



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADINLARIN YÖNETSEL KONUMA
YÜKSELMELERİNDE CAM TAVAN ETKİSİ

Hazırlayan

Başak EROĞLU TORAMAN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2011



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADINLARIN YÖNETSEL KONUMA
YÜKSELMELERİNDE CAM TAVAN ETKİSİ

Hazırlayan

Başak EROĞLU TORAMAN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2011

“Bu Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu

Tarafından Desteklenmiştir”

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADINLARIN YÖNETSEL KONUMA
YÜKSELMELERİNDE CAM TAVAN ETKİSİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 11 / 05 / 2011

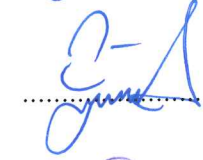
Jüri Üyeleri

İmzası


Başkan : Yrd. Doç. Dr. Özlem ONUK



Üye : Yrd. Doç. Dr. Gülay ASLAN



Üye : Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER (Danışman)



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 11 / 05 / 2011 tarih ve 20 / 05 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü:

Prof. Dr. Ali AÇIKEL

Mühür
İmza


ETİK SÖZLEŞME

T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

03/05/2011

Başak EROĞLU TORAMAN

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında desteklerini esirgemeyen, fikirleriyle beni yönlendiren ve bu çalışmanın ortaya çıkmasına neden olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER'e ve araştırmanın çeşitli aşamalarında eleştiri ve önerileriyle katkı sağlayan Yrd. Doç. Dr. Ergin ERGİNER'e içtenlikle teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca beraber sınıf ortamını paylaştığımız, yeri geldiğinde zorlukları birlikte göğüslediğimiz ve çalışmamda desteklerini esirgemeyen dönem arkadaşlarım Sezgin TETİK, Tuba KARACAOĞLU, Fatih ULUKAYA, Mikail YALÇIN ve Onur KOÇAK'a teşekkürü borç bilirim. Çalışmamda manevi desteğini her an yanımda hissettiğim Funda TETİK'e içtenlikle teşekkür ederim. Uygulama yaptığım eğitim örgütlerinde gösterdikleri yakın ilgi nedeniyle okul müdürlerine ve öğretmenlere sonsuz teşekkür ederim.

Her an desteklerini yanımda hissettiğim, yaşamım boyunca yanımda olan, beni her zaman anlayışla dinleyen canım ailem; babam Cemal EROĞLU, annem Zübeyde EROĞLU ve ablalarım Canan ve Zeynep'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Yurtdışı araştırmalarda emeğini esirgemeyen eniştem Ümit AYBEK'e de teşekkürü borç bilirim.

Son olarak; sevgi ve desteği ile her an yanımda olan, çalışmalarım süresince motivasyonumu sağlayan, benimle beraber uykusuz kalan sevgili eşim Alper'e de sonsuz teşekkürler.

Nisan, 2011

Başak EROĞLU TORAMAN

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; öğretmen ve yöneticilerin kadınların erkeklere oranla, eğitim örgütlerinde yönetsel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan etkisinin nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Nitel olarak desenlenen araştırmanın katılımcılarını, 2009-2010 öğretim yılında Tokat il merkezindeki, maksimum çeşitlilik yöntemi ile belirlenen; ilköğretim, ortaöğretim, özel eğitim, yaygın eğitim ve özel öğretim okullarının yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı araştırmada, veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar eğitim örgütlerinde kadın yönetici olması gerektiğini düşünmektedirler. Yönetsel konuma yükselmeye ise kadınlar görünmeyen engellerle (cam tavan) kuşatılmışlardır. Kadınlar yönetsel konuma yükselmeye daha çok toplumun erkek egemen yapısı ve aile-iş çatışması engelleriyle karşılaşmaktadırlar. Eğitim örgütlerinde kadına yakıştırılan konum müdür yardımcılığıdır.

Yine araştırma sonuçlarına göre çalışanlar ve çevre, kadın yöneticiye önyargılı yaklaşmaktadır. Kadın önyargılarla engellenirken, daha çok kendi kendine koyduğu engellerle karşılaşmaktadır. Türkiye’de eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının az olmasına ise, kadınların geleneksel rollerinin neden olduğu öne sürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, cam tavan etkisi, toplumsal cinsiyet, cinsiyete ayrımcılığı

ABSTRACT

The aim of this research is to find out the reasons of glass ceiling effect on female administrators and teachers who promote to administrative positions in education institutions on ratio to the men. The participants of this qualitative are the teachers and the administrators of the primary, secondary, public education, private education and special education schools in Tokat city centre in 2009-2010 academic year who are determined by maximum variation method in this research in which the half demonstrated interview forms were used for data collection.

According to the results of this research, the participants think that there should be female administrators in education institutions. While promoting to administrative positions, women are surrounded by invisible barriers (glass ceiling). Promoting to administrative positions women much more face up with mainly man-dominated social structure and family-job conflict. In education institutions the position which is suited to the women is that of assistant administrator.

Again according to the research results occupants and the society have prejudices about the female administrator. While being restricted by prejudices, women face up with obstacles created by themselves. The scarcity of female administrators in education institutions in Turkey is due to the traditional roles of women.

Key words: Female administrator, glass ceiling effect, gender, gender discrimination

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME.....	I
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLO LİSTESİ.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Kadının Toplumsal Rolü.....	2
1.2. Tarihsel Süreç İçinde Kadın İşgücü.....	3
1.3. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....	7
1.4. Kadının Liderliği.....	10
1.5. Kadın Yönetici.....	11
1.6. Eğitim Yöneticisi Olarak Kadın	13
1.7. Cam Tavan Etkisi.....	17
1.7.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	23
1.7.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	25
1.7.3. Kadının Kendi Kendine Yarattığı Engeller	25
1.1. PROBLEM DURUMU	28
1.1.1. Araştırmanın Amacı.....	28
1.1.2. Araştırmanın Önemi	28
1.1.3. Sınırlılıklar:.....	29
1.1.4. Tanımlar:.....	30

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	31
2.1. Yurtdışı Araştırmalar	31
2.2. Yurtiçi Araştırmalar	35
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.2. Katılımcılar	53
3.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri	54
3.4. Ölçme Aracı.....	57
3.5. Ölçme Aracının Geliştirilmesi	57
Hazırlanan görüşme formundaki soruların geçerliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuştur. Yaklaşık olarak 20 uzmandan gelen görüşler dikkate alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir	58
3.5. Geçerlik Güvenirlik Kanıtları	58
3.6. Verilerin Toplanması	59
3.7. Verilerin Analizi	59
4. BULGULAR VE YORUM	61
4.1. Eğitim Örgütlerinde Bir Kadının Yönetici Olmasının Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	61
4.2. Yöneticinin Kadın Olması Durumunda Görev Alacağı Konum.....	64
4.3. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargısı Olma Durumu	69
4.4. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin/ Yükseltmelerinin Önünde Engel Olma Durumu	73
4.4.1.a. Erkek yöneticilerin koyduğu engeller	76

4.4.1.b. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engeller	78
4.4.1.c. Kadının kendi kendine koyduğu engeller	80
4.5. Türkiye’deki Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Sayısının Erkek Yöneticiye Oranla Daha Az Olma Durumu	82
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
5.1. SONUÇLAR.....	84
5.1.1. Eğitim Örgütlerinde Bir Kadının Yönetici Olmasının Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	84
5.1.2. Yöneticinin Kadın Olması Durumunda; Müdür veya Müdür Yardımcısı Olmasının Değerlendirilmesi.....	85
5.1.3. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargının Nedenlerini Değerlendirilmesi.....	85
5.1.4. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin\	86
Yükseltmelerinin Önünde Engeller Olup Olmadığının Değerlendirilmesi	86
5.1.5. Türkiye’deki Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Sayısının Erkeklerle Oranla Daha Az Olması.....	86
5.2. ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR	88
EKLER.....	96
EK 1. GÖRÜŞME FORMU	96
EK 2. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ.....	100
EK 2. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ (devam)	101
EK 3. ARAŞTIRMA İZİNİ.....	102
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.3.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	54
Tablo 3.3.2. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	56
Tablo 4.1. Kadın Yöneticinin Genel Olarak Değerlendirilmesi	61
Tablo 4.2. Yöneticinin Kadın Olması Durumunda Müdür ya da Müdür Yardımcısı Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi	64
Tablo 4.2.1. Yönetici Kadın Olduğunda Müdür Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi.....	66
Tablo 4.2.2. Yönetici Kadın Olduğunda Müdür Yardımcısı Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi	67
Tablo 4.2.3 Yöneticinin Kadın Olması Durumunda, Müdürlük ya da Müdür Yardımcılığı Konumunda Olmasının Fark Yaratma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi.....	68
Tablo 4.3. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılı Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi	69
Tablo 4.3.1. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargısının Nedenine İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi	71
Tablo 4.4. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin/ Yükseltmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi	73
Tablo 4.4.1. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin/ Yükseltmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi	75

Tablo 4.4.1.a. Erkek Yöneticilerin Koyduğu Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi.....	77
Tablo 4.4.1.b. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi.....	79
Tablo 4.4.1.c. Kadının Kendi Kendine Koyduğu Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 4.5. Türkiye'deki Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Sayısının Erkek Yöneticiye Oranla Daha Az Olması Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi ..	82

1. GİRİŞ

Kadının birey olarak, sosyal yaşamda yüklendiği sorumluluklar ve yükümlülükler bazı sorunları da beraberinde getirmekte; bu sorunlar, yönetsel konumlara gelmeyi engelleyebilmektedir. Kariyer basamaklarında ilerlemeye çalışan kadına; toplumsal yapının olumsuz etkisi olabilmekte, kadın cam tavan olarak nitelendirilen görünmez engellerle karşı karşıya kalabilmektedir. Cam tavan, çalışma yaşamında özellikle kadın çalışanlar için aşılması zor engeller haline gelebilmektedir. Eğitim örgütlerinde de kadın öğretmenlerin yönetimde temsili söz konusu olduğunda, kadın yöneticilere yönelik cam tavan etkisi ile karşılaşılabilir.

Türkiye İstatistik Kurumu'na (TÜİK) göre, kamuda 23 bin 585 üst düzey yöneticiden sadece 4 bin 250'si kadındır ve bakanlıklarda bulunan 21 müsteşar arasında kadın bulunmamaktadır. Müsteşar yardımcılarının sadece % 5.3'ü kadındır. 155 vali arasında kadın bulunmazken, vali yardımcılarının % 0.9'unu, kamuda genel müdürlerin % 13.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların üst düzey yöneticiliği büyük oranda müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlı kalırken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3 bin 850'yi bulmaktadır. 12 bin 567 müdürden % 13.8'i, 9 bin 849 müdür yardımcısının da % 21.5'i kadındır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı oldukça düşüktür. Yönetsel konum yükseldikçe kadınların sayısı azalmaktadır. TÜİK istatistiklerine bakıldığında, kadınların üst yönetsel konumlara uygun görülmediği anlaşılmaktadır.

1.1. Kadının Toplumsal Rolü

Tarihin her döneminde ekonomik ve toplumsal yaşamın bir tarafını kadınlar, diğer tarafını ise erkekler oluşturmuşlardır. Ancak kadınların ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma düzeyleri, doğru orantılı değildir. Bu durum her ne kadar ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle ilişkilendirilse de; genelde kadınlar, tüm toplumlarda erkeklerin gerisinde kalmaktadırlar.

Kadınların, ekonomik ve toplumsal alanda ikincil konumda olmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler, toplumların yapısal özellikleriyle yakından ilişkilidir. “Erkek egemen” kültüre dayalı toplum yapısı, kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlandırılması, kadının erkekten fizyolojik olarak farklılığı, yasal düzenlemelerdeki eksikler ve yanlışlıklar vb. bu nedenlerden bazılarıdır. Kadının, insan olarak var olma mücadelesi, içinde bulunduğu toplumsal yapıya bağlı olarak değişmiş ve gelişmiştir. Kadına ve onun tarihsel açıdan bulunduğu konuma bakıldığında birçok evreden geçtiği görülmektedir. Bu evrelerde kadınlar, kimi zaman özgür, kimi zaman da hükmedilen konumda olmuştur.

Kadınlar, çalışma yaşamında yer almadan önce yüzyıllarca süren bir toplumsal ve ekonomik gelişmenin sonucunda, toplumun bir ferdi, vatandaşı, eşit haklara sahip bir bireyi olduklarını kanıtlamak durumunda kalmışlardır. Ancak, toplumdan topluma değişiklik göstermekle birlikte erkek nüfusla eşit sayısal ağırlığa sahip olmasına karşın sürekli ikinci plana itilmesi, kadının çalışma yaşamına ilişkin dengesiz gelişmelerin sürekliliğine sebep olmuştur (Şahin, 2007). Kadın çalışma yaşamında hala kendini kabul ettirme ve kanıtlama süreci içindedir. Henüz kendini çalışma yaşamında ispat çalışmaları onu, yöneticilik gibi kariyer ve statü gerektirecek bir konumda olma düşüncesinden uzaklaştırmaktadır.

Çalışma yaşamına aktif olarak giren kadın, hem aile hem de işteki görevleri üstlenmekte, kariyerine pek önem verememektedir. Bununla birlikte evlendiğinde veya eşinin gelir seviyesi yükseldiğinde tekrar ev yaşamına, çocuk bakımına geri dönen kadınlar da vardır. Bütün bu yaşananlar, işverenlerin nasıl olsa günün birinde işini terk edecek endişesiyle çalışma yaşamında kadını tercih etmemelerinde etkili olmaktadır. Bu durum kadınları mesleklerinde olumsuz yönde etkilemektedir (Çelikten, 2004, s. 313). Kadının özellikle özel sektörlerde ilerleyememe sebeplerinin başında, bir gün bırakacağı endişesi gelmektedir. Kadınlar işveren açısından gelecek vaat etmeyen konumda görülmektedirler.

Ekonomik hayata katılma, kadınlar için yeni bir durum değildir. Kadın dünya kurulduğundan bu yana çalışmaktadır. İlkel toplumlardan gelişmiş toplumlara kadar; toplumsal gelişim süreci içinde kadın gerek evin içinde, gerekse evin dışında ekonomik hayata aktif olarak katılmıştır. Ailenin bakımı ve ev ile ilgili her türlü faaliyeti yürütmek hep kadının görev alanı içinde yer almıştır (Demir, 1991, s. 5).

Kadına toplum tarafından yüklenen rol, annelik ve ev ile ilgili rollerdir. Kanıksanmış bu durum neredeyse çoğu kadın tarafından da kabul edilmiştir.

1.2. Tarihsel Süreç İçinde Kadın İşgücü

İlkel çağlarda anaerkil yapıya sahip insanlık, zamanla yerini ataerkil yapıya bırakmış; zaman içinde kadın ikinci sınıf vatandaş olmuş ve kadının bu durumu hala devam etmektedir. Kadın, her ne kadar o dönemde cinsiyete dayalı bilgilere sahip olmasa da, çocuğu doğuran konumundan ve kendiliğinden çocuğa bakmakla mükellef cins konumuna itilmesinin; bu durumu kadını yaşadığı alandan çok fazla

uzaklaşmamaya yönelttiği, çocuklarını ve evini koruma güdüsüyle harekete zorladığı düşünülmektedir.

I. Dünya Savaşı'nda savaşa giden erkek işgücünün yerini, zorunlu olarak kadınlar almıştır. Erkeklerin savaşa gitmeleri ile birlikte kadın aile reisi konumuna yükselmiştir. Bu sebeple ailenin geçimini sağlamak amacıyla ekonomik bir gelir karşılığı emek piyasalarına girmiştir. Çullu (2009, s. 29), aynı sebeplerle II. Dünya Savaşı'na gelindiğinde, özellikle hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak ekonomik bir gelir karşılığı, işgücüne katılan kadın sayısının hızla arttığını belirtmektedir.

Kadının bu rollerinin yanı sıra artık çalışma yaşamına ilişkin rolleri de bulunmaktadır. Sanayi Devrimi öncesinde kadınların; farklı pek çok konumda iş yaşamında yer aldıkları bilinmektedir. Kadınlar, ilkel toplumlardan günümüze kadar değişik konumlarda ekonomik faaliyetlerin içinde aktif bir şekilde yerlerini almışlardır. İnsanlığın başlangıcından beri var olan çalışma olgusu kapsamında kadınlar köle, çırak, yamak gibi roller üstlenmişlerdir. Günümüzdeki duruma yakın anlamda kadınların çalışma yaşamına girişi 18. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan ihtiyaç ve düşük ücretle çalıştırılabilecek işgücü gereksiniminin belirlenmesi, bunda en önemli faktör olmuştur (Çitçi, 1982, s. 17).

Sanayi Devrimi önce ücret karşılığında bir iş ilişkisine dayalı olarak bağımlı çalışan ve kadına "işçi" denilen kesimin oluşmasını ve yaygınlaşmasını sağlamış, daha sonra da kadınları ve çocukları çalışma yaşamına yönlendirmiş ve ilk kez "kadın ve çocuk işçi" kavramlarının doğmasına sebep olmuştur. İşçi olan kadın, 1913 yılında ilk kez devlet memuru olarak çalışmaya başlamış, 1914 yılında tüccarlık ve esnaflığa başlamıştır. Çalışma yaşamına iyice giren kadın için, 1930 yılında doğum izni

düzenlemesi yapılmıştır. 8 Haziran 1936'da İş Kanunu yürürlüğe girmiş, kadınların çalışma yaşamına düzenlemeler getirilmiştir (<http://www.ksgm.gov.tr>).

Shields (1978) gelişmekte olan ülkelerde 1950'li yıllardan itibaren eğitim ve yetiştirme için ayrılan yatırım paylarının arttığını, fakat bu artışın kadının payını değiştirmedini belirtmiştir. Aksine kadına sunulan eğitim imkanları toplum ve aile tarafından sınırlandırılmış, eğitim gerektiren bir meslek; kadının ailesi ile işi arasında çatışma yaşamasına neden olmuştur.

Kadının çalışması ve para kazanması özgürlüğün ilk adımıdır. Ama kaçınılmaz bir durum ise; genel olarak kadına ilişkin görevler ya da işler düşünüldüğünde, ilk akla gelenler onun geleneksel görevleri olan annelik ve ev kadınlığı olmaktadır (Demir, 1991, s. 35). Oysa; insanlığın var oluşundan beri kadın, annelik ve ev işlerinin yanında üretim hayatında da bulunmaktadır.

1970'li yıllardan itibaren kentlerde çalışmak isteyen kadınların sayısı önemli ölçüde artmaya başlamıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren kadınların çalışma talebine karşılık, sanayi sektörü aynı oranda istihdam olanağı yaratamamış, arz-talep dengesizliği ortaya çıkmıştır. Hizmet sektörü, sanayi sektörüne oranla daha hızlı bir gelişme göstermiş, daha fazla istihdam olanağı sağlamışsa da, kadınların işgücü talebi karşısında yetersiz kalmıştır (Ecevit, 1995, s. 8).

1980'li yıllara gelindiğinde, ülkelerin büyük bir çoğunluğunda kadınların toplam istihdam içindeki payının arttığı görülmektedir. Eyüboğlu, Özar ve Tanrıöver (2000, s.25)'e göre, bu artış her alanda kadın işgücünün genişlemesi anlamına gelmemekte, aksine geleneksel anlamda erkeklerin hakim olduğu bazı işlerin ortadan kalktığı ya da geleneksel olarak kadınların istihdam edildiği işlerde artışın olduğu anlamına gelmektedir. Dünyada genel olarak kadın işgücünde artış olmasına karşın,

gelişmiş ülkelerde bile bu artış cinsiyete dayalı işbölümünü tam olarak ortadan kaldırmaya yönelik biçimde gerçekleşmemektedir.

Türkiye’de kadının çalışma yaşamındaki yeri konusunda yapılan araştırmalara göre, günümüzde Türk kadınının ancak üçte biri çalışma yaşamında yer almaktadır. İnciroğlu (2007), sektörlere göre tekstil, öğretmenlik ve tıp ile ilgili mesleklerde kadınların çoğunlukta olduğu ya da bu alanların kadın erkek sayısının birbirine yaklaştığı alanlar olarak göze çarptığını belirtmektedir. Kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki oranı, kadınların eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Ancak genel olarak kadınların eğitim düzeyleri yükseldikçe işgücüne katılma oranları artar, erkeklerde işgücüne katılma oranı bütün eğitim düzeylerinde yüksektir. Kadınlarda işgücüne katılma oranı ile eğitim düzeyi arasındaki doğrusal ilişki, kadının istihdama katılmasındaki azlığın da açıklayıcısıdır. Kadınların, erkeklerle eşit oranda eğitim hakkından fiilen yararlanabilmeleri durumunda, işgücüne katılımda ve devamında, ücretlerdeki cinsiyetçi ayrımcılığın ortadan kalkması muhtemeldir. Kadınlar hem eşit hak gibi verilen eğitimden gerçekte gereği gibi yararlanamamakta, hem de cinsiyet ayrımına dayanan roller kendilerine var olan eğitim sistemiyle çocukluklarından itibaren dayatılmaktadır.

Eğitimde kız öğrenci oranlarının artırılması, kadın ve erkekler arasında daha çok eşitlik sağlamak değildir. Çünkü kızların sadece, şimdiye kadar olduğundan daha fazla eğitim almaya değil, aynı zamanda, şimdiye kadar kendilerine sunulandan farklı bir eğitim görmeye ihtiyaçları vardır. Roller toplum tarafından kadın ve erkekler için farklı şekilde tanımlanmakta; onların, ailede, akran gruplarında, okulda, istihdamda, yönetimde, siyasette ve toplumun diğer örgütlerinde oynamaları istenilen roller, cinsiyet ayrımına dayalı olarak farklı şekilde belirlenmektedir. İşte cinsiyet ayrımına dayalı rol

tanımlarının değiştirilmesi, kadın erkek eşitliğine dayalı yeni roller tanımlanarak eğitimin bu şekilde yeniden verilmesi gerekmektedir (Akhun ve Senemoğlu, 1999) .

1.3. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki biyolojik olarak belirlenen farklılıklardır. Başka bir deyiş ile cinsiyet biyolojik olarak belirlenmiştir, doğuştandır ve evrenseldir. Toplumsal cinsiyet kavramı ise kadın ve erkek arasında sosyal veya kültürel olarak yapılandırılmakta ve cinsiyetlerden her birine yüklenen kimliklere, statülere, rol ve sorumluluklara dayanan bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin her türlü rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın ve erkeğin biyolojik özelliklerinin cinsiyete yansıtılması ve toplumsal cinsiyet rollerinin oluşması ile kamusal alanın erkeğe, özel alanın ise kadına ait olduğu anlayışı toplumsal yaşamda yerini almıştır. Bu durum iş yaşamı ile paralel gelişme göstermiş, erkeklerin yaptıkları iş ile sosyal durumları tayin edilmiş, buna karşılık kadının sosyal konumu, istihdam içindeki yerleriyle değil, aile ve toplumsal cinsiyet rolleri ile tayin edilmiştir. Toplumsal cinsiyet düzeni ile şekillenen toplumsal yapı içinde, kadınlar aleyhine oluşan ayrımcılık, tüm toplumsal sistemde, örgütsel düzeyde, iş ve meslek düzeyinde, çalışma ilişkilerinde, yaşamın her alanında üretilmektedir (Savcı, 2000).

