

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM
ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK DOKTORA PROGRAMI**

**KADIN ÖĞRETMENLERİN
YÖNETİCİ OLMALARI ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN
CAM TAVAN SENDROMU BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Pınar MERT

İstanbul

Nisan 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

KADIN ÖĞRETMENLERİN
YÖNETİCİ OLMALARI ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN
CAM TAVAN SENDROMU BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Pınar MERT

Danışman

Doç. Dr. A. Faruk LEVENT

İstanbul

Nisan 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan doktora programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT (Danışman)

Üye Prof. Dr. Ayşen BAKIOĞLU

Üye Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Üye Prof. Dr. Serhat İREZ

Üye Doç. Dr. Hanifi PARLAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Çiğdem ÇAHA

Enstitü Müdür V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engellerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında İncelenmesi” çalışmamın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu beyan ederim.



İstanbul, 2019

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engeller cam tavan sendromu bağlamında incelenmeye çalışılmıştır. Eğitim sektöründe kadın öğretmen sayısı oldukça fazla sayıda da olsa, tepe noktalara çıkıldığında bu sayının keskin bir oranla düştüğü istatistiklerle ortaya konmuştur. Literatürde bu keskin düşüşün nedenlerini araştıran çalışmalar bulunmaktadır, ancak sayıları oldukça azdır. Gerek literatürdeki bu açığı kapatmak, gerekse de kadınların piramitin üst kısmında kendilerine yer bulamamasının nedenlerini ortaya koymak için bu konu seçilmiştir.

Araştırma geliştikçe, kadınların sadece eğitim sektöründe değil bir çok sektörde yalnızlaştırıldıkları, tek başlarına mücadele etmek zorunda bırakıldıkları bir kez daha gözlemlenmiştir. Görüşme yapılan kadın öğretmenlerden bazılarının hikayelerinin oldukça çarpıcı olduğunu gördüm. Bu hikayeler sadece çalışmaya değil, bana ve kariyerim ile ilgili motivasyon noktalarıma da birçok şey kattı. Bundan ötürü, hem cinslerimin bu var olma mücadelesinde, onlara bu çalışmayla bir nebze de olsa farkındalık ve motivasyon kazandırmak araştırmanın en önemli amaçlarından biri haline geldi.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileri ile yolumu aydınlatan, danışmanım Sayın Doç.Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e, çok kıymetli destek ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Ayşen BAKIOĞLU ve Prof. Dr. Serhat İREZ'e teşekkürlerim içtendir. Ayrıca, araştırmamda beni güler yüzleri ile davet eden görüşme yaptığım ve ölçeğime yoğun ilgi ve destek gösteren tüm kadın öğretmenlere teşekkür ederim.

Ayrıca, bugünleri dünya gözüyle göremese de, doktora yolculuğuma başladığım ilk günden itibaren, başaramayacağımı düşündüğüm bütün günlerde beni hep motive eden; şimdilerdeyse uzaklarda gururla izlediğine emin olduğum melek annem Belgüzar ÖZKAN'a teşekkür ederim. Son olarak, her aşamada yanımda ve yardımcı olan, güler yüzünü ve desteğini asla esirgemeyen çok sevdiğim eşim Uzman Doktor Sait Volkan MERT'e ve anne karnından itibaren tezimi yazmama eşlik eden canım evlatlarım Edip Cemal ve Mısra'ya teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Pınar MERT

ÖZET

**KADIN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİ OLMALARI
ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN CAM TAVAN SENDROMU
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Pınar MERT

Doktora, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Nisan-2019, 256 +XX Sayfa

Bu çalışmada kadın öğretmenlerin yaşadıkları cam tavan sendromunun derinlemesine araştırılması amaçlanmıştır. Kadınların istihdam edildikleri sektörlerin başında gelen eğitim sektöründe, kadın çalışanların tepe noktalara çıktıkça sayıca oldukça azaldığı istatistiklerle ortaya koyulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığının verilerine göre, bakanlık içerisinde kadın öğretmenlerin oranı yüzde elli dördttür. 62333 okul yöneticisinin sadece 6701 kadın yöneticidir. Seksen bir il milli eğitim müdürü içinde sadece bir kadın bulunmaktadır. Ayrıca, merkez teşkilatında da durum farklılık göstermemektedir. 16 genel müdürden sadece biri, 91 daire başkanından sadece yedisi kadındır.

Bu istatistikler nedeniyle, kadın öğretmenlerin kariyerlerine engel olan bu yaşantıları araştırmaya karar verilmiştir. Yapılan literatür incelenmesinde ise bu konuda yürütülen tez çalışmasının oldukça az sayıda olduğu görülmüştür.

Çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere farklı ülkelerde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalar genellikle nicel yöntem kullanılarak yapılmıştır. Yerli araştırmalar incelendiğinde de yine nicel yöntemli çalışmalara ağırlık verildiği dikkat çekmektedir. Bu sebeple bu araştırma, alanda oldukça az sayıda çalışmada olan ve konuyu derinlemesine inceleme olanağına sağlamada etkili olacağı düşünülen karma yöntem araştırma desenlerinden sıralı keşfedici desende gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel verileri, kar topu yönetimiyle seçilmiş özel ve devlet okullarında görev yapmakta olan 41 kadın öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır. Nicel kısmının örnekleme ise, 2017-2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde Türkiye'nin farklı bölgelerinden ve farklı kurum tiplerinden çevrim içi olarak katılan 549 kadın öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan

Sendromu Ölçeği” ile toplanmıştır. Nitel verilerin analizinde içerik analizi yöntemi, nicel verilerin analizinde ise nonparametrik istatistiksel analiz teknikleri kullanılmıştır.

