

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK ÖĞRETMEN TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ*

Temel ÇALIK¹

Serkan KOŞAR²

Emine DAĞLI³

Öz

Bu araştırma, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Mamak ilçesinde 12 resmî ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 227 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak "Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumlar cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterirken, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının "görev rol davranışları", "ilişkisel rol davranışları" ve "çalışma ahlakı" boyutlarında erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının "görev rol davranışları" boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumlu olduğu gözlenmiştir. İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumların oluşması için etkili politikaların uygulanması, kadınların yönetici olmalarının desteklenmesi, yönetici konumundaki kadınların yönetim becerilerinin geliştirilmesi için onlara yönelik bazı seminerlerin düzenlenmesi öneriler arasında sayılabilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, kadın okul yöneticileri, tutum, cinsiyet

Abstract

The purpose of this study is to determine teachers' attitudes towards women principals in primary schools. 227 teachers who work in 12 state primary schools in Mamak, Ankara in the academic year 2010-2011 consisted of this research sample. As a means of data collection "Attitude Scale to Women Principals" was used. According to the results of the study, while the attitudes towards women principals vary according to gender, they have no significant means in terms of age and seniority. Analysis of the data clearly stated that women teachers' attitudes towards women principals is much more positive than male teachers' in the aspects of "task-role behavior", "relational role behavior" and "work ethic". Teachers' attitudes towards women principals are more positive in the aspect of "task-role behavior" than the other aspects. For developing more positive attitudes towards women principals in primary schools, implementing efficient policy, encouraging women to be principals, organizing some seminars for women in managerial staff to improve their management skills may be counted among the recommendations.

Keywords: Principals, women principals, attitude, gender

* Bu çalışma, 08-10 Eylül 2011 tarihleri arasında Burdur'da düzenlenen "20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı"nda sunulan bildiriye dayalı olarak hazırlanmıştır.

¹ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye. temelc@gazi.edu.tr

² Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye. skosar@gazi.edu.tr

³ Öğretmen, Misket İlköğretim Okulu, Ankara, Türkiye. eminedaglim@gmail.com

Giriş

Eğitim örgütlerinde ve diğer çalışma alanlarında kadın yöneticilere ilişkin yapılan araştırmalar son yıllarda artmaktadır (Arıkan, 1999; Aycan, 2004; Berkman, 2005; Boydak-Özan ve Akpınar, 2002; Cortis ve Cassar, 2005; Çelik, 2008; Çelikten, 2004; Heilman, 2001; Owen ve Todor, 1993; Yost ve Herbert, 1998). Bu araştırmalarda, yönetim kademesinde kadınların önünde bazı engellerin bulunduğu belirtilmektedir (Aycan, 2004; Heilman, 2001; Karakılıç, Alay ve Koçak; 2008; Schein, 2001). Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerindeki en büyük engel, yönetim kademelerinde cinsiyete özgü kalıp yargıların günümüze kadar varlığını sürdürmesidir (Aycan, 2004; Cortis ve Cassar, 2005; Çelikten, 2004; Heilman, 2001; Karakılıç vd., 2008). Kadınların kariyerlerine yönelik tutumlar ve cinsiyete özgü kalıp yargılar, kadınların aile ile ilgili sorumluluklarının tartışılmadığı kültürlerde hâlen bir engel oluşturmaktadır (Aycan, 2004). Araştırma sonuçlarında erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıklar bazen değişiklik gösterse bile cinsiyete özgü kalıp yargılar güçlü bir şekilde değişime direnç göstermektedir (Owen ve Todor, 1993). Kadınların üst yönetim kadrolarında yer almaları, aile kurumunu ve toplumsal cinsiyet rollerini ilgilendiren normlar ve değerlerdeki uygun değişmelerin gerekli düzeye ulaşamaması sebebiyle yeterli hızda gerçekleşmemektedir (Arıkan ve Yıldırım, 1993). Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve yöneticiliğe yönelme engelleri, ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo kültürel yapısı ile yakından ilgilidir (Aycan, Bayazit, Berkman ve Boratav, 2012; Besler ve Oruç, 2010; Can, 2008).

Alanyazın incelendiğinde, birçok araştırma bulgusu başarılı yöneticilerin kadınlardan ziyade erkeklere atfedilen mizaç ve özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Brenner, Tomkiewicz ve Schein, 1989; Cejka ve Eagly, 1999; Heilman, Block, Martell ve Simon, 1989; Karakılıç vd., 2008; Powell ve Butterfield, 1979; Schein, 1973, 2001; Sczesny, Bosak, Neff ve Schyns, 2004). Powell ve Butterfield (1979), tarafından yapılan araştırmada öğrenciler, iyi yöneticiyi maskülen (erkeksi) terimi ile tanımlamıştır. Erkek yöneticiler, meydana gelen bütün

sosyal, yasal ve örgütsel değişikliklere rağmen başarılı yönetsel özelliklerin kadınlardan ziyade erkekler tarafından gerçekleştirilecek olma olasılığını algılamaya devam etmektedir (Schein, 2001).