Kişilerin toplumsal cinsiyet rollerini hayata geçirmesi üç aşamadan oluşan bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; rolün şematize edilmesiyle öğrenme, toplumsal yapıya göre şekillendirme ve tamamen benimseyip içselleştirme. Sürecin başlangıcı bebek dünyaya gelmeden yapılan tercihlerle olmaktadır. Kız bebeklerin eşyaları için pembe, erkek bebeklerin eşyaları için mavi rengin tercihi süreç başlangıcını

belirtir. Bireyler küçüklükten itibaren erkek ve kadın rollerini öğrenmeye başlamakta ve toplumun her türlü sosyal tabakasında bu kalıplar içinde yoğrulmaktadır. Aile, öğretmenler, arkadaş grupları ve medya vasıtasıyla “nasıl kadın ve erkek olunacağını” öğrenen bireyler, daha sonra bu rollerini içselleştirmekte ve benimsemektedirler.

Cinsiyetçi ideolojiye göre kadın olmak; yaşamın her alanında erkeğe göre tanımlanmak, erkeğe özgü sayılan davranışlarda bulunmamak, duygu ve düşüncelerini erkeğe göre belirlemek vb. anlamlar taşır. Yani kadın edilgen, akılcı davranmasına engel olacak boyutta duygusal, cesaretsiz ve var oluşu ailesinin sınırları içinde meşru görülen bir varlıktır (Helvacıoğlu, 1996).

Geleneksel cinsiyet rolleri ve sosyalleşme süreci bazı sorunlara yol açmaktadır. Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı da, bu sorunlardan birisidir. Cinsiyet ayrımcılığı, kadına yöneliktir ve evrensel bir sorundur. Hemen her toplumda kadınlar, erkeklere göre daha düşük statüye sahiptirler (Demirbilek, 2007).

Cinsiyet rolleri üzerine yapılan birçok çalışmada erkeksi rol, otoriter, baskın, saldırgan; kadınsı rol ise besleyici, yakın ilişki kuran ve yardımsever gibi iki farklı cinsin farklı davranışsal özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal sorunlardan birisidir ve kadınlara yönelik ayrımcılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Diğer toplumsal sorunlar gibi, bu sorunun çözümü de çok boyutludur. Ayrımcılığı sadece eşit ya da benzer olanlar arasında yapılan farklı muamele olarak değerlendirmek doğru ve yeterli değildir. Kadınlar, ilkel çağlardaki anaerkil süreçten sonra, tarih boyunca cinsiyet ayrımcılığı ve eşitsizliklerle yüz yüze kalmışlardır. Erkeklerden daha düşük konumlarda görülmüşler ve erkeklere göre daha az hak ve şansa sahip olmuşlardır.

Birçok ülkede eşitliğe yönelik gelişmeler kaydedilmesine karşın, kadınlar hala ayrımcılığa maruz kalabilmekte, cinsel istismar ve aile içi şiddete uğrayabilmektedirler. Kuşkusuz, bunda geleneksel cinsiyet rollerinin ve bu rollerin öğrenildiği sosyalleşme sürecinin etkisi büyüktür. Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı birçok toplumda görülmekle birlikte, ayrımcılığın türü ve derecesi farklıdır. Gelişmiş ülkelerde cinsiyet ayrımcılığı, kadınların çalışma yaşamında işe alınma aşamasında ve terfide karşılaştıkları engeller ile, aynı iş için erkeklere oranla az ücret almaları gibi konularda belirginleşirken; gelişmekte olan ülkelerde belirtilen konuların yanı sıra daha çok şiddete uğrama ve eğitim olanaklarından yararlanamama gibi temel alanlarda gözlemlenmektedir (Demirbilek, 2007).

1981 yılında yürürlüğe giren “Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” ile kadınlara ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda cinsiyete dayalı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet ve kısıtlamaların ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Ancak kadınların çalışma yaşamında ilerleme ve yükseltilmede karşılaştıkları eşitsizlikler azalmamıştır. Cinsiyetçilikle mücadele toplumun tümüne yayıldığı oranda ve bilinçli, sürekli çalışmalarla sürdürülmeli ve sosyalleşmede tüm kavramlar, uygulamalar, değer yargıları cinsiyetçilikten arınmış olmalıdır (Asan, 2006).

Kadının toplumdaki yeri ile ilgili geleneksel anlayışın dünyanın pek çok yerinde varlığını sürdürdüğü ve bireylerin yaşam biçimleri ile davranışlarına yön verdiği bilinmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanıldığı en önemli yer ailedir. Kadının eve bağlılık, annelik doğası; erkek için ev reisliği ve erkek olarak evin diğer üyelerinden sorumlu olma anlayışı aile içinde kazanılır. Yaşam boyu bu roller kendilerine benimsetilir ve roller hatırlatılır (Ecevit, 1985, s. 78). Kadın, var olan ayrımcılık

etkisiyle bu rolleri kanıksamış ve toplumsal cinsiyet, onun iş yaşamına katılma sürecini fazlasıyla etkilemiştir.

Usluer (2000), kadınların iş yaşamına yetersiz katılımlarının nedenlerini: kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü ve beceri isteyen işlere hazırlayıcı eğitim alamaması, bazı iş ve mesleklere kadınların alınmaması, işe almada ve iş yerinde yapılan ayrımcı uygulamalar, ücretlerde yapılan ayrımcı uygulamalar, evlenme ve çocuk doğurma hallerinde işten çıkarma, krizlerde ve ekonomik gerileme durumlarında, özellikle evli kadınların erkeklerden daha önce işten çıkarılması, kadınların koruyucu mevzuattan dolayı bazı işlere girmesinin engellenmesi, sendikalarda kadın ve erkek üyeler arasında fark gözetilmesi, yönetim kadrolarında kadınların çok az temsil edilmesi olarak sıralamaktadır.

Öğretmenler, ebeveynler bilimdeki gelişmeleri erkeklere bağlamakta; kadınların bilimci olamayacaklarını çünkü erkekler gibi kuvvetli, sağlam zihinsel düşünme becerilerine sahip olmadıklarını pek çok kez dile getirirler. Gerçekler “sert”, duygular “yumuşak”tır. Sertlik “erillikle”, duygusallık “dişilikle” eşanlamlı olarak düşünülür. Bilimsel düşünce ile erkeklik özdeşleştirilmektedir (Keller, 2007: 101-121).

Kadınlar ve erkekler arasında görülen bu eşitsizlik belli toplumlarda değil, hemen hemen tüm toplumlarda yaşanmaktadır. Demokrasi ve insan hakları konusunda önde olan ülkelerde bile kadınların ülke yönetiminde oldukça az temsil edildiği gözlemlenmektedir.

1.4. Kadının Liderliği

Kadın yöneticilerin 2000’li yıllarda dikkat çeken önemli özelliklerinden olan katılımı sağlama, işi heyecanlı ve zevkli hale getirme, güç ve bilgiyi paylaşma gibi özellikleri günümüz yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin

güç ve bilgiyi ellerinde bulundurmak düşüncesi kadınların liderliğinde yerini, yeni hümanist yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu bir ağ organizasyon modeli anlayışı yerleşmektedir. Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte, yetkilendirmekte, yaratıcılığı arttırmakta ve onların en iyiyi yapmalarını sağlamaktadır. Bu tarz yönetimde daha başarılı olan kadın yöneticiler bilgiyi paylaşırken ortak çalışma alanları oluşturmakta ve çalışanlarını yapılan işlere ilişkin olarak bilgilendirmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki değişen yönetim anlayışının gerekleri kadınlar tarafından daha iyi yerine getirilmektedir (Barutçugil, 2009).

Günümüz yönetim anlayışında dikkat çeken ve kadınların sıklıkla göstermiş olduğu yöneticilik- liderlik davranışlarını Çelikten ve Yeni (2004, s. 311):

- Demokratik ve moral etik otoriteyi önemsemek,
 - Duygusalılık, duygu ve eğilimlere önem vermek,
 - Örgütü kurallara göre yönetmek,
 - Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmak,
 - İşbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermek,
 - Takım çalışmasına teşvik etmek,
 - İyi bir dinleyici olmak,
 - Girişken olmak,
 - Öğretim liderliği yapmak
 - Olaylar karşısında soğukkanlı davranmak
- şeklinde on maddede ele almışlardır.

1.5. Kadın Yönetici

Kadın yöneticilerin en belirgin özellikleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Toprak 1993, Mülkiyeliler Vakfı 1993):

—Özyeterlik: Başarılı bir kadın yöneticinin en önemli özelliği her zaman kim olduğunu bilmesidir. Kişi çevresindeki kişileri memnun etmek için davranış biçimini değiştirme gereğini duymaz, öz yeterlikten kastedilen de budur. Özyeterlik onu risk aldığı zaman kendisini tehdit altındaymış gibi hissetmekten korur. Özgüveni olan bir

kadın olaylarda engeller yerine imkanlar görür. Bu imkanlar engele dönüşse de kadın yönetici kendi yeteneğinden ve özgüveninden aldığı güçle vizyonunu kanıtlamayı sürdürür.

—Organizatörlük yeteneği: Doğdukları andan itibaren kızlar çok iyi birer organizatör olarak şartlandırılarak yetiştirilmektedirler. Dolayısıyla kadınlar organizasyon yeteneği son derece güçlü olarak, hatta annesinden görerek ve çok küçük yaşlarda eğer annesi çalışıyorsa evde üstüne bir miktar yük alarak yetişmektedir. Bir evi idare edecek, anne olacak, evi çekip çevirecek, çocukların okulundan, gidiş saatinden ekonomik olarak evin girdisinden çıktısına kadar pek çok sorumlulukları olacaktır. İş dünyası içinde kadınlar bu özellikleri ile yönetim kademelerinde gerek işlerin organizasyonunu, gerekse çalışanlar arasındaki koordineyi sağlayabilmektedirler.

—Duygusallık özelliği: Kadın yöneticinin duygusal yanları vardır. Onlar kendilerini beraberinde çalıştıkları bireyleri, üzerinde hakimiyet kurulacak, güç gösterileri yapılacak duygudan yoksun insanlar olarak görmezler. Çalışanlarında doğal olarak duygusal oldukları, birtakım sorunlarının olduğu anlar olabilir. Bu yüzden fazla üretken olmayacakları zamanlar da mümkündür. Örgütlerde yaşadıkları birçok farklı sorun yüzünden sıkıntı çeken insanların varlığı, istenirse rahatlıkla fark edilebilir. Bu insanların performansları onlarla daha yakından ilgilenilerek arttırılabilir.

—Ekip çalışması: Kadınların bir diğer özelliği de anne olmasının verdiği duyguyla, ailesinin bütün problemlerine yönelmek, aileye olacak bir kazancı sadece kendisi için düşünmeyip bunları güzel organize edip, dağıttığından emin olmak; ekip çalışmasına yatkın olmaktır. Bir örgütün başındaki kadın, genellikle örgütün her detayını, ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir. Ekip çalışmasında kadınla çalışan erkekler çok daha rahat çalıştıklarını ifade

etmektedirler. Çünkü kadın iyi çalışana ödül vermesini çok iyi bilen, yetkileri paylaşabilen bir insan olarak küçüklükten yetiştirilmektedir. Erkekler baskıyı kendi altlarındaki kadrolara yansıtıırken, kadınlar ekipleriyle birlikte çözüm üretmektedirler. Erkekler hedef peşinde koşar, kadınlar ise bu hedeflere ulaşacak kişilerle ilgilenirler. Erkekler stratejik iletişim kurarken, kadınlar karşı tarafta güven uyandırmak için iletişim kurarlar. Kadınların ekip çalışması ve uyuma karşı olumlu tutumları erkeklere göre daha hızlı büyümelerine yol açar.

— Sezgisel yetenekleri: Kadınların altıncı his denilen sezi kabiliyetleri erkeklere göre son derece fazladır. Bu belki de kadınların iç dünyalarına, duygularına dönük yaşamaya daha eğilimli olmalarından, içlerinden gelen sesi dinleme ve hissettiklerine öncelik vermede etkin olduklarından kaynaklanmaktadır. Kadınlarda yoğun olan sezi gücü ile elde edilen bilgi, bilimsel bilgi ile birleştirilerek oluşturulacak güç, yöneticilik için önemli bir avantajdır. Bu özellikle iş yönetiminde, kamu yönetiminde, özel sektörde de çok önemlidir. Seziler zaman zaman çok büyük projelerde veya çok büyük hamlelerde önem taşır. Sezi gücü kadının organizasyon yeteneğiyle birleştiği zaman süratli karar almada veya inisiyatif kullanmada yöneticilikte kendisini bir hayli öne geçirmektedir.

1.6. Eğitim Yöneticisi Olarak Kadın

Türk Eğitim Sistemi'nde kadın öğretmen sayısı oldukça fazla olmasına karşın eğitim örgütü yöneticisi oranı paralel şekilde gelişim göstermemiştir. Öğretmenliğin esas olduğu eğitim örgütü yöneticiliği konularında, kadın öğretmenin erkek öğretmenlere oranının düşük olması durumu dikkat çekicidir (Çelik, 2008).

Türkiye’de, erkeklerle kıyaslandığında eğitim örgütlerindeki yönetsel konumlarda daha az kadın yöneticiye rastlanmaktadır. Öğretmenlerin % 55’i kadın, % 45’i erkektir. Kadın okul müdürü sayısı ise oldukça düşüktür. Okul müdürlerinin sadece % 8.1’i kadındır. Diğer ülkelerde bu oran % 44.6’dır. Yöneticilerin % 91.1’i erkek ve % 66.1’i lisans mezunu iken, öğretmenlerin % 45’i erkek ve % 84.2’si lisans mezunudur. Okul müdürlerinin eğitim düzeylerinin, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin altında olduğu görülmektedir. Yöneticilik görevi özel eğitim gerektiren bir uzmanlık alanıdır. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin daha nitelikli olması ve nitelikli hizmet sunması için ölçütler belirlenerek yetiştirilmesi ve atanması gerekmektedir (TALIS, MEB, 2010).

Atama, yükselmeye ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına ve erkek meslektaşlarıyla aynı, hatta üst eğitim düzeyinde bulunmalarına karşın, kadınların eğitim örgütü yöneticiliği konumlarına aynı oranlarda gelememeleri dikkat çekicidir.

Milli Eğitim Temel Kanunu’nda öğretmenlik mesleği, “devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas alanı” olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenler görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. “Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır” denilmektedir (MEB, 2005). Öğretmenlik mesleği için gerekli koşullar sağlandıktan sonra, yöneticilik konumu kadın öğretmenlere çekici gelmemektedir. Çünkü kadın öğretmenler bir takım görünmez engellerle karşılaşabilmektedirler.

Türk Eğitim Sistemi’nde kadın öğretmenler yoğun olarak çalışmaktadırlar ve öğretmenlik henüz bir “kadın mesleği” olarak algılanmaya devam etmektedir. Öğretmenlik, özellikle okul öncesi ve ilköğretim kademelerinde, “annelik rolü” ve

“kadının doğası” ile uyumlu özellikler gerektiren ve kadının geleneksel rollerini aksatmadan sürdürebildiği bir meslek olarak görülmekte ve kadınlara “yakıştırılmaktadır”. 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 örülür (Tan, 1996).

Araştırmaya bağlı olarak sınırlı sayıda olan kadın yöneticilerin karşılaştığı sorun ve engellerden bazıları; toplumun erkek egemen yapısı, ev ve çocuk sorumlulukları, iyi yönetici, iyi anne, iyi ev kadını olma baskısı, zaman yetersizliği, kadınlara ilişkin olumsuz değer yargıları, olumsuz rol modelleri, kadın yönetici sayısının az olması, üst yöneticiler tarafından muhatap kabul edilmeme, çalışma ortamında kullanılan dil ve üslup vb. olduğu düşünülmektedir.

1980’lerde yapılan araştırmalar kadınların çok ender üst yönetim konumları elde edebildiklerini; sadece teknoloji ve mühendislik örgütlerinde değil, sayıca üstün oldukları eğitim ve toplumsal hizmet kuruluşlarında bile alt yönetim basamaklarındaki temsil oranının yeterli düzeyde olmadığını; kadınların erkeklere göre daha düşük ücretli, düşük yetkili ve düşük statülü konumlarda bulduklarını ortaya koymuştur (Hearn & Parkin; akt. Anafarta, Şarvan & Yapıcı, 2008).

Yöneticiliğin erkeksi bir özellik gibi yansıtıldığı günümüz Türkiye’inde kadın kimliği dezavantaj olarak görülebilmektedir. Kadın yöneticinin başarılı olması ise; kadının çok çalışmasına, şansa, işin kolay olmasına veya pozitif ayrımcılığa maruz kalmasına bağlanmaktadır.

Toplumda kadınlardan toplumsal ilişkilere duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakar olması beklenirken; erkeklerden rekabetçi, bireysel

başarıya dönük, bağımsız, akılcı ve egemen olması beklenmektedir. Kadın ve erkek arasındaki toplumsal cinsiyet rollerinin farklılığı, kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarına da yansımaktadır. Ayrıca geleneksel erkek yönetici egemenliğinde yetişmiş kadın yöneticiler buldukları konumu, kendilerine biçilen roller nedeniyle benimseyememişlerdir. Ayrıca kadınlar yöneticilik konumuna geldikleri takdirde cinsel kimliklerini kaybedecekleri endişesindedirler. Bu tür engelleri aşan kadın yöneticiler, yönetsel çevrelerindeki bireylerle olan ilişkilerinde daha hoşgörülü, yumuşak, demokratik ve işbirliğine dayalı bir yaklaşım benimseyebilmektedirler. Erkekler ise bağımsız, daha fazla otoriter, katı ve kadınlara göre daha az hoşgörülü olabilmektedirler. Bu bağlamda; kadınlar ne yaptıklarına odaklanırlarken, erkekler için elde ettiklerine odaklanırlar; çıkarımı yapılabilmektedir. Bu sebepten, kadın yöneticilerin beklentileri erkek yöneticilerin beklentilerinden daha fazladır.

Kadınların eğitim yöneticiliğine girmelerini engelleyen etmenler toplumsallaşma sürecinin ve onun ideolojik yansımalarından izler taşır. Toplumsal cinsiyet tanımı bu meslekte erkeklere sırf erkek olmaları nedeniyle çeşitli avantajlar sağlamaya hizmet etmiştir. Erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak kabul edilmiş rolleri, kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan normlar, ya da kadınların iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları gibi kalıp yargılar, mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olmuştur (Tan, 1996).

Kadın öğretmenlerin karşılaştığı tüm bu engellere karşın kendi isteksizlikleri de göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Toplumdaki belli kalıp yargılar bu konuda kadınlara engel teşkil etse de, kadınların tercihlerini daha çok içselleştirmeleri ve kadınlık rollerini daha öncelikli görmeleri, sonucu etkilemektedir. Özellikle öğretmenlik

mesleğini kendilerinin cinsiyetleriyle özdeş kabul etmeleri, mesleki kariyer düşüncelerini etkileyebilmektedir.

1.7. Cam Tavan Etkisi

Cam tavan (*Glass ceiling*) kavramı ilk kez 1986'da Wall Street Journal'da, kurumsal kadın üzerine yayınlanan özel bir raporda yer alan, Hymowitz ve Schellhardt'ın makalelerinde kullanılmıştır. Yazarlar Amerikan şirketlerine çok sayıda alt düzeye kadın yönetici alınmasına karşın, bunların çok azının erkek meslektaşlarıyla aynı hızda ve aynı düzeye kadar yükselbildiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin çoğu erkeklere göre daha az yetkiyle ve daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt, üst yönetime giden yolun, kadınlar için örgütsel gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını belirtmektedir. Ayrıca sıklıkla kadınların güvenden, gerekli niteliklerden ve şirkete bağlılıktan yoksun oldukları düşünülmektedir. Sonuçta, kadınların ilerlemesinin önünde görünmez bir cam tavan oluşmaktadır. Cam tavan kadınların üst yönetim basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006, s. 442). Bu engellerin içinde, daha üst bir konuma ilerlemenin yanında daha yüksek gelir elde etmek, daha fazla yetki ve sorumluluk almak da yer almıştır.

Bugün örgütlerde kadınların ilerlemesinin önündeki engeller oldukça basit bir nedene sahiptir. Çoğu örgüt erkekler tarafından veya erkeklere göre ve erkek deneyimlerini esas alarak oluşturulmuşlardır. Kadınlar önceki nesilde işgücüne girmiş, sert saldırgan ve kararlı olmak üzere çok büyük bir değer katkısında buldukları konusunda hemfikir olursa bile, yetkinlik ve liderliğin örgütsel tanımları halen kalıplaşmış şekilde erkeklerle ilişkili kişisel özelliklere yüklenmektedir. Bugün birçok

evdeki çalışan anne ve babalara, çoğu örgüt sanki eski düzen ev işi paylaşımı halen devam ediyor gibi davranmaktadırlar (Debra, Meyerson ve Fletcher, 2000, s. 125).

Kadın ve yönetim, dünyanın her yerinde birleştirilmesi güç görülen iki olgudur. Kadınların yönetsel konuma gelmelerinde engellerin olduğu savunulmuştur. Duman'ın (2008) bir araştırmasına göre, üst düzey yönetimdeki kadınların sayısı tüm dünyada sayıca düşüktür ve kadınların yönetimde sayıca az olması “Cam Tavan” kavramı ile ifade edilmektedir. Son yıllarda, aynı düzeyde kritik görevlere kadınların atanmasının engellenmesini ifade eden “Cam Duvarlar” (Glass Walls) kavramından da söz edilmektedir. Kariyer gerektiren işlerde çalışan kadınlar, çalıştıkları örgütün yönetim hiyerarşisinde nadiren yükselmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde gerçekleştirilen araştırmalarla kadınların kariyer gelişimlerinde erkeklere oranla daha fazla engelle karşılaştıkları ortaya konmuştur (Budak & Mayatürk, 2008).

Cam tavan ile ilgili yaygın bir deney vardır (Sekman, 2010, s. 5):

Bilim insanları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm. yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar, ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm'den fazla zıpla (ya) mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm. zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm. zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkanları vardır ama buna hiç cesaret edemezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı “hayat dersi” ne sadık halde yaşarlar. Pirelerin

isterlerse kaçma imkanları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır, ama kafalarındaki iç engel (burada 30 cm'den fazla zıplanamaz inancı) varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını, nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Pirelerin yaşadıklarına “cam tavan sendromu” denir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en üst nokta, onun cam tavanıdır. Cam tavan hayallerin tavan yüksekliğini gösterir. İnsan inandığına denktir. Yapabileceğini düşündüğü kadardır.