Nitel araştırma sonucunda başlıca şu sonuçlara ulaşılmıştır: Kadın öğretmenlerin cam tavanını oluşturan engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sıralandırmak mümkündür. Bireysel engeller arasında, kadın öğretmenlerin kendi isteksizlikleri dikkat çekmektedir. Ancak bu isteksizlik keyfi bir durum olmaktan çok, öğrenilmiş çaresizliklerden ve omuzlarında taşıdıkları “anne olma” ve “eş olma” gibi çoklu sorumluluklarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel engeller arasında ise, en çok vurgulanan; öğretmenliğe göre çalışma saatlerinin oldukça artacak fakat aynı oranda maaş ve statülerinin artmayacağını düşünmeleridir. Kadın öğretmenlerin deşindikleri toplumsal engeli ise “baskı”dır. Kadın öğretmenlerin aileleri, sosyal ve okul çevreleri, kadınların yönetici olmaları konusunda herhangi bir beklentiye sahip değillerdir. Aksine, yönetici olmanın bir kadın öğretmenin hayatını olumsuz etkileyeceğine inanmakta ve kadın öğretmenlere bu yönde söylemlerde bulunmaktadırlar.

Bunlara ek olarak, kadın öğretmenler, yönetimde kadınsı ve erkeksi tavır farklılıklarının olduklarını düşünse de genel olarak adalet, özgüven, deneyim gibi özelliklerin kadın ya da erkek bütün yöneticilerde olması gerektiğine inanmaktadırlar. Ancak kadın öğretmenler, kadınların bu gibi temel özellikleri taşımaya rağmen yönetici olma yolunda ayrımcılıkla karşılaştıklarını düşünmektedirler. Bu ayrımcılıkları aşmak ve cam tavanı kırabilmek için de toplumsal bilinçlenmenin çok önemli olduğunu ve bakanlığın kadın yönetici sayısını arttırmak için bir çok adım atması gerektiğine inanmaktadırlar.

Yapılan nicel analizle, belirtilen görüşlerin kadın öğretmenlerin demografik bilgilerine (yaş, kıdem, kurum tipi, medeni durum vb.) göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur. Okullarında kadın bir yönetici ile birlikte çalışan kadın öğretmenler, örgüt içerisinde kendilerini baskı altında hissetmemektedirler ve gelecekteki kariyerleri ile ilgili olumlu fikirlere sahiptirler. Erkek bir idareci ile birlikte çalışan kadın öğretmenler ise yönetici olmak istediklerinde, bu yolda engellerle karşılaşacaklarına emindirler. Genel olarak çoklu rol üstlenen kadın öğretmenlerin kariyerlerini ilerletmekte zorlandıklarından bahsedilirken; yaş grubu olarak 35 yaş üstü öğretmenler eş ve çocuk gibi sorumlulukların kadın öğretmenlerin kariyerlerini etkilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde bekar öğretmenler aile-

iş dengesini kolay kurabileceklerini düşünürken, evli ve çocuklu kadın öğretmenler dengeleri kurmanın zorluklarından bahsetmişlerdir.

Bunların dışında verilen cevaplar, devlet okulu ve özel okullarda çalışan kadın öğretmenlere göre oldukça farklılık göstermektedir. Özel okuldaki öğretmenlerin kariyerlerine yönetici olarak devam etme motivasyonları devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlere oranla oldukça yüksektir. Çalışma saatlerinin uzaması, tatillerin kısılması gibi devlet okulunda çalışan bir çok kadın öğretmenin gözünü korkutan bireysel engeller, özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerce önemsenmemektedir. Bu durumun olası nedenleri araştırma içerisinde ayrıntılı bir şekilde ortaya konmuştur. Özel okullarda yönetici olarak görev yapan çalışanların statü ve maddi gelirleri, öğretmen olarak çalışanlara göre çok daha yüksektir; devlet okullarında görev yapan yöneticilerin ise sorumlulukları artarken aynı oranda maddi koşulları iyileşmemektedir. Bu durum, devlette çalışan kadın öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kadın Yönetici, Yönetimin Cinsiyeti, Kadın Okul Yöneticisi

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF OBSTACLES IN THE WAY OF FEMALE TEACHERS' PROGRESSION TO MANAGERIAL POSITIONSIN THE CONTEXT GLASS CEILING SYNDROME

Pınar MERT

PhD Disseration, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Supervisor: Assoc. Prof. Ahmet Faruk LEVENT

April-2019, 256 +XX Pages

The purpose of this study was to investigate the glass ceiling syndrome experienced by female teachers. In the education sector, which is one of the sectors where women are employed, it is revealed that the number of female employees is decreasing considerably when they reach the peak points. According to the data of the Ministry of Education, the proportion of female teachers in the ministry is fifty-four percent. Of the two thousand three hundred and thirty-three school administrators, only six thousand seven hundred and one female managers. There is only one woman among the eighty one provincial national education directors. The situation in the central organization of Ministry of Education does not differ. There is only one woman among sixteen general managers and only seven out of ninety-one heads of departments are female.

Because of these statistics, it was decided to investigate these experiences which prevented women teachers' careers. In the literature review, it is seen that the thesis study on this subject is quite small.

Studies in different countries, including the United States of America, were examined. These studies are generally performed by using quantitative method. For this reason, research has been conducted on sequential explorer pattern which is one of the mixed method research patterns and contains both quantitative and qualitative methods.

The qualitative data of the study were collected by semi-structured interviews with 41 female teachers working in private and public schools chosen by using snow

ball method. The sample for the quantitative part, in the 2017-2018 academic year from different regions of Turkey and consists of 549 women participating teachers from different institutions such as online. The quantitative data of the study were obtained from Glass Ceiling Syndrome Questionnaire, which is improved by the researcher. Content analysis method was used for analysis of qualitative data and non parametric statistical analysis methods were used for analysis of quantitative data.

The main results of the research are as follows: it is possible to rank the glass ceiling barriers of women teachers as individual, organizational and social. Individual obstacles include female teachers' unwillingness. However, this unemployment is not an arbitrary situation but it is caused by learned helplessness. In addition to this, being mother, spouses and manager to force women. Female teachers think that their working hours and responsibilities will increase but their status and salaries will not increase. This is one of the most remarkable organizational obstacles. The social barrier of female teachers is oppression. The society believes that being a manager will adversely affect a woman's life.