Toplumun kadına yüklediği veya ileride yükleyeceği roller, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Kaya, 2005). Owen ve Todor'a (1993) göre kadınlara yönelik olumsuz kalıp yargılar: "Kadınlar, çalışma düşüncesinin üstünde olan aile talebine yönelirler. Onlar için çocuk bakımı vardır ve böylelikle çalışmaya olan ilgilerini ve zamanlarını kaybederler. Kadınlar ek gelir için çalışır, sonuçta çalışma hayatında başarı gereksizdir. Kadınlara kişisel olarak olumsuz eleştiri yaparsanız negatif geri bildirim verirler. Onları eleştirirseniz gözyaşlarıyla odadan ayrılabilirler. Kadınlar üst yönetim pozisyonları için uygun değildir. Çünkü çok duygusaldırlar ve girişimcilikleri zayıftır." şeklindedir.

Kadınlar örgütlerin üst düzeylerine ulaştıkları zaman, onların mükemmel çalışmalar üreten yöneticiler olarak görülmeleri gerekmektedir. Fakat kadınlara dair kalıp yargılar, kadınların erkekler için ayrılmış geleneksel faaliyetlerde yer aldıkları zaman başarılı olamayacaklarını öne sürmektedir (Heilman, 2001). Ayrıca kadın yöneticiler yardımsever, sempatik, başkalarına karşı endişe duyan (Heilman, 2001), nazik, anlayışlı, içten (Arıkan, 1999), duygusal, her zaman akılcı olmayan, dar kapasiteli olup çok yönlü düşünemeyen ve pasif (Demirci, 1991) olarak nitelendirilirken; erkek yöneticiler güçlü, bağımsız, girişken ve kararlı (Heilman, 2001) olarak nitelendirilmektedir. Yönetim dünyasına giren kadınlar, ya çocukluklarında kendilerine farklı toplumsal cinsiyet rolleri aşlamayan ailelerden gelmekte, ya kendilerini erkek çocuğun yerini alabilecek özelliklerle yetiştiren babalara sahip olmakta ya da çocukken sosyalize oldukları kadınlara atfedilen özellikleri bir kenara bırakarak, kendilerini yeniden sosyalize etmektedirler (Arıkan ve Yıldırım, 1993). Kadın yöneticilerin, beğenilmekte olan liderlik özelliklerinin önemli bir bölümü onların sosyal rollerine dayanmaktadır. Kadınların, yönetim avantajları arasındaki en önemli özelliklerinden biri çalışanlarla etkin iletişim sağlamalarıdır. İş yerinde çalışanlara ve sorunlarına ilgi göstermek, erkeklere göre

kadın yöneticilere daha iyi bir lider olma imkânı sağlamaktadır. Başarılı yönetici olmak için erkekler uzun vadede gelir kazanma, kararlarda etkili olma ve örgüt geliştirme fırsatlarına öncelik verirken, kadınlar iş çevresi ve örgüt çevresinde rahat iletişim kurabilecekleri astlarla çalışmaya önem ve öncelik vermektedirler (Gökalp, 2008).

Nüfusun yarısını oluşturan kadın faktörünün ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, toplumun bir bütün olarak kalkınması açısından hayati önem taşımaktadır (Çelikten, 2004). Kadınlar, karar verme pozisyonlarında neredeyse tüm ülkelerde yetersiz düzeyde temsil edilmektedir (Aycan, 2004; Heilman, 2001; Owen ve Todor, 1993; Terborg, Peters, Ilgen ve Smith, 1977). Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün (KSGM) "Türkiye'de Kadının Durumu Nisan 2011" raporuna göre, eğitim yöneticisi konumundakiler arasında kadınların oranı çok düşüktür. 2010-2011 öğretim yılında, ilköğretimde çalışan 503.328 öğretmenin %52.8'i (266.074) kadınlardan oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Personel Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre MEB bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda görev yapan 80.465 yöneticinin %11.1'ini (8.905) kadınlar oluşturmaktadır (KSGM, 2011).

Tutumlar sosyal davranışların öngörülmesi ve anlaşılmasında önemlidir (Ajzen, 2001; Aycan vd., 2012). Tutum, insanların inanç ve davranışlarının oluşumunda merkezi bir rol oynamaktadır. Tutum, soyuttur ve gözlenmesi zor bir durumdur. İnsanlar genellikle davranışları etkileyen belirgin tutumların farkında değildirler. Tutumlar, davranışlar üzerinde güçlü bir etkide olduğu için yönetim pozisyonunda kadınların davranış rollerini değerlendirmek önemlidir. Yönetimde kadınların yetenekleri hakkında bir yöneticinin görüşleri, kadınların performansını ya da mesleki ilerleme fırsatlarını etkileyebilmektedir (Yost ve Herbert, 1998). MEB'e bağlı ilköğretim okullarında kadınların yönetici olması önünde herhangi bir engel olmamasına rağmen (Çelikten, 2004) kadın yöneticilerin sayısı çok düşüktür. Eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin oranının artması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (KSGM, 2011). Liderlik

konumlarında kadınların başarılarına rağmen, yaşamın hem ekonomik hem de politik alanlarında ve yetkili makamlarda kadınların temsilinin yetersizliği, yönetiminde kadınlara yönelik olumsuz tutumların kökenlerini anlamayı gerekli kılmaktadır (Aycan vd., 2012; Berkman, 2005). Tan'a (1996) göre, öğretmenliğin aksine eğitim yöneticiliği genellikle bir kadın alanı değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülüdür.

Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan (2002), Türk üniversite öğrencilerinin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ataerkillik, cinsiyetçilik ve cinsiyet ayrımcılığından nasıl etkilendiğini araştırmıştır. 183 üniversite öğrencisi ile yapılan çalışmada erkek katılımcılar, kadın katılımcılara göre kadın yöneticilere yönelik daha az pozitif tutum sergilemiştir. Ataerkillik ve düşmanca cinsiyet ayrımı için yüksek puan veren katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları, düşük puan veren katılımcılara göre daha az olumlu bulunmuştur. Ayrıca yapılan regresyon analizinde, düşmanca cinsiyet ayrımı ve ataerkilliğin desteklenmesi, kadın yöneticilere yönelik daha az olumlu tutumların açıklanmasında pozitif cinsiyet ayrımcılığından daha önemlidir. Çelikten (2004), kadın okul müdürlerinin sayıca az olmasının sebeplerini belirlemek amacıyla yaptığı nitel araştırmada; kadın okul yöneticilerinin, iletişim ve insan ilişkileri konularına önem verdiklerini fakat duygusal olmalarını, başkalarını kırmaktan çekinmelerini, aşırı demokrat olmalarını, çabuk paniklemelerini, fiziksel olarak yorgun düşmelerini, aile bireyleri ile ilgilenememelerini zayıf özellikler olarak belirtmiştir. Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etmenler ise; toplumun bakış açısı, gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği yükümlülükler, başaramamaktan çekinme ve özellikle diğer kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır takınmaları gibi sıralanmaktadır.

Güney, Gohar, Kılıç-Akıncı ve Akıncı'nın (2006), Türkiye ve Pakistan'da kadın yöneticilere yönelik yönetsel tutumları incelemek amacıyla yaptıkları araştırma, kültürler arası bir karşılaştırma yapmak açısından önemlidir. Türkiye ve

Pakistan’da görev yapan 219 akademisyen ile yaptıkları araştırmada, Türkiye’de hem kadınların hem de erkeklerin kadın yöneticilere yönelik tutumları negatif bulunmuştur. Pakistan’da kadınlar, kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumlara sahiptir. Pakistan’daki hem kadın hem de erkek katılımcıların, Türkiye’deki kadın ve erkek katılımcılara oranla kadın yöneticilere yönelik tutumları daha olumludur. Özkan (2006) kadınların yönetici pozisyonuna gelmeleri ile ilgili yapılan yüklemeler, cinsiyetçilik, kadın yöneticilere ilişkin tutumlar ve cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, erkek katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumları, kadın katılımcılara oranla daha fazladır. Cinsiyet farklılıkları ve düşmanca cinsiyet düzeyinin kadın yöneticilere ilişkin pozitif ve negatif tutumları açıklamada anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Erkekler kadınlara kıyasla, işin gerekliliklerinin kolay olması yüklemesini, yönetici kadınların yönetici pozisyonuna gelmelerini açıklamada daha fazla kullanmaktadır. Diğer taraftan, kadınlar, yönetici kadınların yönetici pozisyonuna gelme sebeplerini şans faktörüne daha çok atfetmektedir.

Çelik (2008) ise kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumlar cinsiyet değişkenine göre farklılaşırken; statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca ilköğretim okullarındaki öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin kadın yöneticilerin çalışma ahlakını başarılı buldukları belirtilmiştir. Can (2008) okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında az olmasının nedenlerini şöyle sıralamaktadır: Türkiye’deki geleneksel, toplumsal ve kültürel yapının kadınların yöneticiliğine yeterince uygun olmaması, tam gün çalışma zorunluluğundan dolayı evdeki sorumlu olduğu işlerin aksaması endişesi, okul içi ve okul dışı işlemlerin ve sorunların izlenmesinin mesai haricinde de çalışma gerektirmesi, eşlerin desteğinin yeterli olmaması, toplumsal ve kültürel yapının zorlama ve engellemelerine karşı kadın yöneticilerin kendilerini güçlü ve dirençli

hissetmemeleri, yöneticiliğin toplumsal algılamada erkek mesleği olarak düşünülmesi, kadın yöneticilerin yöneticiliğe yönelmesinin önündeki engellerdir. Aycan ve diğerlerinin (2012), kadın yöneticilere yönelik yeni bir ölçeğin geliştirilmesi amacıyla yaptıkları çalışmada kadınların, kadın yöneticilere yönelik tutumlarının erkeklere göre daha olumlu olduğu belirtilmiştir. Araştırmada geleneksel cinsiyet rollerine yönelik tutumlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında negatif bir korelasyon olduğu, kadın yöneticilerle çalışma deneyimi durumu ve çalışma tercihi ile pozitif korelasyon olduğu belirtilmiştir. Yukarıda değinildiği gibi kadın yöneticileri ele alan bazı çalışmalar olmasına karşın kadın yöneticilere yönelik çalışmalara hâlen ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın ilköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi bakımından literatüre anlamlı katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarını tespit etmektir. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları; (i) ne düzeydedir, (ii) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir, (iii) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir ve (iv) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi başlıklarına değinilmiştir.

Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarında öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma tarama modeli şeklinde düzenlenmiştir. Bu

model, geçmişte ve hâlen var olan durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modeli daha çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak örnek ya da grup üzerinde yapılmaktadır (Karasar, 2002).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Mamak ilçesi sınırları içinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2812 öğretmenin oluşturduğu evren olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini seçilmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 12 resmî ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 227 öğretmenin oluşturduğu evren olarak seçilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı (n = 227)

Değişkenler		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Erkek	138	60.8
	Kadın	89	39.2
Yaş	20-30 yaş	68	29.9
	31-35 yaş	46	20.3
	36-40 yaş	40	17.6
	41 yaş ve üzeri	73	32.2
	1-5 yıl	50	22.0
Kıdem	6-10 yıl	49	21.6
	11-15 yıl	52	22.9
	16-20 yıl	40	17.6
	21 yıl ve üzeri	36	15.9

Tablo 1'deki örnekleme oluşturan 227 öğretmenin demografik özellikleri incelendiğinde, öğretmenlerin 89'unun (%39.2) erkek, 138'inin (%60.8) kadın olduğu görülmektedir. Örneklemdaki 50 öğretmen (%22.0) 1-5 yıl arası, 49 öğretmen (%21.6) 6-10 yıl arası, 52 öğretmen (%22.9) 11-15 yıl arası, 40 öğretmen (%17.6) 16-20 yıl arası, 36 öğretmen (15.9) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Yaş grupları incelendiğinde, 20-30 yaş arası 68 öğretmen (%29.9), 31-35 yaş arası 46 öğretmen (%20.3), 36-40 yaş arası 40 öğretmen (%17.6), 41 yaş ve üzeri 73 öğretmen (%32.2) örnekleme oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve mesleki kıdeme ait demografik bilgileri yer almıştır. İkinci bölümde ise kadın yöneticilere yönelik tutumların ölçülmesi amacıyla *Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği* yer almaktadır. Bu ölçekle ilgili bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği: Aycan ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen bu ölçek, iki örneklemden toplanan verilerin analizine göre son şeklini almıştır. Birinci örneklemden ölçek; geçerlik, madde seçimi ve faktör analizi için 23 kurumda 456 çalışana 29 madde şeklinde uygulanmıştır. İkinci örneklemden ise 312 öğrenciye ölçeğin geçerliğini tekrarlamak için uygulanmış ve ölçeğin 27 maddelik son şekli oluşturulmuştur. Birinci örneklemden ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .91, ikinci örneklemden iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Yedili Likert tipi dereceleme biçiminde oluşturulan ölçeğin 14 olumsuz, 13 olumlu maddesi bulunmaktadır. Katılımcılar her bir ifade için 1 (hiç katılmıyorum) ile 7 (tamamen katılıyorum) arasında değişen katılım düzeylerini derecelendirmişlerdir. Ölçeğin maddeleri hem teori (liderlik rol teorileri gibi) hem de ampirik veriler (çalışan erkek ve kadınlar ile derinlemesine görüşmeler) ile oluşturulmuştur. Maddelerin seçiminde ve yapılandırılmasında yönetim rol teorileri

rehberlik etmiştir. İkinci örneklemede ölçeğin olası alt ölçeklerini kontrol etmek için Varimax döndürme ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi kadın ve erkeklerin her iki örnekleminde üç dikey faktörün ortaya çıktığını göstermiştir. Birinci faktör “görev rol davranışları” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör Yukl’un (1998) sınıflandırma kategorilerinde “bilgi veren ve bilgi alan” ve “kararlar veren” rol davranışlarına uygun düşen maddeleri içermektedir. Bu faktör kadınlar için varyansın %23.23’ünü, erkekler için %22.17’sini açıklamaktadır ve “Genellikle kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar.” gibi 14 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör için hesaplanan iç tutarlık katsayıları kadınlar ve erkeklerin her ikisi için .90’dır. İkinci faktör “ilişkisel rol davranışları” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün maddeleri Yukl’un (1998) sınıflandırma kategorilerinde “diğerlerini etkileme” ve “ilişkiler kurma” rol davranışlarına uygun düşmektedir. Bu faktör sırasıyla kadınlar ve erkeler için varyansın %21.93’ünü ve %17.10’unu açıklamaktadır ve “Genellikle kadın yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını ve sorunlarını zamanında hissederler.” gibi dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu faktör için hesaplanan iç tutarlık katsayıları sırasıyla kadın ve erkeler için .91 ve .89’dur. Üçüncü ve nispeten zayıf faktör “çalışma ahlakı” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör kadınlar için varyansın %7.68’ini ve erkekler için %9.32’sini açıklamaktadır ve “Genellikle kadın yöneticiler çok çalışırlar.” gibi dört maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün iç tutarlılığı kadınlar ve erkekler için sırasıyla .69 ve .71’dir (Aycan vd., 2012). Bu çalışmada ise, ölçeğin iç tutarlık katsayıları görev rol davranışları faktöründe .94, ilişkisel rol davranışları faktöründe .93 ve çalışma ahlakı faktöründe ise .89 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan verilerin istatistiksel çözümlerinde SPSS 12.0 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha (α) katsayısı hesaplanarak test edilmiş ve hata payı .05 olarak kabul edilmiştir. Veri girişi esnasında ölçekteki olumsuz maddeler tersten kodlanmıştır. Ölçeğin her bir