Cotter (2001, s. 80), cam tavan etkisini araştırdıkları çalışmalarında, cam tavanın farklı dört kriter ile diğer eşitsizlik durumlarından ayrıldığını, belli türde bir cinsiyete ya da ırka dayalı olduğunu ifade etmektedirler. Tanımlanan bu dört kriterden birincisine göre; ABD'nin Federal Cam Tavan Komisyonu'nun tanımından hareketle, cam tavan kavramı “kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay engelleri” yansıtmaktadır. İkinci kriter ise cam tavanın örgütün üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavram olmasıdır. Örgüt hiyerarşisi boyunca bütün düzeylerde kadının ilerlemesinin önündeki engeller sabit görünüyorsa, orada cam tavan değil, sadece cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur. Üçüncü kritere göre, cam tavan sadece yüksek düzeylerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil eder. Cam tavan araştırmalarının odak noktası üst konumlara yükselmeler ve ücret artışlarıdır. Buna bağlı olarak dördüncü kriter, cam tavanı kariyer ilerledikçe artan dezavantajlar olarak tanımlamaktadır.

Cam tavan olgusu, geçmişte yukarı doğru bir ilerlemenin yapılmış olduğunu, ancak kariyerin sonraki aşamalarında daha fazla yükselmenin önünü kesen ciddi bir ayrımcılığın ortaya çıktığını ifade etmektedir (Anafarta vd., 2008).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla hissedildiği alan, terfilerdir. Bu konudaki ayrımcılığa ilişkin olarak “cam tavan” kavramı ortaya çıkmıştır. Cam tavan, örgütlerin kadın çalışanları için bulunan gayri-resmi bir terfi sınırını ifade edebilmektedir. Kadınların terfi ettirilmeyişlerinin, örgütten ve kendilerinden kaynaklanan sebepleri olduğu düşünülmektedir. Örgütler kadınların duygusal yapıları nedeniyle onları yönetim kademelerine getirmekte isteksiz davranmakta, terfiye yönelik eğitim programlarına göndermemekte, ya da kadınlar kendileri evdeki rollerinin aksamaması için ve belli bir kabullenişin kendilerine benimsetilmiş olması nedeniyle talepte bulunmamaktadırlar.

Bridge (2003) araştırmasında; “Erkekler yöneticilikte kadınlardan daha mı yetenekli?”, “Kadınların yöneticilik konumlarında azınlıkta olmalarının nedeni performanslarının düşüklüğüne mi bağlı?” sorularını sormaktadır. Buna karşılık Morsink’in 1970 yılında, eşit sayıda kadın ve erkek yönetici üzerine, onların altlarında çalışanlarla yaptığı araştırma ile kadın ve erkek yöneticilerin performanslarında büyük bir farklılık bulunamamıştır yargısına ulaşmıştır.

Bajdo ve Dickson (2001), iş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürünün çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin, kadınların üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde önemli bir engel teşkil ettiğini ileri sürmüşlerdir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Kadınların yönetsel konuma gelememelerinde iş koşullarından kaynaklanan baskılar da etkili olabilir. Çelikten (2005)’e göre bu baskıların üç önemli kaynağı vardır. Birincisi işin kendisinde olan baskılardır. Uzun iş saatleri, aşırı iş hızı, sorumluluklar, talepler ve önemli kararlar almanın sorumluluğu buna örnek verilebilir.

İkincisi yönetici konumda bir kadın olmanın öncü rolü ile alakalı baskı olmasıdır. Diğer kadınlar için rol modeli olmak, kadınları grup şeklinde temsil etmenin azınlık sorumlusu olmak örnek gösterilebilir. Üçüncüsü, işteki baskıya ek olarak aile yükümlülüklerinin olmasıdır. İş dışı yaşamdaki talepleri idare etmek, iş-aile ikili rolleri, işteki ve iş dışındaki rollerinin çatışması buna örnek oluşturabilir. Böyle baskılar kadınların yönetici konumları almaları için onların önüne engel olarak çıkmaktadır.

Milli eğitim sisteminde kadınlar, yönetim kadrolarında en çok müdür yardımcılıklarında görevlendirilmektedirler. Bu görüş “kadınların, erkeklere kıyasla yetki hiyerarşilerinde yükselmek konusunda, yetki hiyerarşilerine girmekten daha fazla zorlandıkları” (Tan, 1996) yolundaki cam tavan hipotezinin bir çeşitlemesi sayılabilecektir. Milli eğitimdeki eğitim örgütlerinde müdürlerin erkek, yardımcılarının kadın olması geleneği, anne ve babanın ailedeki konumlarıyla paralellik gösterebilmektedir.

Pottkel ve Fishel’in (1977) yaptığı araştırmada birçok öğretmenin, yönetime ilişkin kuralların, kadın yöneticilere önyargı ile yaklaştığı bulunmuştur. Pottkel ve Fishel erkek yöneticilerin performansını, kadın yöneticilerin performansının altında saptamışlardır. Buna karşın erkekler, yönetici konumlarına seçilmeye devam etmişlerdir (akt. Bridge, 2003).

Dingell ve Maloney (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre; kadın yöneticiler görünmez engellerle çevrelenmiş, araştırma yapmaları önlenmiş, cam tavan etkisine maruz bırakılmışlardır. Buna karşın başarı düzeyleri yüksektir. Nitelikli kadın yönetici, spesifik tutumları ile örgütsel engellemeleri fırsat haline dönüştürebilmektedir.

Toplumsallaşma süreçlerinin kadınlara karşı ayrımcılığı azaltacak yönde yavaş da olsa değişmekte olduğunun birçok işareti vardır. Organizasyon içinde değişimi

sağlamak için yönetimin ayrımcılığa karşı önlemler alması ve kadınları cinsiyet farkı gözetmeden sistemle bütünleştirecek yollar bulması gerekmektedir (Palmer ve Hyman, 1990).

Hart (1995)'a göre kadınlar, yönetsel konumda oldukları takdirde, örgüt normlarına ve inançlarına uygun bir şekilde rehberlik ederler. Bu durum örgüt üyeleri ile olumlu ilişkiler doğurur. Okul müdürü, müfettişler ve diğer okul yöneticileri, göreve geldikleri ve faaliyete geçtiklerinde; eğitim örgütündeki üyelere, anlayabilecekleri ve aynı zamanda uyum sağlayabilecekleri normları entegre ederler (akt. Hackney ve Hogard, 1998).

Kadınlar yönetimin üst kademelerine gelmede hala çok büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun nedeni olarak, çoğu organizasyonun gücü elinde tutan elitleri arasında uygulanan grupçuluk temeline dayalı, “cam tavan” dan ileri gelen engel gösterilmektedir. Kadınların karşılaştığı gizli veya hemen fark edilemeyen “cam tavan”, kadınların üst yönetime gelmelerini engelleyen güçlü ve önemli bir engeldir. Kadınlar, örgüte girdikleri andan itibaren yanlılıklar yaşamaktadırlar. Shwartz (1992), profesyonel kadınların kariyer fırsatlarını sınırlayan, açıkça gözükmeyen, fakat çok da gizli olmayan şeylerin etkisi olduğunu ileri sürer. Kadınlar, kariyerlerinin ilk yıllarında hızlı bir yükselişte bulunmalarına karşın, kariyerlerinin orta döneminde “cam tavan”a maruz kalmaktadırlar (Brett ve Stroh; akt. Gerni, 2001).

Uluslararası Çalışma Örgütü raporuna göre, dünyadaki erkekler üst yönetsel mevkileri tutmakta, erkekler ve kadınlar arasındaki eşitsizlikler büyüdükçe erkekler örgütsel hiyerarşilerin üst seviyelerine daha çok yükselmektedirler. Cam tavanın birçok ülkede kadınlar için her zaman engel oluşturduğu bilinmektedir (Gerni, 2001).

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyet temelli engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görölmektedir. Ancak bütönlüycü bir bakış aşıısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol ačan unsurlar, üç temel faktör (bireysel, örgütsel ve toplumsal) etrafında toplanabilmektedir. Buna göre, kadınların çoklu rol üstlenmesi ve kişisel tercih ve algıları bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri oluştırmaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve iletişim ağlarına katılamama ise örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller olarak incelenmektedir. Toplumun, kadının ve yönetim olgularını birleştirmede güçlük çekmesi, kanıksanan toplumsal cinsiyetçilik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık ise toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları en büyük engel olan cam tavanın üç boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutların ortaya çıkmasındaki faktörler genellikle sosyo-kültürel nitelik taşımaktadır. Cam tavan boyutlarını oluştıran engeller doğrultusunda kadınlar, kariyer gelişimlerini belirlerler. Şeffaf tavanı belirleyen engeller: Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kadının kendi kendine yarattığı engeller olmak üzere üç başlıkta incelenebilir (Aycan, 2005; Örucü, 2007, s. 119) :

1.7.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadınlara karşı erkek yöneticiler tarafından oluştırulan önyargılardır. Kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kadınları, kişilik, kararsızlık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluştırulan diğer engeller ise “ kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elde tutma isteğidir.”

Kadın İstihdamını Geliştirme Projesi kapsamında kadın çalışanları inceleyen çalışmalarda, işe alma sürecinde açık bir şekilde ayrımcı uygulamaların olduğu görülmüştür. Projede kadınların rutin işleri yapan çalışan gözüyle, erkeklerin ise yönetim mevkilerine terfi şansının daha fazla olduğu uzman mevkilerde ise alındıkları tespit edilmiştir. Kadınların işe alınırken rutin işlere tercih edilme nedeni olarak ise daha sabırlı yapılara sahip oldukları ileri sürülmektedir. Bunun dışında fiziksel olarak güzel görünümlü kadınları vitrin olarak resepsiyona yerleştirmek, onları cinsel bir meta olarak kullanmak, işe almada tercih konusu olmaktadır (Eyüpoğlu, 2000, s. 57).

Örgütlerin erkek egemen kültür içinde kadınların ikinciliğini oluşturan nedenler şunlardır (Zel, 2002):

- a) Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- b) Kadınların, erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- c) Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonlarının tümünü yönetmeye imkan tanımaması,
- d) Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- e) Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları.

Cinsiyet ayrımcılığı işyerlerinde var olduğu ve orada çalışan erkek ve kadınları etkilediği sürece, cinsiyetin örgütsel farkındalığı, örgütsel kültürün bir bileşeni olacaktır. Bu durum, örgütsel kültür içinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir eşitlik kültürünün var olup olmaması sorusunu ortaya çıkarmaktadır (Rutherford, 2001, s. 376).

1.7.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın yönetici tarafından konulan engeller; kendini referans alma yanılığısı, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir” düşüncesi (kraliçe arı sendromu), tepe yönetiminde görülen “tek kadın” olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin bazılarında o noktada tek olmak, tek kalmak, dolayısıyla altında çalışan kadınların yükselmesini çok da desteklememek gibi bir durum yaşandığını göstermektedir. Bu, “Kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılabilir. Kadın yöneticiler hemcinslerini çok destekler veya kayırır gözükmemek, erkeklerle kadınlar arasında bir fark yaratmamak için kadın çalışanın kariyerinin gelişimine çok fazla destek vermiyor gibi gözükebilirler (Zel, 2002, s. 39).

1.7.3. Kadının Kendi Kendine Yarattığı Engeller

İş çevresi baskısını oluşturan iş yükünün fazlalığı ve zaman baskısı cinsiyetler arasında nötr olarak gözükmektedir. Ancak kadınların çocuk bakımı ve ev idaresi birincil görevi olduğunu ve bu sorumluluğu taşımaya devam ettikleri düşünülürse, iş çevresi baskısının çalışan kadınlar üzerinde dolaylı bir etkisi olmaktadır. Daha açık bir ifade ile mesai yükü ya da iş yükünün fazlalığı hem aile hem de kariyerini idare etmeye çalışan kadına ek bir baskı yaratmaktadır (Rutherford, 2001, s. 371).

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; kadının, “kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmesine neden olmaktadır. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etmek, benimsemek, iş ve aile çatışması ve suçluluk duygusuyla başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya

imkanı olmamak; sistemin değerlendirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek (kariyer yönelimli olmamak), kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici konuma gelme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller arasındadır.

Siyve (2004) ise, benzeri şekilde kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden “cam tavan” için, iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkinci faktör olarak çevresel faktörler yer almaktadır. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, “nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek” yönünde gelişen inançlardır.

Kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması, kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir. Kadınların kariyerleri için engel oluşturan şeffaf tavanlar, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak için ihtiyacı olan yeteneklere sahip kişilerin özellikleri göz önünde bulundurulmadan, kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarına ve aynı zamanda örgütün gelişimine de engel olmaktadır. Kadınların üst düzey yönetime gelebilmelerini yavaşlatan ya da durduran engelleri aşmaları oldukça zordur. Bu sebepten dolayı çok az kadın engelleri

aşarak üst yönetimde yer alabilmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların üst yönetimde yer almayışlarını şu sebeplere bağlamaktadırlar (Aytaç, 2005):

- Kadınlar çocuk büyötmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmakta ya da durdurmaktadırlar. Aynı zamanda ev ile iş yaşantısı arasında çatışma yaşadıklarından bu durum kadınların üst yönetime ulaşmalarını engellemektedir.

- Kadınlar mühendislik, işletme ve liderlik becerilerine yeterince sahip olmadıklarını gerekçe göstererek üst yönetime hazır olmadıklarını düşünmektedirler.

- Kadınlar ailedeki ve işteki rollerini dengelemek isterler. Evlilik ve çocuk kadının kendini bütünüyle işine vermesine engeldir. Bundan dolayı üst yönetim için gerekli çalışmalara yeterli vakit ayıramamaktadır.

- Kadınlar geleneksel yargılar doğrultusunda insan kaynakları alanında kariyer kadrolarını kendileri belirlemektedirler.

- Kadınlarda üst yönetici olmak için gereken iş deneyimi ve otorite yetersizliği vardır.

- Kadınların yapıları gereği duygusal olmaları, yönetme konusunda onları yetersiz kılmaktadır.

- Kadınlar erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmektedirler.

- Kadınlara ulaştıkları yöneticilik makamlarında, organizasyonların tümünü yönetme imkanı tanınmamaktadır.

- Kariyer ve iş tanımları erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmıştır.

- Erkekler kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaktadırlar.

1.1. PROBLEM DURUMU

Aşağıda araştırmanın amacı, alt problemi, önemi, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1.1. Araştırmanın Amacı

Kadınların erkeklere oranla, eğitim örgütlerinde yönetsel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan etkisinin nedenlerini araştırmak, bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırmada, aşağıdaki soruya cevap aranmıştır:

Yönetici ve öğretmenler, kadınların eğitim örgütlerindeki yönetsel konumlara yükselmelerine nasıl bakmaktadırlar?

1.1.2. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde kadınlar, erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor olmuştur. Özellikle üst düzey yönetsel konumlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan ile karşı karşıya gelmiş ve sonuç olarak, özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel konumlarda sınırlı sayılarda temsil edilmişlerdir (Çelikten ve Yeni, 2004).

Toplumumuzda kadınlara yüklenen anne rolü, erkeğe yüklenen iş ve toplum lideri rolü o kadar kanıksanmıştır ki, kadının yönetici olarak erkeğe buyurması hoş

karşılanmayarak, kadınların duygusal olmaları da bahane edilerek, iyi yöneticilik yapamayacakları ileri sürülmüş ve kadın erkek arasındaki eşitsizlik kalıplaştırılmıştır. Kısaca toplum, öğretmenlik mesleğini bir kadın mesleği, eğitim yöneticiliğini ise bir erkek mesleği olarak benimsemiştir (Çelik, 2008).

Fels'e göre kendilerini kuşatan engellere rağmen başarılı olmuş kadınlar, bu durumla erkekler gibi övünmek yerine kendilerini geri plana çekmekte ve başarılarını başkalarına mal etmektedirler (Akiş, 2004).

Örgütlerde, kadın ve erkek öğretmen sayısında dengenin var olduğu, yönetsel konumlarda ise dengesizlik olduğu görülmektedir. Kadının yönetsel konuma yükselmesinde, içsel veya dışsal engellerle karşılaşmış olması ve bu engellerin birçoğunu kapsayan cam tavan etkisi ile paralellik göstermesi, bu konunun irdelenmesi gerektiği düşüncesini öne sürmüştür.

Bu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin bakış açısıyla, eğitim örgütü yöneticiliğinde kadınların irdelenmesinin ilgili alanyazına, yönetici yetiştirmeye ve atama politikalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kadınların yönetsel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları engellere ilişkin yapılmış benzer araştırmalar (Anafarta, 2008; Çelikten, 2004; Çelik, 2008; Usluer, 2000 vb.) bulunmakla birlikte, bu araştırma farklı bir örneklem grubunda çalışılması ve cam tavana vurgu yapılması yönüyle önemli bulunmaktadır.

1.1.3. Sınırlılıklar:

Bu araştırma; Tokat ili merkez ilçede bulunan ilköğretim, ortaöğretim, özel ilköğretim, özel eğitim ve yaygın eğitim örgütleri ile sınırlıdır.

1.1.4. Tanımlar:

Bu araştırmadaki tanımlar, araştırmaya özgü olmak üzere aşağıdaki anlamlarda kullanılmışlardır:

Cam Tavan Etkisi: Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konumlara gelmede karşılaştıkları görünmez engeller.

Eğitim Örgütü: İlköğretim, ortaöğretim, özel eğitim, yaygın eğitim ve özel öğretim örgütleri.

Yönetsel Konum: Eğitim örgütü müdürlüğü ve müdür yardımcılığı.

Yönetici: Eğitim örgütlerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Öğretmen: Eğitim örgütlerinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konu ile ilgili yurtdışı ve yurtiçinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Kadının yönetici olması ve yönetsel konuma gelme sürecinde karşılaştığı engeller ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmalarda genel olarak kadının yönetsel konuma gelmesi incelenmiş ve kadın yöneticinin karşılaştığı sorunlar üzerinde durulmuştur.

2.1. Yurtdışı Araştırmalar

Yurtdışında yapılan araştırmalar kadının yönetici olmasında karşılaştıkları engellerin var olduğunu saptamaya yöneliktir. Bu araştırmalarda kadın yöneticiye karşı önyargının varlığı ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici olmak istediklerinde karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulmaktadır. Değerlendirme yapılan araştırmalarda kadınların yöneticilik konumlarına ilerlerken karşılaştıkları engeller ve bu engellere çözüm önerileri getirilmektedir.

Catalyst'in (2007) araştırmasında birçok önyargının kadınları üst düzey konumlardan geri tuttuğunu iddia etmektedir. Yaygın önyargılar şunlardır: 1) Kadınlarda hırs eksikliği vardır, 2) Kadınların uygun iş deneyimi yoktur, 3) Kadınların liderlik yetileri yoktur, 4) Kadınların problem çözme yetileri yoktur, 5) Kadınlar gerekli özverilerde bulunmazlar

Kadınların ilerlemesini yavaşlatan diğer engelleri ise Catalyst: 1) Bilgi ağlarına erişim eksikliği, 2) Mentor eksikliği, 3) Etkin meslektaşlara ulaşma eksikliği, 4) Rol model eksikliği, 5) Esneme payı eksikliği, 6) Sınırlı esnek çalışma düzeni, şeklinde belirtmiştir.

Katz (2003), “Kadın Eğitim Bölge Müdürleri: Liderlik İçin En İyi Örnek Algılar” adlı araştırmasında; kadın okul bölge müdürü sayısının az olmasının nedenini araştırmıştır. Katz, kadın yöneticilerin okul bölgelerini nasıl yönettikleri ile ilgili kadın bölge müdürlerinin algılamaları ile ilgili araştırmasında, elde ettiği öngörülerle kendi listesini oluşturmuştur. Bunlar: 1) Bu çalışmadaki kadınlar ilişkisel liderliği kendi liderlik stillerinin anahtar bir unsuru olarak değerlendirmektedirler, 2) Kadınların bölge müdürü olarak rollerini nasıl başardıkları ile ilgili konuşma yöntemleri vardır ve bu konuşma bölge müdürlüğü isteyen kadınlar için ve henüz emin olmadığı halde bu yola çıkmış kadınlar için faydalı olabilir. Bölge müdürlüğü isteyen kadınlara bir kadının verdiği tavsiye “Hiç düşünme yap, sandığın kadar zor değil” şeklindedir.

Harris, Arnold, Lowery ve Crocker (2002), “Bir Yönetici Olmaya Karar Verdiğinde, Kadını Güdüleyen ve Engelleyen Faktörler Nedir?” adlı araştırmalarında; yönetici olmaya karar verdiklerinde kadınları motive eden ve engel olan faktörlerin neler olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda yöneticiliğin kendine özgü bir örgüt olmasıyla hizmete dayalı olmasının, kadınlar için en büyük motivasyon faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınları engelleyen faktörlerin ise aşırı zaman tüketimi, çok fazla iş yükü ve bürokrasi olduğu anlaşılmıştır.

Billot (2002), “Kadınlar Aracılığıyla Liderlik” adlı araştırmasında; kadınların eğitim liderliğini konu etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınların erkeklerden farklı çalıştığı yargısına ulaşılmıştır. Kadınlar başkalarıyla bağlantı kurmak için aradaki iletişime güvenirken, erkekler hiyerarşiye göre çalışmayı tercih etmektedirler. Kadınlar, yeni liderlik örneklerini oluşturmak için güçlerini paylaşma, takım oluşturma ve bağlantı kurma yollarına gitmektedirler.

Bradshaw ve Phillips'in (2002), "Kadın Okul Liderleri: Deneyim Dersleri" adlı araştırmalarında; deneyimli okul liderlerinin kariyerleri boyunca edindikleri deneyimlerinden öğrendiklerinin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları değerlendirirken, başarılı kadın arkadaşlarından edindikleri benzer sonuçlar karşılaştırılmıştır. Araştırmaya katılanlar, bu derslerden edindikleri negatif ve pozitif deneyimler sayesinde çok önemli kazanımlar elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Goodman (2002), "Yönetici Hazırlık Programları: Üniversiteler Kadınları Yükseltir mi, Engeller mi?" adlı araştırmasında; Amerika'daki üniversitelerde çalışan kadınların yönetim kademelerinde bulunma durumlarını araştırmıştır. Elde edilen verilere göre, Amerika eğitimindeki cinsiyet önyargısı problemi sistematiktir ve bütün düzeylerde mevcuttur. Kadınlar üniversitelerde de devlet okullarındaki gibi yüksek üst düzey konum ulaşamamışlardır.

