37		
	Standard Deviation	.592		
	Percentile 25	1.00		
	Percentile 50	1.00		
	Percentile 75	2.00		
Labeled Values	1	Müdür Yardımcısı	49	68.1%
	2	Müdür	19	26.4%
	3	Şube Müdürü	4	5.6%

Görüşmeye katılan 72 kadın yönetici üç farklı yönetim grubunda yer almaktadır. Şube müdürü pozisyonunda çalışan 4 kadın yöneticinin görüşmedeki katılım oranı % 5,6 ; müdür pozisyonunda çalışan 19 kadın yöneticinin görüşmedeki katılım oranı % 26,4; müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan ve görüşmeye en çok katkı sağlayan 49 kadın yöneticinin de görüşmedeki katılım oranı % 68,1 dir. Örneklem olarak seçilen ilçelerde çalışan daha üst düzey yönetici sayısındaki azlık görüşmeye katılım oranında da benzerlik göstermektedir.

8. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?

Grafik 3.9: Yönetici Olarak Görev Süreci



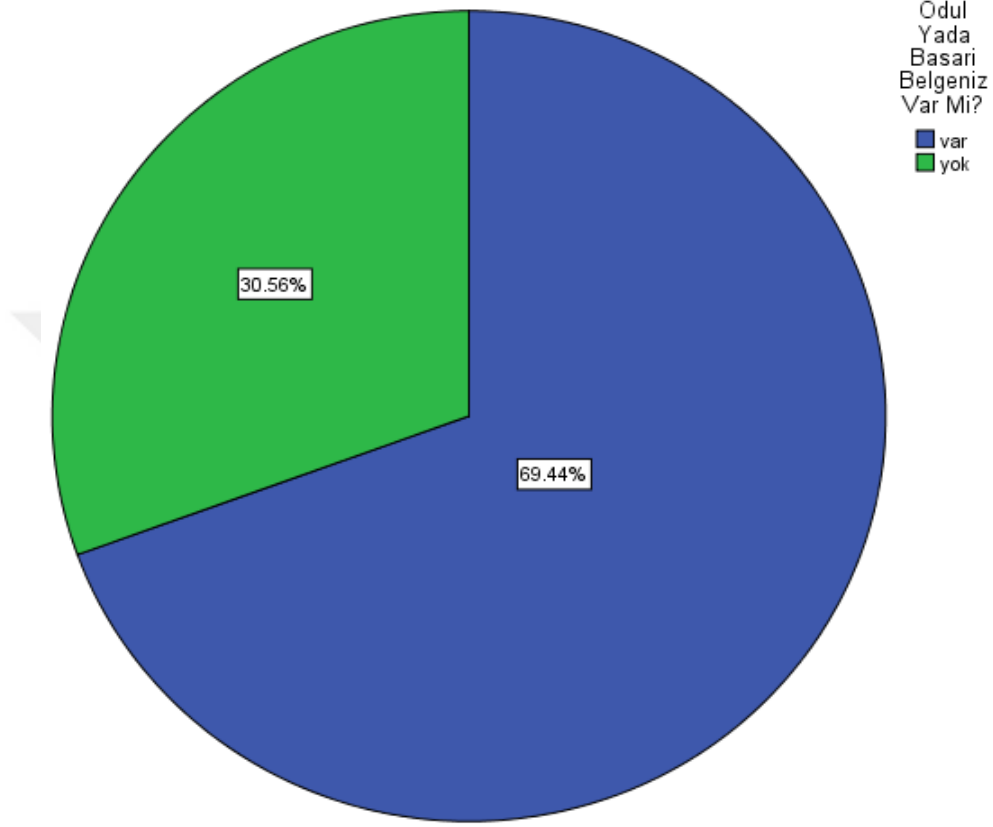
Çizelge 3.6: Yönetici Olarak Görev Süreci

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kac Yildir Yonetici Olarak Calisiyorsunuz	72	1	32	8.14	7.078
Valid N (listwise)	72				

Görüşülen kadın yöneticilerin en az 1 en çok 32 yıl Milli Eğitim Bakanlığın'da yönetici olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Görüşülen kadın yöneticilerin yönetici olarak yıl ortalaması 8,14'tür. Bu ortalama yapılan görüşmelerin daha net olmasını sağlamıştır. Kadınların kendilerini yönetici olarak değerlendirmelerinde veya kendilerini yönetici olarak algılamalarında da tez çalışmasına anlamlı katkılar sağladığı düşünülmektedir.

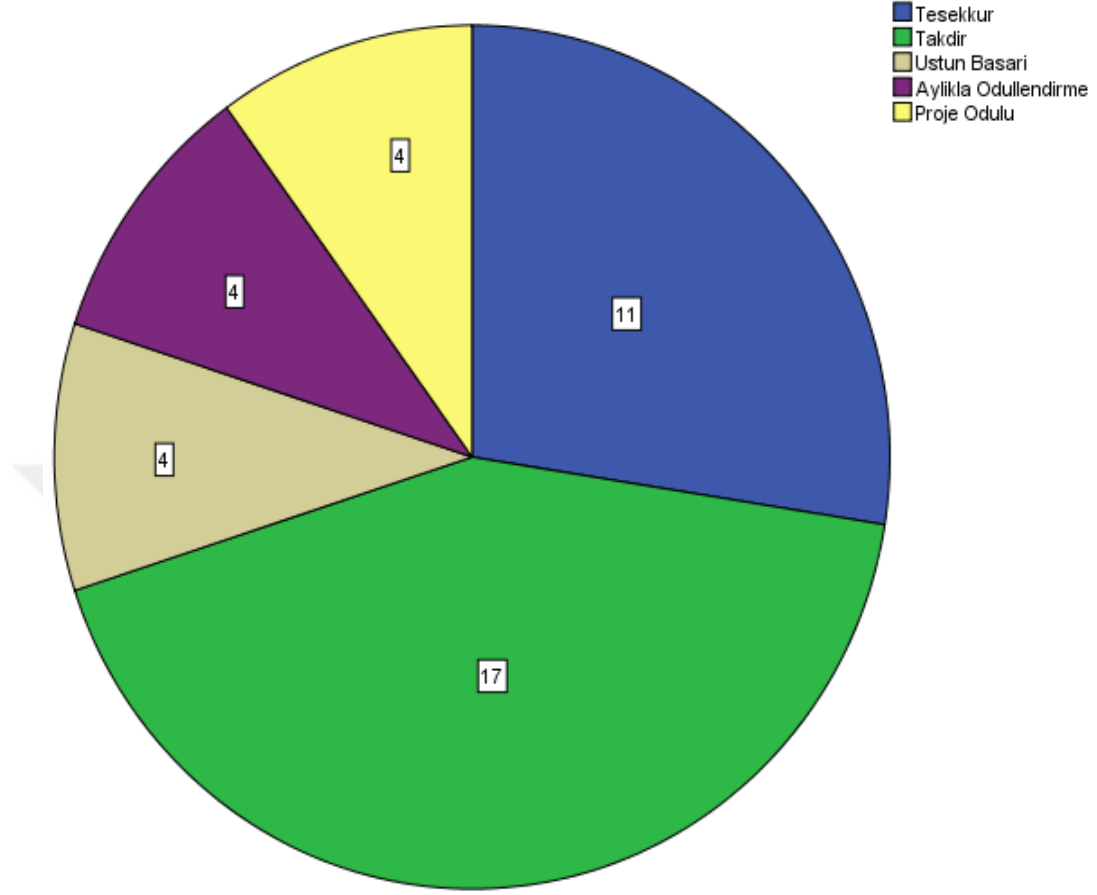
9. Ödül ya da başarı belgeniz var mı?

Grafik 3.10: Ödül ya da Başarı Belgesi



Görüşmeye katılan kadın yöneticilerin % 69,44 'ünün en az bir veya daha çok başarı belgesine sahip olduğu ;% 30,56'sinin ise herhangi bir başarı belgesi almadığı sayısal olarak tespit edilmiştir.

Grafik 3.11: Ödül ya da Başarı Belgeleri



Türkiye Cumhuriyeti'nde çalışan kamu personelinin alabileceği ödüller teşekkür, takdir, üstün başarı belgesi, aylıkla ödüllendirilme ve proje ödülü olarak tespit edilmiştir. Buna göre % 69,44 oranında ödül alan kadın yöneticilerin aldıkları ödüllerin dağılımının % 4 proje ödülü, % 4 aylıkla ödüllendirme ;% 4 üstün başarı; % 17 takdir ve % 11 oranında da teşekkür belgesi şeklinde olduğu görülmüştür.

M.E.B. MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SORULAR

- 10.Nasıl yönetici oldunuz?
- 11.Neden yönetici oldunuz?
- 12.Daha üst kademedede yönetici olmak istiyor musunuz?
- 13.Kadınların yönetici olması ile ilgili neler düşünüyorsunuz?
- 14.Yöneticiliğin size olumlu veya olumsuz etkileri neler oldu?
- 15.Sorun veya çatışmaları nasıl çözümlersiniz?
- 16.Kadın yönetici olarak çalıştığınız kurumda ne gibi değişiklikler, yenilikler yaptınız?
- 17.Kadının anne veya eş olması kariyeri için bir engel midir?
- 18.Sizce kadınları yöneticilikten uzak tutan sebepler nelerdir?
- 19.Yönetim pozisyonundaki kadınlara karşı hangi engellerin olabileceğini düşünüyorsunuz?
- 20.Kadın ve erkek olarak yöneticileri kıyasladığınızda avantaj ve dezavantajlar neler olabilir?
- 21.Kariyerinizde ilerlemenize engel olan sebepler nelerdir?
- 22.Görev dağılımı yapılırken kadın veya erkek olmak farklılık yaratıyor mu?
- 23.Mobbing, yabancılaştırma, cam tavan, tükenmişlik sendromu gibi durumlar yaşadınız mı? (Bu ve benzeri durumlarla baş etme yöntemleriniz neler olmuştur?)
24. Kurum kültürü, otorite, takım çalışması kavramları size ne ifade ediyor?
- 24.Siz kadın yöneticilerle çalışmak ister misiniz?
- 25.Kendinizi geliştirme ihtiyacı hissediyor musunuz?

M.E.B. MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SORULARA VERİLEN CEVAPLAR

10.Nasıl yönetici oldunuz?

Cevap:

L1:Milli Eğitim Bakanlığının açtığı yönetici atama sınavını kazanarak oldum.

İ1:Ben bir şakayla kurucu müdür oldum. Benim zamanımda torpilin yoksa yönetici olamazdınız. Arkadaşlarla iddialaştık arkan yoksa müdür olamazsın dediler. Sırf şaka olsun diye tersini söyledim öyle bir isteğim bile yoktu. Bir de baktım yeni bir okula kurucu müdür olmuşum. Dediğimi yapmışım, herkese parmak ısirttim o gün bugündür nerdeyse yirmi beş yıldır yöneticiyim. Doğru bir karar verdiğime inanıyorum.

İ5: Süreç beni yönetici yaptı. Birden bire verilmiş bir karar değildi. Kendime daha üst düzey bir görev hedefi koydum ve özel hayatımla ilgili düzenlemeleri yaptım, bilgi, tecrübe, eğitim, olgunlaşma, gözlem ne gerekiyorsa kendimi geliştirmeye çalıştım. Açılan yöneticilik sınavını kazandım ve atanarak yönetici oldum.

D1:Serbest ve özgür bir çocukluk geçirdim. Hep lider ruhlu iddim. Sanırım emir almayı çok sevmiyorum. Bu yüzden hep yönetici oldum. Titiz, disiplinli ve otoriter

tavrım, hayırlarımın net bir şekilde hayır olması, demokratik yaklaşımım hep bana yöneticilik tekliflerinin gelmesine sebep oldu bir iki yıl öğretmenlik ancak yaptım.(Mesleki kıdemi on sekiz yıl)Hep idareci oldum.

O10: Sınavla müdür yardımcısı oldum Eğer sınav olmasaydı ben bu şansı yakalayamazdım.

O12: Aslında annemin babamın dizinin dibinde okumadığım için var olan özgüvenim daha da gelişti. İlk öğretmen olduğumda okul müdürüm sanırım bunu fark etti. Zaten her türlü yardım istediğinde destek oluyordum. Bu şekilde müdür yardımcısı oldum ve çok çalıştım. Severek de hala çalışıyorum.

İ8: Vakıf Okulu olduğumuz için vakıf başkanlığından gelen teklif üzerine yönetici oldum.

L4:Yöneticiliğe hiç düşünmediğim bir anda tesadüfler sonucunda başladım hiç sınava girmedim. Çok sevdim. Ama hem annelik hem de idareci olmak bir kadın için çok zor. Şu sıralarda çok zorlanıyorum, özel hayatıma zaman ayıramıyorum.

11.Neden yönetici oldunuz?

Cevap:

İ5:Meslek hayatımda dört müdürle çalıştım. İlk üçü bu konuda oldukça başarılı örnek alınabilecek yöneticilerdi. Ancak son çalıştığım müdür için o yapıyorsa ben daha iyisini yaparım diye yönetici olmaya karar verdim.

İ6:Çalıştığım kurumlardaki müdür ve müdür yardımcılarının okulu kendi malı gibi öğretmenleri de kendi çalışanları gibi görüp kendi egolarıyla hareket etmelerine dayanamadım. Bu işi onlar yaparsa ben daha iyisini yaparım dedim.

İ13: İlk olarak yöneticiliğe bir okulda görevlendirme olarak başladım. Bana göre yanlış olan her şeye karşı çıktığım için dışlandım. Ben de yılmadım çalışıp sınava girdim ve kadrolu olarak müdür yardımcısı oldum. Okul yönetiminin nasıl olacağını göstermek istedim.

O1:Müdür başyardımcısı olarak atandığım okulda müdürle anlaşamadım rapor ve izinlerle zamanı geçirdim, ancak tahammül edebildim ve kısa bir süre sonra müdür oldum. Eşim de müdür olduğu için mevzuat vb... konularda hiç sorun yaşamadım. Eğer eşim arkamda olmasaydı çok ezilirdim.

D1: Ben hiç sınavla yönetici olmadım. Yani ben talep etmedim. Bu görevler için hep talep edildim. Zaten görüntü olarak feminen değil biraz erkeksi bir tavrım var. Bu bakımdan beni hep eşdeğer meslektaş olarak gördüklerini düşünüyorum.

O4: Ben bir köy kızıyım. Ailemin maddi durumu iyi değildi. İlkokulu birincilikle bitirdiğim için okuduğum liseye yerleştirilmeyi hak ettim. Ama bulunduğum okulun kadın bir müdür yardımcısı vardı. Durumu iyi olan kızlara iyi davranır beni aşağılardı. Sınıfta da arkadaşlarım böyle yapardı. Bu yüzden derslerim zayıf geldi ve o müdür yardımcısı kadın babama bunu al kız meslek lisesine ver dedi. Ama o sırada

okula başka bir öğretmen geldi. “Senin daha az başarılı olmayı kabul edecek bir kız olmadığını gözlerinden belli git kendini göster ben sana inanıyorum” dedi ve bana güvenmeyen öğretmenleri ve o kadın müdür yardımcısını da arkasına alıp babamı ikna etti. Sırf o öğretmenimi utandırmamak için çok çalıştım ve gelecekte yönetici olmayı kafama koydum. Nerde durumu kötü veya başarısız bir öğrenci görsem aynı öğretmenim gibi yapıyorum yöneticilik bana bu fırsatı verdi. Amacıma ulaştım.

İ8: Yöneticilik pozisyonu için yeterli kişisel ve mesleki birikime sahip olduğuma inandığım için yöneticiliği düşündüm. Ayrıca okul yöneticisi olmak, takım çalışması adına yönlendirici ve motive eden güç demektir. Bu enerjiye sahip olduğuma inandığım için yönetici oldum.

12.Daha üst kademede yönetici olmak istiyor musunuz?

Cevap:

İ11: İsterdim ama anne ve eş oluşum bana zaman kısıtlaması getiriyor. Bu yüzden daha üst görevlere gelebilmek demek özellikle evimden daha uzaklara gitmeyi gerektiriyor. Şu anda buna hazır değilim.

D1: Şimdilik şube müdürüyüm daha da yükselmeyi isterim. Bu hırslı olduğum için değil. Benim yapım bu iyi yönetici olacağımı ve olduğumu zannediyorum. Kadın şube müdürü çok az kadın yöneticilerin sayıları kesinlikle artmalı. Benim bildiğim en azından İstanbul’ da kadın bir ilçe milli eğitim müdürü yok. Ayrıca Türkiye’de de İl milli eğitim müdürü yoktu sanırım şu anda bir ile kadın il milli eğitim müdürü atandı. Bu sayı bir ikiyi bile geçmez yani. Belki bu görevleri erkek görevi görüyor kadınlara vermiyorlar. Ya da kadınlar talep etmiyor. Bu konuda da erkek egemenliğinden bahsedebiliriz.

O12: Özgürlüğüm çok değerli müdür yardımcısı olarak geriye döndüğümde hiç pişmanlık yaşamadım. Müdür olmayı ya da daha üst görevleri hiç düşünmedim. Bu durum benim için bağlayıcı olurdu. Sorumluluğu çok fazla olmakla beraber yeri gelir üst makamlarla fikir ayrılığı yaşayabilirim. Ben bunu yapamam.

İ13: Henüz yeni bir yöneticiyim. Her şey dört dörtlük değil ama sorunlara çözüm üretebilme, iyi şeyler yapma isteğim var. Yoluma devam edip üst düzey yöneticiliklerde ilerlemek isterim.

13.Kadınların yönetici olması ile ilgili neler düşünüyorsunuz?

Cevap:

A4:Kadın yönetici artıdır. İşini bilen, sorumluluk sahibi titiz, planlıdır. Kadın detaylara dikkat eder. Egosu, kompleksi erkekler gibi değildir. Karar verme mekanizmam öğretmenlikten yöneticiliğe geçince çok daha anlamlı oldu. Ancak kesinlikle kadın veya erkek fark etmez bir okulda yönetici olmak için en az on yıl öğretmenlik tecrübesi gereklidir. Kadın yönetici gereklidir, şarttır, olmazsa olmaz. Kadının pozitif enerjisi, yaratıcı gücü ortama yansır. Paylaşıcıdır. İletişimi daha kuvvetlidir.

O12: Okullarda kesinlikle kadın yönetici olmalı. Sadece okullarda değil il, ilçe ve bakanlık düzeyinde de kadın yöneticiler olmalı. Bana göre kadınların egoları daha

fazla ama yine de kadın yöneticilerin sayısı artmalıdır. Erkeklerin bakış açısı ile okullar bina olarak yönetiliyor. Oysa eğitimde başarı ve farklılık için kadın yönetici şart.