faktöründen elde edilen puanların yüksekliği, o boyuttaki kadın yöneticilere yönelik tutumların olumlu olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticilere yönelik tutumların düzeyini belirlemek amacıyla frekans ve yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmaların yanı sıra kadın yöneticilere yönelik tutumlarının cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ve tek yönlü ANOVA ile kontrol edilmiştir.

Bulgular

Betimsel verilere göre en yüksek ortalama değeri ($\bar{X} = 3.79, S = 1.18$) “Düzenlidirler. (madde 26)” biçiminde ifade edilen maddeden elde edilmiştir. En düşük ortalama ($\bar{X} = 2.96, S = 1.18$) ise, “Duygusal oluşları profesyonelliklerini artırır. (madde 22)” maddesi için hesaplanmıştır. Veri toplama aracında Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim yok, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Bu Likert modelinde beş seçenek dört fark aralığına sahip olduğu için $4/5 = 0.80$ 'lik bir fark aralığı değeri hesaplanmıştır.

Tablo 2

Kadın Yöneticilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Alt Boyutlarına Göre Betimsel Veriler (n = 227)

Boyutlar	\bar{X}	S
Görev rol davranışları	3.60	.90
İlişkisel rol davranışları	3.32	.96
Çalışma ahlakı	3.54	1.05
Toplam kadın yöneticilere yönelik tutum	3.50	.80

Tablo 2 incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin “Katılıyorum” ($\bar{X} = 3.50, S = .80$) düzeyinde tutuma sahip olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında

görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında incelendiği zaman en yüksek aritmetik ortalama “görev rol davranışları” ($\bar{X} = 3.60$, $S = .90$), en düşük ise “ilişkisel rol davranışları” ($\bar{X} = 3.32$, $S = .96$) alt boyutlarından elde edilmiştir.

Tablo 3’te öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi ile test edilmiştir. Tablo 3’teki veriler incelendiğinde kadın yöneticilerin “görev rol davranışları” boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin “görev rol davranışları” boyutuna yönelik tutumlarının ortalamasının ($\bar{X} = 3.82$), erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerin “görev rol davranışları” boyutuna yönelik tutumlarının ortalamasından ($\bar{X} = 3.26$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Görev rol davranışları	Kadın	138	3.82	.78	225	4.608	.00
	Erkek	89	3.26	.97			
İlişkisel rol davranışları	Kadın	138	3.43	.97	225	2.119	.04
	Erkek	89	3.16	.91			
Çalışma ahlakı	Kadın	138	3.70	1.04	225	2.790	.01
	Erkek	89	3.31	1.02			

Başka bir deyişle, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin görev rol davranışlarına ilişkin tutumları, erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu söylenebilir. Kadın yöneticilerin “ilişkisel rol davranışları” boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin kadın

yöneticilerin “ilişkisel rol davranışları” boyutuna yönelik tutumlarının ortalamasının ($\bar{X} = 3.43$), erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerin “ilişkisel rol davranışları” boyutuna yönelik tutumlarının ortalamasından ($\bar{X} = 3.16$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin ilişkisel rol davranışlarına ilişkin tutumlarının erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu söylenebilir. Kadın yöneticilerin “çalışma ahlakı” boyutu, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilerin “çalışma ahlakı” boyutuna yönelik tutumlarının ortalamasının ($\bar{X} = 3.70$), erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerin “çalışma ahlakı” boyutuna yönelik tutumlarının ortalamasından ($\bar{X} = 3.31$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin “çalışma ahlakı” boyutuna ilişkin tutumları erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 4’te öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında yaşa göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 4

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Görev rol davranışları	30 yaş ve altı	68	3.52	.96	1.092	0.35
	31-35 yaş	46	3.45	.97		
	36-40 yaş	43	3.73	.90		
	41 yaş ve üstü	73	3.69	.80		
İlişkisel rol davranışları	30 yaş ve altı	68	3.29	.93	0.416	0.74
	31-35 yaş	46	3.21	1.06		
	36-40 yaş	43	3.38	1.07		
	41 yaş ve üstü	73	3.39	.85		
Çalışma ahlakı	30 yaş ve altı	68	3.54	1.02	0.961	0.41
	31-35 yaş	46	3.41	1.11		
	36-40 yaş	43	3.41	1.10		
	41 yaş ve üstü	73	3.69	.99		

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin yaşlarına göre kadın yöneticilere yönelik “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bir başka deyişle, farklı yaşlardaki öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarına ilişkin tutumları birbirine benzerdir.