Ehrich (2002), "Avustralya'da Kadın Eğitim Yöneticileri: Bazı Sorunlar, Bazı Yönergeler" adlı araştırmasında; Avustralya'daki kadınların yöneticiliğe yönlendirilmesi için yapılan danışmanlık programlarını incelemiştir. Sonuç olarak, resmi danışmanlık projelerinin, kariyer yapmaya ilgi duyan ya da başlayan kadınlara yardım konusunda daha olumlu sonuçlar verdiği görölmüştür.

Hutchinson (2002), "Kadınların Okul Liderliği: Onları Lider Yapmaya Yardım Etmek İçin Atılacak Adımlar" adlı araştırmasında; Missouri kentindeki müdür olmak isteyen kadınların karşılaştıkları zorlukları ortaya koymaya çalışmıştır. Kadınlar hakkındaki olumsuz düşüncelerin, okul yöneticiliğindeki kadınların kariyer ilerlemesinde engel oluşturduğu ve liderlerin genellikle erkek olmaları beklentisinin, zaman zaman kadınların kendilerini ikilem içinde bulmalarına sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır (akt. Köroğlu, 2006).

Abdela (2000), “Palmiye Ağacından Parlamento'ya: Kadının Politik Liderlik ve Kamusal Yaşam İçin Eğitilmesi” adlı araştırmasında; liderlik nedir, kadın lider önündeki engeller nelerdir, politik alanda kadın liderin yeri neresidir? sorularına cevap aramıştır. Araştırmacıya göre; “başkalarını seferber edebilme yeteneğine sahip kişi” liderdir. Araştırmacı birkaç istisna hariç resmi tarihte kayıtlara geçmiş liderlerin hemen hemen hepsinin erkek olduğunu vurgulayarak, kadının liderliği için geliştirilmesi ve uygulanması gereken stratejileri şu başlıklar altına toplamıştır:

1. Geleceğin kadın liderlerini becerilerle, bilgiyle ve güvenle donatmak, öne çıkarmak ve politik ve kamusal yaşamda aktif bir rol almak isteyen kadınları güçlendirmek. Bu, hali hazırda kalıbı kırma sürecine dahil olmuş bireylere yardım etmek, hem de oyuna katılmak isteyen ve geri plana atılmış yeni kadınları cezbetmek ve teşvik etmek açısından önemlidir.

2. Kanunlar ve prosedürler gibi kadının önündeki teknik engelleri değiştirmek (örneğin, mülkiyet kanunu, miras kanunu, seçim sistemi, oy verme kanunu, seçim prosedürleri vb.).

3. Politik ve kamusal arenalarda sistemlerin ve yapıların cinsiyet kültürünü değiştirmek. Böylece kadınlar ve erkekler birada başarılı bir şekilde çalışabilirler.

Hope (1999), “Okul Liderlerindeki Güç: Dört Kadının Deneyimleri” adlı araştırmasında; iki yıl boyunca derinlemesine görüşmeler yapmış ve dört kadın okul müdürünün liderlik çalışmalarındaki otoriteyle ilgili olan deneyimlerini araştırmıştır. Sonuç olarak; geleneksel okul organizasyonları içinde liderlik yapan kadınların otoriteyi kavramsallaştırdığı, bürokrasiden uzaklaştırdığı, pozitif otorite kullandığı ve alternatif bakış açıları geliştirdikleri görülmüştür.

Izraeli ve arkadaşlarının (1999) araştırmalarına göre; kadınların yönetici konumuna getirilmelerinde engel olan faktörlerden birisi cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır. Bu tür nyargılar:

1. Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleriyle ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif, buna karşılık erkeklerin daha rasyonel ve daha hırslı olarak görülmesi,

2. Kadın ve erkeğin toplumdaki rollerinin farklılığı sonucu gelişen, cinsiyet rollerine ilişkin kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir verememesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar,

3. Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır.

şeklinde üç grupta toplanmıştır.

Yurtdışında yapılan araştırmalar kadının yönetici olmasında karşılaştıkları engellerin var olduğunu saptamaya yöneliktir. Bu araştırmalarda kadın yöneticiye karşı önyargının varlığı ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici olmak istediklerinde karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulmaktadır. Değerlendirme yapılan çalışmalarda kadınların yöneticilik konumuna ilerlerken karşılaştıkları engeller ve bu engellere çözüm nerileri getirilmektedir.

2.2. Yurtdışı Araştırmalar

Besler ve Oruç'un (2010) "Türkiye' de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler" adlı araştırmalarında; kadın işgücü ve kadın yönetici istatistiklerine yer vermişlerdir. Araştırmada 2003-2007 yılları arasında kadın yöneticilerin hangi konularla yazılı basında yer aldığına göz atılmıştır. Araştırmanın örneklemini en yüksek tirajlı beş

gazetede ki kadın yöneticilere ait haberler oluşturmuştur. Kadın yöneticilere ait haberlerin beş alt kategoriye ayrıldığı belirlenmiştir. Bu kategoriler; başarı haberleri, ayrımcılığa yönelik haberler, pozitif ayrımcılığa yönelik haberler, betimleyici haberler ve diğer haberlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; liderlik ve yöneticilik erkeklerin işi olarak düşünülmüştür. Kadınların yönetici olmalarına yönelik olumsuz tutumların kadını engellediği ve “kadın işi” olarak adlandırılan meslek alanlarında dahi yöneticilerin kadın olmadığı ortaya konulmuştur.

Boydak Özan’ın (2009), “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)” adlı araştırmasında; cam tavan sendromunun yaşanmadığı KKTC’de ilkokul örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ölçen 37 maddelik likert türünde bir anket geliştirilerek Girne, Lefkoşa, Lefke, Gazimagusa ve Güzelyurt ilçelerindeki ilkokul öğretmenlerine uygulanmıştır. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, Kuzey Kıbrıs’ta ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, hizmet yılı ve branşlarına göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Anlamlı farklılıklar kadının liderlik yeteneği ile desteklenmiştir. Erkekler kulübü olarak anılan yönetim dünyasında kadınlarında hızla ilerledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Akdöl’ün (2009), “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma” adlı araştırmasında; Türkiye’de çalışan kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerinin önündeki cam tavan ve bunu oluşturan unsurlar

incelenmiş, cam tavanı aşmak için, örgütsel bir strateji olarak pozitif ayrımcılık uygulamaları vurgulanmıştır. Araştırmada kadın yöneticiye yönelik üç farklı görüş ortaya çıkmıştır. Birinci görüş; kadının yöneticiliğinden erkeğin yönetim konumuna daha uygun olduğunu düşünenler, araştırmacı tarafından “ataerkil” olarak adlandırılmıştır. İkinci görüş; yükselmede farklılıkların olmadığını ve olmamasını düşünenler, “eşitlikçi” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü görüş ise “feminist” olarak adlandırılan, kadınların üst yönetim için daha uygun olduğu düşünülen görüştür.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların % 28’i ataerkil, % 35’i eşitlikçi ve % 37’si feminist grupta yer almaktadır. Pozitif ayrımcılık planlarının uygulanıp uygulanamayacağı da test edilmiştir ve çalışanların bu konudaki tutumları ölçülmüştür. Çalışanlar pozitif ayrımcılığa yönelik tutumları açısından üç gruba ayrılmıştır. İlk gruptaki çalışanlar pozitif ayrımcılığın gerekli olduğunu düşünmektedirler, araştırmacı tarafından “tarafdarlar” olarak adlandırılmışlardır. İkinci gruptaki çalışanlar pozitif ayrımcılığa erkeklere karşı ayrımcılık yaratan bir uygulama olarak bakmakta ve kesinlikle karşı çıkmaktadırlar, araştırmacı tarafından “karşıtlar” olarak adlandırılmışlardır. Son gruptaki çalışanlar ise pozitif ayrımcılığın bir strateji olarak uygulanabileceğini, ama kadınların yükselmesinin önündeki engelleri kaldırmada etkisinin sınırlı olduğunu düşünmektedirler, araştırmacı tarafından “gereksiz bulanlar” olarak adlandırılmışlardır. Araştırma sonucunda, tüm katılımcıların % 26’sının tarafdar, % 30’unun karşıt ve % 44’ünün gereksiz bulan grupta yer aldığı görülmüştür. Araştırmaya göre; çalışanların eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi önemlidir. Bu şekilde hem kadın yöneticilere karşı, hem de kadınların çalışma hayatına girebilmesi ve üst yönetim konumlarına yükselebilmesi için gerekli bir strateji olarak pozitif ayrımcılığa karşı olumlu tutumlar var olabilecektir.

İnandı'nın (2009), “Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmaları Önündeki Engeller (Mersin İli Örneği-Türkiye)” adlı araştırmasında; resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerine göre ilköğretimde çalışan kadın öğretmenlerin okul müdürü olması önündeki engelleri belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada katılımcıların görüşleri arasında konum, cinsiyet, eğitim durumu, eşin mesleği, değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kadın öğretmenlerin okul müdürlüğüne, ailevi nedenlerin ve toplumsal cinsiyet yargısının engel olduğu düşünülmektedir. Kadın müdür ve öğretmenler erkeklere göre daha fazla engelle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada, milli eğitimin üst kademesinde görev alan yetkililerin kadınların okul müdürü olmaları önündeki yasal olmayan engellerin kaldırılmasına katkı sağlaması ve kadınların okul müdürü olmalarını özellikle desteklemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çullu'nun (2009) “Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar” adlı araştırmasında; kadın işgücü sorunlarının ekonomik, sosyal ve kültürel bağlamda birbirleri ile iç içe ve bağlantılı olduğu ve bu sebeple sorunlar arasında net bir ayırım yapılamadığı belirtilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı konusundaki bulgularını, “Eğitilmiş kadınlar emek piyasalarına daha çok katılsa bile ücrette, istihdamda ve yükselmede cinsiyet ayrımcılığına dayanan politikalarla karşı karşıya kalmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları, kadınları çalışma yaşamında dezavantajlı kılmakta, mesleklere yönlendirmeden, örgütler içindeki uygulamalara kadar pek çok alanda cinsiyet ayrımcılığı etkili olmaktadır” şeklinde özetlemektedir. Toplumun çalışan kadınlara bakışının hala birçok

bölgede olumsuz olduğu ve kadının toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma yaşamı önünde bir engel olduğu da belirlemeleri arasındadır.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı'nın (2008), "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma" adlı araştırmalarında; kadınların yönetimde yeterince temsil edilmemesi farkındalığıyla cam tavan etkisi ve kariyer engelleri incelenmiştir. Basmakalıp yargılar, cinsiyet ayrımcılığı, rol çatışması, rehberlik ve iletişim ağları gibi kariyer engeli olarak ifade edilen faktörlerin cam tavan algısını açıkladığı ifade edilmiştir. Rol çatışması ve ayrımcılığın cam tavanı fazlasıyla hissettirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bir sonucun da; kadınların yöneticiliğe yükselememelerindeki engellerden bir diğerinin kariyer rehberinden yoksun olmaları, olduğu belirtilmiştir. Türkiye' de resmi istatistiklere göre; her on kadından sadece üçü ev dışındaki çalışma yaşamına katılmaktadır. Bunların büyük çoğunluğunu yükseköğrenim gören kadınlar oluşturmaktadır. Ancak bu kesimde de "cam tavan" olgusu açığa çıkmaktadır.

Budak ve Mayatürk'ün (2008) "Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmalarında; seçilen örneklem üzerinden elde edilen sonuçlara göre, çalışma sebepleri ile ilgili olarak "bir meslek ve yeni bir çevre edinme" konusunda cinsiyete göre farklılık ortaya çıkmıştır. Erkekler bu konuya kadınlardan daha fazla önem vermektedirler. Araştırmaya göre daha fazla eğitim görmüş kadınların "kadınların eğitim düzeylerinin düşüklüğü" görüşüne daha fazla katıldıkları anlaşılmıştır. Bununla birlikte "kadın çalışanlar, erkek meslektaşlarına oranla daha düşük yönetim kademelerine uygun görülür ve bu kademeler de daha düşük ücretleri gerektirir" şeklindeki görüşe ilişkin ağırlığın ise, daha düşük eğitime sahip kadınlara ait olduğu saptanmıştır. Ayrıca sonuçlar, erkeklerin örgüt yaşamını ataerkil

zihniyetle tanımlayışına önemli bir örnek teşkil etmektedir. Erkek katılımcıların %81'i, çalışma yaşamındaki konularından memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Kadınlarda ise; söz konusu oran, %47'dir. Bu oran erkeklerin oldukça gerisinde yer almaktadır.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007), "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği" adlı araştırmalarında; üst düzey yönetici konularına kadın yöneticilerin getirilmesinin önündeki engelleri ortaya koymuşlardır. Balıkesir ilinde özel sektör ve kamu çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasına on iki farklı sektörden 97'si kadın olmak üzere toplam 200 kişi katılmıştır. Araştırmada; alanyazından faydalanarak cam tavan kavramının üç boyutu üzerinde durulmuştur. Karşılaşılan üç engelden bahsedilmiştir:

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. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller şu başlıklar altında sıralanmaktadır:

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; Özgüven 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 konumuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisindedir.

Yapılan araştırma sonucunda kadının yönetsel konuma gelmesinde karşılaştığı engeller, üç boyutta açıklanmaktadır. Araştırma sonucunda varılan en genel yargı ise; toplumun kadına verdiği rollerdir. Ailevi sorumluluklar ve annelik görevi kadını yönetsel konumdan uzaklaştırmıştır. Ayrıca kadının yöneticilik ve liderlik vasıflarının olmadığı da düşünülmektedir.

Şahin’in (2007), “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları” adlı araştırmasında; kadın yöneticilerin kariyer sorunları ile ilgili yönetici görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada; kadın yöneticilerin özellikleri ve kariyer aşamaları süresince karşılaştıkları engellere ilişkin veriler toplanmıştır.

Araştırmanın sonucunda, kadınların kariyer gelişimleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerektiğine ve terfilerde cinsiyetin önemli rol oynadığı gerçeğine

ulaşmıştır. Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaları (doğum vb. sebeplerle) yükselmeleri önlemektedir. Araştırmada kadın yöneticilerin özellikleri incelenmiş ve demografik özelliklerine göre bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Deneyim, iş hakimiyeti ve takım çalışmasına yatkınlık boyutunda bekar yöneticiler, evli yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmişlerdir. 31–40 yaş arası katılımcılarda ise, 21–30 yaş arası katılımcılara göre kadın yöneticilerin alanlarına daha hakim, vizyona teşvik edici olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre; kadınlara toplumda yüklenen rol, daha çok annelik ve ev kadınlığıdır. Kadın bir işte çalışsa da ev kadınlığı rolü genellikle ön planda devam etmektedir. Köstek'in (2007), "Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri" adlı araştırmasında; kadın öğretmenlerin kariyer yapma aşamasında karşı karşıya geldikleri engeller araştırılmıştır. Kadın öğretmenlerin kariyer yapmaları konusunda karşılaştıkları engeller arasında:

- Çocuk bakımı sorumluluğunun kadınların üzerinde olması,
- Kadınların, ev işlerini ve anneliği ihmal etme endişesi,
- Kadınların, eve yönelik işleri kendi görevleri gibi algılaması,
- Kadınların kariyer yapmalarının aile, toplum ve çevre tarafından olumlu bulunmaması,
- Belirli bir yaşı geçtiğine inanan kadın öğretmenlerin, kariyer yapma yaşını geçtim düşüncelerine kapılmaları,
- Aile ve okuldaki çocukların eğitiminin fazla zaman alması, maddeleri ön plana çıkmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre ailevi sebeplerin kadın öğretmenlerin kariyerlerine engel olup olmadığına bakıldığında; kadınların ailevi sebepleri,

erkeklerden daha fazla engel olarak gördüğü ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yapı, okul ve çevre, ekonomik sebepler ve eğitim, çalışma saati, yaş ve medeni duruma ilişkin olarak, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarının önündeki engelleri algılayışta kadın ve erkek görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Karaca'nın (2007), "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" adlı araştırmasında; kadınların iş yaşamına katılımının oldukça artmasına karşın, bunun sadece alt düzeyde olması ve üst düzey konumlara gelinememesi, kadınların üzerlerindeki cam tavan nedeniyle alt düzeyden üst konumlara çıkılamaması araştırılmıştır. Konya'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen verilerden hareketle kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan bileşenleri değerlendirilmiştir. Araştırmada kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamamalarında içinde buldukları örgüt kültürü ve örgüt politikalarının etkili olduğu, bazı örgütlerde ise eşit koşullar olmasına karşın kadının devamlı kendini kabul ettirme çabası sarf ettiğine dikkat çekilmiştir.

Kadın yöneticilerin üst yönetsel konumlara yükselmelerini engelleyen cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespiti yönelik analizler sonucunda araştırmacının elde ettiği bulgular şu şekilde sıralanmıştır:

-Günümüzde kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmaktadırlar. Erkek yöneticilerin bu konuda çoğunlukla kararsız kalmaları, kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerin tamamen değişmediğine işaret etmekle birlikte, ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımına katılmaları olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

-Yöneticilerin mentorlukla ilgili oluşturulmuş tutum ifadelerine yönelik kesin bir görüş bildirmekten kaçınmaları ve genellikle kararsız kalmaları sebebiyle bu konuya ilişkin kesin bir sonuç çıkarmak mümkün görünmemektedir.

-Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği kadınlara yönelik yatay mesleki ayırım yapılmaktadır. Ancak dikey mesleki ayrımı ölçmeye yönelik oluşturulan tutum ifadelerine verilen yanıtlar net bir sonuç ortaya koymak için yetersizdir. Karaca'ya göre, kadınların yönetimde kendilerine yer bulamamasının önemli bir nedeni, genelde kadınların eğitimindeki fırsat eşitsizliğidir. Araştırmacının konu ile ilgili önerileri, tüm çalışma yaşamındaki kadınların ve kadın öğretmenlerin uğradığı yönetici seçimindeki ayrımcılığa karşı yasal düzenlemeler yapılabilir şeklindedir.

Karakuş'un (2007), "Meslek Liselerinde Öğrenci ve Öğretmenlerin Toplumsal Cinsiyet Algıları ve Davranışları" adlı araştırmasında; yapılan görüşmelerle kadın öğretmenlerin bu mesleği geçimlerini sağlamak için ve sevmeden zorunlu olarak yaptıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan kadın öğretmenler, okulda ve sınıfta birçok erkek öğrenci ve öğretmen tarafından öncelikle öğretmen kimliğiyle değil kadın kimliğiyle ön planda görüldüklerini, bundan dolayı da bir kısım meslek öğretmeni ve sınıftaki erkek öğrenciler tarafından gözle ve sözle, cinsel olarak tacize uğradıklarını belirtmişlerdir. Bu durumdan mümkün olduğunca az zarar görmek için ise ya erkeksi bir tavra büründüklerini, ya da psikolojik olarak sürekli iç çelişkiler yaşadıklarını, böylece ruh sağlıklarının da bozulduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmacı, okuldaki birçok öğretmen, öğrenci ve yöneticinin toplumsal cinsiyet rollerini ve bu rollerin devamıyla yükümlü olduklarını içselleştirdiklerini belirtmiştir. Kadın öğretmen ve kız öğrenciler, toplumda yerleşmiş rollerin okul

içerisinde yaşanmasından rahatsız dahi olsalar, kendileri de bu rolleri içselleştirerek kabullenmişlerdir.

Sefer'in (2006), "Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları" adlı araştırmasında; kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, Üsküdar ilçesi okullarında çalışan 20 kadın yöneticiden görüş alınmıştır. Araştırmacı, kadınların ailevi sorumluluğun fazla olması ve toplumsal yapı nedeniyle yöneticiliği tercih etmedikleri, yöneticilerin ise başka okula veya yere gitme isteği, öğretmenliği sevmeme, yetenek ve karakterine uyması, kariyer isteği ve yöneticiliği sevmeme, sınıfların kalabalık olması, yöneticileri beğenmeme gibi nedenlerle yöneticiliği seçtiklerini belirlemiştir.

Araştırmanın bulgularından bazıları; kadınların, yöneticiliği seçerken en fazla etkileneceklerini düşündükleri konuların eşlerine ve çocuklarına danışma gereği hissetmeleri, kendilerini yöneticilik konusunda destekleyenlerin kişilik özelliklerinin yöneticilik yapmaya uygun olması, yöneticilik konusunda desteklemeyenlerin ise yöneticiliğin sorumluluk gerektireceğini düşünmeleri ve aileyi ihmal etmelerine neden olacağını gerekçe göstermeleridir. Araştırmada, üst yönetim kademeleri tarafından genellikle kadınlara yönelik ayırım yapılmadığı ve erkeklerle eşit davranıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin üstlerine fikir ve düşüncelerini kabul ettirdikleri görülmektedir. Üst yönetim kademelerinde kadınların az olma sebepleri siyasi görüşlerin etkili olması, torpilin etkili olması, kadınların istekli olmaması, kadınların eşlerinin istememesi ve toplumun feodal yapısı olarak özetlenmiştir.

Köroğlu'nun (2006), "Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)" adlı araştırmasında;

kadınların okul yönetiminde yer almalarına engel oluşturan nedenleri, yönetici ve öğretmen görüşleriyle ortaya koymayı ve kadınları yöneticilik mesleğine çekmek için neler yapılabileceği üzerinde durmuştur. Anket kullanılarak toplanan veriler, çeşitli değişkenlere göre (medeni durum, yaş, görev türü, mesleki kıdem) değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcılar genel olarak kişisel etkenler; sosyo-kültürel etkenler ve mesleki etkenler boyutlarında, “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmacıya göre, etkenler kadınların yöneticiliği istemelerinde orta düzeyde etkili ise aynı zamanda istememelerinde de orta düzeyde etkilidir.

Çelikten (2005), “Türkiye’de Yönetici Koltuğundaki Kadınlar” adlı araştırmasında; Türkiye’de ilköğretim okullarında oldukça az sayıda kadın yöneticinin bulunmasının nedenlerini araştırmıştır. Araştırmada; üç kadın müdürle, yönetici makamındayken bir kadın olarak karşılaştıkları engeller hakkında görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler sonucunda, toplumda yöneticilik konumlarının erkeksi kalıplar içinde tanımlandığı, erkekler için daha uygun görüldüğü için bu durumun, yöneticilik konumuna ilerlemek isteyen kadın için engel oluşturduğu belirtilmiştir.