O3:Kadınlar yönetici pozisyonunda geldiği seviyeye hakkıyla gelmiştir. Erkekler yönetici olarak; sert sözler söyleyip, amiyane tavırlar sergileyebilirken ben yönetici olarak daha düzeyli bir iletişim modelini esas alıyorum. Personelin onurlarını kırıcı sözler söylemem. Hitap ederken saygılı davranırım. Bu okula geldiğimde dört erkek yardımcım vardı. Çok mücadele etmem gerekti. Bir kadın olarak beni amirleri olarak benimseyemediler. Velilerle ilgili sorunlar yaşanıyordu. Beni velilerle polemige sokmaya çalıştılar. Oysa veliler değer görmek istiyordu. Benim de iletişimim güçlüydü onlarla ilgili olabilecek sorunları da böylelikle aşmış olduk. İki müdür yardımcısı ayrıldı. Diğer ikisinin ise bilgi ve becerim sayesinde saygısını kazandığımı düşünüyorum. Şu anda en azından yönetim anlamında bir sorun yaşamıyoruz.

14.Yöneticiliğin size olumlu veya olumsuz etkileri neler oldu?

Cevap:

D1: Eğitim etkinlikleri sayesinde hareketli bir çalışma hayatım var. Kendimi şanslı görüyorum. Ayrıca yurt dışı etkinliklerine de katılma fırsatı buldum. Yöneticilik benim için hep olumlu oldu.

İ5:İnsanları çok seviyorum iletişim halinde olmak sorunları çözebilmek öğrenci, öğretmen ve velilere yardımcı olmaya çalışmak beni de geliştiriyor. Öğretmen olarak yapmayı isteyip yapamadığım çalışmalarını düşününce öğretmen arkadaşlarımdan bütün projelerini yapması için her türlü olanağı sağlamaya çalışırken bir sinerji oluşuyor bu da çalışmalarımın haz almamı sağlıyor. Mesleki çevrem de gelişti. Olumsuz olarak söyleyebileceğim ilk sorunum zamanım yetmiyor. Düzenli bir çalışma temposu yok. Yemek yiyebilmek için bile boş vakit yok. Okullar çok dinamik her an bir sorun ya da planlanmadığınız bir durum olabiliyor. İnsanla uğraşan bütün mesleklerde olduğu gibi değişik karakterdeki her türlü insanı memnun etmek zorundasınız bu bazen yıpratıcı olabiliyor. Herkesin bir görev tanımı olsa da erkek meslektaşlarınızın daha az çalışması veya yetersizliği sadece kadın olduğunuz için sizin daha çok çalışmanıza neden olabiliyor.

İ6: Sosyal çevrem gelişti keşke daha önce yönetici olsaydım ben biraz geç kaldım.

O6:Müdür yardımcısı olmak bütün özel hayatımı alt üst etti. Eski eşimle üniversiteden beri beraberdik. Beraber öğretmen olduk. Evlendik. Sınavlara beraber çalıştık. İkimizde müdür yardımcısı olduk. Ancak müdür yardımcılığı öğretmenlik gibi değil branş öğretmeni olduğum için önceden boş günüm vardı evime, aileme daha çok zaman ayırabiliyordum. Çok yüksek bir sınav puanım olduğundan herkesin tercih edebileceği bir okula müdür yardımcısı oldum. Bu okulda çok etkinlik var ve boş zamanım kalmadı. Üstelik öğretmen ve idarecilerin hepsi benden kıdemli ve yaşça büyük olduğu için kabul görmedim hep dışlandım. Bunu onlara belli etmedim ama çok ağladım bu da aileme olumsuz yansıdı. Bu görevden ayrılamazdım da çünkü amacım müdür olmaktı. Müdür olmak için de önce belli bir süre müdür yardımcısı olmak gerekiyor. Okul müdürüm bir erkek ve onunla çalışmak beni mahvetti sürekli aşağılandım. Eşimde müdür yardımcısı olduğu için birbirimizi göremez olduk. Genç

ve tecrübesiz oluşum beni çok zorladı. Velilerle de bir iletişimim yok gibi çünkü okul müdürü bizi aradan çıkarıp kendisi ilgilenir veliler de bu mesajı alıp fark ettiği için bize gelmez. Bu sebepler aile hayatımı oldukça zorladı ve iki yıl önce boşandım. Okula karşı kendimi yabancı hissediyorum. Ama okulun imkânları çok güzel ve bir gün müdür olma hayalim var. Geriye baktığımda bu kadar gençken hemen müdür yardımcısı olmazdım. Eski eşim bir ev hanımıyla evlendi. Erkeklerin beklentisi maalesef önce ev hayatındaki konforu oluyor, çalışan kadınla eşit bir hayatı paylaşmayı istemiyorlar.

İ8: Yöneticilik kazanımları bakımından olumlu yanı; yönetici olmak, okul politikalarının oluşmasında daha yetkin olmak demektir. Düşündüğünü hayata geçirmek ve maddi getiri anlamında da daha avantajlı denilebilir. Olumsuz olarak ise zamanının çoğunu okula ayırmak gerekliliği söylenebilir. Evinizden, ailenizden, çocuklarınızdan, arkadaşlarınızdan ve kendinizden çaldığınız zamanı okula vermek demektir. Fiilen okulda olamasanız bile düşünce olarak okula ait olmak demektir. Okulda herkesin yaptığı ve yapabileceği hatanın muhatabı olmak da aynı şekilde yöneticiliğin olumsuz bir yönüdür. Gerek bürokratik kanaldan, gerek veli cephesinden, gerekse öğretmenlerden gelen eleştirilerin birinci muhatabı olmak bir süre sonra yıpratıcı olmaktadır.

O12: Yöneticilik sayesinde yurt dışına gitme imkânım oldu. Özel hayatıma ve sosyal çevremde olumlu özellikler kazandırdı. Yalnız yaşadığım için de evimde arkadaşlarımla zaman geçirmek ilişkilere fark getiriyor.

İ13: Bulduğum okulda inanılmaz mutluyum. Kendimi çok şanslı görüyorum. Çünkü her anlamda örnek bir yönetici ile çalışıyorum. Bağımsız karar alabiliyorum. Çünkü destek göreceğimi biliyorum. Okulumuzda Comenius projesi yaptık. Okul müdürüm bu konuda daha önce çalışmış sırf ben öğreneyim diye beni projenin merkezine koydu. Bazı çalışmalara beni gönderir. Bu sayede okulu yönetmeye katkıda bulunurken kendimi de geliştirme olanağı buluyorum. Bu okulda erkek ya da kadın yok. Çalışan işini seven insanlar var. Bu ortamda bütün öğretmenler proje üretmek için adeta yarışıyorlar Kimisi sergi açar, kimisi velilere kahvaltı düzenler, kimisi kermes hazırlar, yarışmaya katılırlar. Böyle bir okulda yönetici olmak kesinlikle bana olumlu katkı sağlıyor. Yöneticiliğin şu ana kadar büyük bir olumsuzluğunu yaşamadım.

15.Sorun veya çatışmaları nasıl çözümlersiniz?

Cevap:

İ5: Sorunun veya çatışmanın nedenini araştırabiliyorum. Bazen o an konunun üstüne gitmem ertesi günü daha rahat bir ortamda veya zamanda sorunun o anki durumuna göre çözmeye çalışırım. Herkesi dinlemeye çalışırım. Artık duruma göre siz olsaydınız ne yapardınız derim belki bilemiyorum ama önemli olan demokratik bir şekilde kimseyi yargılamadan ve üzülmelerine sebep olmadan asıl amacı görmelerine çalışırım. Kişisel çatışma veya yanlış anlamalar varsa örneğin önce hal hatır sorarım kesinlikle bir çay veya kahve içebilecek bir ortam olmasına dikkat ederim. Tabi mesleki olarak soruşturma gerekmeyecek durumlardan bahsediyorum. Okulda huzurun bozulmaması için gerekli önlemleri almaya çalışırım.

O3: Öncelikle okulumla ilgili her sorunu bilmeye çalışırım. Sorun eğitimle ilgiliyse öğretmen arkadaşlarımın fikrini alırım. Bazen velilerle ilgili oluyor O zamanda veli ile iletişime girmek en doğrusudur. Yönetimden kaynaklanıyorsa diğer yönetici arkadaşların fikrini alırım. Yani soruna göre çözmek lazım.

16.Kadın yönetici olarak çalıştığınız kurumda ne gibi değişiklikler, yenilikler yaptınız?

Cevap:

İ5:Velilerimiz genellikle anneler yani kadınlar onların okuldan uzak olduklarını gördüm sınıf ve okul bazında kaynaşmalarını sağlayacak etkinlikler yaptım. Artık okulu benimseyen veliler okula destek olmak adına kendileri de fikir üretiyor her biri okul aile birliğinin bir üyesi olarak kendini görüyor. Evde oturmak yerine okulda üretilen projelere katılmak istiyorlar yardıma ihtiyacı olan okulları kendileri tespit ediyorlar, destek olmaya çalışıyoruz. Okulu ve öğrencileri geliştirecek etkinlikler organizasyonlar yapıyoruz bunlar öğrenci ve velilerin gururu oluyor çevreye karşı. Kurum kültürünü kaynaşmayı arttırmak için öğretmenlerle kahvaltı ve yemek organizasyonları ve çeşitli geziler yapmaya, tiyatro ya da sinemaya beraber gitmeye çalışıyorum. Bu etkinlikler kaç yıllık meslektaşların birbirini tanımalarını, bu şekilde kaynaşarak iletişimlerinin ve empatilerinin artmasını sağlıyor. Bana göre görev aldığımdan beri okulda olumlu bir sinerji gelişti.

İ1:Öğrencilerimle, öğretmenlerimle, velilerimle hiç boş durmam hemen proje üretiriz Mesela bu yıl kitap kampanyası yaptık. Urfa’da, Edirne’de iki okula bilfiil kendimiz kitapları götürdük. Olmadı ağaç dikeriz. Olmadı yaşlılara yardım, etkinlik düzenleriz. Bulduğum ilçe itibariyle çok iyi şartlarım yok ama okulum çok başarılı. Öğretmenlerimiz yeri gelir eve gitmez öğrencilerini çalıştırır. Veliler, öğrenciler de bunu görünce gayretleniyorlar. Biz bunu imkânsızlıklarla başarıyoruz. Çocuklar yarışmalara katılacaksa önemseriz. Gece gündüz destek oluruz.

A3:Veli bilinçlendirilmesine yönelik projeler yapmayı önemsiyorum. Okuma yazma eğitimi, genel kültürü artırıcı etkinlikler, anne babalığı öğretmeye yönelik çalışmalar gibi... İnsanların üçüncü gözünün açılmasını, farkındalıklarının artmasını sağlamaya çalışıyorum.

O3: Maddi imkânları yeterli olmayan öğrencilerim için Halk Eğitim Merkezinden ücretsiz kurslar açtırdım. Hatta voleybol takımımız il genelinde ikinci oldu. Veliler için resim kursu açtırdım. Öğrenciler için tiyatro kursumuz var.

L3: Yenilik önce istemek lazım, bir proje ise çalışacak ekip lazım, en önemlisi biz devlet okuluyuz maddi kaynak lazım ama yine de şartlarımızı zorlamalıyız.

O12:Okulumu folklor dalında birinci yapıp yurt dışına gitmesini sağladım. Folklor ekibini kendim karşılıksız çalıştırdım. Bunun için giden öğrenci ve öğretmenlere sponsorlar buldum. Hiç bir harcama yapmalarına gerek olmadı.

17.Kadının anne veya eş olması kariyeri için bir engel midir?

Cevap:

İ5:Keşke hayır diyebilsem ama engel tabi. Öncelikle biz kendi engelimizi kendimiz koyuyoruz. Mesela ben hep çocuklar küçük dedim, evi ihmal ederim dedim, genç bir kadın olarak erkek egemen yöneticilerin olduğu kadrolarda dışlanmaktan otorite kuramamaktan korktum bu yaşlara kadar bekledim, biraz geç yönetici oldum.

A3: Kesinlikle engel olarak görmüyorum. Yöneticilik hayatım özel hayatımı asla bozmadı. Sabah çok erken kalkarım her işimi hallederim. Zaten kadın başarılıysa çocuğuna, eşine, ailesine, topluma yansır. Çocuklarıma ve eşime zaman ayırmakta hiç sıkıntım olmadı. Üstelik boş zamanlarımda çocuk kitapları yazıyorum.

İ13: Okula çok zaman harcıyorum ama çok mutluyum, zevkle çalışıyorum. Yorgunum diyemem. Çocuklarıma da zaman ayırıyorum. Bu konuda eşim ve ailesi en büyük destekçim.

18.Sizce kadınları yöneticilikten uzak tutan sebepler nelerdir?

Cevap:

İ5:Kadınlar için önce aileleri çocukları evleri geliyor. Fıtratı gereği belki kadınlar daha duygusal ve alinganlar cesaret edemiyorlar. Öğretmen olarak dersine girdiğiniz sınıflardaki sorumluluğunuz sadece öğrencileriniz ve anlattığınız ders oluyor. Oysa yönetici olunca sorumluluk alanınız genişliyor. Hele de devlete karşı emanet aldığınız bir kurumu başarıyla yönetmek çoğunluğun erkek olduğu yönetici camiasında bir kadını uzak tutmaya yeter. Sanki üzerimde kendimi değil de kadınların da okul yönetebileceğini ispatlamaya çalışmak gibi bir misyon var. Aslında bir kadının başarıları değil de başarısız olması daha çok gündem oluşturuyor. Düşenin dostu olmaz misali bir durum var. Ekip çalışması yapmaya uygun da olmak lazım. Sağlam bir kadro varsa zor olmaz.

L9:Şu anda yönetici pozisyonunda olan kadınların sayısı az gibi görünüyor. Ancak kadınların sayısı niye az diyorsanız bana göre kadınlar yöneticilik yapamayacakları için değil, tercih etmedikleri için yönetici olmuyorlar. Çünkü yöneticilik öğretmenlik gibi değil. Tam mesai istiyor. Belki öğretmenlik tekdüze devam edebilir ama yöneticilik için kadınlar hem anne hem eş hem de iş yoğunluğunu düşünmek zorundalar. Okullarda sorunlar bitmez. Mevzuat yükü bitmez. Her türlü sorunla, işle uğraşırken alt ve üst kademelerinizle orta yolu bulmanız gerekir. Sınırsız sorumluluğunuz vardır. Hatta okula, güne göre bile problemler değişkendir. Kadın yöneticilerin sayısının özellikle az olarak kurgulandığını düşünüyorum. Kadınların tercih meselesi olduğunu düşünüyorum. Ancak kadın yöneticilerin sayısı artmalı, kadınlar için yöneticilik cazip hale getirilmelidir. Kadın yönetici sayısının artması okul yönetimine de farklı bakış açısı getirecektir.

İ8: Okul yönetmek sınıfta öğretmen olmaktan çok farklı ve çok daha zordur. Kadın yönetici olmak daha da zordur. Sorumluluğu çok yükü çok fazladır. Öğretmen olduğum zaman görev, sorumluluk ve özgürlük sınırları farklıydı. Ancak yönetici olmak, oto kontrolü ve dıştan kontrolü daha ağır bir sorumluluktur. Hem bürokratik olarak, hem çalışma arkadaşlarımız tarafından, hem de çevre tarafından sürekli denetlenmek, eleştirilmek ve sınırlanmak demektir.

19.Yönetim pozisyonundaki kadınlara karşı hangi engellerin olabileceğini düşünüyorsunuz?

Cevap:

A1: Genellikle mobbing uygulanır. Zihniyetin değişmesi lazım. Bu yüzden kadınların sürekli daha çok çalışıp kendini erkeklere ispatlaması gerekiyor. Erkekler öyle değil. En kafası uymayan erkekler bile bir sigara içerken veya bir kafede bir araya gelebiliyor. Olmadı beraber dışarıda yemek yiyebiliyor. Hemen birbirine taraf olabiliyorlar. Oysa ne kadın bir erkeği ne de bir erkek diğer bir kadın yöneticiyi yemeğe çıkaramaz. O zaman her şey değişik yorumlanır.

O1: Mobbing başta olmak üzere toplumun bakış açısı bile bir engel müdür denilince akıllarına kelli felli, göbekli adamlar geliyor. Karşılarında genç, bakımlı, makyajlı veya örtülü vb. kadınları görünce şoke oluyorlar. Okulda ilk veli toplantısını yaptığımda mikrofonu elime alıp kürsüde konuşmaya başlayınca yüzlerdeki ifadesizlik beni çok şaşırtmıştı. Alkışlamamışlardı bile. Konuşmam bittiğinde odama gelip ağlayanlar oldu. Şimdi bizim müdür tuttuğunu koparıyorlar. Üst kademedeki yöneticiler bile aba altından sopa gösteriyorlar. Hayır kelimesini kullandığımızda problemler kadın oluyoruz. Kadınların kurumlarında yaşanan sorunlar gündem oluştururken erkeklerin yaşadığı sorunlar ya çok çabuk unutuluyor ya da aralarında konuşarak gerekeni yapıp bitiriyorlar.

O2: Kadınsan; evliysen kocasıyla sorunu vardır. Bekârsan evlenememiş o yüzden bunalımlı hele de boşanmışsan arkandan konuşulanlar çok can sıkıcı oluyor. Ben hiç evlenmedim bu yüzden de iki kere okul değiştirmek zorunda kaldım. Üstelik bir okulda müdür yardımcısıyken okul müdürümün bana karşı uygulamaya çalıştığı çirkin davranışları ispatlamama rağmen üst düzey diğer yöneticiler üstünü kapattı ben bekâr olduğum için çok uzak bir ilçeye gitmek zorunluluğunu hissettim yani erkeklerin yaptıkları maalesef yanına kalıyor. Üstelik de bu olayı bilen öğretmenlerin diğer yöneticilerin bile bildikleri halde sana suçlu gibi bakmaları son derece rahatsız ediyor.

A5: Yönetici olduktan sonra alt kadro ile sorun yaşamadım hatta saygı duyduklarını düşünüyorum. Çünkü pek çok erkek meslektaşımın daha çok kişisel ve mesleki donanımına sahibim bu çok yönlülüğüm ve bugün geldiğim noktanın da bana altın tepsi de değil de çalışkanlığım, kararlılığım ve çeşitli göz önündeki başarılarım sayesinde olduğunun bilinmesi çalıştığım arkadaşlarıma bana inanmasını, güvenmesini sağlıyor. Ancak biz yönetirken bizi de üstlerimiz yönetiyor. Onların da liyakata değer vermesi çok önemli.