Female teachers think that men and women have different characteristics during their management even so they believe that the some characteristics such as justice, self-confidence and experience should be in all man or woman managers. According to female teachers, they have discrimination on the way of being a manager despite having these basic characteristics of women. They believe that social awareness is very important to overcome these discrimination and to break the glass ceiling, and the Ministry of Education should take many steps to increase the number of women managers.

The quantitative analysis revealed that the opinions stated differed significantly according to the demographic information of the female teachers (age, seniority, institution type, marital status etc.). Women teachers working with a female manager in their schools do not feel under pressure in the institution and have positive ideas about their future careers. Female teachers working with a male administrator are sure that they will face obstacles when they want to be managers. Generally spoken, women teachers who have multiple roles have difficulty in improving their careers. However as the age group, teachers over 35 years of age stated that responsibilities such as spouses and children do not affect the careers of female teachers. In the same way, single teachers thought that they could easily establish family-work balance, while married female teachers talked about the difficulties of establishing balances.

The answers of female teachers working in state and private schools are quite different from each other. The motivation of teachers in private schools to continue their careers as managers is quite high compared to women teachers working in public schools. Female teachers working in public schools are worried about the shortening of holidays and extended working hours, but women teachers working in private schools do not care about it. The possible causes of this situation are detailed in the research. The status and financial income of employees who work as managers in private schools are much higher than those who work as teachers; however the responsibilities of the managers working in public schools are increased, the material conditions do not improve at the same rate. This is affected the motivations of female teachers working in the public schools.

Key Words: Glass Ceiling Syndrome, Female Manager, Gender of Management, Female School Administrator

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirimi	i
Önsöz	ii
Özet	iii
Abstract	vi
İçindekiler	ix
Tablolar Listesi	xiv
Şekil Listesi	xix
Kısaltmalar	xx
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	7
1.3. Önem	10
1.4. Varsayımlar	17
1.5. Sınırlılıklar	17
1.6. Tanımlar	18
BÖLÜM II	19
İLGİLİ ALANYAZIN	19
2.1. Kadının Çalışma Hayatına Genel Bakış	19
2.1.1. Tarihsel Süreçten Bugüne Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	19
2.1.1.1. Dünyada Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	19
2.1.1.2. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	22
2.1.2. Günümüzdeki Kadın ve Çalışma Hayatı	24
2.1.2.1. Kadın ve İşgücü Kuramları	24
2.1.2.1.2. İnsan Sermayesi Kuramı	25
2.1.2.2. Kadının İşgücüne Katılımı	26
2.2. Kadın ve Yöneticilik	28
2.2.1. Yöneticilik ve Boyutları	28

2.3.	Kadın Yöneticiler ve Kariyer Engelleri.....	29
2.4.	Cam Tavan Sendromu Kavramı	31
2.4.1.	Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu	33
2.4.1.1.	Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	34
2.4.1.2.	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	36
2.4.1.3.	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	41
2.4.2.	Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Stratejiler	43
2.4.2.1.	Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	43
2.4.2.2.	Üniversite Ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi	43
2.4.2.3.	Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi	44
2.4.2.4.	Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	45
2.4.2.5.	Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	46
2.5.	Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler	46
2.5.1.	Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engeller ve Cam Tavan Sendromu	48
BÖLÜM III	51
YÖNTEM	49
3.1.	Araştırma Modeli.....	51
3.2.	Evren ve Örneklem.....	52
3.2.1.	Nitel Araştırmada Yer Alan Evren ve Örneklem	52
3.2.2.	Nicel Araştırmada Yer Alan Evren ve Örneklem	55
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	56
3.3.1.	Nitel Veri Toplama Araçları	56
3.3.2.	Nicel Veri Toplama Araçları.....	56
3.3.2.2	Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği	57
3.3.2.3	Ölçeğin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları.....	58
3.3.2.3.1	Geçerlik Analizleri.....	59
3.3.2.3.2	Güvenirlik Çalışmalarına İlişkin Bulgular.....	69

3.4. Verilerin Toplanması.....	70
3.4.1. Nitel Verilerin Toplanması.....	70
3.4.2. Nicel Verilerin Toplanması.....	70
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	71
BÖLÜM IV	71
BULGULAR VE YORUM	73
4.1. NİTEL BULGULAR	73
4.1.1. Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmaya İlişkin İstekleri ve Bu İsteklerini Etkileyen Bireysel Kariyer Engellerine Ait Bulgu ve Yorumlar.....	75
4.1.2. Kadın Öğretmenlerin Çalışma Koşullarının Yönetici Olma İsteklerini Etkilemesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	80
4.1.3. Kadın Öğretmenlere Göre Yönetim İşinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	85
4.1.4. Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	89
4.1.5. Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	92
4.1.6. Çevrenin Kadın Yöneticilere Bakış Açıklarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	95
4.1.7. Birlikte Çalışılan Yöneticilerin Kadın Öğretmenlerin Cinsiyetine Dayalı Olarak Bakış Açıklarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	99
4.1.8. Kadın Öğretmenlerin, Okul Yöneticiliğini Daha Az Tercih Etmesinin Nedenlerine Ait Bulgu ve Yorumlar.....	101
4.1.9. Milli Eğitim Bakanlığının Kadın Öğretmenleri Yöneticiliğe Teşvik Etmek İçin Yapması Gerekenlere Ait Bulgu ve Yorumlar.....	105
4.1.10. Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Tarafından Olumsuz Bir Tavrıla Karşılaşma ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	108
4.1.11. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma İsteklerinin Aileleri Tarafından Nasıl Karşılandığına İlişkin Görüşlere Ait Bulgu ve Yorumlar.....	111
4.1.12. Kariyer için Yapılan Fedakârlıklara Ait Bulgu ve Yorumlar.....	114