Tablo 5'te öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 5'teki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre kadın yöneticilere yönelik “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Bir başka deyişle, farklı mesleki kıdemlerdeki öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarına ilişkin tutumları birbirine benzerdir.

Tablo 5

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Hizmet yılı	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Görev rol davranışları	1-5 yıl	50	3.46	.93	.977	.42
	6-10 yıl	49	3.51	.96		
	11-15 yıl	52	3.59	1.04		
	16-20 yıl	40	3.70	.81		
	21 ve üstü	36	3.80	.61		
İlişkisel rol davranışları	1-5 yıl	50	3.40	.85	.673	.61
	6-10 yıl	49	3.19	1.05		
	11-15 yıl	52	3.25	1.08		
	16-20 yıl	40	3.37	.93		
	21 ve üstü	36	3.48	.81		
Çalışma ahlakı	1-5 yıl	50	3.65	.94	.672	.61
	6-10 yıl	49	3.42	1.12		
	11-15 yıl	52	3.44	1.17		
	16-20 yıl	40	3.54	1.05		
	21 ve üstü	36	3.72	.89		

Tartışma ve Sonuç

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumlar cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktayken, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlköğretim okullarında görev yapan

öğretmenler genel olarak kadın yöneticilere yönelik olumlu tutumlara sahiptir. Ancak kadın öğretmenlerin, kadın yöneticilere yönelik tutumlarının “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “çalışma ahlakı” boyutlarında erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları “görev rol davranışları” boyutunda diğer boyutlara oranla daha yüksek puana, “ilişkisel rol davranışları” boyutunda ise diğer boyutlara oranla daha düşük puana sahip olduğu gözlenmiştir.

Çelik (2008) yaptığı araştırmada öğretmenler, yöneticiler ve ilköğretim müfettişlerinin kadın yöneticilerin “çalışma ahlakı” boyutuna, diğer boyutlara göre daha yüksek puan verdiklerini belirtmiştir. “Çalışma ahlakı” boyutu kadın yöneticilerin çalışkan, fedakâr ve düzenli gibi niteliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmada ise öğretmenler kadın yöneticilerin “görev rol davranışları” boyutuna daha yüksek puan verdikleri gözlenmiştir. “Görev rol davranışları” boyutu kadın yöneticilerin zorluklarla baş edebilen, objektif, detaylara takılmayan, odaklanabilen, aktif, rasyonel kararlar alan, profesyonel, ödün vermeyen, aile sorumluluklarını iş hayatının üzerinde görmeyen, gerektiğinde sert olabilen ve çıkarları için politik olmayan gibi niteliklere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Kadın katılımcıların kadın yöneticileri, erkek katılımcılardan daha olumlu buldukları sonucuna ulaşan Terborg ve diğerleri (1977), Owen ve Todor (1993), Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan (2002), Çelik (2008), Aycan ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmalar bu araştırmayı destekler niteliktedir. Owen ve Todor (1993), insan kaynakları uzmanları ve lisansüstü öğrencilerinin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını incelediği araştırmada, kadın katılımcılar erkek katılımcılara oranla kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumlara sahiptir. Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan (2002), erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kadın yöneticilere yönelik daha az pozitif tutum sergilediklerini belirtmiştir. Özkan (2006), erkek katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarının kadın katılımcılardan

daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada da kadın öğretmenler kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumlara sahiptir.

Güney ve diğerleri (2006), Türkiye’de hem kadınların hem de erkeklerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını negatif bulmuştur. Can’a (2008) göre Türkiye’deki öğretmen ve yöneticiler tarafından, yöneticilikte cinsiyet faktörü önemli bulunmamakta, yöneticinin kadın ya da erkek olması herhangi bir sorun olarak değerlendirilmemektedir. Boydak-Özan ve Akpınar (2002) okul yöneticisinin yöneticilik görevini yerine getirmesinde cinsiyete göre farklılık olmadığını ve okul yönetiminde kadın yöneticilerin de erkek yöneticiler kadar başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

Bundan sonraki çalışmalar daha kapsamlı bir evren ve örneklem ile yapılabilir. Bu araştırmada nicel bulgular elde edilmiştir. Benzer çalışmalar görüşme, gözlem ve mülakat gibi nitel veya karma yöntemler kullanılarak farklı yerlerde ve özel okullarda da yapılabilir. İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumların oluşması için etkili politikaların uygulanması, kadınların yönetici olmalarının desteklenmesi, yönetici konumundaki kadınların yönetim becerilerinin geliştirilmesi için onlara yönelik bazı seminerlerin düzenlenmesi öneriler arasında sayılabilmektedir.