20.Kadın ve erkek olarak yöneticileri kıyasladığınızda avantaj ve dezavantajlar neler olabilir?

Cevap:

O3: Kadınlar okulları sahiplenerek, sorumluluğunu alarak, içten ve samimiyetle yönetirken, erkekler illa içinde buldukları gruptaki ilişkileriyle yönetiyorlar. Oysa kimsenin okulu ve sorunu kimseninkine benzemez. Ben üstlendiğim okulumu dışarıdan birilerinin fikirleriyle yönetemem.

İ5: Aslında eğitimci topluma ışık tutan, yön veren, toplumun aydın beyni olmalı. Ancak eğitimcilerin son geldiği nokta bana biraz bu çerçeveden uzak gibi geliyor. İnsanlar kendi eğitimini içselleştirmeden, sosyalleşmeden, kültürle harmanlanmadan ya da kendi kişiliğini tamamlamadan eğitimci oluyor. Maalesef sistemde bazen zayıf halkalar var. Zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Eğitim yöneticileri de bu toplumun içinden çıkan kişiler. Ben duruma kadın erkek boyutuyla değil liyakat, bilgi, özveri, vicdan, misyon boyutu ile bakıyorum. Eğer bu özelliklere sahipseniz bu durumda olmayan meslektaşlarınız arasında çekememezlik olabiliyor. Ben en son okuduğu kitabın lisedeki ders kitabı olduğuyla övünen erkek yönetici tanıyorum, kendisinden kitap tavsiyesi aldığım erkek yönetici de tanıyorum. Yani sınıflandırmak çok doğru olmaz. Elbette kadın yöneticiler arasında da çalıştığı kurumda olumsuz davranışlarda bulunanlar ya da zorlananlar olabilir. Ancak kadın yönetici sayısı o kadar az ki zaten öyle bir göreve gelmişse pek çok konuda üstün özellikleri vardır. Yoksa kalıcı da olamazlar. Ortak payda da herkes işini yapar yöneticileri birbirinden ayıran farklı özgün başarıları olabilir. Maalesef kadınların yöneticilik konusunda bir çaba sarfetmeleri gerekiyor. Bu konuda erkekler daha şanslı diyebilirim.

L4: Öncelikle yöneticiliğin gerçekten zor olduğunu, ondan sonra kadın ve erkek yöneticiliğini konuşmak gerektiğini savunuyorum. Yöneticilik öncelikle kendinde bir takım vasıflar taşıyan kişiler tarafından yapılmalıdır. Ben kadın yönetici olarak pek fazla sorun yaşamadım ama kadınların yaratılış olarak daha hassas bir yapıya sahip olduğu için zorluk yaşadığını düşünüyorum. Pek çok erkek yöneticinin boş verebildiği hatta farketmediği konular kadınlar için yıpratıcı olabiliyor.

A5: Kadınlar insan ilişkilerinde daha başarılı ama veliler genellikle erkek yönetici arıyorlar sanki kadınlar başaramazmış gibi. Ancak erkek yöneticiler de okulun teknik, fiziksel sorunlarını çözmede daha başarılılar.

İ5: Bana göre okul ve kurumları yönetenlerin bulunduğu toplumun kalkınması için fedakârlık yapabilecek ülkesini ve insanını kendinden çok sevecek, gelecekte emanet aldığımız bu ülkeyi her anlamda ileri götürme misyonunu taşıyan kişiler arasından seçilmesi gerekiyor. Bir eğitimci olarak kişisel görüşüm toplumsal bir kültür çöküşü yaşıyoruz bu sebeple eğitim alma şansı zayıf ailelerin yaşadıkları semt, bölge, ilçe veya illerde çalışacak başarılı ve idealist, girişimci yönetici ve eğitimcilere ihtiyaç var. Bu idealist ruha sahip bir kadın yönetici olarak erkek meslektaşlarımdan çok da beni anlayıp destek olduğunu söyleyemem hatta çeldirmeye çalıştıkları da oldu ama çalışkan, hevesli idealist ve kararlıysanız bir noktadan sonra erkekler de size anlamasalar bile saygı duyabiliyorlar. Sadece okullarda değil bütün kamu kurumlarında kadın yöneticiler olmalı en azından farklı bir bakış açısı yönetim kültürüne zenginlik katacaktır. Ayrıca gerek veli gerekse kız-erkek öğrenci boyutuyla iletişim daha da kuvvetlenecek bazı sorunlar kemikleşmeden çözülebilecektir. Erkekler okulları işletme, gelir-gider oranındaki başarı olarak görürken kadın yöneticiler başarıyı sosyal etkinlikler, yarışmalar, eğitim öğretim faaliyetleri, insani boyutlar bazı değerler olarak değerlendirmektedir. Aslında bunu kadın veya erkek olarak genellemek yine de doğru olmaz. Kesinlikle bir eğitimci yönetici olmuş ve o makamda da kalmışsa mutlaka yaptığı iyi şeyler vardır yine de kimseye haksızlık etmek istemem bir okulu yönetmek kesinlikle kolay değildir.

C1: Kadın yöneticiler diğer öğretmenlerin de insan olduğunu motivasyona ihtiyacı olduğunu bilirler. Erkek yöneticiler öğretmenleri daha çok çalışan olarak görür, çalışmayan çöksin gitsin diye bakar.

D2: Erkek yöneticiler bir noktadan sonra eğitimi olduklarını unutup okulu bir fabrika mantığıyla çalıştırıyorlar. Bu durumda da kendilerine bir patron egosu yerleşiyor. Hele de ellerine yönettikleri iyi bir finans çıkınca kim olduklarını unutuyorlar. Ben sabah herkesten önce gelir, herkesten sonra çıkarım. Devletin emanetinin kutsal bir sorumluluğu var. Görevimi bugüne kadar hakkıyla yaptığımı inanıyorum. Bazı erkek yöneticilerin okulu dışarıdan yönetebildiğini gördüm ama hiçbir kadın yöneticide buna rastlamadım. Kadınların yönetici olması zor ben de artık emekli olmayı düşünüyorum.

D3: Çevremdeki pek çok erkek öğretmen ve erkek yöneticiye nazaran kadın öğretmen ve kadın yöneticiler daha çok kitap okuyor. Kendini geliştirmeye yönelik çabaları devam ediyor. Oysa erkeklerde tam zıttı bir durum var. Hele de bir koltuğu varsa egoları daha da artabiliyor. Bana göre pek çok erkek yöneticinin yönetici erkini elinden alsak normal hayatta çok sıradan olacaktır. Ancak bir kadına yönetici erki anlam katmaz kadın o koltuğa çok şey katar.

D4: Avantaj olarak denge vardır. Kadınlar çalıştığı bütün ortamlarda denge unsurudur. Erkekler en azından kadınların olduğu ortamlarda giyimine, oturup kalkmasına, konuşmasına, birtakım görgü kurallarına dikkat etme zorunluluğu hissederler. Kadın yöneticilerin hiçbir dezavantajı olduğunu düşünmüyorum.

D1: Hep erkekleri yönettim kimsenin şikâyetçi olduğunu görmedim. Ben de hiç rahatsızlık yaşamadım. Çok çalışkan ve disiplinli olduğum için buradayım.

L5: Her zaman kadınların erkeklerden daha iyi yönetici olduğunu düşünüyorum. Çünkü şu andaki nitelik ve nicelik açısından kadınlar erkelere göre daha iyi yöneticiler. Kadınlar sayı olarak az değil, çok azlar. Üstelik bir kadın, yönetici konumuna gelmiş ve yönetici kalmayı da erkek egemen yönetici dünyasında başarabilmişse bu durumda kadınların daha iyi yönetici oldukları ile ilgili konuları kıyaslamaya bile gerek görmüyorum.

A10: Şahsen erkeklerin yönetici olduktan sonra kendilerini geliştirdiklerini düşünmüyorum. Emekliliğe yaklaşmış erkek yöneticilerin genelde boş bir çuval gibi içinin boşaldığını, kadın yöneticilerin ise çuvalın içini doldurduğunu söyleyebilirim.

L9: Şimdiye kadar kadın olduğum için ne fazla bir ilgi gördüm ne de tam tersi bir sıkıntı yaşadım. Benim yaşadığım sıkıntıları cinsiyet ayrımı olmadan bütün meslektaşlarım yaşıyor. Çalıştığım okulun faaliyet alanı biraz değişik olduğu için yaşadığımız sorunlar da farklı oluyor. Sonuçta işimizi cinsiyete göre değil beynimize göre yapıyoruz. Akıllı olan, çalışan kazanır.

İ8: Benim birçok anım var. Acı, buruk... Ancak bu anlatacağım sanırım bu ayrımcılığı kadın olmanın dezavantajını ve zorluğunu iyi özetler. Okulumuzun ikinci katı yapılırken mimarlarla bire bir neredeyse cephe savaşı vermiştim. Kadın ne bilir ki saplantısı içinde sözüm ona eğitilmiş erkeklerle bir mücadele idi. Duvar örülürken koridorun daha iyi ışık alabilmesi ve elektrik tasarrufu olması açısından duvarın

yarısından sonrasının pencere olmasını istedim. İnanılmaz büyük bir savaş vermiştim. Sadece kadın olduğum içindi. Oysa kadın yönetici olmak çocuk eğitiminde bana çocuklarla ilişki kurmak anlamında hep kazandırdı. Anne duygusu ön plana çıkınca çocuklarla bağ kurmak kolaylaşır. Okul binasının temizliği, dekorasyonu bakımından da kadın olmak avantajdır.

21.Kariyerinizde ilerlemenize engel olan sebepler nelerdir?

Cevap:

İ6:Kadınların yönetici olamayacağını düşünen toplum zihniyeti, kadının yerinin evi olduğunu düşünen erkek yöneticiler. Hatta bunu alenen söyleyen idari amirim dahi oldu. Kadın ve erkeklerin olduğu bir toplantıda gururla eşini çalıştırmadığını, kadının yerinin evi olduğunu söyledi. O gün kadınların üst düzey yöneticilikte ilerlemesinin zor olacağını bir kere daha anladım.

O12: Ben muhafazakâr ve dar gelirli bir ailenin kızınıym babam da kızların okumasına karşıydı. Önce okumak için ona karşı bir mücadele verdim. Sonra yatılı olarak okuduğum okuldaki erkek yöneticilerin haksızlıklarına karşı mücadele verdim. Üniversiteyi kazandım kayıt olabilmek için yine ailemdeki erkeklere karşı mücadele verdim. Bunları anlatmamın sebebi ben erkeklerle her türlü mücadeleye girer ve yılmam. Şu anda aileme ben bakıyorum ve babamın en gurur duyduğu evladıyım. Doğru bildiğinizi her zaman yapmaktan vazgeçmeyeceksiniz.

22.Görev dağılımı yapılırken kadın veya erkek olmak farklılık yaratıyor mu?

Cevap:

İ5: Kesinlikle farklı oluyor velilerle, etkinliklerle ilgili üzerinde detaylı çalışma gerektiren ya da diğer erkeklerin istemediği angarya gördükleri görevler kadınların oluyor.

O2: Devletin görevlerinde bunu erkek, bunu kadın yapar demiyor. Ama görevler dağıtılırken sorulmadan veriliyorsa bilemem ben hep kendi kabiliyetlerime göre görevler aldım. Ama genellikle teknik, hesap gerektiren görevler erkeklere verilir. Bu görevler nettir. Ama çok ayrıma gerek yok okullarda herkes her görevi zaten yapıyor.

O12: Ben baştan hareketli görevleri istiyorum. Benim görev ve sorumluluklarıma kimse karışmadığı sürece ben de herkese ayrıca destek oluyorum. Müdür titiz ve her işin anında yapılmasını ister. Bu durumu anlayışla karşılıyor ve ona göre çalışıyorum.

23.Mobbing, yabancılaşma, cam tavan, tükenmişlik sendromu gibi durumlar yaşadınız mı? (Bu ve benzeri durumlarla baş etme yöntemleriniz neler olmuştur?)

Cevap:

İ5: Tükenmişlik yaşamadım öyle olsa üç üniversite bitirdim, başka meslekte de çalışabilirdim Üstelik maddi gelirim de daha fazla olurdu. Okul, öğrenci öyle başka bir dünya ki içinize bir kere işleyince bir daha ayrılamıyorsunuz. Kim ne derse desin mesleki bir haz alıyorsunuz. Belki sizi otomatik bilirkişi yerine koyan çocuklar veliler egonuzda iyi geliyordur. Yabancılaşma da benim yapıma ters böyle bir duruma

düşmek, kabullenmek yerine çözüm üretmek gerekir. Aslında belki bu mesleğin yıpratılmasının doğal sonucu olarak bir bezginlik hali olabilir. Ben yaşamadım. Mobinge uğradım ancak hep dik durdum. Etkilendiğimi belli etmedim. Bunun da benim zayıf yönlerimi törpülediğini beni güçlendirdiğini düşünüyorum. Yani sıkıntı yok kadını ve yöneticiliğe devam edeceğim, yılmadan mücadeleye devam edip ülkeme, insanıma kendi bildiğim gibi hizmet edeceğim. Yoksa kadınlara nasıl örnek olacağız, sayımız nasıl artacak.

İ7: Yaşadım maalesef susup kabullendim her şeyi zaman bıraktım eve gidip ağladım. Ya da ilk fırsatta görev değişikliği yapmak zorunda kaldım. Zaten yönetici olmak istememin bir nedeni de çalıştığım ortamdaki genel mutsuzluk, mobing ve herkes de yabancılaştırmanın artmaya başlamasıydı.

D1: Mobbinge uzaktan yakından tanışmadım. Yabancılaştırma yaşamam da mümkün değil. Zaten o zaman görevlerimi yapamazdım. Yani çalışamazdım.

A3: Yabancılaştırma yaşamadım. Ancak geçmişte erkek meslektaşları tarafından psikolojik şiddete maruz kaldığım oldu. O zamanlar yaşarken etkilenmişim ama şu anda önemli değil geriye dönüp baktığımda hiç pişmanlık duymuyorum doğru meslek ve görevde olduğumu düşünüyorum. Görevime her zaman isteyerek gelirim dolu dolu çalışırım. Genelde de çok yorgun hissetmem.

L1: Kendimi son günlerde tükenmiş hissediyorum. Emeklilik sürem dolmasını bekliyorum. Evime ve hasta anneme daha çok zaman ayırmak istiyorum. Ayrıca bulunduğum okulun kaynakları çok kısıtlı olduğu için bazı ihtiyaçları karşılayamamak beni çok yıpratıyor. Bu okula gelen öğrenciler genellikle bugüne kadar bir başarı gösteremeyip mecbur oldukları için gelmiş öğrenciler aynı oranda aile ilgisi de az olduğu için öğretmenlerin genel beklentisi de maalesef düşük, sürekli davranış problemleriyle uğraşmaktan bir başarı gösteremiyoruz. Daha fazla çaba gösterme isteğimi kaybettim.

L4: Toplum olarak öz değerlerimizi yitirdiğimizi düşündüğüm bu zamanda yabancılaştırmanın çok arttığını ve toplum olarak ciddi anlamda yabancılaştırma yaşadığımızı söyleyebilirim. Toplum dediğimiz o büyük alan bana göre artık “ çekirdek aile “ topluma dönüştü. Aileler teknolojinin de getirileriyle kapılarını başkalarına kapatır oldu. Bu toplumsal yabancılaştırmanın etkileri çalışma ortamında bizlere de yansıyor. Öğrenci, öğretmen, yönetici herkes bir yabancılaştırmanın etkisine giriyor. İletişim kurmaya çalışırken karşılaştığımız sorunlar en iyisi hiç iletişim kurmamak mantığına dönüşüyor. Bu da yabancılaştırma besliyor. Başkalarının heyecanı veya üzüntüsü, başarısı, başarısızlığı bizi ilgilendirmiyorsa çalıştığımız kuruma yabancılaştırıyor. Şu anda ben böyle hissediyorum ve branşıma uygun bir okul bulduğum zaman yöneticilikten istifa edip öğretmen olarak mesleğime devam etmeyi düşünüyorum. Ayrıca okuldaki sorunlarla ilgilenirken ailemi ihmal ettim ve aileme yabancılaştırdığımı söyleyebilirim. Eşim ve çocuklarım artık kendi işlerini veya sorunlarını bana gerek olmadan benden bir beklenti bile duymadan halletmeye çalışıyorlar. Bunca yıllık yöneticilikte başarılı olmaya çalışırken eş ve anne olarak aynı şeyi söyleyemeyeceğim.

L8: Cam tavanın kadınlar için her ortamda olduğunu düşünüyorum ama bir kadın isterse her engeli aşar. Tabi bu adaletsiz bir durum aynı engeller erkekler için yok. Yöneticilik karakterime çok uygun, gençlerin enerjisi bana iyi geliyor. Onların

sorunlarıyla uğraşmak, çözüm üretmek bana güvendiklerini görmek beni mutlu ediyor. Cinsiyeti fark etmez yabancılaşma kavramını güçlü bir karakter yaşamaz diye düşünüyorum.

O10: Herhangi bir sorunla karşılaşmadım zaten yeni ve genç bir yöneticiyim diğer meslektaşlarım tecrübeli ve daha yaşlılar ve bana her zaman yardımcı oluyorlar. Enerjik ve mutluym.

İ13: Daha önce mobinge uğradım ama bu benden kaynaklanmıyor. Öyle olsaydı şu anda çalıştığım okulda da dışlanırdım. Düzene karşı çıkanı sevmiyorlar. Ama düzen bozursa uymak zorunda değiliz. Yoksa hiç iyi bir şey olmuyor diye konuşmaya hakkımız olmazdı.

24. Kurum kültürü, otorite, takım çalışması kavramları size ne ifade ediyor?

Cevap:

O5: Kurum kültürü söz konusu bir okul olunca bence çok anlam ifade ediyor. Aslında bu ifadeyle yüksek lisans yapınca karşılaştım ve farkındalığım arttı. Her okulun ulaşmaya çalıştığı kıvılcık da diyebileceğimiz bir vizyonu vardır. Bu vizyona ulaşabilmek için çalışanların en alt kademeden en üst kademeye kadar buna inanmaları belki anlamaları ve ulaşmak için çaba sarfetmeleri, katkıda bulunmaları gerekir. Her okulun yazılı olsun olmasın bazı değerleri vardır. Çalışanların her biri farklı bir kültüre sahip olabilir. Ama bu da okula bir zenginlik katacaktır. Ortak bir payda okulun, eğitimin, öğrencinin menfaatine oluşabiliyorsa kurum kültüründen söz edebiliriz. Eğer oluşmamışsa bu eğitimin kalitesini ve çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir.