4.1.13. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma Sürecinde İşlerini Kolaylaştıracak ya da Zorlaştıracak Faktörlere Ait Bulgu ve Yorumlar.....	118
4.1.14. Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Yaşama Durumlarına Ait Bulgu ve Yorumlar.....	120
4.1.15. Kadın Öğretmenlerin Yaşadığı Cam Tavanın Nasıl Aşılabilceği ve Cam Tavanı Delen Kadın Öğretmenlerin Özelliklerine Ait Bulgu ve Yorumlar.....	124
4.1.16. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olabilmek İçin Sahip Olması Gerektiği Düşünülen Özelliklere Ait Görüşlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	130
4.1.17. Kadın Öğretmenlerin Üst Düzey pozisyonlara İlerlemesi İçin Verilen Tavsiyelere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	134
4.2. NİCEL BULGULAR.....	138
4.2.1. Demografik Veriler	138
4.2.2. Değişkenlerle Bağımlılık Testinin İncelenmesi	147
BÖLÜM V	204
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	204
5.1. Sonuç ve Tartışma	204
5.1.1. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki bireysel kariyer engelleri nelerdir ve bu kariyer engellerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma.....	205
5.1.2. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki örgütsel kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engellerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma.....	211
5.1.3. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki toplumsal kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engellerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma.....	214
5.1.4. Kadın öğretmenlere göre yönetimde kadınsal ve erkeksel tavırlar bulunur mu ve kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma	216
5.1.5. Kadın öğretmenlere göre yöneticilikte cinsiyetlere göre ayrımcılık yapılır ve kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma	222

5.1.6. Kadın öğretmenlere göre ideal kadın yönetici hangi özellikleri taşımaktadır ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma.	226
5.1.7. Kadın öğretmenlerin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algıları nedir ve Cam Tavana ilişkin algılarında, demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma.	227
5.1.8. Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunun nasıl aşılabileceğine ilişkin görüşleri nedir? Bu görüşler demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?.....	230
5.2. Öneriler.....	233
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	233
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	234
KAYNAKLAR	236
EKLER	250
ÖZGEÇMİŞ	256

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yönetici Pozisyonlarındaki Kadınların Oranı	3
Tablo 1.2 Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yabancı Araştırmalar-1	11
Tablo 1.2 Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yabancı Araştırmalar-2	12
Tablo 1.3. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Yerli Araştırmalar-1	14
Tablo 1.3. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Yerli Araştırmalar-2	15
Tablo 1.3. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Yerli Araştırmalar-3	16
Tablo 2.1 15-64 Yaş Arası Kadın İşgücü Göstergeleri (%)	23
Tablo 2.2. Kadınların İşteki Durum ve Sektörel Dağılımına Göre İstihdamı	24
Tablo 2.3.Kadınların Erkek-Egemen Örgüt Kültürü İçerisinde Konumlandırılmaları	38
Tablo 3.1. Nitel Çalışmaya Katılan Kadın Öğretmenlerin Demografik Verileri	54
Tablo 3.2 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları	59
Tablo 3.3. Ortak Yük Değerleri	60
Tablo 3.4 Açıklanan Toplam Varyans Miktarları-1	61
Tablo 3.4 Açıklanan Toplam Varyans Miktarları-2	62
Tablo 3.5 Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matriksi-1	62
Tablo 3.5 Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matriksi-2	63
Tablo 3.6 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları	64
Tablo 3.7. Ortak Yük Değerleri	65
Tablo 3.8. Açıklanan Toplam Varyans Miktarları	66
Tablo 3.9 Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matriksi	68
Tablo 3.10. Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlar ve Bu Boyutlardan Yük Alan Maddeler	69
Tablo 3.11. Ölçek güvenilirlik analiz sonucu	69
Tablo 4.1 Nitel Analiz Sonucunda Oluşan Tema, Alt Tema ve Kategoriler-1	74
Tablo 4.1 Nitel Analiz Sonucunda Oluşan Tema, Alt Tema ve Kategoriler-2	75
Tablo 4.2 Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik İstememe Nedenlerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	78

Tablo 4.3 Çalışma Koşullarının Yöneticilik İsteklerini Olumsuz Yönde Etkilemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	80
Tablo 4.4 Çalışma Koşullarının Yöneticilik İsteklerini Olumlu Yönde Etkilemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	84
Tablo 4.5. Kadın Öğretmenlere Göre Yönetim İşinin Cinsiyeti Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	86
Tablo 4.6 Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle Karşılaşıp Karşılaşmadıkları İle İlgili Frekans Dağılımı	89
Tablo 4.7 Kadın Öğretmenlerin Kariyerleri Sırasında Yaşadıkları Zorluklara Yönelik Frekans Dağılımı	90
Tablo 4.8 Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görülüp Görülmediğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	92
Tablo 4.9 Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görmemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	93
Tablo 4.10 Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görmemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	94
Tablo 4.11 Çevrenin Kadın Yöneticilere İlişkin Bakış Açıklarına Yönelik Frekans Dağılımı	96
Tablo 4.12 Birlikte Çalışılan Yöneticilerin Kadın Öğretmenlerin Cinsiyetine Dayalı Olarak Bakış Açıklarına Yönelik Frekans Dağılımı	99
Tablo 4.13 Kadın Öğretmenlerin, Okul Yöneticiliğini Daha Az Tercih Etmesinin Nedenlerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	102
Tablo 4.14 Milli Eğitim Bakanlığının Kadın Öğretmenleri Yöneticiliğe Teşvik Etmek İçin Yapması Gerekenlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	105
Tablo 4.15 Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Tarafından Olumsuz Bir Tavıra Maruz Kalıp Kalmamasına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	109
Tablo 4.16 Kadın Öğretmenlerin Çalışma Hayatında Kadın Bir Yönetici Tarafından Bir Takım Olumsuz Tavırlara Maruz Kalmasına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	109
Tablo 4.17 Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma İsteklerinin Aileleri Tarafından Nasıl Karşılandığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	111