Kaynaklar

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan toplumunda kadınların yönetim kadrolarında yer alma koşulları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), 45-53.
- Arıkan, S. (1999). Yönetim kademelerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), 147-154.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: an International Review*, 53(3), 453-477.

- Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman, Y., & Boratav, H. B. (2012). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 426-455.
- Berkman, Y. (2005). *Attitudes towards women managers: Development of a new measure* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(1), 17-38.
- Boydak-Özan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(2), 219-234.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relation between sex role stereotypes and requisite management characteristic revisited. *Academy of Management Journal, 32*(3), 662-669.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim, 33*(147), 35-41.
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(4), 413-423.
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review, 20*(3), 149-164.
- Çelik, B. (2008). *Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadın yöneticiler. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17)*, 91-118.
- Demirci, F. (1991). Eğitimde kadın. *Amme İdaresi Dergisi, 24*(3), 63-80.
- Gökalp, İ. E. (2008). *Türkiye’de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

- Güney, S., Gohar, R., Kılıç-Akıncı, S., & Akıncı, M. M. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 195-211.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E., Block, C. K., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characteristics of men, women and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Karakılıç, M., Alay, S. ve Koçak S. (2008). Kadın ve yönetici: aday yöneticiler, yönetsel becerilerde cinsiyete özgü kalıplara sahip midirler? *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 14(9), 220-237.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- KSGM. (2011). *Türkiye'de kadının durumu*. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr_de_kadinin_durumu/trde_kadinin_durumu_2011_nisan.pdf Erişim tarihi: 01.06.2011.
- Owen, C. L., & Todor W. D. (1993). Attitudes toward women as managers: Still the same. *Business Horizons*, 36(2), 12-15.
- Özdevecioğlu, M. ve Kaya, Y. (2005). Cinsiyete dayalı olarak yöneticilerin disiplin anlayışları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 41-67.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and sex differences* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The 'good manager': Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403.

- Sakallı-Uğurlu, N., & Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: the effects of patriarchy, sexism, and gender differences. *The Journal of Psychology, 136*(6), 647-656.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*(2), 95-100.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675-688.
- Szesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: a cross-cultural comparison. *Sex Roles, 51*(11/12), 631-645.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetimindeki kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi, 29*(4), 34-44.
- Terborg, J. R., Peters, L.H., Ilgen, D.R., & Smith, F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management Journal, 20*(1), 89-100.
- Yost, E. B., & Herbert, T. T. (1998). *Attitudes toward women as managers*. The Pfeiffer Library Volume 12 (2nd ed.). <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v12.pdf> Erişim tarihi: 01.03.2011.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Summary

**A STUDY OF TEACHERS' ATTITUDES TOWARDS WOMEN
MANAGERS IN PRIMARY SCHOOLS***

Temel ÇALIK¹

Serkan KOŞAR²

Emine DAĞLI³

Introduction

In educational organizations and other work areas the researches on women managers is increasing in recent years (Arıkan, 1999; Aycan, 2004; Berkman, 2005; Boydak-Özan and Akpınar, 2002; Cortis and Cassar, 2005; Çelik, 2008; Çelikten, 2004; Heilman, 2001; Owen and Todor, 1993; Yost and Herbert, 1998). In these researches, it is indicated that women in management positions have some obstacles (Aycan, 2004; Heilman, 2001; Karakılıç, Alay and Koçak; 2008; Schein, 2001). The biggest obstacle for women about their movements in management positions is that the gender-specific stereotypes in management positions have remained until today (Aycan, 2004; Cortis and Cassar, 2005; Çelikten, 2004; Heilman, 2001; Karakılıç, 2008). The attitudes to careers of women and gender-specific stereotypes is still a handicap in the cultures that the family-related responsibilities of women aren't discussed (Aycan, 2004). According to the results of the research, even the differences between women and men vary occasionally, the gender-specific stereotypes show a strong resistance to change (Owen and Todor, 1993). That women take part in senior management positions can't be possible in a satisfactory

* Bu çalışma, 08-10 Eylül 2011 tarihleri arasında Burdur'da düzenlenen "20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı"nda sunulan bildiriye dayalı olarak hazırlanmıştır.

¹ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye. temelc@gazi.edu.tr

² Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye. skosar@gazi.edu.tr

³ Öğretmen, Misket İlköğretim Okulu, Ankara, Türkiye. eminedaglim@gmail.com

way because suitable changes in norms and worth related to family institution and social gender roles cannot reach the required level (Arıkan and Yıldırım, 1993). Problems that women face in working life and obstacles in managerial orientation are closely related to traditional, economical and socio-cultural structures of our country (Aycan *et al.*, 2012; Besler and Oruç, 2010; Can, 2008).