A4 : Otorite yönetebilmeyi ifade eder. Ancak otoriteyi sağlamak nasıl olur dersiniz. Okulda sözünüzün arkasında durmanız, inandırıcı olmanız, insanların; veli, öğretmen, öğrenci ve çalışanların size güven duymasını sağlamanız gerekir. Daha doğrusu iş yaptırabilme kabiliyetinizin olması gerekir. Bu çok zor ince bir çizgi gibidir. Erkekler otoriteyi sert davranarak, baskı ya da emrederek sağlamaya çalışıyorlar. Günümüzde artık genç donanımlı kendine güvenen yöneticiler çoğaldıkça bu algıdan da uzaklaşıldığını düşünüyorum. Baskı veya emretmek saygıyı yok eder. Kadınların işi daha da zor bu yüzden bazen kadın meslektaşlarımın mizaçlarının dışında hırçınlaşarak otorite sağlamaya çalıştığına rastlıyoruz. Aslında işin özü ne biliyor musunuz? Lider olmak. Herkes bir şekilde bir okulu yönetebilir. İşler bir şekilde yürür belki ama bir liderin okul yönetmesi saygı, güven, otorite, verim kaliteli eğitim, huzur gibi her şeyi beraberinde getirecektir. İşte bunlar varsa da takım çalışmasından bahsedebilirsiniz. Kurum kültürü oluşmamışsa, lider bir yöneticiniz yoksa sorunlara yapıcı çözümler getiremiyorsa, otoriteyi baskıyla sağlamaya çalışıyorsa, mutsuz, isteksiz çalışanların takım çalışmasından bahsedemezsiniz. Herkes sadece kendi vicdanına göre görevini yapacak daha ileri bir davranış göstermeyecektir. Sizin de bunu ölçme şansınız çok olamaz. Çünkü okullarda fabrika gibi hatalı ürünü anında görme şansınız yoktur. Yani eğitim öğretimi hele de okul yönetmek misyon gerektiriyor.

A7: Kurum kültürü denilince genel olarak çalışanların kabul ettiği benimsediği hatta onların oluşturduğu tutum ve davranışlar diyebiliriz. Kurum kültürü bazen eğitimde kendini gösterir o okuldaki öğretmen, öğrenci ve yöneticiler yarışmalara katılmayı ve

kazanmayı önemsemektedir. Bazen bir öğretmenin çocuğu olacaktır veya olmuştur ona yaklaşımları hatta hediyelerle hatırlamaları belki emekli öğretmenlere yapılan jestler, kurumda hizmetli olarak çalışan personele davranışları vb. gibi çoğaltılabilecek pek çok şey kurum kültürünü ifade eder. Bir okulun başarılarına bakarak veya en iyi ayna öğretmenler odasındaki öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerine bakarak o okulda kurum kültürünün ne düzeyde olduğundan bahsedebilirsiniz.

25.Siz kadın yöneticilerle çalışmak ister misiniz?

Cevap:

O2:Yönetici kadın veya erkek benim için fark etmez egoları olmasın hatalarını kabul etme olgunluğu olsun, insana değer versin yeter.

A6: Çalıştığım okulun müdürü de bir kadın ikimiz de tecrübeliyiz. Mevzuat gereği müdürlük sürem dolduğu için gidebileceğim kendi alan türümde okul da olmadığı için bu okulda müdür yardımcısı oldum. Buna rağmen bir sorun yaşamadım. Kendine güveni olan, çalışkan ve bilgili biri olarak kimsenin bana bir mobing veya herhangi bir sorun yaşatacağını zannetmem. Her yerin kendine göre sorunları vardır. Ama bunu kadın veya erkek olarak ayırmıyorum. Ben yöneticileri ancak başarılı veya başarısız diye ayırabilirim ve kadın yöneticiler diye bir ayırım yapmam.

O4:Şu anda çalıştığım okul yöneticimiz bir kadın ve egoları var. Önceleri çok zorlandım fakat benim eşim de bir müdür bana “okullar kimsenin malı değil, sen de okulun malı değilsin. Sen müdüre köle bir yardımcı değil, kurumun yardımcısı unutmama” dedi. Ben de bu şekilde görevimi yapmaya devam ediyorum. Aslında onun da henüz bir iki yıldır müdür olduğunu söylemeliyim. O da tabi bazı yenilikler yapmak istiyor. Bunu anlayabiliyorum ama otorite kurmak için agresif olmak gerekmez. Bu yaşadıklarımaya rağmen yine de ast veya üst fark etmez kadın yöneticilerle çalışmak isterim. Ayrıca bu bir cinsiyet sorunu değil tamamen yöneticilik özellikleri ve kapasitesi ile ilgili bir durum. Bunu sınıflandırmak doğru olmaz.

O9: Okul müdürü olarak eğer bir müdür yardımcısı varsa kendim kadın olduğum için erkek olmasını tercih ederim. Sebebine gelince okullarda erkeklerin de kadınların da olmasını gerektiren farklı görevler olabiliyor. Ancak birden fazla müdür yardımcısı normu olan bir okulsu kadınların da olmasını kesinlikle tercih ederim. Yani bir okulda kesinlikle erkek ve kadın yöneticinin olması gerekir.

O10:Ben erkeklerle çalışmak isterim. Bir okulda bir kadın yönetici bence yeterli iki kadın veya daha fazla olsa çekememezlik olabilir. Ama sadece okullarda erkekler de yönetici olmamalı her iki cinsten de yönetici olmalı.

26.Kendinizi geliştirme ihtiyacı hissediyor musunuz?

Cevap:

A5:Her zaman, bunun için de zaman ve ortam buldukça her fırsatı değerlendiriyorum. Keşke yöneticilerin kendini geliştireceği daha çok ortam olsaydı. Hatta kültürel faaliyetlerde öğretmenlere ayrıcalık tanınsa; genel kültürü, kişisel

gelişimi, mesleki gelişimi arttırmaya yönelik etkinlikleri devlet sağlasa. Çünkü bazen bunları yapabilmek istesek de maddi imkân gerektiriyor.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Eğitim alanında yönetim diğer alanlarda olduğu gibi fiziksel donanımlarla ilgilenmek, insan kaynakları, bütçe vb konularda başarılı olmayı gerektirmenin ötesinde insan yetiştirmenin bilincinde ve sorumluluğunda yöneticilere farklı bir misyon da yüklemektedir. Verimliliği nesnel olarak ölçme veya standardize etme olanağı yoktur. Beklentiler her zaman üst düzeyde olmakla birlikte beraberinde farklılıklar da getirmektedir. Yöneticinin pozisyonu ne olursa olsun her zaman ast ve üstlerine karşı sorumlu ve hesap verme durumunda kalmaktadır. Bunun yanında yaş grupları değişken ve kendini tanıma ve geliştirme çabasındaki öğrencilere; anne-babalarına karşı her düzeyde sorumludurlar. Çalışan, öğrenci, veli ve diğer personelin beklentilerini karşılamalı, birbirinden farklı pekçok soruna çözüm üretirken de her türlü disipline karşı dengeleri korumalıdır.

Yine eğitim alanında yeni yaklaşımların geliştirilerek öğrenmeyi öğrenmek, etkin öğrenmek ve yaşam boyu öğrenmek gibi bazı kavramların gündeme gelmesi okulun işlevlerini de değiştirmiştir. Önceden öğrenmek için en önemli kaynağın okullar olması, öğrenmeyi öğrenmek ve etkin öğrenmek gibi kavramlarının getirdiklerinin etkisiyle okullar artık tek kaynak olarak görülmemektedir. Yaşam boyu öğrenmenin önemli olması okulların toplum ile bütünleşmesini gerekli kılan kurumların olması beklenir. Okulun işlevlerinin değişmesi temelde öğrencilere kazandırılmak istenilen özelliklerin değişmesini barındırır. Öğrencilere kazandırılmak istenilen niteliklerle beraber öğretme ve öğrenme süreçleri, öğretmenlerin görev ve sorumlulukları da değişmiştir. Özellikle geleneksel anlayış kapsamında öğretmenler, bilgili olan ve bilgileri aktaran kişiler olarak görülmekteydi. Bilgilerin elde edilme ve kullanılmasıyla birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler, öğretmenin sınıf içindeki rolünün değişmesine neden olmuştur.

Eğitimin devamlılığında temel işlevi olan öğretmenlerin yaşanan gelişmelerle tutarlı olarak yetiştirilme sorunlarının birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Öğretmenler artık eğitimde zaman içinde değişen ve çeşitlenmiş olan yeterliliklerin var olması iyiden iyiye gündeme gelmektedir (Budak ve Demirel, 2003). Öğretmenlerin bireysel özelliklerinin, öğrenme etkinlikleri bir yöneticisi olarak yeterli olmaları, öğrenme süreçlerini izleme ve ders vermede konusundaki yeterliliği,

özgeçmişleri, öğrenci ve diğer kişilerle ilişkileri sınıftaki başarılarını etkilemektedir (Güçlü, 2002).

Öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme fırsatlarını kullanması, katılımların etkin olarak sağlanması, öğrencilerin hedeflenenlerin de dışında öğrenme gerçekleştirme olasılıkları, konu alanlarının, toplum ve bireylerin ihtiyaçlarının değişmesi öğretmenlerin sorumluluk ve görevleri, olması gereken beceri, bilgi ve niteliklerini artırmaktadır. Öğretmenlerden beklenen, kendi öğretim alanıyla ilgili bilgileri iyi bilmesinin yanında öğrencilerinin öğrenmelerini kolaylaştırmak, etkili ve öğretici teknikler sunma, grup çalışmalarını düzenleyebilme, öğrencilerinin ilgilerini çekebilme yeterliliklerinin daha çok önemsendiğini söylemek mümkündür. Öğretmenler, öğrencilerin daha etkin olmasını sağlama, problem çözmek, araştırmak, etkili iletişim, sorgulama, eleştirel düşünmek, yaratıcı, analitik ve yansıtıcı düşünmek ve karar verebilme gibi becerilerin kazandırması için öğrenme/öğretme etkinliklerinin düzenlenmesi, etkinlikleri hazırlarken öğrencilerin psikolojik dengeleri, sosyal etkileşimleri, kültürel ve cinsel eğilimlerini de dikkate almaları gerekmektedir (Gürkan, 2001).

Yeterlik, insanların bir davranışı yapabilmeleri için gerekli beceri ve bilgiye sahip olmalarıdır (Töremen ve Kolay, 2003; Başaran, 2000). Bu açıklamadan hareketle yeterlik, birine belli bir rolü oynayabilme gücü kazandırabilen özelliklerin olması ya da bu rolleri oynamasına engel teşkil eden özelliklerin yok olmasıdır ve tek kelimeyle alanlar bütününden oluşmaktadır. Bu açıdan yeterliğin çok boyutlu olması olağan bir durumdur. Yöneticilerin yeterlikleriye, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen beceri, bilgi, tutum, davranış ve değerlerden oluşan bir performans ölçütü şeklinde de değerlendirilebilmektedir (Gökçe, 2008). Bu konuyla ilgili kişisel yeterlik duygusu temelde öğretmenlerin mesleki yeterliliğinin kişisel anlayışlara dayandırılarak, kendini olumlu bir şekilde algılamasının yattığını söylemek mümkündür. Genel öğretmen yeterliğinin öğretmenin mesleki yeterliğini beceri ve bilgilerine dayandırması, yetersizliklerinin nedenini çevresel şartlara dayandırması yatmaktadır (Celep, 1998).

Okul yöneticilerinin, okulun etkinlik ve verimliliği bakımından yeterlilikleri önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin, sahip oldukları beceri ve bilgilerle okulun geleceğini planlar, yönünü belirler ve okuldaki değişim ve gelişim çabalarını yönlendirir. Yani yöneticiliğin nitelikleri belirlenmelidir kadın veya erkek olarak bir ayırım yapmak doğru olmayacaktır. Türk Eğitim Sistemi içinde “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışıyla “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancının egemen olduğunu belirtmek gerekir. Yöneticilerin atamasına ilişkin olarak yasal metinlerde ve atamalarda liyakat yani yeterlik esastır ibaresinin bulunmasının yanında, temelde öğretmenlikte kıdem ve başarı, yönetici atamalarında bir ölçüt olarak benimsendiği görülmektedir. Yöneticilik kadrolarına atamalarda gereken yeterliklerin aranmaması ve kaygı verici bir çelişki olması söz konusudur. Bunun nedeni de salt tecrübe ve kıdemi yeterli olan bir yöneticinin ortaya çıkmamasıdır. Belirli bir hizmeti yürütenlerin deneyim ve kıdemi, ancak yaptıkları iş ve mesleklere de katkı sağlamaktadır. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılmasıysa öncelikli olarak yeterliklerin belirlenmesiyle bu yeterlikler kapsamında, lisans ve lisansüstü seviyede ya da zorunlu olan durumlarda hizmet içi eğitim programlarıyla yönetici adaylarına kazandırılmasının sonrasında sağlanabilmektedir (Aydın, 1997).

Okullarda yöneticilerin okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı olarak; öğretmenlerin de eğitimci olarak görev ve sorumlulukları kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Okulların da her birinde ister olumlu ister olumsuz zaman içerisinde diğer okullardan farklı bir kurum kültürü oluşur. Ancak okulların yönetilmesi her zaman kanun ve yönetmeliklerle mümkün olmaz. Okullar yaşayan organik yapılar gibidir. Ne zaman ne olacağı hangi sorunla karşılaşılacağı belli olmaz. Nihayetinde farklı özelliklere sahip insanlar bir arada çalışmak durumundadır. Kadrolar uzun yıllar birlikte çalışmış ilişkiler olumlu ve olumsuz anlamda kemikleşmiş olabilir.

Bu durumda okul yöneticisi iki tutum içerisinde olabilir:

1. Kendini dışlanmış hisseden ve otorite kuramayan okul müdürü agresif bir tutum sergileyip sürekli emredici, kırıcı ve makamını hissettirmeye yönelik bir çabaya girebilir ki bu tavır böyle bir ortamda çok geçmeden geri tepecektir. Verilen görevler veya ricalar önce isteksizce yerine getirilirken sonraları bezginlik ve tepkilere yol açacaktır.

2. Ya da aralarında kopukluk ve iletişimsizlik hatta gerginliklerin yaşandığı bu kadro için moral aktiviteleri (kahvaltı, piknik, sinema, tiyatro, kültürel geziler) düzenlenebilir.

Yapılacak toplantılarda öğretmen ve idarecilerin olumsuz değil olumlu yanları ön plana çıkarılabilir.

Gönüllü çalışabilecekleri projeler üretilip gerekli destek verilerek ödüllendirilmeleri sağlanabilir. Sonraki süreçlerde aralarında gerginlik olan gruplardan özenle seçilen kişilerin bir arada çalışmaları ortak gurur elde etmeleri sağlanabilir.

İyi bir okul yöneticisinin sağduyulu hareket ederek idare edeceği personelin saygı ve sevgisini kazanması Türk Milli Eğitim sisteminin ortak hedef ve amaçlarının onları bir arada tuttuğunu bu anlamda zaten bir ve bütün olduklarının motivasyonunu sağlaması gerekir.

Ancak unutulmamalıdır ki iyi bir yönetici herkese eşit ve demokratik davranırken insanların bireysel farklılıkları ve özel hayatlarının da olduğunu düşünerek gerekli toleransları da göstermelidir.

Araştırmalar kadınların gerek Türkiye gerekse diğer ülkelerde de üst düzey yöneticilik görevlerine getirilmediği veya gelmediği; görev almadığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Önceleri kadınlar sadece aile gelirindeki yetersizlik nedeniyle çalışma hayatı içinde yer alırken, günümüzde aldıkları eğitimin gereklerini yerine getirip çalışma hayatında belli bir yer edinmek ve kariyer sahibi olmak istemektedirler (Arıkan, 2003:36)

Peki kadınlar üst düzey yönetici pozisyonlarında neden tercih edilmelidir?

İngiltere'de yapılan bir araştırmada kadınların yönetici olarak tercih edildiği ortaya konulmaktadır.

İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden Times'ta yayınlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırma da “Çalışanların patronlarını tanımlamaları

ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri” istenmiştir. Yapılan araştırma sonucu, çalışanların kadın patronla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır (Sabah, 2004):

*Kadınlar, bir iş için erkekten daha fazla çaba sarf ediyorlar ve daha dikkatli.

*Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı erkeklerle oranla daha gelişkin.

*Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor.

*Kadınların yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklerle oranla daha gelişkin.

*Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralıyor.

*Kadınlar gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyor. Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.

*Kadının problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.

*Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.

* Kadınlar iş yaşamında erkeklerle oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor.

*Tahminlerin aksine kadınlar iş yaşamında kararlarını kolay verebiliyorlar ve kararları konusunda daha ısrarcıdır. (Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. 2007)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının eşitlik ilkesine ek olarak, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesine göre iş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet vb. ayırım yapılamaz hükmü bulunmaktadır. Başbakanlığın “Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi “konulu genelgede kamuda işe alınmada hizmet gerekleri dışında cinsiyet tercihi belirtilemeyeceği belirtilmektedir (22.1.2004/2004-7 tarih ve sayılı Genelge). Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü'nün “Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Daimi Kadrolarına İlk Defa İşçi Olarak Alınacaklar İçin Yapılacak Merkezi Sınava Girecekler İle Eğitim Düzeyleri İtibariyle Merkezi Sınav Dışında Kalanlar ile Bunların İşe Yerleştirilmelerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ” inde işgücü taleplerinde cinsiyet ayrımcılığına yer verilmemesi hükmü yer almaktadır (11.4.2006/26136 tarih ve sayılı Resmi Gazete).

Yukarıda belirtildiği üzere, Anayasa başta olmak üzere gerek ulusal mevzuat gerekse Türkiye'nin imzaladığı uluslararası sözleşmeler kadın erkek ayrımcılığını yasaklasa da, uygulamada cinsiyet tercihinine yönelik uygulamalar bulunmaktadır. 2004 yılında Başbakanlık tarafından "Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun hareket Edilmesi" genelgesinin yayınlanması kamusal alanda böyle bir sorunun varlığının tespit edilmesi ve önlem alınması anlamında önemlidir. 2010/14 sayılı genelgede, kadınların sosyo-ekonomik konumlarının güçlendirilmesi, toplumsal yaşamda kadın erkek eşitliğinin sağlanması, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve sosyal kalkınma amaçlarına ulaşılabilmesi için kadın istihdamının artırılması ve eşit işe eşit ücret imkânının sağlanmasının şart olduğu ifade edilmiştir. Bu genelgede koordinasyon görevi verilen Çalışma Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü'nde ayrıca Dezavantajlı Gruplar Daire Başkanlığı kurulmuştur. Bütün bu çalışmalar en azından kamuda çalışan kadınların lehine oldukça olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

WEF'in 2016 Küresel Cinsiyet Uçurumu raporunda 144 ülkeyi değerlendirmiştir. Buna göre ilk sırada İzlanda, son sırada ise Yemen bulunmaktadır.