Tablo 4.18 Kadın Öğretmenlerin Kariyerleri Sırasında Fedakarlıkta Bulunup Bulunmadığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	114
Tablo 4.19 Kadın Öğretmenlerin Kariyerleri İçin Yaptıkları Fedakarlıklara İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	114
Tablo 4.20 Kadın Öğretmenlere Yönetici Olma Sürecinde İşlerini Kolaylaştıracak Faktörlere Yönelik Frekans Dağılımı	118
Tablo 4.21 Kadın Öğretmenlere Yönetici Olma Sürecinde İşlerini Zorlaştıracak Faktörlere Yönelik Frekans Dağılımı	119
Tablo 4.22 Kadın Öğretmenlere Cam Tavan Sendromu Yaşayıp Yaşamadığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	120
Tablo 4.23 Kadın Öğretmenlere Cam Tavan Sendromu Yaşama Durumlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	121
Tablo 4.24 Kadın Öğretmenlerin Yaşadığı Cam Tavan Nasıl Aşılabileceğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	125
Tablo 4.25 Cam Tavanı Delen Kadın Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	127
Tablo 4.26 Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olabilmek İçin Sahip Olması Gerektiği Düşünülen Özelliklere İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	131
Tablo 4.27 Kadın Öğretmenlerin Üst Düzey Pozisyonlara İlerlemesi İçin Verilen Tavsiyeler İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı	135
Tablo 4.28 Nicel çalışmaya katılan katılımcıların demografik verileri-1	139
Tablo 4.28 Nicel çalışmaya katılan katılımcıların demografik verileri-2	140
Tablo 4.29 Nicel çalışmada katılımcıların verdiği cevapların dağılım tablosu-1	146
Tablo 4.29 Nicel çalışmada katılımcıların verdiği cevapların dağılım tablosu-2	147
Tablo 4.30 “Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	148
Tablo 4.31 “Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	150
Tablo 4.32 “Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	152

Tablo 4.33 “Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	155
Tablo 4.34 “Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	157
Tablo 4.35 “Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	159
Tablo 4.36. “Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	161
Tablo 4.37. “Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görür” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	162
Tablo 4.38. “Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	164
Tablo 4.39 “Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	165
Tablo 4.40 “Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	166
Tablo 4.41 “Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	168
Tablo 4.42 “Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	170
Tablo 4.43 “ Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	172
Tablo 4.44 “Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	174
Tablo 4.45 “Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	176
Tablo 4.46 “Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	177
Tablo 4.47 “Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	179

Tablo 4.48 “Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	180
Tablo 4.49 “Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	181
Tablo 4.50 “Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	183
Tablo 4.51 “Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	184
Tablo 4.52 “Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	186
Tablo 4.53 “Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracıklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	188
Tablo 4.54 “Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	191
Tablo 4.55 “Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	194
Tablo 4.56 “Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	195
Tablo 4.57 “Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	196
Tablo 4.58 “Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	199
Tablo 4.59 “Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.	202
Tablo 5.1 Liderlik Stilleri	222

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Milli Eğitim Bakanlığında Kadın Çalışan İstatistikleri	3
Şekil 2.1.Dünya genelinde kadın ve erkeklerin istihdam edildikleri sektörlere göre dağılımı	20
Şekil 2.2. Beş yıllık cam tavan indeksi	21
Şekil 2.3 Yönetsel Görevler ve Roller	29
Şekil 3.1: Keşfedici Araç Tasarımı İçin İşlemler	51



KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği (European Union)

ABD: Amerika Birleşik Devletleri (United States of America)

Eurydice: Avrupa Topluluğu Eğitim Bilgi Ağı (Education Information Network in the European Community)

KSSGM: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğu (Directorate General on the Status of Women)

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı (Ministry of Education)

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)

TCEUEP: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (Gender Equality National Action Plan)

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu (Turkish Statistical Institute)

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem.

İş yaşamında aktif olan kadın sayısında büyük oranda artış yaşanmasına rağmen, kadının çalışma hayatına girdikten sonra kariyer ilerlemesinde aynı oranda yükseliş maalesef gerçekleşmemiştir. Günümüzde kadınlar çok iyi eğitim almalarına, iş deneyimlerinin fazla olmasına, mesleki açıdan kendilerini oldukça geliştirmelerine rağmen erkek çalışanlara nazaran yönetim ve şeflik görevlerinde daha az yer almaktadırlar. Kadınlar yönetici pozisyonlarına ulaşmaya çalışırken cinsiyet ve iş ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar. Böyle olunca yönetimde daha az temsil edilmeleri de kaçınılmaz olmaktadır (Aparna, 2003).

Örgütlerde yatay ve dikey ayrımcılıktan bahsetmek mümkündür. Yatay ayrımcılık, aynı iş ve pozisyonda çalışan kadın ve erkek çalışanlara yükselmesi ya da kendini gösterebilmesi, performansını ortaya koyabilmesi adına farklı imkan ve fırsatların verilmesidir. Dikey ayrımcılık ise kadınların düşük pozisyonlarda istihdam edilmesi ve terfi etme şansı verilmemesi olarak açıklanabilir. Her iki durumun sonucunda da erkekler daha yüksek pozisyonlarda çalışırken, kadınlar alt pozisyonlarda yer almak zorunda kalmaktadırlar (Boddy, 2002).

Benzer şekilde, toplum gözünde de, işler ve meslekler kadın ve erkek mesleği olarak ayrılmakta ve bu ayrımada kadınlara daha çok düşük statülü iş ve pozisyonlar uygun görülmektedir. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen yasalar ya da kurallar olmamasına rağmen kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar.