Şahin’in (2002) yapmış olduğu “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği” adlı araştırmada; kadın yöneticilerin tepe yönetime yükselemedikleri ve yöneticiliği ikincil konumda sürdürebildikleri, kadın yöneticilerin eşlerinin yüksek oranda lisans mezunu olmalarının aile içinde daha eşitlikçi ve demokratik değerlerin hakim olmasına ve bu şekilde kadının yönetici olarak daha rahat çalışmasına ortam hazırladığı vurgulanmıştır. Araştırmaya göre kadınların yönetim kademelerine terfi edilememelerinin ilk sebebi cinsiyet ayrımı ise, ikinci sebep yönetim kademelerine erkeğin daha uygun olduğu önyargısıdır. Erkeklerin kendi cinslerini kayırmalarındaki sebep ise erkek egemen değerlere inanmalarındadır. Kadın ve erkek meslekleri şeklinde bir

ayrım araştırmaya katılanlar tarafından büyük oranda kabul görmüş, kadınları yöneticiliğın erkeklere özgü olduğu fikrini içselleştirmişlerdir.

Boydak Özan ve Akpınar (2002), “Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı” adlı araştırmalarında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, kadın yöneticilerin yönetimdeki başarılarını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmacılar, kadın ile erkek yöneticilerin yönetimdeki başarıları arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum, okul yönetiminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklı bir başarı göstermediğini kanıtlamıştır.

Öğretmenlerin, kıdem ve yöneticilik deneyimine göre okul müdürüne yönelik görüşleri arasında ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, 5 yıl ve daha az kıdem ile 11-15 kıdeme sahip olanlar arasındadır. Aynı şekilde, 5 yıl ve daha az kıdem ile 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar arasında da farklılık mevcuttur. Bu sonuç, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça okul yöneticisini daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Okul yöneticisinin cinsiyetine göre görüş bildiren öğretmenlerin görüşleri arasında kıdeme göre herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmacılara göre yöneticilik görevini yerine getiren kadın ve erkek yöneticinin yöneticilik görevini yerine getirmede bir farklılık yoktur. Her iki grubu da aynı düzeyde başarılı bulmuşlardır.

Usluer’in (2000), “Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okulları yönetim kadrolarına yapılan atamalarda, kadın öğretmenlerin bu kadrolara atanmalarını engelleyen etkenler, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Öğretmen ve yöneticilerin, kadın öğretmenlerin yönetim kadrolarına atanmasını engelleyen etkenlere ilişkin görüşleri konusunda ulaşılan sonuçlar:

1. Yöneticiliğin objektif olmayı gerektirmesi ve kadınların insan ilişkilerinde esnek ve duygusal olmalarından dolayı erkeklerin yönetici olmasının daha uygun olacağı yönündeki görüş, erkek öğretmenler tarafından kabul görürken; kadın öğretmenler, kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler bu görüşü kabul etmemişlerdir (erkek öğretmenler: % 22.4, kadın öğretmenler: % 5.3).

2. Kadınların yönetici olması durumunda ev işlerini aksatacakları, aile içindeki görevlerini tam olarak yerine getiremeyecekleri, çocuklarına yeterli zaman ayıramayacakları, hatta bu durumların ailede huzursuzluk yaratabileceğinden dolayı, yöneticilik görevine atanmalarının tercih edilmemesi gerektiği yönündeki görüş, erkek öğretmen ve yöneticiler tarafından, kadın öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla kabul görmüştür (erkek öğretmen: % 51.7, kadın öğretmenler: % 28.9).

3. Öğretmenlik mesleğinin kadınlara yöneticilikten daha uygun olduğu; yöneticinin sabırlı olması gerektiği ve bu nedenle yöneticiliği erkeklerin daha iyi yapabildikleri; erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre toplumsal ve siyasal baskılara karşı daha dayanıklı olduğu yönündeki görüşe yine erkek öğretmen ve yöneticiler katılırken, kadın öğretmen ve yöneticiler katılmadıklarını belirtmişlerdir (erkek öğretmen: % 75.9, kadın öğretmen: % 41.2).

4. Kadın öğretmenlerin, yöneticilik görevlerini ek bir gelir sağlamadığı için istemedikleri yönündeki görüş, kadın ve erkek yönetici ve öğretmenler tarafından eşit düzeyde kabul görmüştür (erkek öğretmen: % 14.0, kadın öğretmen: % 13.8). Ayrıca kadınların yönetici olmasının öğrenciler ve veliler üzerinde güvensizlik oluşturduğu yönündeki görüş erkek yöneticiler, kadın öğretmen ve yöneticiler tarafından kesinlikle

kabul edilmezken, erkek öğretmenlerin küçük bir bölümü bu görüşü kabul etmişlerdir (erkek öğretmen: % 22.4, kadın öğretmen: % 12.3).

- Kadın-erkek öğretmen ve yöneticilerle yapılan görüşmelere ilişkin sonuçlar:

Kadın öğretmen ve yöneticilerle, erkek öğretmen ve yöneticiler, kadın öğretmenlerin yönetim basamaklarında yer almama nedenlerini: Ataerkil yaşam biçiminin kadınlar üzerindeki dayatmaları; yöneticilikte boş zamanın olmaması nedeniyle ev işlerine, çocuk bakımına ve eşlerine fazla zaman ayıramayacakları düşüncesi; eşlerin isteksizliği; kendilerine güven duymamaları ve yöneticiliğin maddi bir avantajının olmaması şeklinde yorumlamış ve ortak görüş bildirmişlerdir.

Ayan (2000), “Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında; Çanakkale ilinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kadın öğretmenlerin yöneticilikleri ile ilgili düşünce ve görüşlerini belirlemeyi amaçlamış ve araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. Kadınlar, çalışma yaşamı ile artık evin dışında bir yer edindiklerini savunurken, erkekler kadının daha çok evine yönelik görevlerle sorumlu olduğunu belirtmişlerdir. Yine öğretmenler, kadının çalışması konusunda fikir birliği içinde, olumlu bakış sergilemişlerdir.

2. Kadın öğretmenler yöneticiliği istememektedir. Kadın öğretmenlerin toplam içindeki sayıları ile kadın yöneticilerin sayıları arasında çok büyük oranda bir fark olduğu ve kadınların öğretmenlik mesleğini, yöneticiliğe tercih ettikleri görülmüştür.

3. Kadın öğretmenler, mesleki alanda kendilerini yeterli ve deneyimli gördüklerinde ve yöneticilere daha iyi maddi olanaklar sağlandığında yöneticiliğe talip olabileceklerini; yöneticiliğin tam gün çalışmayı gerektirmesinin, yöneticilik tercihlerine etkisinin en son sırada olduğunu belirtmişlerdir.

4. Kadın ve erkek öğretmenler, “Kadınlar da erkekler kadar iyi yönetici olabilirler,” görüşünü benimsemişlerdir.

Acar’ın (1996), “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlar” adlı araştırmasında; genel olarak kadının çalışmasına ve kadınların yönetsel görevlere gelmesi karşısındaki tutumlar incelenmiştir. Katılımcıların genel anlamda kadının çalışmasına ve kadınların yönetsel görevlere gelmesindeki tutumlarının olumsuz olmadığı kanısına ulaşmıştır.

Kadınların yönetsel görevlere gelmeleri konusu “cinsiyet” değişkenine göre incelediğinde, kadınların bu konuda erkeklere göre daha olumsuz tutumlara sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. “Eşleri çalışan erkekler” ile “çalışmayan erkekler” arasında yapılan kıyaslamada, eşleri çalışmayan erkeklerin tutumları anlamlı biçimde daha olumsuzdur. “Medeni durum”, “çocuk sayısı ve yaşları”, “çocuklara kimin baktığı” gibi kişisel durum değişkenleri de, tutumlar ile ilişkili bulunmuş ve farklılıklara yol açtığı belirlenmiştir. Araştırmacı bu verilere dayanarak, kadının ev ve aile içi sorumlulukları arttıkça, tutumlarda bir olumsuzluk eğilimi olduğu çıkarımında bulunmuştur. Erkeklerde daha belirgin olsa da, kadınlar “cinsel kalıp yargılarını” belli ölçüde benimsemektedirler. Erkekler “zorlu işlerin kadınlara göre olmadığı” ve “çalışmanın iyi anne olmayı engellediği” görüşlerini benimsemektedirler.

Altınışık (1988), “Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri” adlı araştırmasında, ilk ve orta dereceli okullarda kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının engellerinin neler olduğunu bulmaya çalışmıştır. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

1. Çok gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ve ilkokullardan liselere doğru gidildikçe, kadın öğretmenlerin ve kadın müdürlerin sayıları düşmektedir.

2. Öğretmenlerin çoğu müdür olma konusunda istekli değildir, ancak müdür olmak isteyen öğretmenler arasında kadın öğretmenler, erkek öğretmenler kadar müdür olmayı istemektedirler.

3. Kadın öğretmenler ve erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerin müdürlüğü istememelerine, yetkililerin müdürlük konusunda erkek öğretmenleri tercih etmeleri ve yönetim için gerekli zamanın ayrılamamasını sebep olarak göstermişlerdir. Bu görüşlere katılmakla beraber, kadın ve erkek müdürler toplumsal yapının ve coğrafi koşulların kadın yöneticilerin çalışmasına elverişli olmamasını da bu sebeplere eklemiştir.

4. Okul müdürlüğü için yönetici özellikleri açısından, üst düzey yönetici ve velilere göre kadın ve erkek öğretmenler arasında fark görülmemektedir.

5. Kadın ve erkek öğretmenler, müdür olmak için mesleklerinde gerekli olgunlaşmayı ve yarım gün çalışma sisteminin getirilmesini istemektedirler. Bunlardan başka kadın öğretmenler çocuklarının büyümesini, erkek öğretmenler ise okul müdürlerine daha iyi maddi olanaklar sağlanmasını istemektedirler.

Kadınların yönetici olmalarında karşılaşılan engeller konusunu kapsayan yurtiçi araştırmaların bir değerlendirmesi yapıldığında, Türkiye’de genel olarak toplumsal cinsiyetçiliğin yaygın olduğu düşüncesinin var olduğu gözlenmektedir. Kadının toplumdaki sosyal rolleri gereği cam tavana maruz bırakıldığı araştırmalarda yerini almıştır. Yapılan araştırmalar eğitim örgütlerinde cam tavanla karşılaşıldığını ortaya koymaktadır. Araştırmalarda cam tavan kelimesi kullanılsa da, sürecin işleyişinden araştırmanın konusunun cam tavan olduğu anlaşılabilir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Aşağıda araştırmanın modeli, evren ve örneklem, ölçme aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nitel bir yaklaşımla araştırılmıştır.

Araştırmada veri toplayabilmek için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Kuş (2003, s. 50), araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme ya da mülakatın; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşi olduğunu belirtmektedir.

Görüşmenin diğer bir tanımı ise, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Tanımda geçen belirtilen süreç, bu karşılıklı yapılacak iletişimin süreğen ve dinamik yapısını ifade eder. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çalışması yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 119-120).

İnsan yaşamında görüşmenin, önemli bir o kadar da eski bir yeri vardır. Görüşme bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanıla gelmiştir (Karasar, 2005, s. 166).

3.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını; Tokat ili merkez ilçe ilköğretim, ortaöğretim, özel öğretim, özel eğitim ve yaygın eğitim örgütlerinde çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Yöneticiler ve öğretmenler maksimum çeşitliliğe göre belirlenmiştir.

Maksimum çeşitlilik örnekleme kullanımındaki amaç, örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Şimşek & Yıldırım, 2005). Katılımcılar maksimum çeşitliliğe göre; eğitim örgütü, kıdem, branş ve cinsiyet değişkeni temel alınarak seçilmiştir.

Örgüt çalışanlarına araştırmanın amacı ve yöntemi anlatılmıştır. Daha sonra örgütte bulunan yönetici ve öğretmenlerin araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya 15 yönetici ve 45 öğretmen katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticilerin ve öğretmenlerin çalışmaya gönüllü katılımları önemsenmiştir.

3.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Katılımcılar 60 kişi olup, cinsiyet sayıları eşit orandadır.

Tablo 3.3.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

		Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	27	60
	Erkek	18	40
Yaş	25 ve altı	5	11
	26-30	7	16
	31-40	21	47
	41-50	11	24
	51-55	-	-
	56 yaş ve üstü	1	2
	Medeni Durum	Evli	30
Bekar		15	33
Çocuk Sayısı	Yok	16	36
	1	10	22
	2	14	31
	3	4	9
	4 ve daha fazla	1	2
Eğitim Durumu	Lisans	36	80
	Lisansüstü	8	18
	Diğer	1	2
Mesleki Kıdem	1-4	5	11
	5-10	15	33
	11-15	8	18
	16-20	11	24
	21-25	4	9
	26-30	2	5
	31 yıl ve üstü	-	-
Müdürlük veya Müdür Yardımcılığı Sınavına Girme Durumu	Evet	17	38
	Hayır	28	62
Yöneticilik Deneyim Durumu	Evet	6	13
	Hayır	39	87

Tablo 3.3.1'e göre, öğretmenlerin yarısına yakını 31-40 yaşları aralığındadır. 56 ve üstü yaş aralığında ise 1 katılımcı varken; 51-55 yaş aralığında görüşmeye katılan öğretmen yoktur. Katılımcıların medeni durumunda ise yarısından fazlasının evli olduğu görülmektedir.

Görüşmeye katılan öğretmenlerin % 80 gibi büyük bir çoğunluğu lisans mezunuyken, az sayıda lisansüstü eğitim gören öğretmen vardır. % 2'lik dilim ise diğer kategorisi altında, ortaöğretim mezunudur. Görüşme yapılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri ağırlıklı olarak 5-10 yıl iken, katılımcılar arasında 31 ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmen bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin yarısından fazlası müdürlük veya müdür yardımcılığı sınavına girmemiştir. Girmeyenlerin çoğunluğunu ise kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcılar çoğunluğu yöneticilik deneyiminde bulunmamıştır.

Tablo 3.3.2. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

		Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	3	20
	Erkek	12	80
Yaş	25 yaş ve altı	-	-
	26-30	-	-
	31-40	5	33
	41-50	3	20
	51-55	5	33
	56 yaş ve üstü	2	14
	Medeni Durum	Evli	14
Bekar		1	7
Çocuk Sayısı	Yok	1	7
	1	1	7
	2	7	46
	3	5	33
	4 ve daha fazla	1	7
	Eğitim Durumu	Önlisans	2
Lisans		11	74
Lisansüstü		2	13
Mesleki Kıdem	1-4	-	-
	5-10	2	13
	11-15	2	13
	16-20	2	13
	21-25	3	20
	26-30	2	13
	31 yıl ve üstü	4	27
Müdürlük veya Müdür Yardımcılığı Sınavına Girme Durumu	Evet	8	53
	Hayır	7	47

Tablo 3.3.2'ye göre, yöneticilerin çoğunluğu erkek olup, 31-55 yaş aralığında, evli ve 2 çocuklu yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu lisans mezunuyken, az sayıda lisansüstü eğitim gören yönetici vardır. Mesleki kıdem açısından ise yöneticiler ağırlıklı olarak 31 yıl ve üstü kıdeme sahiptirler.

Yöneticilerin yarısından fazlası müdürlük veya müdür yardımcılığı sınavına girmiştir.

3.4. Ölçme Aracı

Öğretmen ve yöneticilere, kadınların eğitim örgütlerinde yönetsel konumlara yükselmelerine ilişkin açık uçlu sorulardan oluşan, yarı yapılandırılmış görüşme formu yöneltilmiştir. Bu formun hazırlanma aşamasında ilgili alanyazın taraması yapılmış, araştırma kapsamında olmayan yönetici ve öğretmenlerden formun şekillendirilmesi için yararlanılmıştır.

Görüşme sırasında, görüşülen kişilerden izin alınarak uygun görüldüğü durumda kayıt alma yoluna gidilmiştir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 147). Araştırmamızda görüşülen kişilerden izin alınamadığı için kayıt yapılamamıştır, not alma şeklinde gerçekleşmiştir.

3.5. Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Alanyazın taramasından sonra ana başlıklar belirlenmiş, derinlemesine analiz yapabilmek için bazı sorulara alternatif sorular ve sondalar eklenmiştir.

Pilot uygulama için seçilen bir okulda, gönüllü katılımcı olan iki yönetici ve iki öğretmenle görüşme yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğine, algılanmasına, cevap verilebilir olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma süreci sonunda, pilot uygulamada görüşme yapılan dört gönüllü katılımcının formları değerlendirmeye alınmamıştır.

Hazırlanan görüşme formundaki soruların geçerliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuştur. Yaklaşık olarak 20 uzmandan gelen görüşler dikkate alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir

3.5. Geçerlik Güvenirlik Kanıtları

Gerçeğin farklı yönlerini ve oluşumlarını öğrenebilmek için araştırmacı, araştırdığı olay ve olguya ilişkin farklı bakış açılarını, farklı anlamları, farklı göstergeleri ve kaynakları ortaya çıkarmalıdır (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 267).

Evrenin tamamı araştırmaya katılmamıştır, ancak katılımcı çeşitliliğine (öğretmen, yönetici) bakıldığında örneklemin evren hakkında yargıya ulaşılabilmesine olanak sağladığı ve evrendeki farklı yönlerin ve oluşumların araştırılabildiği düşünülmektedir.

Şimşek ve Yıldırım (2005, s. 259), nicel araştırmalar için geçerli olan bazı etkenlerin nitel araştırmalar için geçerli olmadığını belirttikten sonra, “İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir” şeklinde açıklama yapmışlardır. Her bir katılımcı gönüllü olarak araştırmaya katkı sağlamıştır. Katılımcıların görüşme sürecinde ses kaydı yapılmasını istememeleri üzerine, onlardan izin alınarak görüşme sırasında sorulara verdikleri her bir cevap yazılı metin haline getirilmiştir.

Güvenirliğin sağlanması için bir görüşme bittiğinde, başka bir görüşmeye geçilmemiş ve yapılan görüşmenin analizleri bittikten sonra yeni bir görüşmeye geçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005, s. 266), görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde bir güven ortamı oluşacağını ve görüşülen kişinin verdiği yanıtlarda daha samimi olabileceğini vurgulamaktadırlar.

Araştırma sorularının, alternatif sorularla ve sondalarla desteklenmesinin araştırmanın güvenilirliğini arttırdığı düşünülmektedir. Katılımcıların, araştırmacıdan soruyu tekrar sormasını istedikleri durumlarda ilk olarak alternatif soru yöneltilmiş, sonra asıl madde kökü tekrarlanmıştır. Sondalarla araştırılmak istenen konu detaylı, ancak aynı zamanda olabildiğince öz olarak sorulmuştur. Böylece katılımcıların farklı konularda görüş bildirmeyerek, sadece istenilen konuda görüş belirtmeleri sağlanmıştır.

3.6. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanabilmesi için uzman görüşlerinden sonra son şekli verilen ölçme aracı, Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunularak araştırma izni alınmıştır. Araştırma izni alındıktan sonra araştırma yapılacak okulun yöneticileriyle görüşülmüş, araştırmanın amacı ve alt problemleri hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyenlerin listesi oluşturularak görüşme takvimi hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme takvimine göre, sırayla katılımcılarla görüşülmüştür.

3.7. Verilerin Analizi

Görüşme yöntemi ile elde edilen veriler, içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Görüşme formundaki her bir soruya karşı gelen ifadeler deşifre edilerek ve

tek tek okunarak mevcut temalar çıkarılmıştır. Bunlar içinden en sık tekrar eden belli başlı temalara ulaşarak bir yargıya varılmaya çalışılmıştır. Bu genel temaların kaç kişi tarafından belirtildiğine ilişkin belirtilme sıklıkları ve yüzde alınarak bulgular bölümünde tablolarla sunulmuştur. Grupların altında açıklamalar ve yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcılardan; kadın öğretmenler KÖ1, KÖ2; erkek öğretmenler EÖ1, EÖ2; kadın yöneticiler KY1, KY2; erkek yöneticiler EY1, EY2 şeklinde kodlanmıştır. Karma olarak yapılan kodlama ile katılımcıların belirginleşmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Kodlanmış olan katılımcıların kişisel bilgileri Ek.3'te yer almaktadır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Eğitim Örgütlerinde Bir Kadının Yönetici Olmasının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadın yönetici ile ilgili görüşleri genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların kadın yöneticiye ilişkin görüşleri tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Kadın Yöneticinin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Her örgütte en az bir kadın yönetici olmalıdır (KÖ1, KÖ2, KÖ3, KÖ7, KÖ8, KÖ10, KÖ11, KÖ13, KÖ14, KÖ15, KÖ18, KÖ20, KÖ22, KÖ25, KÖ26, EÖ1, EÖ2, EÖ10, EÖ11, EÖ13, EÖ14, EÖ15, EÖ16, EÖ17, KY1, KY2, EY1, EY7, EY8, EY12)	30	50
Kadın yönetici iletişimde daha iyidir (KÖ1, KÖ3, KÖ8, KÖ9, KÖ13, KÖ15, KÖ16, KÖ20, KÖ25, EÖ2, EÖ10, EÖ12, EÖ13, EÖ14, EÖ16, KY1, KY2, EY1, EY4, EY6, EY7, EY8, EY11, EY12)	24	40
Kadın yönetici aile sorumluluğunun fazla olması nedeniyle yöneticilikten uzaklaşmaktadır (KÖ1, KÖ2, KÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ18, KÖ19, KÖ25, EÖ1, EÖ4, EÖ6, EÖ8, EÖ13, EÖ16, EÖ18, EY3, EY5, EY6, EY10, EY11, EY12)	21	35
Kadın yönetici örgütte estetik ve hijyenik bir ortam oluşturur (KÖ3, KÖ4, KÖ10, KÖ11, KÖ13, KÖ15, KÖ16, KÖ17, KÖ19, KÖ22, EÖ2, EÖ3, EÖ7, EÖ8, EÖ11, EÖ12)	16	27
Kadın yönetici düzenli ve disiplinli bir ortam yaratır (KÖ2, KÖ3, KÖ10, KÖ13, KÖ16, KÖ21, KÖ22, KÖ25, EÖ3, EÖ4, EÖ7, EÖ11, EÖ12, EÖ13, EÖ17)	15	25
Yöneticilikte cinsiyet fark yaratmaz (KÖ6, KÖ9, KÖ12, KÖ23, KÖ27, EÖ1, EÖ6, EÖ8, KY3, EY2, EY5)	11	18
Kadın yönetici duygusaldır (KÖ4, KÖ7, KÖ9, KÖ17, EÖ17, EÖ18, EY3, EY4, EY8)	9	15
Kadın yönetici erkek yöneticiye göre daha demokratiktir (KÖ2, KÖ18, KÖ22, EÖ7, EÖ12, EÖ13, EY9)	7	12
Kadın yönetici sorun çözmede ve kriz yönetiminde daha iyidir (EÖ10, EÖ11, EÖ14)	3	5

Tablo 4.1'e göre, katılımcıların yarısı her örgütte en az bir kadın yönetici olması gerektiğini belirtirlerken, bu görüşü daha çok kadınlar desteklemektedirler. KÖ21 kadınların kesinlikle yönetici olmasını ifade ettikten sonra: "Kadın her zaman için daha ayrıntılı düşünür, vizyonları daha geniştir" demiştir.