Yayımlanan raporda Türkiye 2015 yılında olduğu gibi 2016 yılında da 130'uncu sırada yer aldı. Türkiye, 2006'da hazırlanan ilk raporda da 115 ülke arasında 105'inci sırada yer almıştı. 2006 ve 2016 verileri bize açıkça gösteriyor ki, Türkiye aradan geçen 10 yılda cinsiyet eşitsizliğini giderme konusunda başarısız olmuştur.

Raporun "Ekonomik Katılım ve Fırsatlar" başlığı altındaki sonuçlarına göre kadın – erkek arasındaki ekonomiye eşit katılım farkı dünya genelinde gittikçe artmış ve 2008 yılından bu yana en kötü değere 2016 yılında (yüzde 59) ulaşmış durumda. Kadınların erkeklerden daha az gelir elde etmesi (eşit işe eşit ücretin olmayışı, cam tavan ve benzeri) durumunun devam etmesi halinde ise bu farkın daha da büyüyeceği bir gerçek. 2015 yılı Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre, dünya çapında cinsiyet uçurumunun ortadan kalkması için tam **118** yıla ihtiyaç var.

"Ekonomik Katılım ve Fırsatlar" başlığı altındaki diğer bir sonuca göre ise, küresel boyutta kadınlar erkeklerden günde 50 dakika daha fazla çalışıyor. Günlük

50 dakikalık fazla çalışma sürelerini topladığımızda ise kadınların erkeklerden bir yılda 39 gün daha fazla çalıştığını görebiliyoruz. Üstelik bu 39 gün Hindistan, Estonya gibi ülkelerde 50 güne kadar çıkıyor.

Ev içi görünmeyen emek (temizlikten sorumlu olma, yemek yapma gibi), çocuk ve yaşlılara bakım gibi konularla kadınların ilgilenmesi ve bunlardan kadınların herhangi bir maddi kazanç elde edemiyor oluşu 2016 yılında da kadınların ekonomik alanda önüne çıkan en büyük engellerden biri olmaya devam ediyor.

Kadınların kamusal alandaki görünürlüğünün ve kazançlarının artıp erkeklerle eşit olmasının yolu ise yayımlanan rapora göre epey uzak bir tarihte bizleri bekliyor. 2015 yılında kadın – erkek arasındaki ekonomik uçurumun kapanabilmesi için öngörülen tarih 2133 yılı iken, 2016 yılı raporuna göre bu tarih 2186 yılına gerilemiş durumda. Bu bilgiler ışığında rapora göre, kadın – erkek arasındaki çalışma eşitsizliğinin kapanması 170 yılımızı alabilir.

Raporun “Eğitimsel Kazanım” başlığı altındaki sonuçları Türkiye’nin kadın – erkek eşitliği açısından eğitimde herhangi bir ilerlemede bulunamadığını gösteriyor. “Eğitimsel Kazanım” gerilemenin ve yerinde saymanın görüldüğü bir başlık oluyor. Buna göre, Türkiye eğitilmiş kadınların oranıyla 2015 raporunda 105’inci sırada yer alırken, 2016 raporunda ise 109’uncu sıraya gerilemiş durumda. En az ilkokul mezunu olan kadınların oranının da 2015 raporunda yüzde 94 iken, 2016 raporunda yüzde 92’ye gerilediğini görüyoruz. Üniversite mezunu kadınların oranı ise yüzde 73 ile 2015 ve 2016 yıllarında aynı kalmaya devam etti.

Türkiye cinsiyet eşitliğine en çok sağlık alanında yaklaştı.

Raporun “Sağlık ve Yaşam Süresi” başlığı ise Türkiye açısından diğer 3 başlığa göre en iç açıcı başlık oluyor. Türkiye sağlık alanında 1 puan üzerinden 0,980 puan alarak kadın – erkek arasındaki eşitsizliği neredeyse kapattığını gösteriyor. 38 ülkeyle birlikte Türkiye bu alanda ilk sırada yer almayı başarmış durumda. Böylece anlıyoruz ki, Türkiye’de kadın – erkek eşitliğinin en çok sağlandığı alan sağlık.

Türkiye’de kadınlar siyasete katılımında 2015 yılında 105’inci sıradayken 2016 yılında 113’üncü sıraya geriledi. Meclisteki kadın milletvekili sayısında da bir

gerileme oldu. Türkiye, 2015 yılında 85'inci sırada yer alırken 2016'da 100'üncü sıraya geriledi. Kadın bakanların oranına baktığımızda ise Türkiye ancak 137'nci sırada olabiliyor. (WEF, 2016)

T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün kadınlarla ilgili yaptığı çalışmalar olumlu olmakla beraber ivme kazanması gerekmektedir.(KSSGM) Kadınların çalışma hayatında haklarını kazanması gerekirken, erkeklerin aynı çalışma hayatında sadece erkek oldukları için aynı haklara çabalamadan sahip olmaktadır.

Türkiye'de bulunan il sayısı 81 iken araştırmanın yapıldığı süre içerisinde herhangi bir ilde kadın il milli eğitim müdürü tespit edilememiştir. Yine çalışma örneklemini olarak seçilen İstanbul'un 39 ilçesinin herhangi birinde yöneticilik yapan kadın ilçe milli eğitim müdürüne de rastlanmamıştır. Ulaşılmaya çalışılan insan kaynakları bölümleri ise kadın okul yönetici sayılarının da değişkenlik göstermesini gerekçe göstererek sayısal bir belgenin verilmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir.

ÖNERİLER

- ▶ Yönetimde, yetki çok önemlidir. Yöneticinin yetkileri görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için çok önemlidir.Yöneticilik bir görev olarak değil bir meslek olarak tanımlanmalı, hizmet içi eğitimlerle yöneticiler yetiştirilmeli, Yöneticilik Akademileri kurulmalı, yöneticilerin görev ve yetkileri net olarak günümüz şartlarına ve yeni gelişmelere göre tekrar revize edilmelidir
- ▶ İyi bir okul yöneticisinin sağduyulu hareket ederek idare edeceği personelin saygı ve sevgisini kazanması Türk Milli Eğitim sisteminin ortak hedef ve amaçlarının onları bir arada tuttuğunu bu anlamda zaten bir ve bütün olduklarının motivasyonunu sağlaması gerekir. Bu durumun gerçekleşmesinin sağlanması yöneticinin kadın veya erkek olması ile ilgili değildir. Yönetici özellikleri Türk Milli Eğitim sistemi ve kültürel, sosyal, teknoloji vb konular düşünülerek yeniden belirlenmeli, yöneticilik ve yöneticiler konusunda reform yapılmalıdır.
- ▶ Toplumsal rollere cinsiyet anlamları yüklemek bilinçaltımıza yerleşmekle beraber; yöneticiliğin cinsiyeti olması gerektiği algısını aşamayan, yöneticiliğin kendi içinde barındırdığı özellikleri gözardı eden, liyakata değer vermeyen toplumların gelişmesi de mümkün olmayacaktır.
- ▶ Pembe yakalı iş gücü oranının artırılması gerekmektedir.

- ▶ Kamusal alanda yönetim, yöneticiler, varolan düzenlemelerin etkileri ve algı düzeyi üzerine çok kapsamlı üst düzey akademik araştırmaların yapılması gereklidir.
- ▶ Konu ile ilgili yöneticilerle kapsamlı çalıştayların yapılması; yine alt başlık olarak kadın yöneticiler ve sorunları ile ilgili çalıştayların yapılması; sorunların belirlenmesi ve çözüm yollarının da ortaya konulması anlamında faydalı olacaktır.
- ▶ Kamusal alanda yöneticilerin yerel veya genel sorunlarının çözümünde gerekli bütçenin veya kaynakların artırılması yönünde devlet politikalarının oluşturulması faydalı olacaktır.
- ▶ Kadın yöneticilere eşdeğer erkek yöneticilerle buldukları toplantı veya benzer çalışmalarda daha çok söz hakkı verilmesi, kadın olarak değil konunun muhatabı bir yönetici olarak değer görmesi gerekmektedir.
- ▶ Üst düzey yönetimlerde kadın yöneticilere de cinsiyet ayrımı yapılmadan “kadındır bu görevi yapamaz” ön yargısı olmadan görev verilmesi kamusal çalışma ortamlarına zenginlik ve başarı getirecektir.
- ▶ Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği konusunda isteksizliklerinin giderilmesi ve yöneticiliğin cazip hale getirilmesi için sosyal davranışların olumlu yönde değiştirilmesi yöneticilikteki (çalışma saatleri, iş yükü, alt ya da üst yöneticiler arasındaki pozisyon) güçlükler de dikkate alınarak özendirici ek ücretlerin getirilmesi, kadınların daha bilimsel alanlara taşıma konusundaki politikalar üst düzey yöneticiliğin tercih edilmesinde önemli olacaktır.
- ▶ Tükenmişlik sendromu herkes tarafından bilinmeli ancak yöneticiler özellikle bilinçlendirilmeli ve bu konuda kendi kurumlarında doğru tespitler yapıp gerekli önlem ve çözüm yollarını üretmelidirler. Böylelikle kamu kurumlarının verimliliği de artacaktır.
- ▶ Kadın yöneticilerin sadece çalıştıkları kamusal alanlarda değil onların da haklarını savunmak, korumak ve geliştirmek adına kurulan sendikalarda da üst düzey yönetim görevlerine gelmeleri gerekmektedir. Özellikle eğitim sektöründe sayısal olarak kadınların fazla olduğu gözlenirken temsil edildikleri sendikalarda onları yine erkeklerin temsil etmesi düşündürücüdür.
- ▶ Okul müdür ve müdür yardımcılarının yer değiştirmeleri sadece buldukları il ile sınırlı kalmayıp ülke genelinde aynı pozisyonda istemeleri halinde çalışabilmelidirler. Yani yöneticiliğe kadro verilmeli, kadın yöneticilerin yer değişikliği ile ilgili de yeni düzenlemeler getirilmelidir.
- ▶ Diğer ülkelerde yönetici olma yaş düzeyleri araştırılıp Türkiye modeline göre yaş ve kıdem sınırı getirilmelidir.
- ▶ İyi öğretmen olmak iyi yönetici olur anlamı taşımamakla beraber; öğretmenlik yapamayanların yönetici olarak değerlendirilmesi de kendi paradoksunu

yaratmaktadır. Yöneticilerin belirlenmesi ile ilgili usul ve esasların netlik kazanması, tutarlı olması ve sürekli değiştirilmemesi gerekmektedir.

- ▶ Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalar, eğitim örgütlerinin bileşenlerinden olan öğrenci ve öğretmenin yabancılaşması üzerinde durmaktadır. Yöneticilerin yabancılaşmasına ilişkin bir çalışmaların yapılması eğitim yönetimine katkı sağlayacaktır.
- ▶ Söz konusu tez çalışması sırasında İl Milli Eğitim müdürü olan bir kadın yöneticiye rastlanmamakla beraber, kadın İlçe Milli Eğitim müdürü sayısı ile ilgili olarak da çok az bir sayı olduğu düşünülmektedir. Şube müdürü olan kadın yönetici sayısında anlamlı bir sayıya ulaşılabilmesi için de yönetici atama yönetmeliğinde pozitif ayrımcılık yapılması faydalı olacaktır.
- ▶ Türkiye’de ilgili veli profili göz önünde tutulursa öğrencinin eğitimi ile genel olarak annelerin yani kadınların ilgilendiği görülmektedir. Yine Milli Eğitim Bakanlığının her yıl yayınladığı istatistiklere göre de kadın öğretmenlerin öğretmen sayısının erkek öğretmenlerden daha çok olduğu görülmektedir. Gerek kadın veli gerekse kadın öğretmenlerin sayısal çoğunluğuna rağmen İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde kadın şube müdürlerinin de sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu yönde de olumlu çalışmaların yapılması gerekmektedir. Eğitim yönetiminde kadın bakış açısının ve farklılığının Türkiye eğitim sistemine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- ▶ Türkiye Milli Eğitim Bakanlığının Bilgi Teknolojileri Bölümünün istenildiği her an kadın veya erkek yönetici sayılarına ulaşabilmesi için gerekli sınıflama ve türleri ile il ve ilçelere göre dağılımları da içeren yazılımlar geliştirerek kullanması gerekmektedir. Bu sayısal veriler akademik araştırmalara da katkı sağlayacaktır.
- ▶ Kadın veya erkek farketmeksizin eğitim yöneticilerinin yüksek lisans seviyesinde eğitim alması sağlanmalı, özendirilmeli ve hizmetiçi eğitimler yoluyla da eğitimler geliştirilmelidir.
- ▶ Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yüksek lisans veya doktora yapan yöneticiler ek ders ücretlerini yüzde beş ve yüzde onbeş fazla alırken fiili olarak derse girme şartı bulunmaktadır. Ancak ilkokul veya anaokulunda yöneticilik yapanların branşı sınıf öğretmenliği veya okul öncesi öğretmenliği ise fiili olarak derse girmeleri mümkün olmadığı için lisansüstü düzeyde eğitimleri olsa dahi ek ders ücretlerini farklı alamamaktadırlar. Bu sebeple lisansüstü düzeyde eğitim yapmak, ilkokul ve anaokulu yöneticilerine cazip gelmediği gibi özendirici de olmamaktadır. Bu eşitsizliğin düzeltilerek ek ders alan bütün düzeydeki okul yöneticilerinin de aynı şartlarda yüksek lisans veya doktora eğitimleri için ek ders ücreti almaları bu düzey yöneticilerin de kendini geliştirmeleri hususunda fark yaratacaktır. Üstelik son yıllarda eğitim yöneticilerinin de yöneticilik alanın da yüksek lisans yaptığı düşünülürse bu durumun tutarsız olduğu görülecektir.
(<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825-3.htm>)

- ▶ Göreve başlayan bütün eğitimcilerde ilk beş yıl içinde akademik olarak kendini geliştireceği kurslara katılımları sağlanmalı bu eğitimleri tamamlayanlara sembolik de olsateşvik edici ücretler verilerek eğitimcilerin mesleki ve kişisel gelişimlerini güncelleştirmeleri sağlanmalıdır. On yılın sonunda da görevinde geri hizmet, kıdeminde durdurma veya ücret artışının sabit olması gibi caydırıcı önlemler geliştirilebilir. Kendini geliştirmeyen eğitimcilerin çağın ilerisine başarılı nesil yetiştirmesini düşünmek, bilgi çağında bulunduğumuz bu yıllarda çok da doğru bir yaklaşım olmayacaktır.
- ▶ Hedefi en üst düzeyde nesil yetiştirmek olan ülkelerin eğitim politikalarının da en üst düzeyde eğitimci yetiştirmek ve geliştirmek olması gereklidir.
- ▶ Yeni atanan yöneticilere gerekli eğitim verilmeden kurumlarındaki görevlerine başlatılmamalıdır. İnceleme, soruşturma ile ilgili görevlerle ilgili olarak da yine yeterli eğitimin öncelikle verilmesi gerekmektedir.
- ▶ Akademik olarak nispeten artmaya başlamakla beraber kadın yöneticilerle ilgili çalışmalarda, genellikle alt çalışanların algısı veya kadın yöneticilerin alt çalışanlara yönelik algısının araştırıldığı gözlenmiştir. Kadın okul müdürleri veya müdür yardımcıları ile ilgili olarak da İl veya İlçe milli eğitim müdürleri ve okul yöneticileri arasındaki algı ve tutumların da tez çalışması olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bu alanda herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.
- ▶ Akademik olarak yine kraliçe arı sendromu, cinsel rol streotipi gibi konuların araştırma veya makale konusu olarak daha çok çalışılması çalışma hayatındaki pek çok alana faydalı olacaktır.
- ▶ Cinsel rollerin belirlenmesinde televizyonun her iki cinsle ilgili insanları kalıplara soktuğu düşünülerek toplumun gelişmesine olumlu veya olumsuz etki yapacak programların bu bakış açısıyla da değerlendirilmesi faydalı olacaktır.
- ▶ Kadınlarla ilgili sorunların ya kadınların ya da erkeklerin algıları olarak incelendiği gözlenmiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin bir arada incelendiği çalışmaların çok kapsamlı ve uzun zaman gerektirmesi dolayısıyla doktora veya daha üst düzey çalışmalarla araştırılması faydalı olacaktır.
- ▶ Milli Eğitimi ilgilendiren her türlü konuda her düzeyde eğitimcinin ve okul yöneticilerinin görüşleri de alınmalı, alanda çalışan kişiler olarak değer verilmeli, sürece dâhil edilmelidirler. Sisteme yabancılaşmalarına sebep olunmamalıdır.

KAYNAKLAR

Açıklan, A. (1998). Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara

Akgeyik T., Güngör M. Delen, Uşen Ş. ve Omay U. (2009). “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, sayı:56

Akıllıoğlu, T. (1991). Yönetmel Yargı ve Denetimin Etkinliği. AİD, 23(1) (Mart), 3-11.

Aksoy, N. (2006), Toplumsal Cinsiyete Dayalı Bütçeleme ve Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü'nün Rolü, T.C.Başbakanlık KSGM, Ankara

Aksu, A. Çek, F. Şenol, B. (2013), “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri ”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, 25: 133 - 160

Akyel R. ve Köse, Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği, Türk İdare Dergisi, Sayı: 466, Mart, ss. 9-45.

Alaylıoğlu, R. ve A. Ferhan Oğuzkan. (1976). Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü. İkinci baskı. İstanbul: İnkılâp ve Aka.

Alganer, Yüce İ. (2002), Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Alisbah Tuskan, A. (2012) “Toplumsal Cinsiyet Toplumda Kadına Bıçilen Roller ve Çözümleri” , Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı:99 s.445-449

Alkan T. ve Ergil D. (1980), Siyaset Psikolojisi: Siyasal Toplumsallaşma ve Yabancılaşma, Turan Kitabevi Yayınları, Bilimsel Eserler Dizisi No: 3, Birinci Baskı, Ankara

Arıkan, S. (1999). Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler", Polis Bilimleri Dergisi, C.1(4),İşletme Bölümü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, ss.147-154.