Avrupa Komisyonu'na (2015) göre, Avrupa'nın en büyük şirketlerinde üst düzey yönetici (CEO) olarak görev yapan kadınların oranı % 3,6'dır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) de benzer veriler olmakla beraber en büyük 500 şirket üzerine yapılan araştırmada kadın CEOların oranı % 4,4 olarak saptanmıştır (Catalyst, 2015; akt: İmamoğlu Akman ve Akman, 2016, s. 749). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) verilerine göre 2012 yılı itibariyle Türkiye'de kadın istihdamı % 32,3 olurken OECD ülkeleri ortalaması ise % 62,3 olarak saptanmıştır. Ayrıca,

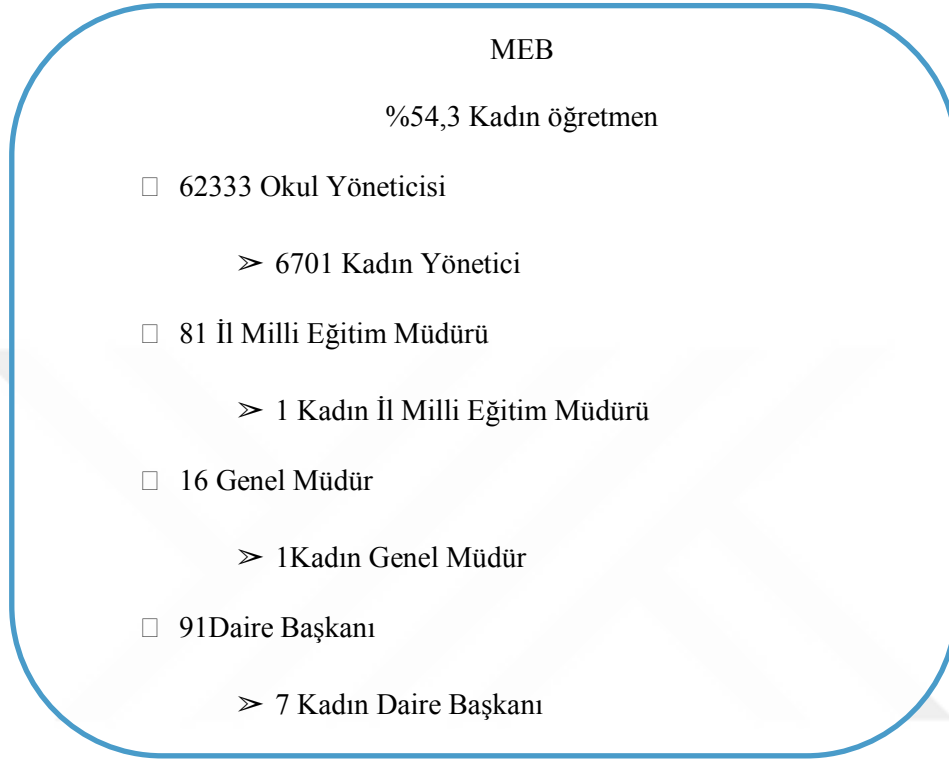
Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2014) verilerine göre de 15 yaş ve daha yukarı yaş grubundaki kadın istihdamı 2004 yılında % 23,3 iken 2014 yılında % 30,3'e yükselmiştir. Üst düzey memur grubu istihdam oranları ise, 2011 yılında % 8,7'den 2014 yılında % 9'a ulaşmıştır. 2014 yılı itibariyle kadın milletvekili oranı % 14 iken yerel yönetimlerdeki kadın belediye başkanlarının oranı ise % 2,9 olarak belirlenmiştir (İmamoğlu Akman ve Akman, 2016, s.749).

Bu görünmez engeller birçok iş kolunda görülmekle beraber eğitim sektöründe de yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu sebeple, okul yönetimi pozisyonlarında kadın katılımının artırılması dikkat çekici bir konu olmasına rağmen, az sayıda ülke bu durum ile ilgili çözüm arayışına girmektedir. Bu ülkelere Eurydice (2010) eğitim çıktılarında cinsiyet farklılıkları raporunda yer verilmiştir. Bu ülkelerden biri Hollanda'dır. Yönetimde daha fazla kadın (Meer vrouwen in het management) programı ile eğitim sektöründe yönetici pozisyonlarında daha fazla kadının yer alması amaçlanmıştır. Bir diğer ülke İrlanda'da kadınların yönetici pozisyonlarında kendilerine yer bulabilmeleri için özel bir teşebbüs bulunmaktadır. Eğitim ve Bilim Müdürlüğü, yönetici olmak isteyen kadınlar için, "Eğitim Yönetiminde Kadınlar" adlı hizmet içi eğitim imkanını bütün kadınlara ücretsiz sunmaktadır. Ayrıca Lihtenştayn'da da kamu alanında çalışan kadınların yönetici olmalarını sağlayacak benzer bir proje yürütülmektedir. Henüz karar verme mekanizmalarında kadınların etkinliği istenilen düzeyde artırılamasa da, eğitim yönetiminde kadın-erkek yönetici dengesi sağlanamasa da; Kıbrıs ve Romanya'nın milli stratejileri arasında bunları sağlamak bulunmaktadır.

Kadınların yönetici pozisyonlarında istihdam edilmesi eğitim kurumları bazında değişkenlik göstermektedir. Kadınlar ilköğretim okullarında daha fazla oranda yöneticilik yaparken bu oranın ortaöğretimde düştüğü görülmektedir. Aslında Bulgaristan, Avusturya, Polonya, Slovakya, Birleşik Krallık ve İzlanda'da, ilköğretimde okul yöneticilerinin % 75'i ve fazlası kadındır. Ancak bu oran ortaöğretimde ani bir düşüşe geçer. Fransa, Avusturya, İsveç ve İzlanda'da aradaki fark büyüktür. Örneğin Avusturya'da, ortaokulda okul yöneticilerinin %32'sinden azı ve lisedekilerin %30'undan azı kadındır. Verilerin olduğu ülkelerin çoğunda lise için oran %50'nin altındadır (EURYDICE, 2009).

Ülkemizde, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Ancak bu durumun, yönetim basamaklarına bakıldığında açıkça azalmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre, bakanlık içerisinde kadın

öğretmenlerin oranı yüzde elli dört nokta üçtür. Fakat 62333 okul yöneticisinden sadece 6701 kadın yöneticidir. 81 il milli eğitim müdürü içinde ise sadece 1 kadın bulunmaktadır. MEB'in merkez teşkilatında da durum farklılık göstermemektedir. 16 genel müdürden sadece biri, 91 daire başkanından sadece yedisi kadındır (MEB, 2015).