Katılımcıların % 40'ı kadın yöneticinin iletişimde erkeğe oranla daha başarılı olduğunu ifade etmişlerdir. Kadının iletişim becerisinin özellikle kız öğrenciler için olumlu olduğunu vurgulayan KÖ8, KÖ9, KÖ15, EÖ2, EÖ10, KY2, EY6 ve EY7; "Kız öğrencilerin bulunduğu karma her okulda kadın yönetici bulunması zorunlu hale getirilmelidir" demiştir.

Aile sorumluluğu nedeniyle kadının yöneticilikten uzak durduğunu katılımcıların % 35'i belirtmişlerdir ve bu görüşü daha çok erkekler benimsemişlerdir. Katılımcılardan KÖ7: "Kadının ev-aile sorumluluğunun her şeyden öncelikli olması, toplum tarafından kadına benimsetilen ev hanımı rolü kaynaklıdır" demiştir.

Kadın yönetici örgütte estetik ve hijyenik bir ortam oluşturduğunu ifade edenler ise katılımcıların yaklaşık % 27'sini oluşturmaktadır. Hijyeniklik ve tertipli olmak gibi kadına özgü görünen özellikleri belirten katılımcılar öğretmenlerdir ve onlar arasında çoğunluğu kadınlar oluşturmaktadır. KÖ22: "Kadınlar çalıştıkları örgütü sanki evleriymiş gibi benimserler; yönetici olmaları durumunda ise, örgütlerinde estetik ve hijyen önceliklidir" demiştir. EÖ2 ise: "Kadının ince ayrıntıları düşünmesi onu, daha hassas, narin ve estetik kılar. Yönetici kadın olduğunda da bu estetik okulun fiziki çehresini değiştirir" demiştir.

Katılımcılar tarafından % 25'inin üzerinde durduğu konu, kadın yöneticinin düzenli ve disiplinli bir ortam yaratmasıdır. Bu görüşü öğretmenler benimsemişlerdir.

Katılımcılardan EÖ4: “Kadın doğası gereği, her zaman daha adil ve disiplinlidir” demiştir.

Yöneticilikte cinsiyetin fark yaratmayacağını ifade eden 11 kişi bulunmaktadır. Bu sayı katılımcıların yaklaşık % 18’ini oluşturmaktadır. KY3’ün ifadesi: “İşini hakkıyla yaptıktan sonra, cinsiyet farklılık yaratmayacaktır” şeklinde olmuştur.

Kadın yöneticinin duygusal ve takıntılı olduğunu belirten katılımcılar, tüm katılımcıların % 15’ini oluşturmaktadır ve bu görüşü savunanların yarıdan fazlasını erkekler oluşturmaktadır.

Kadın yönetici erkek yöneticiye göre daha demokratiktir diyen katılımcı sayısı 7 kişidir. Katılımcıların % 12’si, kadın yöneticinin erkek yöneticiye oranla daha demokrat ve anlayışlı olduğu görüşünü savunmuşlardır.

Kadın yöneticinin sorun çözme yeteneği ve kriz yönetimi daha iyi diyen 3 kişi katılımcıların % 5’ini oluşturmaktadır ve tamamı erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. EÖ14, sorun çözümünde kadın yöneticinin ince ve ayrıntıyı düşünmesinin her zaman onun için bir artı olduğunu savunmuştur.

Bu araştırma bulgularına benzer şekilde Kutaniş ve Alpaslan (2006) da, araştırmalarında kadın yöneticilerin; dürüst, sezgileri güçlü, planlı ve destekleyici yönetim tarzı benimseyen, çalışanlarla iyi iletişim kuran ve onları motive eden bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, kadın yöneticiye olumlu bakıldığı görülmektedir. Kadın yönetici olduğunda; iletişim becerisinin güçlü olacağı, çalıştığı örgütü estetik yönden geliştireceği, hijyenik bir ortam oluşturacağı, daha demokratik olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ev ve aile sorumluluğunun kadınları yönetici olmaktan uzaklaştırdığına da vurgu yapılmaktadır. Kadının yönetici olması ile

ilgili görüşlerde, kadın ve erkek oranları genel olarak birbirine yakındır. Çalıştığı örgütte estetik ve hijyeni sağlamada kadınlar, sorun çözme ile ev-aile sorumluluğu nedeniyle kadınların yöneticilikten uzaklaşmalarında erkekler öne çıkmaktadırlar. Yani kadınlar, kadın yönetici söz konusu olduğunda estetik ve hijyene daha çok vurgu yaparlarken; erkekler kadın yöneticilerin sorun çözme becerilerine değinmekte, ailevi sorumlulukları nedeniyle yöneticilikten uzak durduklarına dikkat çekmektedirler. Araştırmanın sonucuna göre; kadın yöneticiye genel olarak olumlu bir bakış açısı mevcuttur. Olumlu tutumlara rağmen kadın yöneticinin az sayıda olması görünmeyen engellere bağlanabilir.

4.2. Yöneticinin Kadın Olması Durumunda Görev Alacağı Konum

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadın yönetici ile çalışmaları durumunda, kadın yöneticinin müdür ya da müdür yardımcısı konumunda mı olmasını tercih ettikleri ile ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.2’de katılımcıların, yöneticinin kadın olması durumunda müdür yada müdür yardımcısı olma durumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.2. Yöneticinin Kadın Olması Durumunda Müdür ya da Müdür Yardımcısı Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Konumu fark etmez (KÖ2, KÖ7, KÖ11, KÖ12, KÖ13, KÖ16, KÖ20, KÖ22, EÖ1, EÖ2, EÖ6, EÖ7, EÖ15, EÖ16, EÖ17, KY3, EY3, EY4, EY5, EY6, EY7, EY10, EY12)	23	38
Müdür yardımcısı olmalıdır (KÖ1, KÖ5, KÖ8, KÖ9, KÖ17, KÖ19, KÖ23, KÖ24, KÖ25, KÖ26, KÖ27, EÖ4, EÖ5, EÖ8, EÖ9, EÖ12, EÖ13, EÖ14, EÖ18, EY1, EY8, EY9, EY11)	23	38
Müdür olmalıdır (KÖ3, KÖ4, KÖ6, KÖ10, KÖ14, KÖ15, KÖ18, KÖ21, EÖ3, EÖ10, EÖ11, KY1, KY2, EY2)	14	24

Tablo 4.2'ye göre; yöneticilerinin kadın olması durumunda, 23 kişi kadının yönetimdeki konumunun fark etmeyeceğini belirtmişlerdir ve bu görüşü savunanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. KÖ20: “Kadın yönetici yapılınsın da, ne olursa olsun. Çünkü kadın yönetici sayısı öyle az ki” ve EY3: “Kadın bulunduğu koltuğun hakkını verebilsin, ne koltuğu olduğu önemli değil” demiştir. KÖ14: “Kadın, okulun çehresinin değişmesi amaçlı müdür olabilir, fakat kadın kaprislidir, bu duruma da tahammül etmek gerekir” şeklinde görüşünü belirtmiştir. EY8 ise: “Kadın anneliğinden dolayı duygusaldır ve bu zafiyetinden dolayı müdürlük yapamaz” demiştir. Barutçugil (2002, s. 205)'de kadınların; iş ve ev dengesini kurarak iyi bir planlama ile oldukça girişken bir davranış sergileyebileceklerinin altını çizmektedir.

Yöneticisinin kadın olması durumunda, müdür yardımcısı olmasını isteyen 23 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 40'nı oluşturan bu grup kadının müdür yardımcılığına daha fazla yakışacağını belirtmişlerdir.

Yöneticisinin kadın olması durumunda, müdür olmasını katılımcıların yaklaşık % 24'ünü kapsayan 14 kişi istemiştir ve bu görüşü daha çok kadınlar benimsemişlerdir. Tablo 4.2'den anlaşılacağı gibi, yöneticilik konumu söz konusu olduğunda kadınlara üst yöneticilik olan müdürlük değil, müdür yardımcılığı uygun görülmektedir. Ayrıca kadın yöneticinin konumunun ne olacağını çoğunlukla fark etmez olarak belirten erkekler, müdür yardımcılığını daha çok benimsemişler; müdürlük söz konusu olduğunda ise kadın katılımcılarda bir artış gözlenmiştir.

Tablo 4.2.1'de katılımcıların, yönetici kadın olduğunda müdür olma durumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.2.1. Yönetici Kadın Olduğunda Müdür Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kadının hiyerarşide en üstte olmalıdır (KÖ4, KÖ14, KÖ6, KÖ10, KÖ15, EÖ3, EÖ10, KY2)	5	8
Kadının erkeğe göre daha kararlı bir yapıya sahiptir (KÖ3, KÖ18, KÖ21, EÖ3)	4	7

Tablo 4.2.1'e göre; katılımcılardan 5'i; son sözün kadınlar tarafından söylenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. KÖ10: "Artık bir şeyler değişmeli ve erkek egemen toplumda da kadının son sözü söyleme hakkı olmalı" demiştir. KÖ3: "Erkek yöneticinin yağcılık hoşuna giderken, bu sebeple kadın yönetici resmi ve daha kararlıdır. Bu sebeple müdürlük kadına daha uygundur" demiştir. KÖ21 ise "Kadın annedir ve öğrenciye anne gibi şefkatli yaklaşır, kesinlikle tek taraflı düşünmez" şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Kadının müdür olmasına dair görüş bildirenlerin çoğunluğu yine kadınlardır. Kadının erkeğe göre daha kararlı bir yapıya sahip olduğu, kadın öğretmenlerce vurgulanmıştır. Kadınların müdür olması ile ilgili görüş bildiren erkek öğretmenlerden EÖ10: "Asıl çalışan müdür yardımcısı, fikir üreten ise müdürdür. Bu yüzden müdür yardımcısı erkek olmalı, müdür ise kadın olmalıdır" şeklinde görüşünü belirtmiştir. EÖ3: "Kadın kesinlikle müdür olmalıdır; evrak işleri daha düzenli yürütülür. Erkek öğretmenlerin kendilerine çekidüzen vermesini sağlar" demiştir. Bridge (2003, s. 77), çoğunlukla kadın yöneticinin astı olarak çalışan erkeklerin muhalefet durumu yaratıkları, bu muhalefetin anlamsız ve nedensiz olduğuna değinmektedir.

Kadının erkeğe göre daha kararlı bir yapıya sahip olduğunu ifade eden 4 katılımcı bulunmaktadır. Kişilik yapısı olarak erkeğe oranla kadının daha kararlı olduğu

belirtilmiştir. Akiş (2004, s. 196) ise bu bulgunun aksine, kadının erkeğe göre daha kararlı ve otoriter tavırları olumsuz algılanırken, erkeğin bu tarz davranışları olumlu değerlendirilmekte olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların yaklaşık çeyreği kadının müdür olması gerektiği görüşündedir ve bu görüşte olanların azınlığı yöneticilerdir. Öğretmenler müdürlük konumunu kadına uygun görmektedir.

Tablo 4.2.2’de katılımcıların, yönetici kadın olduğunda müdür yardımcısı olma durumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.2.2. Yönetici Kadın Olduğunda Müdür Yardımcısı Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kadın liderlik vasfı taşımaz (KÖ1, KÖ5, KÖ17, KÖ19, EÖ5, EÖ14, EY8)	7	12
Müdür yardımcıları öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde daha aktiftir (KÖ8, KÖ23, KÖ25, KÖ26, KÖ27)	5	8
Kadın duygusallığı nedeniyle karar veremez (KÖ24, EÖ8, EÖ12, EÖ18, EY8)	5	8

Tablo 4.2.2’ye göre; KÖ8, KÖ23, KÖ25, KÖ26 ve KÖ27 müdür yardımcısının okul içerisinde çalışanlar, veliler ve öğrencilerle daha fazla iletişimde olduğu için müdür yardımcılığını kadına daha uygun görmüşlerdir. EÖ8: “Olaylara müdahale de duygusallığı nedeniyle kadın zayıf kalır” demiştir ve KÖ5 de: “Kadın müdür yardımcısı olmalı, kadın müdürü hayal dahi edemiyorum, yakışmaz ki” şeklinde yorumda bulunmuştur. KÖ19: “Kadın müdür olsa, erkeğin girdiği her ortama giremez, bu sebepten kadına yardımcılık daha idealdir” demiştir.

KÖ8 ise: “Kadın müdür yardımcısı olduğu takdirde; iletişimi, olumlu ve insancıl yaklaşımları doğrudan bize yansıyacaktır. Öğretmenle daha fazla muhatap

olacak kişi m¼d¼r yardımcısı ç¼nk¼” şeklinde fikrini ifade etmiştir. Barutçugil (2002, s. 25), bu bulguyu destekleyecek şekilde kadın y¼neticilerin genellikle daha insancıl, a¼ık, dost canlısı, eşitlik yanlısı, organize ve etkin olmalarını olumlu tutum ve davranışlar olarak ifade etmiştir.

Tablo 4.2.3’de katılımcıların, y¼netici kadın olduğunda m¼d¼r ya da m¼d¼r yardımcısı konumunda olmanın fark yaratmamasına ilişkin g¼r¼řleri yer almaktadır.

Tablo 4.2.3 Y¼neticinin Kadın Olması Durumunda, M¼d¼rl¼k ya da M¼d¼r Yardımcılığı Konumunda Olmasının Fark Yaratma Durumuna İlişkin G¼r¼řlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Y¼zde (%)
¼nemli olan y¼neticinin, eğitimi ve rol¼n¼ benimsemesidir (K¼2, K¼7, K¼12, K¼13, K¼20, K¼22, E¼1, E¼6, E¼7, EY4, EY6)	11	18
Kadın ne koşulda ve konumda olursa olsun y¼netici olmalıdır (K¼11, K¼16, E¼4, E¼16, EY3, EY12)	6	10

Tablo 4.2.3’e g¼re katılımcılar, y¼neticinin eğitimi ve liderlik vasıfları olduktan sonra konumun fark etmeyeceği g¼r¼ř¼ndedirler. K¼20: “İyi donanımlı, çatışma y¼netiminde başarılı ve kendiyle barışık olsun yeter, konumun ¼nemini yok” demiştir. E¼1 ise: “¼rg¼t¼ tanıdıktan sonra cinsiyet fark etmez” şeklinde g¼r¼ř¼n¼ ifade etmiştir. Bu durum; iyi bir y¼neticinin konumu fark etmeksizin ¼rg¼t¼ tam anlamıyla tanınması gerektiğine işaret etmektedir.

Kadının ne koşulda ve konumda olursa olsun y¼netici olması gerektiği ile ilgili olarak, K¼11: “Kadını y¼netici yapsınlar da; ister m¼d¼r olsun, ister yardımcısı” şeklinde g¼r¼ř¼n¼ ifade etmiştir. EY12 ise: “Liderlik vasfı taşıyan herkes, her t¼rl¼ konumda olabilir” demiştir.

Tablo 4.2.3'ten anlaşılacağı gibi, yöneticilik için cinsiyet önemli değildir. Kadınlar da ne koşulda ve konumda olursa olsun yönetici olmalıdırlar. Yönetici olacak kişiden aranacak koşul cinsiyet değil, yöneticilikteki yeterlidir. Katılımcılar hemen hemen aynı oranlarda bu görüşleri benimserlerken; “önemli olan yöneticinin eğitimi ve rolünü benimsemesidir diyenler” daha çok kadınlardır. “Kadın ne koşulda ve konumda olursa olsun yönetici olmalıdır” diyenler ise daha çok erkeklerdir.

4.3. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargısı Olma Durumu

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadın yöneticilere karşı çalışanlar ve çevrenin bir önyargısının olup olmadığı, varsa nedenleri ile ilgili görüşleri genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.3'te katılımcıların, kadın yöneticiye karşı önyargılarının olup olmadığına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.3. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılı Olma Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Önyargı vardır (KÖ2, KÖ3, KÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ10, KÖ11, KÖ12, KÖ13, KÖ14, KÖ15, KÖ16, KÖ18, KÖ19, KÖ20, KÖ21, KÖ22, KÖ23, KÖ25, KÖ26, KÖ27, EÖ1, EÖ2, EÖ3, EÖ4, EÖ6, EÖ7, EÖ11, EÖ13, EÖ15, EÖ16, EÖ17, EÖ18, KY1, EY3, EY4, EY5, EY6, EY7, EY8, EY9, EY12)	42	70
Önyargı yoktur (KÖ1, KÖ4, KÖ8, KÖ9, KÖ17, KÖ24, EÖ5, EÖ8, EÖ9, EÖ10, EÖ12, EÖ14, KY2, KY3, EY1, EY2, EY10, EY11)	18	30

Tablo 4.3'e göre katılımcıların büyük çoğunluğu, eğitim örgütlerinde, çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticilere karşı bir önyargısı olduğunu ifade etmişlerdir.

Önyargının olmadığı kanısında olanlar ise katılımcıların yaklaşık olarak çeyreğini oluşturmaktadır.

KÖ2, KÖ10, KÖ13, KÖ21, EÖ2, EÖ13, EY6 ve EY12; “kadının çalışması dahi henüz yeni yeni hazmedilirken, yönetici olmasına önyargıyla bakıldığı” görüşündedirler. Araştırma bulgularına benzer şekilde; Elhan, Metin ve Pervizat (2000, s. 22)’ın araştırmasında; Türkiye’de çalışan kadınlara karşı davranışlar dikkate alındığında; kadınların kadın yöneticiye olumlu, erkeklerin ise önyargılı yaklaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin, kadınların geleneksel rolü üzerinde durdukları görülmektedir. Kadınlar bu bakış açısı ve önyargı ile üst yönetime uzak kalmışlardır.

Cinsiyet ayrımcılığı (Güler, 2005), kadının yönetici konumuna ulaşmasını engelleyen önyargılardan biridir. Bu önyargı üç nedene dayanmaktadır: İlki, kadın ve erkeğin kişilik farklılıklarına dayanan önyargıdır. Kadınların erkeklere göre duygusal olması, buna karşın erkeklerin daha akılcı olmaları gibi önyargılardır. İkinci olarak, kadın ve erkeğin toplumdaki rolleri; kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir verememesi, erkeğin de kadından emir almaması gibi önyargılardır. Üçüncü olarak, mesleklere göre sınıflandırmada, erkekler yöneticiliğe daha yatkındır, buna karşın kadınlar hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde daha başarılı olabilirler vb. önyargılardır. Kadınların üst kademelerde yer alamamalarının nedeni olarak ileri sürülen önyargılar ise:

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer sürecini yavaşlatmaları veya durdurmaları, üst yönetim noktalarına gelmeleri için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengelemek için uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle üst yönetim için gerekli zamanı ayıramazlar.
- Kadınlar genel olarak işletme ve mühendislik - teknik ve hesap işlerinde becerikli değillerdir. Bu nedenle bu işlerde becerikli olan erkeklerin üst yönetimde olması daha uygundur.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarında bulunmayı tercih etmektedirler. Bu da ilerleme şanslarını azaltmaktadır.
- Kadınlar tepe yönetim için gerekli iş becerisine sahip değillerdir.

Araştırma bulgularına göre; eğitim örgütlerinde kadın yöneticiye önyargının olduğu saptanmıştır. Kadının annelik rolü ve getirdiği duygusal yaklaşımları kadına karşı önyargının oluşmasına neden olmuştur.

Tablo 4.3.1’de eğitim örgütlerinde, çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticilere karşı önyargısının nedenine ilişkin görüşler yer almaktadır.

Tablo 4.3.1. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargısının Nedenine İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kadının tek sorumluluğu ev ve çocuk olarak yansıtılmaktadır (KÖ2, KÖ12, KÖ14, KÖ16, KÖ19, KÖ20, KÖ21, KÖ22, KÖ23, EÖ2, EÖ3, EÖ6, EÖ7, EÖ11, EÖ13, EÖ16, EÖ17, EÖ18, KY1, EY6, EY7, EY8, EY9)	23	38
Kadın ve yöneticilik, birleştirilmesi güç iki olgudur (KÖ3, KÖ5, KÖ6, KÖ10, KÖ11, KÖ13, KÖ15, KÖ21, KÖ23, KÖ25, KÖ26, EÖ1, EÖ3, EÖ4, EÖ6, EÖ15, EY3, EY4, EY5, EY7, EY9, EY12)	22	37
Muhafazakar kesim kadın yönetici istememektedir (KÖ7, KÖ12, KÖ16, KÖ21, KÖ27, EÖ2, EÖ3, EÖ7, EÖ17, EY6, EY8)	11	18

Tablo 4.3.1’de kadının üst yönetim konumuna, ev hanımlığı ve annelik rolü nedeniyle uzak durması gerekmektedir düşüncesi katılımcıların yaklaşık % 25’i tarafından belirtilmiştir.

Acar, Ayata ve Varoğlu (1999, s. 113)’nin araştırmalarında, kadın ve erkeğin cinsiyete özgü rolleri farklılık göstermektedir. Erkeğin evin dışında çalışması hiç bir zaman problem olmazken, kadının ev dışı çalışmaları tartışma konusu olmaktadır. Kadınlar çalıştığı zaman aile düzeni farklılaşmakta, hatta bazen anne eve en son gelen olmaktadır. Bu durum ise ev içi çatışmalara neden olmaktadır.

Katılımcıların belirli bir kısmı ise; yöneticilik ve kadın olmanın birleştirilmesinin zor iki olgu olarak değerlendirildiği düşüncesindedirler. Yöneticilik veya liderlik erkeklere özgü konumlar olarak değerlendirilmektedir. Bu durum ataerkil toplum yapısının getirileridir. Yaşanılan çevre kadın yöneticiyi kabul etmekte zorlanmaktadır.

Kadınlara karşı duyulan toplumsal önyargılar dışsal etkenlerin öncülerindedir. Örgüt içinde liderlik edemeyecekleri, mantıklı karar alamayacakları, ast konumdaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istemeyecekleri ve erkeklerin kadınlardan daha iyi lider olabilecekleri düşünülmektedir (Güldal, 2006).

Muhafazakar kesimin kadına karşı önyargılı olduğunun düşünen 11 katılımcı ise aynı ifadeleri kullanmıştır: “Muhafazakar kesim tarafından kadının öne kesilmektedir, kadın yöneticiyi tanımadan, önyargı ile yaklaşılmaktadır” denilmiştir.

Owen ve Todor kadınların çalışma yaşamı ile ilgili bazı ön yargıları şöyle sıralamışlardır:

- Kadınlar çalışma sorumlulukları yerine, aile sorumluluklarını düşünmek zorundadırlar.

- Kadınlar üst düzey yöneticilik konumlarına uygun değildirler; çünkü çok duygusaldırlar ve risk alma gibi bazı yönetici vasıflarından yoksundurlar.

-Kadınların yöneticilik konusunda özgüven sorunu yaşamaktadırlar.

-Kadınlar iyi eğitilmiş değildirler ve yöneticilik açısından deneyimsizdirler

(Güney, Gohar, Akıncı ve Akıncı, 2006, s. 194).