Arıkan, S (2003) “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1): 1-20.

Aslan, Onur E. (2006), Kamu Personel Rejimi-Statü Hukukundan Esnekliğe, Todaie Yayın No:326, Ankara

Atman, Ü. (2012), “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Sayı: 3, ss. 157 – 174.

AYDIN, Davut (1992), "Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılatırılması", Eskişehir A.Ü. U.B.F. Dergisi, Cilt:IO, Sayı:I-2, Eskişehir

Aydın, A. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.

Aydın, Ahmet H. (2008). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Aydın, D. (1992). "Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılatırılması", Eskişehir A.Ü. U.B.F. Dergisi, Cilt:IO, Sayı:I-2, Eskişehir

Aydın, M. (2005). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara

Aydoğan, İ. (2008), “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri”, Konya: Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 25, ss: 33-51.

Aykaç, B. ve Yüksel, Ö. (1994). “Frederick Taylor’ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, içinde Türkiye’de Kamu Yönetimi, Der. Burhan Aykaç vd., Ankara, Yargı Yayınevi, ss.349-363.

Aytaç, S. (1999) “Çalışma Yaşamında Kariyer, Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları”, Yöneticinin Kitaplığı Dizisi, İstanbul: Epsilon Yayınları

Bajdo, L.M. and Marcus, W. D. (2001),“Perceptions Of Organizational Culture And Women's Advancement In Organization: A Cross-Cultural Examination”, Sex Roles, Vol:45, No:5/6

Baker, C. Richard Jean Bédard and Christian Prat dit H. (2014), “The Regulation of Statutory Auditing: An Institutional Theory Approach”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.29, No.5.

Bakioğlu, A. ve Özcan, K. (2001), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt No:39, Sayı:57, s.43-55, Ankara.

Balcı, A. (2002), *Etkili Okul/Okul Geliştirme*, Pegem Yayınları, Ankara.

Baltaş, A.-Baltaş, Z.(1990) *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul, s. 43 2 C.

Baraz, B. (2012), *Liderlik ve Motivasyon*, Anadolu Üniversitesi, Ders Notları, Eskişehir.

Barutçugil, İ., (2002), *İş hayatında Kadın Yöneticiler*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başaran, İ., E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayınevi, Ankara

Benowitz, Ellen A. (2001), *Principles of Management*, New York, Hungry Minds,3th ed.

Bilgiç, V. (2003), *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Ed. Asım Balcı ve diğerleri), Ankara: Seçkin Yayınları.

Brigitte H. (1994). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz*, Niedernhausen, Falken.

Budak, Y. ve Demirci, Ö. (2003), *Öğretmenlerin Hizmetçi Eğitim İhtiyacı*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Eğitim İhtiyacı, sayı: 33 ss. 62-81.

Bursahiođlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Ankara

Celep, C. (1998) *Öğretmen Yeterlik Duygusu. Öğretmenlerin Yönetim. Çalışma Grubu ve Öğrenci Hakkındaki İnanç ve Öğrenci Kontrol Yönelimi*. 7. 1 lusal Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı. Konya.

Cheng, X. Ottosson, T (2012) The representation of gender roles in the media - An analysis of gender discourse in Sex and the City movies .Bachelor's thesis in Political Science 15 ECTS Department of Economics and Informatics- University West

Çınar M. (2016), Mobbingin maliyeti 10 milyar dolar, 14.05.2016 tarihli internet haberi, <http://www.hurriyet.com.tr/mobbingin-maliyeti-10-milyar-dolar-37280224> (Erişim Tarihi: 10.06.2017)

Çobanoğlu Ş. (2005), Mobbing –İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.

Çobanoğlu, Ş. (2005), Mobbing İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, 1.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul

ÇSGB (2014), İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Bilgilendirme Rehberi, 2. Baskı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü, Ankara

Daft, Richard L. (2003). Management. USA: Thomson South Western

Dalay, İ. (2013), Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> (23.07.2017)

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1997), İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayını, İstanbul.

Eccles, J. S. (2002). Achievement. İçinde J. Worell (Ed.), Encyclopedia of women and gender: Sex similarities and differences and the impact of society on gender (pp. 43- 53). California: Academic Press.

Erçetin, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, İstanbul: Nobel Yayınevi.

Erdoğan, İ. (2000), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ergun, T. (1997). "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt.30, Sayı.4, ss.8 – 145.

Erkan, M. S.(2009) İç Hastalıkları Uzmanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, MRÜ, SABE, YYLT, İstanbul,

Erkuş, A. (1994). Psikolojik Terimler Sözlüğü. Doruk Yayınları, Ankara.

Eryılmaz, B. (1999), "Kamu Yönetimi", Erkam Matb. İstanbul 1999, s. 3-9

Eryılmaz, B. (1999), "Geleneksel Yönetimden Yeni Yönetim Anlayışına", Liberal Düşünce, cilt 4, sayı 15, ss.84-88.

Eryılmaz, B. (2007), Kamu Yönetimi, Okutman yayıncılık, İstanbul.

European Commission, (2013). Key Data on Teachers and School Leaders in Avrupa. 2013 Edition. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Genç, N. (2007), Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gökkaya, V.B. (2009). Türkiye’de Modernitenin Ötekisi: Kadın ve Kimliği, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Kurumlar Sosyolojisi Bilim Dalı (Doktora Tezi)

Gökmen, A. (2006), Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Güçlü, N. (2002) Sistem Yaklaşımı ve Eğitim Örgütleri. (Editör: Leyla Küçükkahmet) öğretmenlik Mesleğine Giriş. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güleç, R., Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi ve Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.3

Güler, Birgül A. (2011), Yönetim Bilimi ya da Kamu Yönetimi: Yöntembilimsel Özellikler Üzerine, Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, (Ed. Filiz Kartal), TODAİE Yayını, No: 357, Ankara, ss. 9-45

Gürkan, T. (2001). “Bireyin Çok Yönlü Gelişimi”. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi. Sayı 22.

Haimann, Theo ve Scott G. William (1974), *Management in the Modern Organization*, Boston, Houghton Mifflin Company, Second edition.

Hodgkinson, C. (2008), *Yönetim Felsefesi*, çev. Ed. Anıl İbrahim, Doğan Binali, İstanbul, Beta Yayınları.

Horngren, T. C., Foster, G., Datar, M. S. (2000) *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc., London.

Hood, C. (1991), *APublic Management For All Seasons?*, *Public Administration*, Vol. 69, ISSN 0033-3298, s. 3-19.

Hood, C. (2007), *Public Management: The word, the movement, the science*, *The Oxford Handbook of Public Management*, New York: Oxford University Press, ss 7-26

Kadiş, A. ve Özdoğan, Ü. (2015), *Ortaöğretim Yönetim Bilimi Dersi*, Milli Eğitim Bakanlığı, Yardımcı ve Kaynak Kitaplar Dizisi, Birinci Baskı, Yayın No: 6020.

Kalkınma Bakanlığı, (2009), *Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı: Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi*, Beşeri Kalkınma Sektörü Avrupa ve Orta Asya Bölgesi, Rapor No: 48508-TR, 2009

Kapıkıran Necla A. ve Fiyakalı C. (2004), *Lise Öğrencilerinde Akran Baskısı Ve Problem Çözme*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 15, Denizli.

Katman, Hacı A. (2010), *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Katrinli, A. ve Özmen Ö. A. (1990). *Yönetici Olarak Kadınlar: Duygular , Güdüleri, Başarılar , Problemleri*, *Dokuz Eylül BF Dergisi*, 5(1-2):108.

Kaya M. (2013), *Mobbing ve Mobbing Kurumsal Mücadele*, *Uzmanbakış Dergisi*, Maliye Uzmanları Derneği, Yıl: 1, Sayı:1, Ankara, ss. 170-175.

Kaya, E. (2006), *Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Bilgi Edinme Hakkı Çerçevesinde Bilgi Edinme Kanunu’nun Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE

Kaya, Y. K. (1991). İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış. Ankara: Bilim yayınları.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Yay, Bursa

Keser, A. (2006a), Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11, ss. 100-119

Keskin, Nuray E. (2008), Türkiye’de Yönetim Biliminin Gelişimi (1870-1910), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 41, Sayı: 4, Aralık.

Keskin, U. (2012), Yönetim Felsefesi, İstanbul: Değişim Yayınları

Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005), Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005

Koçel, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı Beta Basım Yayın Dağıtım,

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Korkmaz A. ve Korkut, G. (2012), Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2012, C.17, S.2, s.41-65.

Korkmaz, H. (2014) Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu, The Journal of Academic Social Science Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül 2014, s. 1-14 9

Leymann B. (2011), Whistleblowing, The Mobbing Encyclopaedia, www.leymann.se/English/11120E.HTM, Erişim Tarihi: 28.06.2017

Luthans F. (1992), Organizational Behavior, 6th Edition, New York: McGraw-Hill.

Makal, A. (2010), “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Dönemi’nde Kadın Emeği”, Çalışma ve Toplum, sayı: 25, 2010/2, s.13–41

McConnell- Ginet, S. (2011). Gender, sexuality, and meaning: Linguistic practice and politics. New York: Oxford University Press, Inc.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu -2014

Mizrahi, R. (2013), Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği, Cilt: 5, No: 2, ss. 443-452.

Moralhoğlu, S. K. (2009), Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri İli Örneği) , Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Nalbant, M. (2002), “Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Namie G., Christensen D. ve Phillips D. (2014), Workplace Bullying Survey, Workplace Bullying Institute, <http://workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-US-Survey.pdf> (Erişim Tarihi: 10.06.2017)

Navaro, L. (1997). Tapınağın öbür yüzü: Kadınlar ve erkekler üzerine. İstanbul:Varlık Yayınları.

Negiz, N. Ve Yemen, A. (2011);” Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:24, s.194-214, Aralık 2011, Isparta

Nico Nelissen and Peter de Goede, (2003), “Public Management: The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement”, International Journal of Public Administration, Vol.26, No.1, s.21.

Nohutçu, A. (2003), Etkin Devlet, Muğla Üniversitesi Yayınları.

Oğuz, G.Y. (2000), Cinsiyet Rollerine İlgili Stereotiplerin Televizyonda Sunumu Kurgu Dergisi S: 17, 35-43.

Onur, B. (2005). Anılardaki aşklar: Çocukluğun ve gençliğin psikoseksüel tarihi. İstanbul: Kitap Yayınevi

Öğüt, A. (2006), Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, COMÜ İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran-2006, ss.56-78.

Önder, N. (2013), Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Temmuz-Eylül, Ss. 35-61, Volume: 1, 1 ss. 35-61.

Örücü, E. & Kılıç, R. & Kılıç, T. Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği (Yönetim ve Ekonomi Dergisi Yıl:2007 Cilt:14 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa)

Özdemir S., Çalık T., Kılınc Ali Ç., Koşar Serkan, Sezgin F., Boyacı A., Ağaoğlu E., Cemaloğlu N., vd. (2014), TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ Ve OKUL YÖNETİMİ, Pegem yayınları Ankara.

Özdemir, H. (2006), *Atatürk’ün Liderlik Sırları*, Ankara: Remzi Kitapevi,.

Özgül, İ. (1973). Eğitimde Yeniliğe Doğru. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.

Özer, M. A. (2006). “Gelişmiş Ülkeler ve Yeni Kamu Yönetimi Düğüncesi” Türk İdare Dergisi, Yıl: 78, Sayı: 452, s. 1-26.

ÖZER, M. Akif (2005). Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya, Platin Yayınları, Ankara.

Özül, H. (2011), (Atatürk’ün Yazdığı “Taktik Meselenin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler” Adlı Eserin, Onun Liderlik Özellikleri Açısından Analizi), Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi, Sayı:48, Ankara, s. 815-838.

Palamutçuoğlu, B. Türker, (2015), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Celal Bayar Üniversitesi, Kula Meslek Yüksekokulu

http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf

Parlak, B. (2011), Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, İstanbul: Beta Yayınları.

Raadschelders, Jos C.N. (2004), A Model of the Arena of PA-Theory: Bogey Man, Doctor's Bag And/or Artist's Medium, Administrative Theory&Praxis, Vol.26, No.1.

Raadschelders, Jos C.N. (2011), The Study of Public Administration in the United States, Public Administration, Vol.89, No.1.

Robbins Stephen P. ve Decenzo David A. (1996), Human Resurce Management, 5. Baskı, John Wiley & Sons Company, USA.

Saal, Frank E. ve Knight Patrick A. (1988), Industrial Organizational Psychology: Sience and Practice, Brooks Cole Publishing Company., USA.

Sarker, S.D. ve Khan, M.R.A. (2013). Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview. IOSR Journal of Business and Management, 14(6):1-5.

Silah, M. (2005). Endüstride çalışma psikolojisi. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sekman, M. (www.muminsekman.com, 01.11.2016).

Schein, H., E. (1978), Örgüt Psikolojisi, (Çev: Tosun , M.), TODA_E Yayınları, Ankara.

Soyupek, Y. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Teftiş Sistemi Ve Gelişimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2013), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Anı Yayıncılık, Ankara. (2013)

Sözen, S. (2005). Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi. Seçkin Yayınları, Ankara

Sucu, Y. (2000), Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Elit Yayıncılık, Ankara.

Sürekli, N. (2013). Kamu Yönetiminde Açıklık/Şeffaflık Anlayışı Çerçevesinde Bilgi Edinme Hakkı ve Türkiye'de Kamu Yönetimine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi.

Şahin, B. (2009), *Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:3, İzmir, s. 97-118

Taymaz, E. (2003) “Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Gelişme ve İstihdam” T. Bulutay (Derleyen), Teknoloji ve İstihdam, ss. 179-219. Ankara: DİE Yayın Bölümü.

Tetik S. (2010), Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 18, ss. 81-89

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Beta Basım Yayım. İstanbul

Tortop, N. ve İşbir, Eyüp G. (1999), Yönetim Bilimi, 3. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.

Tosi, Henry L. (2009), Theories Of Organization, University of Florida, Sage publications Inc, California.

Tutum, C. (1995), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, Yeni Türkiye, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Sayı.4, (Mayıs-Haziran), s. 138.

TÜİK ve OECD Veri Tabanı, ET: 13.02.2012

TÜİK, (2010), Türkiye İstatistik Yıllığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara, Nisan 2010.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Resmi Gazete Tarihi: 09.11.1982, Sayısı: 17863, <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa82.htm> (Erişim tarihi: 25.06.2017)

Uğur A. ve Erol Z. (2015), “Örgütlerde Kritik Sorun Kaynağı Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma Ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.8, ss.182-192.

Uğur F. (2013), Mobbing'in maliyeti yıllık 10 milyar dolar, 30.11.2016 tarihli köşe yazısı, <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/yazarlar/fuat-ugur/577017.aspx> (Erişim tarihi: 10.06.2017)

Uluocak, Ş. ve Aslan C. (2011). Kadın bakış açısından toplumsal cinsiyet rolleri. İstanbul: Oktay Matbaacılık.

Vries, Manfred Kets de (2007), Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı, (Çev.: Zülfü Dicleli), İstanbul: MESS Yayınları

Weinberg, R., Tenenbaum, G., McKenzie, A., Jakson, S., Ansel, M., Grove, R. & Gogarty, G. (2001). Motivation for youth participation in sport and physical activity: relationship to culture, selfreported activity levels and gender. *Int J Sport Psychol*, 31, 321-346.

Yavuz, N. (2011), Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması (Kocaeli İli Örnekleme) , Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Yazıcı, H. (2009), Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, 33-46.

Yılmaz, S., Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Çevrimiçi]*.
Alındı:<http://www.insanbilimleri.com> (2017)

Zel, U. (2002), İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu” *Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi* Cilt 35, Sayı:2, Ankara, ss. 39-48.

İnternet Kaynakları

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, Resmi Gazete Tarihi: 04.02.2011 Sayısı: 27836, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm> (Erişim Tarihi: 30.06.2017)

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Resmi Gazete Tarihi: 30.06.2012, Sayısı: 28339, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>.

KSSGM, (2000) Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, CİNSİYETE Dayalı Ayrımcılık, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160.

Gülistanyan, S. (2016), THY Psikolojik Değerlendirme Testi Uygulandı, İstanbul Üniversitesi, Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü,
<http://www.istanbul.edu.tr/tr/haber/thy-psikolojik-degerlendirme-testi-uygulandi-4C00480039007A0053005600680056006400470041003100> (Erişim Tarihi: 30.07.2017).

Harvard Business School (2007), Illumination Studies and Relay Assembly Test Room, Baker Library, Historical Collections,
https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/03.html#wehe_032 (Erişim Tarihi: 30.07.2017)

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/> Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları (Erişim 3 Kasım 2014)

<http://sosyalbilimler.aydin.edu.tr/wp-content/files/tezyazimyonergesi.pdf> (Erişim 23 Kasım 2014)

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/18790_0.html (Erişim 23 Ocak 2015)

<http://www.hurriyet.com.tr/avrupa/27954372.asp> (Erişim 13 Ocak 2015)

<http://www.igb.gov.tr/Kutuphane/10%202003%20KYYY%20II.pdf> (16 Aralık 2015)
Çevrimiçi

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara> (Erişim 13 Ocak 2015)

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> (12 aralık 2016) Çevrimiçi

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm>.

<http://www.tisk.org.tr/tr> (Erişim 6 Ocak 2015)

<http://www.todaie.edu.tr/sureli-yayinlar/Amme-Idaresi-Dergisi-2002> (Erişim 6 Ocak 2015)

<http://www.tuik.gov.tr/Istatistiklerle-Kadin,2014> (Erişim Tarihi 6 Mart 2015).

<http://www.turkcebilgi.com/konjonktür> (erişim tarihi 2 Mart 2015).

<http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/> (İş Yaşamında Kadın Savaşları:Kraliçe Arı Sendromu) (21 Mart 2016).

KADEM (2015), Mobbing İle Mücadele Çalıştayı Yapıldı, 12 Mayıs 2015 tarihli Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM) internet haberi,
<http://kadem.org.tr/mobbing-ile-mucadele-calistayi-yapildi/> (Erişim Tarihi: 10.06.2017).

Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation . American Sociological Review, 24(6),783-791.