Şekil 1.1 Milli Eğitim Bakanlığında Kadın Çalışan İstatistikleri, 2015

2016 yılından itibaren TÜİK, üst düzey yönetici sayılarını gelen verilerin kalitesine güvenilemediğinden ve uluslar arası karşılaştırabilirliği sağlamak adına bakanlıklar bazında yayınlamamaya başlamıştır. Verileri, “hane halkı iş gücü araştırması” adı altında ortaya koymaktadır, 2017 verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Yönetici Pozisyonlarındaki Kadınların Oranı

Yönetici Pozisyonlarındaki Kadınların Oranı 2012-2017			
Yıl	Toplam	Erkek (%)	Kadın (%)
2012	100%	85,6	14,4
2013	100%	83,4	16,6
2014	100%	84,5	15,5
2015	100%	85,6	14,4
2016	100%	83,3	16,7
2017	100%	82,7	17,3

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2017

Kadın-erkek eşitliği yerel bir konu olmaktan ziyade küresel bir konudur. 1957 tarihli Roma Antlaşmasından başlayarak günümüze kadar Avrupa Birliği Hukukunun birincil kaynağını oluşturan Antlaşmalarda ve ikincil kaynağını oluşturan Yönergelerde ele alınmıştır. Aynı zamanda Avrupa Sosyal Şartı'nda, birliğin cinsiyet eşitliği politikasını destekleyen Avrupa Komisyonu ve Konseyi kararlarında, Eşitlik Çerçeve Programlarında ve diğer birçok belgede kadın erkek eşitliğine yer verilmiştir. AB İstihdam Stratejisi'nin kadınlara yönelik öncelikli amacı, gerek iş arama aşamasında gerekse çalışma aşamasında kadınların ayrımcılığa maruz kalmamalarını sağlamaktır. AB mevzuatı bu konulara dair detaylı hükümler içermektedir. Mevzuatta kadın-erkek eşitliğine dair 4 antlaşma maddesi, 13 dbulunmaktadır. Bunlardan dördü direkt kadınlara eğitim alma ve çalışma hayatları ile ilgilidir. Bunlar; 1976 yılında çıkarılan işe başvurma, mesleki eğitim, terfi, çalışma şartlarında kadın ve erkekler arasında eşit muamele sağlanması hakkındaki direktif (76/207/EEC), 2000 yılında çıkarılan işyerinde ve meslekte eşit muamele konulu direktif (2000/78), 1976 yılında çıkarılan istihdamda, mesleki eğitimde, meslekte yükselmede ve çalışma koşullarında kadın ve erkeğe eşit muamele ilkesinin uygulanmasına ilişkin Konsey direktifini (76/207/EEC) değiştiren 23 Eylül 2002 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi direktifi (2002/73/EC), 5 Temmuz 2006 tarihinde çıkarılan istihdam ve meslek konularında kadın ve erkeğe eşit muamele ve fırsat eşitliği ilkesinin uygulanmasına dair direktif (yeniden düzenleme) (2006/54/EC) lerdir.

Bundan dolayıdır ki; kadınların hakları ve toplumsal cinsiyet eşitliği Türkiye- AB ilişkileri bakımından önemli bir meseledir. Bu doğrultuda, gerçek ve sürdürülebilir toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi ve kadın haklarının korunması için atılacak ileri adımlar ve yapılacak reformlar, Türkiye ve AB tarafından tam destek görmelidir. Kadın haklarının korunup geliştirilmesi Avrupa Birliği 2020 stratejilerinin arasındadır. Bu sebeple de Avrupa Birliği ile ilişkilerimizde özel temas konularından biridir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve kadın haklarının korunması adına yapılacak reformlar bu anlamda çok önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Türkiye, son dönemlerde kadın haklarına yönelik bir dizi değişiklik yapmıştır. Bunlar arasında, pozitif ayrımcılığın anayasal dayanak sağlanması, ayrımcılıkla ilgili kanun tasarısı hazırlanması, kadın istihdamının artırılmasına ilişkin genelgenin yürürlüğe girmesi, kadın istihdamını arttırmaya yönelik sosyal güvenlik ve iş hukukunda yapılan düzenlemeler yer almaktadır (İktisadi Kalkınma Vakfı, 2018).

Tüm bu gelişmelere rağmen kadın çalışanların yükselmesi açısından yeterli gelişme sağlanamamıştır. Halen iş yaşamında, zorluklar ile karşılaşan; kendini var etmeye çalışan kadın çalışanlar birçok engel ile karşılaşmaktadırlar. En bilinen engellerden birisi ise “cam tavan sendromu” dur.

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen, tutumlarla ve örgütsel önyargılarla beslenen, görünmeyen yapay engeller “cam tavan sendromu” (glass ceiling) olarak adlandırılır (Wirth, 2001). Bir diğer ifade ile cam tavan sendromu, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir (Cotter, Hermsen, Ovadia, Reeve, 2001).

Cam tavan teorisi üst düzey liderlik pozisyonlarında kadınlar ve erkekler arasındaki toplumsal ekonomik eşitsizliği tanımlamak için de kullanılabilir. Bazı kadınlar çok yetenekli, iyi eğitilmiş ve kıdemli olmalarına rağmen liderlik pozisyonlarına geçerken, eşitsizliklere uğrarlar. Kadınlar federal hükümet içinde de üst düzey liderlik pozisyonlarına erişmelerini engelleyen engeller ile sık sık karşılaşır (Demirdjian, 2007).

Ayrıca, cam tavan sendromu, kadınların kariyer gelişimlerinde onları yavaşlatan engeller olarak kullanılmaktadır. Bu da erkeklerin iş yaşamında kadınlardan daha hızlı kazanımlar elde ettiklerine işaret etmektedir (Weinberger, 2011).

Ancak cam tavan sendromu, günümüzde yalnızca kadınlarla sınırlandırılmamaktadır. Etnik azınlıklar ve erkeklerin de kadınlar gibi kariyerlerinde cam tavan sendromunu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (Lackwood, 2004). Bu çalışmada ise daha sık karşılaşılan, kadınların maruz bırakıldığı cam tavan sendromundan bahsedilecektir.