The main purpose of this research is to determine teachers' attitudes towards women principals in primary schools. In accordance with this main purpose some answers have been looked for to sub goals below. (i) What is the level of the attitudes of teachers who work in primary schools towards women principals and does it varies in terms of (ii) gender, (iii) age, and (iv) seniority?

Method

This research for determining teachers' attitudes towards women principles is prepared as a scanning model. 2812 teachers who work in primary schools of the Ministry of National Education located within the boundaries of Mamak, Ankara in the academic year 2010-2011 consist of the population of the research. Stratified sampling method was used in the selection of the sample of the study. 227 teachers who work in 12 state primary schools consisted of this research sample. In this research, the scale developed by Aycan *et al.* (2012) was used. This scale was created in the form of seven-step Likert has 14 negative and 13 positive items. Descriptive factor analysis shows that three vertical factors exist in the sampling of both women and men. First factor is named as "task-role behavior". This factor consists of 14 items such as "Women managers usually behave in an emotional way in decision making.". Second factor is named as "relational role behavior". This factor consists of 9 items such as "Women managers usually feel their employees' problems and needs at the right time.". Third factor is named as "work ethic". This factor consists of 4 items such as "Women managers usually work very hard." (Aycan *et al.*, 2012). SPSS Statistics 12.0 package was used in the analysis of data. Cronbach's Alpha (α) coefficient was calculated and so data reliability was tested

and margin of error was accepted as 05. On the purpose of determining the level of attitudes towards women managers, whether attitudes towards women managers vary with gender, age and seniority besides frequencies and percentages, arithmetical mean and standard deviations was checked by t-test and one-way ANOVA.

Findings

When primary school teachers' attitudes towards women principals were examined in the dimensions of "task-role behaviors", "relational role behaviors" and "work ethic", the highest arithmetical mean is obtained from "task-role behaviors" ($\bar{X} = 3.60, S = .90$) and the lowest arithmetical mean is obtained from "relational role behaviors" ($\bar{X} = 3.32, S = .96$). "task-role behaviors" of women managers vary according to gender in a significant level. Arithmetical mean of women teachers' attitudes towards women managers' "task-role behaviors" ($\bar{X} = 3.82$) is higher than arithmetical mean of male teachers' attitudes towards women managers' "task-role behaviors" ($\bar{X} = 3.26$). "Relational role behaviors" of women managers vary according to gender in a meaningful level. Arithmetical mean of women teachers' attitudes towards women managers' "relational role behaviors" ($\bar{X} = 3.43$) is higher than arithmetical mean of male teachers' attitudes towards women managers' "relational role behaviors" ($\bar{X} = 3.16$). "Work ethic" of women managers varies according to gender in a significant level. Arithmetical mean of women teachers' attitudes towards women managers' "work ethic" ($\bar{X} = 3.70$) is higher than arithmetical mean of male teachers' attitudes towards women managers' "work ethic" ($\bar{X} = 3.31$). There is no significant difference between teachers' attitudes towards women managers' "task-role behaviors", "relational role behaviors" and "work ethic" in terms of their ages. Also there is not any significant difference between teachers' attitudes towards women managers' "task-role behaviors", "relational role behaviors" and "work ethic" in the aspect of seniority.

Discussion and Conclusion

At the end of this study aiming to determine primary school teachers' attitudes towards women managers, the following conclusions were reached. According to the results of this study, while attitudes towards women managers vary in the aspect of gender, there is no significant difference in the aspects of age and seniority. Primary school teachers generally have positive attitudes towards women managers. However it is found that women teachers' attitudes towards women managers are more positive than the men's in the dimensions of "task-role behaviors", "relational role behaviors" and "work ethic". It is observed that teachers' attitudes towards women managers have higher point in the dimension of "task-role behaviors" in comparison with other dimensions and they have lower point in the dimension of "relational role behaviors".

In a research (2008) Çelik indicated that managers and inspectors of primary education give higher points in the dimension of women managers' "work ethic" than other dimensions. "Work ethic" means that women managers are hardworking, altruistic and tidy. In this research, teachers give higher points to the dimension of "task role behaviors" of women teachers. The researches that women participants contrary to male participants indicated women managers are more positive and that was carried out by Terborg *et al.* (1977), Owen and Todor (1993), Sakallı-Uğurlu and Beydoğan (2002), Çelik (2008), Aycan *et al.* (2012) support this research.

Güney *et al.* (2006) found that in Turkey both women and men have negative attitudes towards women managers. Can (2008) indicated that according to teachers and managers gender is not a significant factor and it is not considered as a problem that the manager is a woman or a man. Boydak-Özan and Akpınar (2002) expressed that there is no difference according to gender in the subject of performing the task of management and women managers are successful as male managers in the subject of managing a school.

In the following studies, more comprehensive population and sample may be used. In this study, quantitative findings are obtained. Similar studies may be carried out in different places or private schools by using qualitative or mixed methods such as interview and observation. For developing more positive attitudes towards women principals in primary schools, implementing efficient policy, encouraging women to be principals, organizing some seminars for women in managerial staff to improve their management skills may be counted among the recommendations.