[http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1727203](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1727203)(Erişim Tarihi: 02.05.2016)

TDK (1975), Bilim Ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü: Toplumbilim Terimleri: Yabancılaşma,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.595a76d313f755.18021060 (Erişim Tarihi: 25.06.2017)

TDK (1981), Bilim Ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü: Yöntembilim Terimleri Sözlüğü: Yabancılaşma,

<http://www.basnews.com/index.php/tr/lifestyle/sexual/335205>.Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet kimliklerinin inşası (Erişim Tarihi: 08.03.2017)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.595a76d313f755.18021060 (Erişim Tarihi: 25.06.2017)

Gökkaya,V.B.(2014) Cam Tavan , Kadın ve Ekonomik Şiddet Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü

http://jasstudies.com/Makaleler/1143707564_26Yrd.%20Do%C3%A7.%20Dr.%20Veda%20B%C4%B0L%C4%B0CAN%20G%C3%96KKAYA.pdf (Erişim Tarihi 11.07.2017)

TDK (2017), Büyük Türkçe Sözlük: Lider,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.549ecc2b8a1ce6.03731688 (25.06.2017)

TDK (2017a), Güncel Türkçe Sözlük: Motivasyon,
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.595803114970c7.24146047 (Erişim Tarihi: 10.06.2017)

WEF (2106), <https://gaiadergi.com/wef-kuresel-cinsiyet-ucurumu-2016-raporu>
(Erişim Tarihi 20 .11.2016)

WHO (2010), Raising awareness to psychological harassment at work, Protecting Workers' Health Series No: 4,
http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf?ua=1 (Erişim Tarihi: 20.06.2017)

<https://www.turkcebilgi.com/konjonkt%C3%BCr> (Çevrimiçi)

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:533504/fulltext02> (Erişim Tarihi: 25.09.2015)

www.meb.gov.tr/meb_istatistikleri_organ_egitim_2013_2014 (Çevrimiçi)

www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm (Çevrimiçi)

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025003522/1025003352>
(Çevrimiçi)

www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim (22 Şubat 2017)
Çevrimiçi

www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim (22 Temmuz 2014)
(Çevrimiçi)

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825-3.htm> (28 Ağustos 2017)

EKLER

EK-A: Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekilleri Dağılımı -2014 ve 2017

EK-B: Eğitim kurumlarının kademelere göre okul, öğrenci, öğretmen ve derslik sayısı

EK-C: Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu-2014

EK-D: Görüşme Formu

EK-E: Anket İzin formu

EK-F: Anket Bilgi Formu

EK-G: Dilekçeler

EK-H: Sempozyum Katılım Yazısı “Temel Eğitim Sisteminde Uygulamalar”

EK-I: Sempozyum Sunum Çizelgesi



EK-A: Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekilleri Dağılımı

Cinsiyete Göre Dağılım

Parti Adı	Kadın		Erkek		Parti Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Adalet Ve Kalkınma Partisi	34	% 10,73	283	% 89,27	317
Cumhuriyet Halk Partisi	20	% 15,04	113	% 84,96	133
Halkların Demokratik Partisi	23	% 38,98	36	% 61,02	59
Milliyetçi Hareket Partisi	3	% 7,5	37	% 92,5	40
Bağımsız Milletvekili	1	% 100	0	% 0	1
Genel Toplam	81	% 14,73	469	% 85,27	550

Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekilleri Dağılımı-2014

Parti Adı	Üye Sayısı
Adalet Ve Kalkınma Partisi	317
Cumhuriyet Halk Partisi	133
Halkların Demokratik Partisi	59
Milliyetçi Hareket Partisi	40
Bağımsız Milletvekili	1
Toplam	550

Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekilleri Dağılımı-2017

Cinsiyete

Göre

Dağılım

Parti Adı	Kadın		Erkek		Parti Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Adalet ve Kalkınma Partisi	34	% 10,73	283	% 89,27	317
Cumhuriyet Halk Partisi	20	% 15,04	113	% 84,96	133
Halkların Demokratik Partisi	22	% 37,93	36	% 62,07	58
Milliyetçi Hareket Partisi	3	% 7,69	36	% 92,31	39
Bağımsız Milletvekili	1	% 50	1	% 50	2
Genel Toplam	80	% 14,57	469	% 85,43	549

Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekilleri Dağılımı-2017

EK-B: Eğitim kurumlarının kademelere göre okul, öğrenci, öğretmen ve derslik sayısı

Eğitim kademesi (Level of education)	Okul/ Kurum School/	Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı			Derslik Classroom
		Toplam Total	Erkek Males	Kadın Females	Toplam Total	Erkek Males	Kadın Females	
Genel toplam - General total	75 856	26 024 941	13 302 072	12 722 869	983 423	466 277	517 146	649 469
Örgün eğitim toplamı Total of formal education	61 936	17 532 988	9 027 343	8 505 645	873 747	405 496	468 251	562 882
Örgün Eğitim (Resmî) Formal education (Public)	55 224	15 228 934	7 825 357	7 403 577	789 244	378 919	410 325	507 725
Örgün Eğitim (Özel) Formal education (Private)	6 710	698 912	371 136	327 776	84 503	26 577	57 926	55 157
Örgün Eğitim (Açık öğretim) Formal education (Open education)	2	1 605 142	830 850	774 292	-	-	-	-
Okul öncesi eğitim Pre-primary education	5 430	1 059 495	555 194	504 301	25 858	1 709	24 149	50 466
Okul öncesi eğitim (resmî) Pre-primary education (public)	2 196	923 590	483 379	440 211	13 127	1 205	11 922	37 387
Anaokulu - Kindergarten	2 087	239 217	125 059	114 158	12 603	1 204	11 399	8 362
Anasınıfı -Nursery-Class	20 575 ⁽¹⁾	677 923	354 988	322 935	35 206 ⁽²⁾	1 638 ⁽²⁾	33 568 ⁽²⁾	28 580
657 S.K.191. Mad. göre açılan kurumlar Institutions opened in accordance with Law no. 657 article 191	109	6 450	3 332	3 118	524	1	523	445
Okul öncesi eğitim (özel) Pre-primary education (private)	3 234	135 905	71 815	64 090	12 731	504	12 227	13 079
Anaokulu - Kindergarten	1 642	66 697	35 240	31 457	5 802	253	5 549	5 224
Anasınıfı -Nursery-Class	693 ⁽¹⁾	26 392	13 943	12 449	2 263 ⁽²⁾	40 ⁽²⁾	2 223 ⁽²⁾	3 072
Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü ⁽³⁾ General Directorate of Children Services ⁽⁴⁾	1 592	42 816	22 632	20 184	6 929	251	6 678	4 783
İlkokul Primary school	28 532	5 574 916	2 850 072	2 724 844	288 444	120 661	167 783	243 305
İlkokul (resmî) Primary school (public)	27 461	5 390 591	2 752 373	2 638 218	267 171	115 548	151 623	227 679
İlkokul (özel) Primary school (private)	1 071	184 325	97 699	86 626	21 273	5 113	16 160	15 626
Ortaokul Lower secondary school	17 019	5 478 399	2 762 595	2 715 804	280 804	131 513	149 291	128 551
Ortaokul (resmî) Lower secondary school (public)	16 046	4 998 232	2 555 194	2 443 038	259 345	123 527	135 818	118 146
Ortaokul (özel) Lower secondary school (private)	972	182 019	98 288	83 731	21 459	7 986	13 473	10 405
Açık öğretim ortaokulu Open lower secondary school	1	298 148	109 113	189 035	-	-	-	-
Orta öğretim (Genel+ Mesleki Orta öğretim) Upper secondary education (general secondary education+vocational and technical secondary education)	10 955	5 420 178	2 859 482	2 560 696	278 641	151 613	127 028	140 560
Orta öğretim (resmî) Upper secondary education (public)	9 521	3 916 521	2 034 411	1 882 110	249 601	138 639	110 962	124 513
Orta öğretim (özel) Upper secondary education (private)	1 433	196 663	103 334	93 329	29 040	12 974	16 066	16 047
Açık öğretim lisesi Open education high school	1	1 306 994	721 737	585 257	-	-	-	-
Genel orta öğretim toplamı Total of general secondary education	3 744	2 906 291	1 488 037	1 418 254	117 353	63 719	53 634	64 499
Genel orta öğretim (resmî) General secondary education (public)	2 736	1 753 332	837 066	916 266	95 785	53 607	42 178	53 303
Genel orta öğretim (özel) General secondary education (private)	1 007	140 610	76 830	63 780	21 568	10 112	11 456	11 196
Açık öğretim lisesi Open education high school	1	1 012 349	574 141	438 208	-	-	-	-
Mesleki ve teknik orta öğretim toplamı Total of vocational and technical secondary education	6 357	2 039 791	1 144 380	895 411	131 732	71 121	60 611	59 216
Mesleki ve teknik lise (resmî) Vocational and technical high school (public)	5 931	1 689 093	970 280	718 813	124 260	68 259	56 001	54 365
Mesleki ve teknik lise (özel) Vocational and technical high school (private)	426	56 053	26 504	29 549	7 472	2 862	4 610	4 851
Mesleki açık öğretim lisesi Open upper vocational secondary school	-	294 645	147 596	147 049	-	-	-	-
Din öğretimi toplamı Total of religious education	854	474 096	227 065	247 031	29 556	16 773	12 783	16 845
Yaygın eğitim toplamı ⁽⁴⁾ Total of Non-Formal education ⁽⁴⁾	13 920	8 491 953	4 274 729	4 217 224	109 676	60 781	48 895	86 587
Yaygın eğitim (resmî) Non-Formal education (public)	1 624	4 851 435	2 029 457	2 821 978	14 665	8 802	5 863	8 354
Yaygın eğitim (özel) Non-Formal education (private)	12 296	3 640 518	2 245 272	1 395 246	95 011	51 979	43 032	78 233

(1) Okul öncesi eğitimde 20 575 resmî anasınıfı ile 693 özel anasınıfı okul sayısına dahil edilmiştir.

(2) 37 469 okul öncesi öğretmeni kadrolarının bulunduğu kurumların öğretmen sayılarında gösterilmiştir. Toplama dahil edilmiştir.

(3) T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlıdır.

(4) Yaygın Eğitim Kurumlarına ait kursiyer sayısı bilgileri 2012/13 öğretim yılı sonu itibarıyla verilmiştir.

(1) 20 575 public and 693 private nursery-classes are not included in the number of schools in pre-primary education.

(2) 37 469 pre-primary teachers are included in the number of teachers of institutions of which they are permanent staff and are excluded from the total.

(3) Depending of the Ministry of Family and Social Policies.

(4) The figures on the number of trainees in non-formal education institutions refer to the end of educational year 2012/13.

EK-C: Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu-2014

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
GÖREVLENDİRİLME KILAVUZU
2014

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu
Bu Kılavuz, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik hükümleri doğrultusunda eğitim kurumlarına valiliklerce yapılacak yönetici görevlendirmelerine ilişkin iş ve işlemlerde uygulama birliğinin sağlanması amacıyla hazırlanmıştır.

A-GENEL AÇIKLAMALAR

1- İlgili Mevzuat

1.1. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,

1.2. 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,

1.3. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik.

2- Yönetici Görevlendirmede Dikkate Alınacak Hususlar

2.1. Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilecek ve aynı eğitim kurumunda toplam sekiz yıldan fazla görev yapamayacaktır.

2.2. Buldukları eğitim kurumunda toplam dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılacaktır.

2.3. Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilme isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilmeyecektir.

2.4. İmam hatip ortaokulu müdür yardımcılarında en az biri Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi veya meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; imam hatip liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liseleri müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe veya Psikoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liseleri müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar, Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; spor liseleri müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından; özel eğitim kurumları müdür yardımcılarında en az biri ise rehberlik veya özel eğitim alan öğretmenleri arasından görevlendirilecektir.

2.5. Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilecektir.

2.6. Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilecektir.

2.7. Yöneticilikte dört yıllık görev süresini dolduranlardan görev yaptıkları eğitim kurumu bakımından Yönetmeliğin 5 inci maddesinin (c) bendinde belirtilen şartı taşımayanların görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılmayacaktır. Bunların görev süreleri, istemeleri halinde durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında uzatılabilecektir.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu

2.8. Müdür görevlendirmeleri önce yapılacak; yeni görevlendirilen müdürlerin görev yaptığı eğitim kurumlarına yapılacak müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri ise yeni görevlendirilen müdürlerin inhası ile daha sonra yapılacaktır. Dört yıllık müdürlük görev süresini tamamlamayan müdürlerin görev yaptığı eğitim kurumlarına yapılacak müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri mevcut müdürlerin inhası ile yapılacaktır.

2.9. İller arasında yapılan yer değiştirmelere bağlı olarak yöneticilik görevi sona erenler, bir yıllık bekleme süresi aranmaksızın öğretmen olarak atandıkları illerde yönetici olarak görevlendirilmek üzere yeniden görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilecektir.

2.10. Yöneticilik normları boş bulunan eğitim kurumlarının vekâleten ve geçici olarak yürütülen yöneticilikleri boş olarak değerlendirilecektir.

2.11. En kıdemli ve kıdemli en az olan öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısı ile öğrenci meclisi başkanı 30 Haziran 2014 tarihine kadar belirlenecek, belirlenmeler tutanak altına alınacak, ilgililer bilgilendirilecek ve belirlenen kişilere ilişkin bilgi ve belgeler ilgili il/ilçe millî eğitim müdürlüklerine teslim edilecektir.

Bunlardan öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, en kıdemli öğretmen ile kıdemli en az olan öğretmen dışındaki öğretmenler arasından belirlenecektir.

2.12. Yönetici görevlendirmelerine ilişkin işlemler, Kılavuz ekinde bulunan takvimde belirtilen süreler içerisinde sonuçlandırılacaktır.

3- Yöneticilik Görev Süresinin Hesaplanması

3.1. Dört yıllık görev süresinin hesabında; 14/03/2014 tarihinden önce aynı ve farklı eğitim kurumlarında aynı unvanla geçen görev sürelerinin tamamı dikkate alınacaktır.

3.2. Aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresinin hesabında; 14/03/2014 tarihinden önce aynı eğitim kurumunda aynı unvanla geçen görev sürelerinin toplamı dikkate alınacaktır.

3.3. Dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda toplam sekiz yıllık yöneticilik görev süresini 2013-2014 ders yılı içinde olmak üzere 14/03/2014 tarihinden sonra dolduranların yöneticilik görevleri, 2014-2015 ders yılının bitimi tarihi itibarıyla sona erdirilecektir.

3.4. Dört yıllık sürenin hesabında, kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ile yöneticilikte (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) vekâleten ve geçici görev kapsamında geçen süreler dikkate alınmayacaktır.

3.5. Dört yıllık sürenin hesabına; yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin, yöneticilik (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) dışındaki geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik görevleri de dâhil edilecektir.

3.6. Yöneticilik görevi üzerinden alınanlardan yargı kararı gereğince yöneticilik görevine görev sürelerinin hesabına, yöneticilik görevinden alındıkları tarih ile yeniden yöneticiliğe görevlendirildikleri tarih arasında geçen süreler de dâhil edilecektir.

B- İL VE İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNCE YAPILACAK İŞLEMLER

1- Komisyonların Oluşturulması

1.1. Değerlendirme komisyonu ve sözlü sınav komisyonu/komisyonlarının, Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde oluşturulması sağlanacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu

2- Müdürlük Görev Süresinin Uzatılması

2.1. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar, görev sürelerinin uzatılması isteğinde bulunup bulunmadıklarına bakılmaksızın Yönetmeliğe ekli Ek-1 Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu üzerinden bu kılavuz ekinde bulunan takvimde belirtilen süre içinde değerlendirilecektir.

2.2. Yönetmeliğe ekli Ek-1 Formun değerlendirilme sürecine ilişkin iş ve işlemler, il millî eğitim müdürlüklerinin koordinesinde eğitim kurumunun bağlı olduğu ilçe millî eğitim müdürlüklerince yürütülecektir.

3- Müdürlük Görev Süresinin Görev Yapılmakta Olan Eğitim Kurumunda Uzatılması

3.1. Müdürlükte dört yıllık görev süresini doldurmuş olanlardan Yönetmeliğe ekli Ek-1 Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 75 ve üzerinde puan alanlar, aynı eğitim kurumunda görev süreleri uzatılmak üzere başvuruda bulunabilecektir.

3.2. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlardan görev yaptıkları eğitim kurumuna öğretmen olarak atanabilme şartını taşımayanlar ile aynı eğitim kurumunda müdür olarak toplam sekiz yıl ve daha fazla görev yapmış olanlar, bu kapsamda başvuruda bulunamayacaktır. Bunlar, durumlarına uygun başka eğitim kurumlarında görev sürelerinin uzatılması için başvuruda bulunabilecektir.

3.3. Müdürlük görev sürelerinin görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılması için gerekli şartları taşıyanların görev süreleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali onayı ile aynı eğitim kurumunda uzatılacaktır.

4- Müdürlük Görev Süresinin Diğer Eğitim Kurumlarında Uzatılması

4.1. Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra;

a) Müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları,

b) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılmayan müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,

c) Görev sürelerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında uzatılmasını talep etmeyen müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,

ç) Aynı eğitim kurumunda toplam sekiz yıllık müdürlük süresinin dolmasına bağlı olarak müdürlüğü boşalacak eğitim kurumları il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır.

4.2. Müdürlükte dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda toplam sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayanlardan Yönetmeliğe ekli Ek-1 Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 75 ve üzerinde puan alanlar, başka eğitim kurumlarında görev süreleri uzatılmak üzere başvuruda bulunabilecektir. Bu kapsamda başvuruda bulunanlara on eğitim kurumu tercih etme hakkı verilecek; tercihleri dışındaki eğitim kurumlarına görevlendirmeyi kabul edenler, başvurularında bu durumu ayrıca belirtecektir.

4.3. Müdürlük görev sürelerinin başka eğitim kurumuna uzatılması için gerekli şartları taşıyanların görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak Ek-1 Form üzerinden aldıkları puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali onayı ile uzatılacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu

4.4. Adayların puanlarının eşitliği halinde sırasıyla; hizmet puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılacak; eşitliğin devamı hâlinde ise görevlendirilecek aday kura ile belirlenecektir.

5- İlk Defa ve Yeniden Müdür Olarak Görevlendirilecekler

5.1. Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır.

5.2. Müdürlük görev süreleri uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenler ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olanlardan duyurunun son günü itibarıyla Yönetmeliğin 5 ve 6ncı maddelerinde belirtilen şartları taşıyanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınacaktır.

5.3. Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürlüğünde görevlendirilmek üzere yalnızca kadın adaylar başvuruda bulunabilecektir.

5.4. Başvurular Yönetmeliğe ekli Ek-2 Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirilecekler İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilecek ve değerlendirme sonuçları il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır.

5.5. Değerlendirme sonuçlarına yapılacak itirazlar Değerlendirme Komisyonunca incelenerek karara bağlanacak; sonuç, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulacaktır.