4.4. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin/

Yükseltmelerinin Önünde Engel Olma Durumu

Bu başlık altında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, kadınların yükselmelerinde engellerin var olup olmadığı, varsa bu engellerin neler olduğu ile ilgili görüşleri genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.4'te katılımcıların, kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde önlerinde engellerin var olup olmadığı ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.4. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin/ Yükseltmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Engel vardır (KÖ2, KÖ3, KÖ4, KÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ10, KÖ11, KÖ12, KÖ14, KÖ16, KÖ17, KÖ18, KÖ19, KÖ20, KÖ22, KÖ23, KÖ24, KÖ26, KÖ27, EÖ2, EÖ3, EÖ5, EÖ7, EÖ12, EÖ15, EÖ16, EÖ17, KY1, KY2, EY1, EY2, EY3, EY5, EY6, EY7, EY8, EY11, EY12)	39	65
Engel yoktur (KÖ1, KÖ8, KÖ9, KÖ13, KÖ15, KÖ21, KÖ25, EÖ1, EÖ4, EÖ6, EÖ8, EÖ9, EÖ10, EÖ11, EÖ13, EÖ14, EÖ18, KY3, EY4, EY9, EY10)	21	35

Tablo 4.4'te kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin/ yükseltmelerinin önünde engeller olduğunu ifade eden 39 katılımcı, herhangi bir engel olmadığını belirten 21 katılımcı bulunmaktadır. Engel olduğunu belirten katılımcılar daha çok kadınlardır.

Katılımcılardan KÖ2: “Sanki çocuk bakımı sadece annenin göreviymiş gibi görünen bir toplumdayız, bu sebeple kadınlar eş ve annelik rolü nedeniyle engelleniyor” derken, KÖ5: “Erkek egemen toplumda, erkek yönetici daha fazla kabul görüyor” şeklinde düşüncelerini paylaşmıştır. KÖ10 ise engellerin net bir şekilde konulduğunu

belirtirken, “Kadınların eşleri istemiyor, kadını yönetim konumuna yakıştırmıyorlar” demiştir.

Katılımcıların bazıları engellerin varlığını kabul edip, bu engelleri toplumsal yapının gereği olarak algıladıklarını vurgulamışlardır. EÖ2: “Kadın yöneticiliği beceremez, liderlik yapamaz, annelik ve eş rolünde aksaklıklar olabileceği düşüncesi var” şeklinde görüşünü belirterek, kadının yönetim konumuna yükselmesindeki engelleri toplumsal yapıyla bağdaştırmaktadır.

Bridge (2003, s. 96) araştırma bulgularına benzer şekilde, yönetici kadınların eğer evli iseler, aile içinde, ev ve iş çatışması yüzünden sorun yaşayabileceklerine dikkat çekmektedir. Birçok kadın yönetici, eşleri destek vermediği için boşanma yoluna gidebilmektedir.

Kadının yönetsel konuma yükselmesinde engellerin bulunmadığını düşünen katılımcılar daha çok erkeklerdir. EÖ9: “Kadın kendi istemiyor, hatta öyle ki pozitif ayrımcılık olmasına rağmen, yöneticilik sorumluluğundan kadın kaçıyor” şeklinde görüşünü öne sürmüştür. EY11: “Kadının yönetici olmasına karşı herhangi bir engel yok, mevzuatta dahil engellemelerle karşılaşamazsınız. Kadınlarda bu konuda talep yok. Kadınlar sorumluluktan kaçıyor” demiştir. KY1: “Ben herhangi bir engele maruz kalmadım, isteyince olur zaten. Şu an çalıştığım örgütte erkeklerin işini bile ben yapıyorum” demiştir.

Kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin önünde ki engeller genel olarak; toplumsal cinsiyetçiliğe dayandırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre engellerin neredeyse tamamı cam tavan etkisi olarak isimlendirilen, kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde karşılaştıkları görünmeyen engellerdir. Yasalarda kadınların

yönetici olmalarında herhangi bir ayırım olmamasına rağmen, kadınlar yönetsel konumlara yükselmede cam tavan etkisiyle karşılaşmaktadırlar.

Tablo 4.4.1’de katılımcıların, kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde önlerindeki engellerin neler olduğu ile ilgili görüşleri yer almaktadır

Tablo 4.4.1. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin/ Yükseltmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Ev ve annelik sorumluluğu vardır (KÖ2, KÖ4, KÖ6, KÖ7, KÖ10, KÖ12, KÖ14, KÖ16, KÖ19, KÖ23, KÖ24, KÖ26, KÖ27, EÖ3, EÖ7, EÖ11, EÖ16, KY1, EY1, EY2, EY3, EY5, EY6, EY7)	24	60
Eşler ve aile büyükleri kadını kariyer konusunda engellemektedir (KÖ2, KÖ7, KÖ10, KÖ14, KÖ16, KÖ17, KÖ18, KÖ20, KÖ23, KÖ24, KÖ27, EÖ3, EÖ7, EÖ12, EÖ15, EÖ16, EÖ17, EY5, EY7)	19	32
Ataerkil bakış açısıyla toplum kadına yöneticiliği yakıştırmamaktadır (KÖ3, KÖ5, KÖ10, KÖ11, KÖ12, KÖ17, KÖ18, KÖ20, KÖ23, KÖ24, KÖ27, EÖ2, EÖ3, EÖ7, EÖ12, EÖ15, KY2, EY5, EY7)	19	32

Tablo 4.4.1’e göre, kadınların yöneticiliğe yükselmesinde ev ve annelik sorumluluğunun engel teşkil ettiğini savunan 24 katılımcı bulunmaktadır.

KÖ2, KÖ4, KÖ7, KÖ24, KÖ26 ve KÖ27 aynı ifadeyi kullanarak, “Annelik ve ev hanımlığı rolü kadının en büyük engelidir. Sadece yöneticilik için değil, çalışma yaşamı için bile engel teşkil etmektedir” demişlerdir. KY2: “Erkek egemen toplum ve bu toplumun ataerkil yapısı kadının önünde daima engel olmuştur. Siyasi engellemelerle karşı karşıya kalabiliyoruz” görüşünü ileri sürmüştür.

Katılımcılardan EY5 ve EY7 ise: “Kadın aile ve iş çatışması yaşamamak için kendileri baştan yöneticilik gibi bir talepte bulunmuyorlar” demişlerdir. Benzer şekilde

Uzunçarşılı (2007), bugün çalışan kadınların birçoğunun çocuklarına yeteri kadar vakit ayıramadıkları için çalışma hayatından ayrıldıklarını belirtmektedir. Yine “annelik” rolünü iş yerinde de sürdüren kadınların, astarına veya meslektaşlarına “anne” gibi davrandıkları görülmektedir. Tüm bunlar temel rolleri ile genel rolleri arasında denge sağlayamamaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca toplumun da zaten; kadından beklentisi, mesleki genel rolünden çok, temel rollerini gerçekleştirmesidir. Bu kargaşa kadınlar açısından rol çatışması yaratmaktadır.

Toplumun sosyal yapısı, ataerkil düzen kadının önünde engel olarak görülmektedir. Engeller toplumsal cinsiyet ve cinsiyete bağlı ayrımcılıkla temellendirilmektedir. Kadın eve ek kazanç sağlayan cins olarak görülmekte, kadının asıl işi ev hanımlığı ve annelik olarak benimsenmekte ve benimsetilmeye çalışılmaktadır.

4.4.1.a. Erkek yöneticilerin koyduğu engeller

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin/yükseltmelerinin önündeki engellerin erkek yönetici kaynaklı olup olmadığı, engellemenin olması durumunda neden olduğu ile ilgili görüşler genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların, kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde erkek yöneticiler tarafından konulan engellerin var olup olmadığı ile ilgili görüşleri Tablo 4.4.1.a.’da yer almaktadır.

Tablo 4.4.1.a. Erkek Yöneticilerin Koyduğu Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Erkek yöneticilerin koyduğu engel yoktur (KÖ1, KÖ4, KÖ5, KÖ6, KÖ18, KÖ19, KÖ20, KÖ24, KÖ26, KÖ27, EÖ16, EÖ17, EY2, EY3, EY5, EY6, EY8, EY11, EY12)	19	32
Erkekler gücü elde tutma amaçlı engelleme yapmaktadırlar (KÖ2, KÖ10, KÖ11, KÖ12, KÖ14, KÖ22, KÖ23, EÖ2, EÖ12, KY1, EY1)	11	18
Kadının liderlik yeteneğine inanılmamaktadır (KÖ14, KÖ16, KÖ17, KÖ22, KÖ23, EÖ3, EÖ7, EÖ12, EÖ15, KY2, EY1)	11	18

Tablo 4.4.1’de kadınların önünde engellerin var olduğunu düşünen katılımcıların çoğunluğu, bu engellerin erkek yöneticilerin koyduğu engeller olamayacağı konusunda görüş bildirmişlerdir. EY2: “Yöneticilerin elinde olan bir durum yok ki, üst yöneticilerin verdiği puanlarla yönetici (müdür yardımcısı) olmak eskidendi” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Katılımcıların 11’i erkekler gücü elde tutmak amacıyla çeşitli engellemeler yapabilir demişlerdir ve bu görüşü savunanlar daha çok kadınlardır. Müdür yardımcılığının öneriyle veya teklifle olduğunu söyleyen katılımcılar, kadının istenmeyen cins olduğunu belirtmişlerdir. Kadın, ne kadar eğitilmiş ve donanımlı olursa olsun, erkekten her zaman bir adım geride olduğu zihniyeti yerleşmiş durumdadır.

Kadının liderlik yeteneğine inanç olmadığı kanısında olan 11 katılımcı; toplum yapısına vurguda bulunmuşlardır. Katılımcılar, kadın yönetici örneklerinin olumsuz olduğu düşüncesindedirler ve bu duruma bağlı olarak kadın, yönetim konumuna uygun görülmemektedir. Kadınlar kendilerini kabul ettirebilmek için daha fazla çalışmak, ek olarak eş ve aile sorumluluklarını da dengeli yürütmek zorundadırlar.

Güldal (2006)'ın araştırmasında da benzer şekilde, kadınların örgütlerine liderlik edemeyecekleri, mantıksal karar alamayacakları ve emir veremeyecekleri, astları konumundaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istemeyecekleri ve erkeklerin kadınlardan daha iyi lider olabileceklerinin düşünüldüğüne vurgu yapılmaktadır.

Güldal (2006)'ın araştırmasında da benzer şekilde, kadınların örgüt içerisinde liderlik edemeyecekleri, mantıksal karar alamayacakları ve emir veremeyecekleri, astları konumundaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istemeyecekleri ve erkeklerin kadınlardan daha iyi lider olabileceklerinin düşünüldüğüne vurgu yapılmaktadır.

4.4.1.b. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engeller

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin/yükseltmelerinin önündeki engellerin kadın yönetici kaynaklı olup olmadığı, engellemenin olması durumunda neden olduğu ile ilgili görüşler genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların, kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde kadın yöneticiler tarafından konulan engellerin var olup olmadığı ile ilgili görüşleri Tablo 4.4.1.b'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.1.b. Kadın Yöneticilerin Koyduğu Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kadın yöneticilerin koyduğu engel yoktur, aksine hemcinsler arasında dayanışma vardır (KÖ1, KÖ4, KÖ5, KÖ6, KÖ10, KÖ11, KÖ12, KÖ16, KÖ18, KÖ19, KÖ23, KÖ24, KÖ26, EÖ2, EÖ7, EÖ17, KY1, EY2, EY3, EY5, EY6, EY8, EY11, EY12)	24	40
Yönetimde tek kadın olma isteği nedeniyle çekememezlik olmaktadır (KÖ2, KÖ3, KÖ7, KÖ14, KÖ17, KÖ20, KÖ22, KÖ27, EÖ1, EÖ3, EÖ12, EÖ15, EÖ16, KY2, EY1, EY2)	16	27

Tablo 4.4.1.b'e göre, kadın yöneticilerin koyduğu engel yoktur diyenlerle yönetimde tek kadın olma isteğini daha çok kadınlar vurgulamışlardır. Kadınların önünde engellerin var olduğunu düşünen katılımcıların çoğunluğu, bu engellerin kadın yöneticilerin koyduğu engeller olamayacağı, kadınların hemcinslerine böyle bir düşünce ile yaklaşmayacağı konusunda görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yöneticilerin cinsiyet oranının desteklediği, sayıca azınlık olan kadınların birbirine daha fazla kenetlenmesi ve birbirlerini desteklemeleri gerektiği düşüncesi ortaya atılmıştır.

Katılımcılardan KÖ3: “Kadınlar arası kıskançlık, rekabet ve içgüdüsel olarak birbirini çekememe durumu vardır” demiştir. EY1 ise görüşünü “Kadınlarda küçüklükten itibaren var olan bir çekememezlik vardır. Çocukluklarından gelen bir sendrom söz konusu” şeklinde ileri sürmüştür. EÖ12: “Kadınlar zor tatmin olan bir egoya sahiptir. Bu da hemcinslerini bile karşılığın almalarını tetikler” demiştir. Katılımcıların belirli bir kısmının görüşü de; kadınların yönetimde tek kadın olma isteğinin olabileceği şeklindedir. Kraliçe arı sendromu olarak da adlandırılan bu durum, eğitim örgütleri için de geçerli olabilmektedir. Kraliçe arı sendromu; üst yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğuna inanç, şeklinde

tanımlanabilir (Zel, 2002). Başka bir anlamda kadın yöneticinin başka bir kadın yönetici veya çalışanı çekememesi durumudur.

KÖ10 ise kadın yöneticilerin engel olamayacağı görüşünü “Kadınlar duygusaldır, bu sebeple hemcinslerini korur ve kollarlar” şeklinde ifade etmiştir. KÖ16 diğer katılımcılardan farklı olarak duruma yaklaşmış ve “Eğer bir kadın yönetici liderse, yani o vasfı taşıyor ise ve karakteri sağlam ise hemcinsine hiçbir şekilde engel olamaz” demiştir.

4.4.1.c. Kadının kendi kendine koyduğu engeller

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin/yükseltmelerinin önündeki engellerin kendi kendine koyduğu engeller olup olmadığını, engelleme olmasının durumu neden olduğu ile ilgili görüşleri genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde kendileri tarafından konulan engellerin var olup olmadığı ile ilgili görüşleri Tablo 4.4.1.c’de yer almaktadır.

Tablo 4.4.1.c. Kadının Kendi Kendine Koyduğu Engellere İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Fazla sorumluluk almaktan ve iş-aile çatışması yaşamaktan kaçınma durumu vardır (KÖ1, KÖ2, KÖ3, KÖ4, KÖ5, KÖ7, KÖ10, KÖ11, KÖ14, KÖ16, KÖ17, KÖ18, KÖ19, KÖ20, KÖ22, KÖ23, Ö26, KÖ27, EÖ2, EÖ5, EÖ7, EÖ12, EÖ17, KY1, EY1, EY2, EY3, EY5, EY6, EY7, EY8, EY11, EY12, EY17)	34	57
Kadında özgüven eksikliği vardır (KÖ1, KÖ6, KÖ7, KÖ12, KÖ14, KÖ20, KÖ22, KÖ24, KÖ27, EÖ2, EÖ3, EÖ5, EÖ16, KY2, EY3, EY7, EY12)	17	26

Tablo 4.4.1.c’ye göre kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin/yükseltmelerinin önündeki engellerin kendi kendine konulan engeller

olabileceği düşüncesinde olan katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır ve katılımcıların yarısından fazlası çalışan kadının fazla sorumluluk almaktan ve iş-aile çatışması yaşamaktan kaçındığı fikrini ileri sürmüşlerdir. Kadın, annelik ve toplumdaki rolü gereği erkeğe oranla daima fazla sorumluluk taşımaktadır. Ev ve çocuk sorumluluklarının çoğu kadının üzerindedir.

Katılımcılardan KÖ4: “Kadınlar keyfine düşkündür, fazla sorumluluktan kaçmak ister” demiştir. Bu duruma bağlı olarak birçok katılımcı; mesai saatlerinin uzun olması, yaz tatilin az olması sebebiyle kadının yöneticilik fikrinden uzak durduğu görüşündedirler. İş-aile çatışması yaşamak istemeyen kadın kendini sürekli olarak geri planda tutmayı tercih etmektedir.

İş yaşamında kadın sayısındaki artış, kadının iş ve aile alanlarındaki rollerinin birbirini etkilemesine neden olmuştur. Kadının iş yaşamına verdiği anlam, bu iki alanın etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Meslek sahibi olan, yüksek gelir getiren işlerde çalışan kadının iş nedeniyle, aile yaşamını iyi bir şekilde düzenlemesiyle de ilgili olmaktadır. Bu açıdan kadın için yapılan iş ve çalışma koşulları aile yaşamını etkilediği gibi, aile yapısı ve sorumlulukları da kadını iş yaşamında erkekten daha fazla etkilemektedir. Kadın ev dışında gelir getirici bir işte çalışsa da büyük ölçüde cinsiyete dayalı iş bölümü varlığını sürdürmekte, kadının bu ikili rolü genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir (Kaya, 2009).

Kadınların öz güven eksikliği ile ilgili olarak KÖ20: “Kadın, yöneticiliği başarabilecek dahi olsa, ona çocukluktan itibaren kadın rolleri empoze ediliyor. Evinin hanımı olacak şekilde büyütülüyor. Ayrıca kadın, yaşadığı toplumda kadın yönetici örneği göremiyor. Kendi kendine “Ben beceremem, yöneticiliğe hiç karışmayayım”

diyor. Sonuç olarak ne yazık ki, günümüz eğitim sektörü karşımıza geliyor” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.5. Türkiye’deki Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Sayısının Erkek Yöneticiye Oranla Daha Az Olma Durumu

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin/yükseltmelerinin önünde engel olmadığını düşünüyorlarsa, Türkiye’deki eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının erkek yöneticilere oranla daha az olmasının nedenleri ile ilgili görüşleri genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde engellerin olmadığına dair görüşleri Tablo 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.5. Türkiye’deki Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Sayısının Erkek Yöneticiye Oranla Daha Az Olması Durumuna İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kadınlar yöneticilik sınavını talep etmemektedirler (KÖ8, KÖ9, KÖ15, KÖ21, KÖ25, EÖ1, EÖ6, EÖ8, EÖ10, EÖ13, EÖ18, KY3, EY4)	13	22
Yaz tatilinin az olması, mesai saatlerinin çok olması, kadının ev ve aile sorumluluklarının aksayacağı düşüncesi kadını yöneticilik fikrinden uzak tutmaktadır (KÖ8, KÖ9, KÖ13, KÖ15, KÖ21, KÖ25, EÖ1, EÖ6, EÖ8, EÖ10, EÖ13, EÖ18, KY3, EY4)	14	23
Kadın yönetici sayısının gittikçe artmaktadır, bu oran gelecekte dengelenecektir (EÖ4, EÖ8, EY9)	3	5

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi kadın öğretmenlerin yöneticilik sınavlarına talepleri yok şeklinde görüş bildiren önemli sayıda katılımcı vardır. EY4: “Kadınlar yöneticilik

fikrine o kadar uzak duruyorlar ki; müdür yardımcılığı sınavına dahi girme talebinde bulunmuyorlar” demiştir.

Yaz tatilinin az olması, mesai saatlerinin çok olması, kadının ev ve aile sorumluluklarının aksayacağı düşüncesi kadını yöneticilik fikrinden uzak tutmaktadır.

Öğretmenlik mesleği her ne kadar toplum tarafından kadına uygun meslek olarak sınıflandırılıyor olsa da, tıpkı diğer çalışan kadınlar gibi, kadın öğretmenler de çalışma yaşamları ile aile yaşamları arasında sıkışıp kalmış durumdadırlar. Zaman zaman çalışma yaşamları ile aile yaşamları arasında tercih yapmak zorunda kalan kadın öğretmenler, yöneticilik konumu ile karşı karşıya gelmek istememişler ya da bu konuyla hiç karşılaştırılmamışlardır.

Kadın yönetici sayısının gittikçe arttığı, bu oranın dengeleneceğini ifade eden 3 katılımcı bulunmaktadır. EÖ8: “Henüz kadının çalışmasına yeni alışan bir toplumdayız, bu duruma nasıl alışıldı ve kadın çalışan sayısı arttıysa; kadın yönetici sayısı da artacak ve dengeyi sağlayacaktır” demiştir.

Kadınların eğitim örgütlerinde yönetsel konuma yükselmelerinde engellerin var olduğu kanısı yaygındır. Katılımcılar yasal olarak bir engel olmamasına rağmen, kadınların erkeklere oranla bu konumlardaki temsillerinin az olmasının nedenleri genel olarak toplumsal cinsiyetçiliğe dayandırılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

5.1.1. Eğitim Örgütlerinde Bir Kadının Yönetici Olmasının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların yarısı, her eğitim örgütünde bir kadın yönetici olması gerektiğini düşünmektedir. Kadın yöneticinin iletişim yönünden erkeğe kıyasla daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadın erkek yöneticiye oranla daha düzenli, demokratik ve adildir, sorunlarda çözüm odaklıdır. Kadının toplumdaki rolüyle bağlantılı olarak, kadın yönetici okulun temiz ve bakımlı olmasını sağlar. Kadını, aile ve ev sorumluluğu yöneticilikten uzak tuttuğu düşüncesi de katılımcılarca öne sürülmüştür. Buna ek olarak kadın yönetici kaprisli ve takıntılı olması, ulaşılan sonuçlardan bazılarıdır. Öğretmen veya yöneticilerin, cevaplarında çok fazla farklılaşma göstermemektedir. Kadın veya erkeklerin yönetsel konuma yükselmelerinde farklılıklar mevcuttur. Araştırma göstermektedir ki; kadınlar görünmeyen engellerle karşı karşıyadır. Toplumun erkek egemen yapısı ve aile-iş çatışması kadının kariyerinin önündeki en büyük engellerdendir.

5.1.2. Yöneticinin Kadın Olması Durumunda; Müdür veya Müdür Yardımcısı Olmasının Değerlendirilmesi

Araştırmanın sonuçlarına göre müdürlükten kadına yakıştırılan konum müdür yardımcılığıdır. Kadının liderlik vasfı taşıyamayacağı kanısı yaygındır. Kadın en nihayetinde anne olması sebebiyle duygusaldır ve iletişimi erkek yöneticiye oranla daha iyidir düşüncesiyle, insanlarla diyalogu başarılı olacaktır. Katılımcıların yaklaşık çeyreği, yöneticilik konumunda cinsiyetin fark etmeyeceği konusunda hemfikirdirler. Yöneticilerin çoğunluğu, konumun fark etmediğini öne sürmüştür. Öğretmenler ise kendileri ile diyalogu fazla olduğu için müdür yardımcılığı konumunu daha uygun görmektedir.

5.1.3. Eğitim Örgütlerinde, Çalışanlar ve Çevrenin Kadın Yöneticilere Karşı Önyargının Nedenlerini Değerlendirilmesi

Katılımcıların çoğunluğu çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı olduğu görüşündedirler. Kadınların toplumsal yapıdaki rolüyle ilişkilendirilerek yöneticilik yapamayacakları konusunda bir önyargının oluştuğu aşikardır. Kadının hala çalışmasına bile alışılmış değildir. Ataerkil toplumun, kadının sadece ev ve çocuk sorumluluklarıyla ilgilenmesi taraftarı olduğu görüşü yaygındır. Liderlik ile kadın, bütünleşemeyen olgular olarak düşünülmektedir. Muhafazakar kesimin de, kadının kariyer girişimi önünde engel oluşturduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu ise cam tavanın hissedilmesine yol açmaktadır.

5.1.4. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Yöneticiliğe Yükselmelerinin\ Yükseltmelerinin Önünde Engeller Olup Olmadığının Değerlendirilmesi

Kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde/yükseltmelerinde önlerinde engeller olduğu katılımcıların yarısından çoğu tarafından ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bakış açılarına göre, kadınlar ve erkeklerin, eğitim örgütlerindeki yönetsel konumlara yükselmelerindeki farklılıklar oluşmaktadır. Resmiyette herhangi bir engel olmamasına rağmen, görünmeyen engeller kadının kendini ifade etmesine izin vermemektedir. Cam tavan etkisi olarak bu durum kadının kariyer girişimlerini engellemektedir. Engellerin en fazlasını kadının kendi kendine koyduğu engeller oluşturmaktadır. Kadın, toplumun ona yüklediği sorumlulukları aksatmamak için kendini kariyer konusunda engellemektedir. Kadının iş-aile çatışmasından kaçınmak amaçlı yönetsel konuma sıcak bakmadığı, rol çatışması içerisinde olduğu (iş kadınlığı/ ev hanımlığı) ve yönetim anlamında özgüven eksikliği yaşadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cam tavanın nedenleri ise; ataerkil toplum yapısının kadına empoze ettiği “kadınlık” görevleridir. Görünmeyen engellere ev ve çocuk sorumluluklarının fazla oluşu, eşlerin destek olmayışı ve kadına yakıştıramayan yöneticilik rolüdür.

5.1.5. Türkiye’deki Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Sayısının Erkeklerle Oranla Daha Az Olması

Katılımcılardan; yaz tatilinin az olması, mesai saatlerinin çok olması, kadının ev ve aile sorumluluklarının aksayacağı düşüncesinin, kadını yöneticilik fikrinden uzak tuttuğunu belirtmişlerdir. Bu sebepten kadınların yöneticilik sınavlarına talepleri olmadığı görüşündedirler.

5.2. ÖNERİLER

- Eğitim örgütlerinde yönetsel konum söz konusu olduğunda kadınların sadece müdür yardımcısı değil, müdür olmaları da sağlanmalıdır.
- Eğitim örgütlerinde yöneticilerin cinsiyet açısından dengelenmesi sağlanmalıdır.
- Toplumsal cinsiyet ve cinsiyete ayrımcılık hakkında duyarlılık kazandırmak için, toplum çeşitli seminerlerle eğitilmelidir.
- Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konumlara yükselmeleriyle ilgili öğrenci ve velilerin görüşlerine de başvurulmalıdır.
- Farklı örneklem grubundaki okul yöneticisi ve öğretmenlerin, kadınların yönetsel konumlara yükselmelerine ilişkin görüşleri alınarak karşılaştırılmalıdır.
- Yurt dışındaki eğitim örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutum araştırılarak Türk Eğitim Sistemi ile karşılaştırma yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abdela, Lesley , (2000) *From Palm Tree To Parliament: Training Women For Political Leadership And Public Life Gender And Development*. (Leadership) Pp. 16-23.
- Acar, A. C. (1996). *Kadınların İşletmelerde İstihdamı Ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, F., Ayata, A. G., & Varoğlu, D., (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan Ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye 'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık (Yönetim Dizisi).
- Akhun, İ., Senemoğlu, N. (1999). *İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Altınışik, Ö. S. (1988). *Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altun, Büyüköztürk ve diğerleri (2010). *Talis Uluslararası Öğretme Ve Öğrenme Araştırması*. (Teaching And Learning International Survey). Türkiye Ulusal Raporu, Ankara.

- Anafarta, N., Şarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 15.
- Asan, H. (2006). *Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik Ve Öğretmenlerin Cinsiyetçilik Algılarının Saptanması*. (Yüksek Lisans Projesi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ayan, F. (2000). *Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri Ve Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aycan, C. (2005). *Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller*, <http://www.maksimum.com/kadın/haber/49/23837.pdf>
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kadın*, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul : Yönetim Dizisi.
- Besler ve diğerleri (2010). Türkiye’de Ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,10, 1, 17–38.
- Billot, J. (2002). *Women’s Leadership Through Agency*, (Edited By: A. Korcheck, S; Reese,M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas: Tcwse.
- Birgit W. (2010). Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?. *Women In Management Review*, 21, 6, p. 442.
- Bradshaw, L. K. , Philips, J. C. (2002). *Women School Leaders: Lessons Of Experience*, (Edited By: A. Korcheck, S; Reese,M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas: Tcwse.

- Bridge, B. (2003). *Eğitim Yönetiminde Kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Budak, G. Ve Mayatürk E. (2008). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10, 1, 1–30.
- Catalyst (2007). The Double-Bind Dilemma For Women In Leadership: Damned If You Do. *Doomed If You Don't*. Retrieved June 10, 12.
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik Ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12, 2, 305-314.
- Çelikten, M. (2005). The Women Principals Chair İn Turkey. *Journal Of American Academy Of Business*, 6, 1, Cambridge. Hollywood. 85-94.
- Çelik, B. (2008). *Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ve Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Çitçi, O. (1982). *Kadın Sorunu Ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Çullu, S. (2009). *Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları Ve Karşılaştıkları Sorunlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Debra E. Meyerson & Joyce K. Fletcher (2000), A Modest Manifesto For Shattering The Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, January, 125-136.
- Demir, G. (1991), *Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi/ Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Malatya.

- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44, 511, 12–27.
- Dingell, J. D. & Maloney, C. B. (2002). *A New Look Through The Glass Ceiling: Where Are The Women? The Status Of Women In Management In Ten Selected Industries*. General Accounting Office. U.S.
- Ecevit, Y. (1985). Üretim Ve Yeniden Üretim Sürecinde Kadın Emeği. *Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, 9.
- Ecevit, Y. (1995). *Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeğinin Konumu Ve Değişen Biçimleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ehrich, L. C. (2002). *Women Educational Administrators In Australia: Some Issues, Some Directions*, (Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.
- Elhan, G. S., Metin, P., ve Pervizat, L. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın, Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Eyüboğlu, A., Özar Ş. & Tanrıöver H. (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik Ve Kültürel Boyutları*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Goodman, G. (2002). *Administrator Preparation Programs: Do Universities Advance Or 2nhibit Females?*. (Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School

Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.

Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı , Adana.

Güler, B. S. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınları İşyerinde Karşılaştıkları Meslek Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Güney, S. ve diğerleri (2006). Attitudes Toward Women Managers In Turkey And Pakistan. *Journal Of International Women's Studies*. 8, 1. 194–211.

Hackney, C. E. & Hogard, E. (1998). *Women In Transition: A Mission Of Service*, Kent State University. Annual Meeting Of The American Research Association. California.

Haris, S. ve diğerleri (2002). *What Factors Motivate And Inhibit Women When Deciding To Become A Principal?*. (Edited By: A. Korcheck, S; Reese,M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.

Helvacioğlu, F. (1996). *Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik*. İstanbul: Kaynak Yayınları.

Hope, A. F. (1999). *Power İn The Principalship: Four Women's Experiences*. Journal Of Educational Administration. 23-49.

<http://www20.uludag.edu.tr/nazan/2077-10html>

<http://www.ksgm.gov.tr/pdf/egitim.pdf>

<http://www.tuik.gov.tr>

- İnandı, Y. (2009). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmaları Önündeki Engeller (Mersin İli Örneği-Türkiye). *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 36.
- İnciroğlu, L. (2007). *Çalışma Hayatında Kadın*. <http://www.lutfiinciroglu.com/>
- İzraeli, D. (1999). Sex Roles. *Journal of Research*.
- Karakuş, G. Y. (2007). *Meslek Liselerinde Öğrenci ve Öğretmenlerin Toplumsal Cinsiyet Alguları ve Davranışları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/ Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, Ankara.
- Katz, S. (2003). *Women School Superintendents: Perceptions Of Best Practices For Leadership Department Of Educational Leadership And Organizational Change College Of Education Roosevelt University*. 430 S. Michigan Ave. Chicago
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara : Pegem A Yayıncılık
- Kaya S. (2009). *Kadın İşgücünün Genel Profili Ve Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar (II)*. Ar&Ge Bülten Ocak.
- Keller, E. F. (2007). *Toplumsal cinsiyet ve bilim üzerine düşünceler* (Aydar, F. B. Çev.). İstanbul: Metis.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni Ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.

- Köstek, H. (2007), *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İstanbul.
- Kutaniş & diğerleri (2006). Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı Mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 2. 150
- MEB (2005). *Milli Eğitim Sayısal Veriler 2004-2005*. Milli Eğitim Bakanlığı, Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Mülkiyeliler Vakfı. (1993). *Kadın Liderlik Yöneticilik Sempozyumu Bildirileri.*, 18–20 Kasım, Ankara.
- Özan, B. M., (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimler Bölümü Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8, 29. 015-033.
- Örücü & diğerleri, (2007). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyona Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. 14, 2. 117-135.
- Palmer, M. & Hyman, B. (1990). *Women In Management, Developing The Skills That Work*, American Management Association, Extension Institute, New York.
- Sekman, M., (2010). *Herşey Seninle Başlar*. Alfa Yayınları
- Shields, N. G. (1978). *Woman Labor Force And Education*.121-128 *Economics Of Education* (Psacharopoulos, G. Ed.). Oxford: Pergamon Press.
- Savcı, İ. (2000). Veri Girişi İşinde Kadın Çalışanlar: 4s ve 4s Dışı Deneyimleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 145. 55-4.

- Şahin, N. D. (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler Ve Muğla Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri Ve Kariyer Sorunları*, (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şiyve, O. Ç. (2004). *Kadın-Erkek Liderlik Tarzları Ve Cam Tavan*, Tügiad Elegans
- Tan M., (1996). Eğitimin Yönetimindeki Kadın Azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*. 29, 4. 33-42.
- Toprak, E. M.(1993). Yönetimde Kadın:Lider Olmanın Sırları, *Anahtar Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayını*. 57, 21.
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzunçarşılı, Ü. & Uzunçarşılı A. S. (2007). *Farklılıkların Yönetimi Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak. İşgücünde Farklılıklar Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel,Uğur (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu” . *Amme İdaresi Dergisi* , 35 ,2. 39-48.

EKLER

EK 1. GÖRÜŞME FORMU

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
KADINLARIN YÖNETSEL POZİSYONA YÜKSELMELERİNDE
ENGELLERİN
VAR OLUP OLMADIĞINA DAİR DÜŞÜNCELERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI**

Araştırma Sorusu: Eğitim örgütlerinde kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde/yükseltmelerinde yönetici ve öğretmen bakış açıları nasıldır?		
Tarih:/..../2010	Başlama Saati:.....	Bitiş
Saati:.....		

Giriş

Merhaba, adım Başak EROĞLU. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Bu görüşmede amacım, yönetici ve öğretmenlerin, kadınların okul yöneticiliğine yükselmelerinde engellerin var olup olmadığını, bu konu ile ilgili düşüncelerini ortaya koymaktır. Konunun irdelenmesinin ilgili alanyazına, yönetici yetiştirmeye ve atama politikalarına katkı sağlayacağını düşünmekteyim. Kadının eğitim örgütlerinde yöneticiliğe gelmesine ilişkin sizin düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve danışman hocamın bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler, ne de yöneticiler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacaktır. Sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Görüşmeyi izin verirsiniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmemizin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz sorulara başlıyorum.

KİMLİK BİLGİLERİ

Göreviniz: müdür () müdür yrd. () öğretmen ()

Yaşınız: 25 ve altı () 26-30 () 31-40 ()
 41-50 () 51-55 () 56 ve üstü ()

Cinsiyetiniz: kadın () erkek ()

Medeni durumunuz: evli () bekar()

Çocuk sahibi olma durumu: var ()tane yok ()

Eğitim düzeyiniz: önlisans () lisans () lisansüstü () diğer ()

Mesleki kıdeminiz (yıl) : 1-4 () 5-10 () 11-15 () 16-20 ()
 26-30 () 31 ve üstü ()

Okul türünüz:

Branşınız:

Geçmişte yöneticilik yaptınız mı? evet () hayır ()

Yönetici eğitiminden geçme durumunuz (Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması lisans\ yüksek lisans, hizmet içi eğitim vb.):

Daha önce müdürlük veya müdür yardımcılığı sınavına girdiniz mi? evet ()
hayır ()

Müdürlük veya müdür yardımcılığı sınavına giriş sebebiniz?

SORULAR

1. Eğitim örgütlerinde (okullarda) bir kadının yönetici olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sonda:

Eğitim örgütlerinde deneyimli ve donanımlı olan kadınların yöneticiliğe yükselmemeleri
Eğitim örgütlerinde kadın yöneticinin yaratacağı \ yarattığı fark

2. Yöneticiniz kadın olması durumunda; müdür mü, müdür yardımcısı mı olmasını isterdiniz? Niçin?

3. Eğitim örgütlerinde, çalışanlar ve çevrenin kadın yöneticilere karşı bir önyargısı olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız bunun nedeni ne olabilir?

4. Kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin \ yükseltmelerinin önünde engeller olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız bu engeller neler olabilir?

Sonda:

Toplumun erkek egemen yapısı
Eş ve annelik rolü
Kadının aşırı duygusallığı

4.1. Erkek yöneticilerin koyduğu engeller olabilir mi?

Sonda:

Erkeklerin gücü elde tutma isteği
Kadınların liderlik yeteneklerine olan inançsızlık

4.2. Kadın yöneticilerin koyduğu engeller olabilir mi?

Sonda:

Yönetimsel konumda tek kadın olma isteği

4.3. Kadının kendi kendine koyduğu engeller olabilir mi?

Sonda:

İş ve aile çatışması
Özgüven eksikliği
Kariyer yönelimli olmamak

5. Kadınların eğitim örgütlerinde yöneticiliğe yükselmelerinin \ yükseltilmelerinin önünde engeller olmadığını düşünüyorsanız, neden Türkiye'deki eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısı erkeklere oranla daha azdır?

EK 2. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ
(EÖ: Erkek Öğretmen, KÖ: Kadın Öğretmen, EY: Erkek Yönetici, KY: Kadın Yönetici)

Katılımcı Kodu	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Eğitim Durumu	Branş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Deneyimi	Yöneticilik Sınavına Girme
EÖ1	31-40	Bekar	-	Lisans	Fizik	5-10	Hayır	Evet
EÖ2	41-50	Evli	2	Lisans	Rehberlik	16-20	Hayır	Evet
EÖ3	26-30	Bekar	-	Lisans Üstü	Müzik	5-10	Hayır	Hayır
EÖ4	41-50	Evli	3	Lisans	Kimya	21-25	Hayır	Evet
EÖ5	31-40	Evli	1	Lisans	Matematik	5-10	Hayır	Hayır
EÖ6	25 ve altı	Bekar	-	Lisans	Bilgisayar	1-4	Hayır	Hayır
EÖ7	56 ve üstü	Evli	3	Lisans	Sınıf	26-30	Evet	Evet
EÖ8	31-40	Evli	2	Lisans	Coğrafya	5-10	Evet	Evet
EÖ9	41-50	Evli	2	Lisans	Meslek	16-20	Hayır	Evet
EÖ10	26-30	Evli	2	Lisans	Matematik	5-10	Hayır	Evet
EÖ11	31-40	Evli	2	Lisans	Matematik	11-15	Hayır	Hayır
EÖ12	31-40	Evli	1	Lisans Üstü	Tarih	16-20	Evet	Evet
EÖ13	31-40	Evli	1	Lisans	Sınıf	11-15	Evet	Evet
EÖ14	41-50	Evli	3	Lisans	Coğrafya	21-25	Hayır	Evet
EÖ15	26-30	Evli	-	Lisans	İngilizce	5-10	Hayır	Hayır
EÖ16	31-40	Evli	1	Lisans	İngilizce	5-10	Hayır	Hayır
EÖ17	41-50	Evli	2	Lisans	Rehberlik	16-20	Hayır	Evet
EÖ18	41-50	Bekar	4	Lisans	Coğrafya	16-20	Hayır	Hayır
KÖ1	41-50	Evli	2	Lisans Üstü	Meslek	21-25	Hayır	Hayır
KÖ2	31-40	Evli	1	Lisans	Sos. Bilg.	5-10	Hayır	Evet
KÖ3	31-40	Evli	-	Lisans	Fen ve Tekn.	11-15	Evet	Evet
KÖ4	25 ve altı	Bekar	-	Lisans	Matematik	1-4	Hayır	Hayır
KÖ5	26-30	Evli	1	Lisans Üstü	Sos. Bilg.	5-10	Hayır	Hayır
KÖ6	25 ve altı	Bekar	-	Lisans	Türkçe	1-4	Hayır	Hayır
KÖ7	31-40	Evli	2	Lisans	Resim	16-20	Hayır	Hayır
KÖ8	31-40	Evli	2	Lisans	Edebiyat	5-10	Hayır	Evet
KÖ9	41-50	Evli	1	Lisans	Meslek	16-20	Hayır	Hayır
KÖ10	31-40	Evli	1	Lisans Üstü	Tarih	11-15	Hayır	Hayır
KÖ11	41-50	Bekar	-	Lisans	Türkçe	21-25	Hayır	Hayır
KÖ12	31-40	Bekar	-	Lisans	Tekn. Tasrm.	11-15	Hayır	Hayır
KÖ13	26-30	Evli	1	Lisans Üstü	Edebiyat	5-10	Hayır	Hayır
KÖ14	31-40	Evli	2	Lisans	Felsefe	11-15	Hayır	Hayır
KÖ15	31-40	Bekar	-	Lisans Üstü	Biyoloji	11-15	Hayır	Evet
KÖ16	26-30	Bekar	-	Lisans Üstü	Türkçe	5-10	Hayır	Hayır
KÖ17	25 ve altı	Bekar	-	Lisans	Okul Öncesi	1-4	Hayır	Hayır
KÖ18	31-40	Evli	2	Lisans	Sınıf	16-20	Hayır	Hayır
KÖ19	31-40	Evli	1	Lisans	Fizik	11-15	Hayır	Hayır
KÖ20	31-40	Evli	-	Lisans Üstü	Kimya	5-10	Hayır	Evet
KÖ21	25 ve altı	Bekar	-	Lisans	Müzik	1-4	Hayır	Hayır
KÖ22	41-50	Evli	2	Lisans	Biyoloji	26-30	Hayır	Hayır
KÖ23	31-40	Evli	2	Lisans	Edebiyat	16-20	Evet	Hayır
KÖ24	41-50	Bekar	-	Lisans	Tarih	16-20	Hayır	Evet
KÖ25	31-40	Evli	2	Lisans	Beden Eğtm.	16-20	Hayır	Hayır
KÖ26	31-40	Evli	3	Lisans	Felsefe	5-10	Hayır	Hayır
KÖ27	26-30	Evli	-	Lisans	Edebiyat	5-10	Hayır	Hayır
KY1	41-50	Evli	2	Lisans	Tarih	21-25	Evet	Evet
KY2	56 ve üstü	Bekar	2	Önlisans	Sınıf	31 ve üstü	Evet	Hayır
KY3	31-40	Evli	2	Önlisans	Meslek	16-20	Evet	Hayır
EY1	51-55	Evli	2	Lisans	Coğrafya	31 ve üstü	Evet	Hayır
EY2	51-55	Evli	3	Lisans	Sınıf	31 ve üstü	Evet	Hayır
EY3	31-40	Evli	1	Lisans	Tarih	5-10	Evet	Evet
EY4	31-40	Evli	2	Lisans	Tarih	5-10	Evet	Evet
EY5	56 ve üstü	Evli	4	Lisans Üstü	Matematik	31 ve üstü	Evet	Hayır
EY6	41-50	Evli	3	Lisans	Din Kültürü	16-20	Evet	Evet
EY7	51-55	Evli	2	Lisans	Edebiyat	26-30	Evet	Hayır
EY8	41-50	Evli	3	Lisans	Sınıf	21-25	Evet	Evet

EK 2. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ (devam)								
EY9	31-40	Evli	2	Lisans	Fen ve Tek.	11-15	Evet	Evet
EY10	51-55	Evli	3	Lisans	Din Kültürü	26-30	Evet	Hayır
EY11	51-55	Evli	3	Lisans	Din Kültürü	21-25	Evet	Evet
EY12	31-40	Evli	-	Lisans Üstü	Tarih	11-15	Evet	Evet

EK 3. ARAŞTIRMA İZİNİ

TC.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.60.00.03.04.311/9337
Konu : Anket İzni Verilmesi


26-05-2010

VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Başak EROĞLU, "Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Pozisyona Yükselmelerinde Yönetici ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Cam Tavan Etkisi" konusunda hazırlanmış olduğu bilimsel amaçlı anket çalışmasını ilimiz merkezindeki Resmî ve Özel İlköğretim Okulları, Özel Eğitim Kurumları, Yaygın Eğitim Kurumları ile ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere uygulamak istenmektedir.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Başak EROĞLU, "Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Pozisyona Yükselmelerinde Yönetici ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Cam Tavan Etkisi" konusunda hazırlanmış olduğu bilimsel amaçlı anket çalışmasını ilimiz merkezindeki Resmî ve Özel İlköğretim Okulları, Özel Eğitim Kurumları, Yaygın Eğitim Kurumları ile ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere uygulama yapması müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim


Yaşar PETEK
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
26/05/2010

Hacı Mehmet KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı



İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Hükümet Konağı Kat 3
60100 Tokat
Hizmetçi Eğitim Şubesi

Tel : (0356) 214 10 17-170
Faks : (0356) 214 11 86
İnternet: <http://tokat.meb.gov.tr>
E-mail : hizmetci60@meb.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Başak EROĞLU TORAMAN, 11.07.1983 tarihinde Ordu'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Tokat'ta tamamladı. 2001 yılında Tokat Anadolu Lisesini bitirdi. 2002 yılında girdiği Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği Bölümünü 2007 yılında bitirdi. 2007 - 2010 yılları arasında Tokat Özel Bilim Dershanesinde öğretmenlik yaptı. 2007 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2011 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı Özel Sivas Kolejinde görev yapmaktadır.