5.6. Değerlendirilme sonucunda en yüksek puan alandan başlamak üzere boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday ile son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar sözlü sınava alınacaktır.

5.7. 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar da, müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunabilecektir. Bu kapsamda başvuruda bulunanlar, Yönetmelikte belirtilen özel şartları taşıyıp taşımadıklarına bakılmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın değerlendirme ile gelen adaylarla birlikte doğrudan sözlü sınava alınacaktır.

5.8. Adaylar, Yönetmeliğin 21 inci maddesinde belirtilen konular esas alınarak aynı Yönetmeliğe ekli Ek-3 Sözlü Sınav Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilecek ve sözlü sınav sonuçları il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır.

5.9. Sözlü sınav sonuçlarına yapılacak itirazlar Sözlü Sınav Komisyonunca incelenerek karara bağlanacak; sonuç, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulacaktır.

5.10. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alan adayların görevlendirmeye esas puanları; Yönetmeliğe ekli Ek-2'de yer alan Form üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenecektir.

5.11. 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavı sonucuna göre başvuruda bulunanlardan sözlü sınavda başarılı olanların görevlendirmeye esas puanları, Yönetmeliğe ekli Ek-2 Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda alacakları puan da dikkate alınarak aynı şekilde belirlenecektir.

5.12. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, durumlarına uygun eğitim kurumlarında görev almak üzere başvuruda bulunabilecektir. Bu kapsamda başvuruda bulunanlara on eğitim kurumu tercih etme hakkı verilecek; tercihleri dışındaki eğitim kurumlarına görevlendirmeyi kabul edenler, başvurularında bu durumu ayrıca belirtecektir.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu

5.13. Müdürlüğe görevlendirilmek için gerekli şartları taşıyanlar, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilecek; puanların eşitliği halinde sırasıyla Ek-2'de yer alan Forma göre değerlendirme puanı, Ek-3'te yer alan Forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılacak; eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenecektir.

5.14. Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde tamamlanacaktır.

6- Müdür Başyardımcılığı ve Müdür Yardımcılığına Görevlendirme

6.1. Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı normu boş bulunan eğitim kurumlarına, görevlendirilecekleri tarih itibarıyla Yönetmeliğin 5 ve 7nci maddelerinde belirtilen şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kurumunda veya eğitim kurumunun bulunduğu ilçe ve ildeki eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmen olarak görev yapanlardan istekli olanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilecektir.

6.2. 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre yöneticiliğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar da, Yönetmelikte belirtilen özel şartları taşıyıp taşımadıklarına bakılmaksızın müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığına görevlendirilebilecektir.

6.3. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirilenlerden dört yıllık görev süresini tamamlayanların görev süreleri aynı usulle uzatılabilecektir.

6.4. Aynı eğitim kurumunda müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak sekiz yıllık görev süresini tamamlayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılardan yeniden görevlendirilmek isteyenler, aynı usulle başka bir eğitim kurumunda görevlendirilebilecektir.

C- DİĞER HUSUSLAR

1. Mevcut yöneticiler, yerlerine görevlendirilen yöneticiler göreve başlayana kadar başkaca herhangi bir işlem yapılmaksızın görevlerine aynı statüde devam edecektir.

2. Dört yıllık görev süresi dolmayan yöneticilerden norm kadro fazlası konumunda olanların yöneticilikleri, norm kadro fazlası oldukları tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü itibarıyla sona erecektir.

3. Dönüştürülen eğitim kurumlarının dönüştürülmeden önceki yöneticilerinden dört yıllık görev süresini tamamlamayanlar, kalan görev sürelerini dönüştürülen eğitim kurumunda tamamlayabilecektir. Dönüştürülen eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirme şartlarını taşımayanlardan müdürlük görevini yürütenler istemeleri halinde yeniden görevlendirme kapsamında, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevini yürütenler ise istemeleri halinde ilk defa görevlendirme kapsamında durumlarına uygun başka eğitim kurumlarında müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunabilecektir. Ayrıca bunlardan, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevini yürütenler teklif gelmesi ve istemeleri halinde durumlarına uygun başka eğitim kurumlarında bu unvanlarla görevlendirilebilecektir.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu

4. Tek müdür tarafından yönetilen birden fazla eğitim kurumlarında en kıdemli ve kıdemi en az olan öğretmen ile öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, eğitim kurumlarının tüm öğretmenleri dikkate alınarak belirlenecektir.

5. Tek müdür tarafından yönetilen birden fazla eğitim kurumlarında birden fazla okul aile birliği ve öğrenci meclisi başkanı bulunması halinde Ek-1 Form üzerinden yapılacak değerlendirme, yalnızca müdür norm kadrosunun verildiği eğitim kurumunun okul aile birliği başkanı ve yardımcısı ile öğrenci meclisi başkanı tarafından yapılacaktır.

6. Şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapanlardan eğitim kurumu yöneticiliklerinde görevlendirilmek isteyenlerin, başvuru tarihinin son günü itibarıyla eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında görev yapıyor olmaları gerekmektedir.

7. Müdür olarak görevlendirildikleri eğitim kurumlarında dört yıllık müdürlük görev süresini dolduranlardan halen bir başka eğitim kurumunda altı ay ve daha fazla vekâleten veya geçici olarak yöneticilik görevini sürdürenlerin değerlendirilmeleri, vekâleten veya geçici olarak yöneticilik görevini yürüttükleri eğitim kurumlarınca yapılacaktır. Bunlardan asıl görev yerleri itibarıyla toplam sekiz yıllık müdürlük görev süresini tamamlamayanların görev süreleri asıl görev yaptıkları eğitim kurumunda uzatılabileceği gibi, durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında da uzatılabilecektir.

8. Müdür olarak görevlendirildikleri eğitim kurumlarında dört yıllık müdürlük görev süresini dolduranlardan halen bir başka eğitim kurumunda kurucu müdür olarak görev yapanların değerlendirilmeleri, asıl görev yaptıkları eğitim kurumlarınca yapılacaktır. Bunlardan asıl görev yerleri itibarıyla toplam sekiz yıllık müdürlük görev süresini tamamlamayanların görev süreleri asıl görev yaptıkları eğitim kurumunda uzatılabileceği gibi, durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında da uzatılabilecektir.

9. Müdür olarak görevlendirildikleri eğitim kurumlarında dört yıllık müdürlük görev süresini dolduranlardan halen yöneticilik (müdür, müdür başyardımcı ve müdür yardımcısı) dışındaki görevleri geçici olarak yürütmekte olanların değerlendirilmeleri, asıl görev yaptıkları eğitim kurumlarınca yapılacaktır. Bunlardan asıl görev yerleri itibarıyla bu geçici görevleri de dâhil toplam sekiz yıllık müdürlük görev süresini tamamlamayanların görev süreleri asıl görev yaptıkları eğitim kurumunda uzatılabileceği gibi, durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında da uzatılabilecektir.

10. Dört yıllık müdürlük görev süresini dolduran müdürlerden halen vekâleten veya geçici olarak yürüttükleri görevler itibarıyla aynı zamanda değerlendirici konumunda olanlar, kendileriyle ilgili değerlendirme yapmayacaktır. Bu durumda olanların değerlendirmeleri, diğer değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmeler üzerinden yüzlük sisteme göre hesaplanacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilme Kılavuzu

11 Bu kılavuzda yapılan açıklamalar, yönetici görevlendirmeleri Bakan tarafından yapılacak yurt içi veya yurt dışında, yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle işbirliği anlaşması çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten eğitim kurumları, Bakan onayı ile proje okulu olarak seçilen ve belirli eğitim reformu ve programları uygulanan eğitim kurumları ile Bakan onayıyla doğrudan Bakanlık merkez teşkilatına bağlanan eğitim kurumlarının yöneticileri bakımından uygulanmayacaktır.

EK-D: Görüşme Formu

DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Yaşınız?
2. Eğitim durumunuz?
3. Medeni durumunuz?
4. Çocuğunuz var mı? Kaç tane?
5. Eğitimde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
6. Çalıştığınız okul/kurum türü nedir?
7. Yönetici olarak göreviniz nedir?
8. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?
9. Ödül ya da başarı belgeniz var mı?

M.E.B. MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SORULAR

10. Nasıl yönetici oldunuz?
11. Neden yönetici oldunuz?
12. Daha üst kademedede yönetici olmak istiyor musunuz?
13. Kadınların yönetici olması ile ilgili neler düşünüyorsunuz?
14. Yöneticiliğın size olumlu veya olumsuz etkileri neler oldu?
15. Sorun veya çatışmaları nasıl çözümlersiniz?
16. Kadın yönetici olarak çalıştığınız kurumda ne gibi değişiklikler, yenilikler yaptınız?
17. Kadının anne veya eş olması kariyeri için bir engel midir?
18. Sizce kadınları yöneticilikten uzak tutan sebepler nelerdir?
19. Yönetim pozisyonundaki kadınlara karşı hangi engellerin olabileceğini düşünüyorsunuz?
20. Kadın ve erkek olarak yöneticileri kıyasladığımızda avantaj ve dezavantajlar neler olabilir?
21. Kariyerinizde ilerlemenize engel olan sebepler nelerdir?
22. Görev dağılımı yapılırken kadın veya erkek olmak farklılık yaratıyor mu?
23. Mobbing, yabancılaşıma, cam tavan, tükenmişlik sendromu gibi durumlar yaşadınız mı? (Bu ve benzeri durumlarla baş etme yöntemleriniz neler olmuştur?)
24. Kurum kültürü, otorite, takım çalışması kavramları size ne ifade ediyor?
25. Siz kadın yöneticilerle çalışmak ister misiniz?
26. Kendinizi geliştirme ihtiyacı hissediyor musunuz?

EK-E: Anket İzin Dilekçesi

06/05/2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anket İzin Dilekçesi

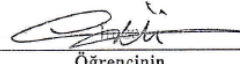
I. Öğrenci Bilgileri

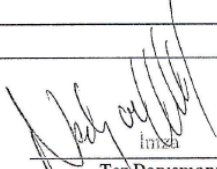
Adı:	TÜRKÂN	Anabilim Dalı:	İşletme
Soyadı:	ÇANKAYA	Bilim Dalı:	İŞLETME YÖNETİMİ (MEB)
Numarası:	Y1212.041192	Programı:	<input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans
Danışmanı:	Prof. Dr. Nesrin KALE	Tarih:	

II. Tez Bilgileri


Tez Konusu:	M.E.B. Mensubu Kadın Yöneticilerin Mesleki Yeterlilik Algısı
Uygulanacak Anketler	Görüşme Tekniği Uygulanacak

Anketin Uygulanacağı Kişi veya Kurumlar: (Anket yapılacak yerler tek tek yazılmalıdır.)			
1	Beylikdüzü İlçe MEM Obolları	6	Küçükçekmece İlçe MEM Obolları
2	Esenyurt " " "	7	Bağcılar " " "
3	Arslan " " "	8	
4	Bakırköy " " "	9	
5	Büyükkekmece " " "	10	


Öğrencinin
Adı-Soyadı
Türkân ÇANKAYA


Tez Danışmanı
Adı-Soyadı
Prof. Dr. Nesrin KALE

İmza
Uygundur
Anabilim Dalı Başkanı
Adı Soyadı

Prof. Dr. Hami K. Ertekin


Eki: 1 Adet Anket (Çekir) Formu, 1 Adet Tez Önerisi.
1 Adet Görüşme Soruları

06-05-2015 1640

Gerçek
09/05/15
2

EK-F: Anket Bilgi Formu



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANKET BİLGİ FORMU

1) Öğrenci Bilgileri:

Adı Soyadı	Türkân ÇANKAYA	Anabilim Dalı	İşletme
Öğrenci No:	Y1212.041132	Program	İşletme Yönetimi
Danışmanı	Prof. Dr. Nesrin KALE	Türü	<input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans

2) Tez Bilgileri:

Tez Konusu:	M.E.B. MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI
Uygulanacak Anketler:	GÖRÜŞME TEKNİĞİ
Anketlerin Daha Önce Uygulandığı Çalışmalar	—
Anketleri Daha Önce Uygulayan Kişi ya da Kurumdan İzin Belgesi Var mı?	—
Anketlerin Uygulanacağı Kişi ya da Kurumlar	M.E.B.'na bağlı resmi okullarda (Anaokulu, ilkökü, Ortaokul, Lise)

İmza
Öğrencinin Adı-Soyadı

Türkân ÇANKAYA

İmza
Tez Danışmanı Adı-Soyadı

Prof. Dr. Nesrin KALE

İmza
Uygundur
Anabilim Dalı Başkanı
Adı-Soyadı

Prof. Dr. Hamide Ertepinar

HP



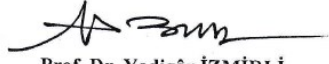
REKTÖRLÜK
Sayı : B.30.2.AYD.0.00.00-500/785
Konu : Türkan ÇANKAYA Hk.

21/02/2015
İstanbul

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1212.041192 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Türkan ÇANKAYA** "M.E.B. Mensubu Kadın Yöneticilerin Mesleki Yeterlik Algısı" adlı tez çalışması gereği Millî Eğitim Bakanlığında çalışan kadın yöneticilerin il bazında ve İstanbul Millî Eğitim Bakanlığında çalışan kadın yöneticilerin ilçe bazında sayısal değerlerine ihtiyaç duymaktadır.

Adı geçen öğrencinin tez çalışması için gerekli raporların temin edilmesi hususunda gereğini saygı ile arz ederim.


Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ
Rektör



REKTÖRLÜK

Sayı : B.30.2.AYD.0.00.00-500/2649

Konu : Türkan ÇANKAYA'nın Anket Uygulaması Hk.

08/06/2015

İstanbul

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1212.041192 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Türkan ÇANKAYA** "M.E.B MENSUBU KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ YETERLİLİK ALGISI" adlı tez çalışması gereği "Görüşme Formu" ile ilgili anketi İstanbul ili Millî Eğitim Müdürlüğü Avcılar, Bağcılar, Bakırköy, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt, Küçükçekmece İlçelerine Millî Eğitime bağlı tüm devlet/özel anaokulu, ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yöneticilere uygulamak istemektedir.

Adı geçen Yüksek lisans öğrencisine yapacağı anket çalışmaları için izin verilmesini saygı ile arz ederim.

Prof. Dr. Yadiğâr İZMİRLİ

Rektör

EKLER:

Ek.1 Dilekçe

Ek.2 Tez Önerisi

Ek.3 Görüşme Formu



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.6856850
Konu: Türkan ÇANKAYA

02/07/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Aydın Üniversitesinin 08.06.2015 tarih ve 2649 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 30.06.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Türkan ÇANKAYA'nın "*Millî Eğitim Bakanlığı Mensubu Kadın Yöneticilerinin Mesleki Yeterlilik Algısı*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Avcılar, Bağcılar, Bakırköy, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt, Küçükçekmece ilçelerinde bulunan tüm özel/resmî ilkökul, ortaokul lise ve anaokullarda görev yapan kadın yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
02/07/2015

Yusuf Ziya KARACA EV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

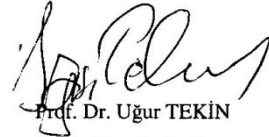
A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 04e5-abbd-3275-a251-d88b kodu ile teyit edilebilir.

01.11.2017

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Y1212.041192 numaralı İşletme Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi *Türkan Çankaya* 07 Mart 2015 yılında gerçekleştirilen **Temel Eğitim Sisteminde Uygulamalar Sempozyumu**'na katılmış ve "*Kadın Yöneticilerin Mesleki Yeterlilik Algısı*" başlıklı sunumu yapmıştır. Bu sunumun sempozyum bildiri kitabında basımına ilişkin iki hakemin olumlu değerlendirmesi alınarak sempozyum kitabında basılmasına karar verilmiştir.


Prof. Dr. Uğur TEKİN
Bilim Kurulu Başkanı

07 Mart 2015
D Blok Turuncu Salon

9:00 – 10:00

- Mesleki Eğitim Sistemindeki Eksikliklerin Genç Nüfusa Etkisi (*Sinan Değirmenci*)
- 12 Yıl Zorunlu Eğitimin (4+4+4) Veli-Öğretmen Bakış Açısından Karşılaştırmalı (Mukayeseli) Olarak Değerlendirilmesi (*Asım Gökçe*)
- Okul Yöneticilerinin İlköğretimdeki Önleyici Hizmet Programlarına Bakış Açısının Değerlendirilmesi (*Hüseyin ????*)

10:00 – 11:00

- İlköğretimde Okuyan Yabancı Uruklu Öğrenciler İle T.C. Öğrencilerine Birlikte Eğitim Verilmesinde Veli Ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılması (*Burçin Burçak Kılınç*)
- Öğretmenlerin Eğitimde Çok Kültürlülük Üzerine Algıların Değerlendirilmesi
- İlkokul Öğretmenlerinin Köy Enstitüleri Hakkındaki Farkındalıklarının İncelenmesi (*Tansu Aksu*)

11:00 – 12:00

- Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri (*Lale Alberalar*)
- Türk Eğitim Sisteminde Yöneticilikte Kadın Paradigmaları (*Saniye Elmas*)
- M.E.B. Mensubu Kadın Yöneticilerin Mesleki Yeterlilik Algısı (*Türkan Çankaya*)

12:00 – 13:00

- Anaokulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları (*Bahar Gever*)
- Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma Ve İş Doyumu İlişkisi (*Emine Suzan Kalebaşı*)
- Sınıf Yönetimini Zorlaştıran Öğretmen Davranışlarının İncelenmesi (*Ebru Yılmaz*)

13:00 – 14:00

- Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin Yaratıcılık Düzeylerinin, Yaratıcılığın Dört Boyutu Olan Akıcılık, Esneklik, Zenginleştirme Ve Orijinallik Boyutları (*Aygül Gökmen*)
- Okulöncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin Akran Eğitimi Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması (*Büşra Özdemir*)
- İlköğretim Sınıf Ve Okul Öncesi Öğretmenlerinin Eğitici Drama Uygulamaları Hakkındaki Farkındalıklarının İncelenmesi (*Ebru Öztürk*)

ÖZGEÇMİŞ

Evli ve üç çocuk annesiyim. İstanbul'da doğdum. Eğitim aldığım okullar Sultanahmet İlkokulu, Çemberlitaş Kız lisesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği, Eskişehir Anadolu Üniversitesi AÖF Kamu Yönetimi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi AÖF İlahiyat Yüksek Okuludur. Çok sayıda kurs ve sertifika programlarına katıldım. Şu anda bir devlet okulunda okul müdürü olarak görev yapmaktayım.