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları, çalıştıkları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen bazılarında kadın çalışanlar kendilerini kabul ettirmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar (Rosener, 2006).

Kadınlar sık sık kendilerini daha az kazanç, daha az sorumluluk, daha az görünürlüğü olan daha düşük potansiyelli işlerde ve örgütteki düşük pozisyonlarda sıkışmış olarak bulmaktadırlar. Düşük seviyelerdeki pozisyonlar, daha az kaynak, teknoloji, bilgi ve insanlar üzerinde daha az kontrol imkânı sağladığı için güç azlığına sebep olmaktadır (Perrewe ve Nelson, 2004).

Kadınların istihdamı ve terfilerinde sadece örgüt kültürünün değil, toplumsal - kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli bir engel olabilmektedir. Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmada kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğu düşüncesiyle kadınların istihdamı ve terfileri ile ilgili olumsuz bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Appold vd., 1998).

Kadınlar yardımlarının kabul edilmediği ve değer verilmediği, ciddiye alınmadıkları, izole edildikleri, gayri resmi iletişim ağlarının dışında bırakıldıkları ya da sunulan eğitim fırsatlarından yararlanmalarının engellenmesi gibi çeşitli durumlar sonucunda 'cam tavan sendromu' yaşadıklarını belirtmişlerdir (Solomon, 2000).

Kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlenmesi, kariyer gelişimi için sosyal hayatından ve aile hayatından fedakârlık yapması, tatil dönemlerinde ve uzun saatler çalışıyor olmayı ailelerinin hoş karşılamaması kadınların iş-aile dengesini oluşturmak için çok fazla zorlanmalarına neden olan unsurlardır. Bununla birlikte kadın yöneticiler aile yaşantılarını olumsuz etkilemesine rağmen kariyerlerinde ilerlemeyi tercih edebilmekte ve birçok değerden erkeklerden daha fazla vazgeçmek zorunda kalabilmektedirler. Kadın yöneticiler iş-aile dengesini kurup bütün bireysel engellerinin üstesinden gelseler bile kendileri dışındaki faktörlerden etkilenmektedirler (Simon, 1995).

Oakley, cam tavan sendromuna sebep olan bariyerleri tanımlarken üç kategori ileri sürmüştür: işe alım, işte tutma ve terfi gibi iş uygulamaları; istenen liderlik stili ve stereotipler gibi davranışsal ve kültürel sebepler ve feminist teoride bahsedilen kökleşmiş yapısal ve kültürel açıklamalar (Weyer, 2007, s.483). Benzer bir araştırma daha, üst kademe yöneticiliğine yükselmeye yasal engellerin olmamasına karşın, üç tür engelin varlığından bahseder. Bunlar; ilk olarak, yönetim sistemi; ikincisi, çevresel faktörler; son olarak da, kadınların çevreyi algılama yani kendi özellikleridir. Bu engeller kadınlarla sınırlı değildir. Erkek bakış açısı da bu engel kümesine girmektedir (Jackson, 2001).

Cotter ve diğerleri (2001) göre ise benzer özelliklere sahip kadınlar kariyer ilerlemelerinde bariyerlerle karşılaştıklarında yükselmekten vazgeçerler. Temelde kadınların mesleklerinde ilerlemesini engelleyen beş ana faktör bulunmaktadır: stereotipler ve algılar, mentorluk ve iletişim ağı oluşturma, ayrımcılık, ailesel sorunlar ve başka birinin işinde çalışmak (Cai ve Kleiner, 1999, s.53-54). Deemer ve

Fredericks ise kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini engelleyen dört zihinsel davranışın olduğunu tesbit etmiş ve bunları şu şekilde ifade etmişlerdir: Mağduriyet duygusu, kısıtlayıcı kişisel kanılar, sabit fikirli olmak, statükoyu önemsemek (Deemer ve Fredericks, 2006). Ayrıca kadınlar pozitif cinsiyet ayrımcılığı yani kendi yararlarına olacak davranışları da istememektedirler. Bunun çözümden çok daha fazla probleme yol açacağını düşünmekte, özel davranışlardan ziyade eşit fırsatlar verilmesini, yasalarda ve politikalarda eşitlik sağlanmasını istemektedirler (Veale ve Gold, 1998).

Sonuç olarak, Cam Tavan Sendromu, eğitim sektöründe de önemli derecede kendini hissettirdiğinden kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını değerlendirme ihtiyacı doğmuştur. Milli Eğitim Bakanlığında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanan kadınların erkeklere oranla daha az sayıda olma nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Ancak, Türkiye’de kadın çalışanların kariyer engellerine yönelik farklı sektörlerde örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar bulunmasına rağmen, eğitim örgütlerinde ve okullarda görev yapan kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına ulaşmada karşılaştıkları engelleri incelemeye ilişkin yürütülen araştırma ve tez çalışmaları oldukça sınırlıdır. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, genellikle nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmalarda sorunun derinlemesine irdelenmesine olanak sağlayacak kadar detaylandırılmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada, eğitim kurumlarında görev yapan kadın öğretmenlerin “Cam Tavan sendromu” yaşama durumları incelenmiştir. Kadın öğretmenlerin görüşleri ilk önce nitel yöntemler kullanılarak alınmış, ardından nicel yöntemler kullanılarak genel sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel problem cümlesi; “ Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını etkileyen durumlardan biri olan Cam Tavan Sendromuna ilişkin algıları nelerdir?” olarak oluşturulmuştur.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını etkileyen durumlardan biri olan “Cam Tavan Sendromuna” ilişkin algıların incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki bireysel kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Kadın Öğretmenlerin yönetici olmalarına ilişkin algıladıkları örgütsel kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Kadın Öğretmenlerin yönetici olmalarına ilişkin algıladıkları toplumsal kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Kadın öğretmenlere göre yönetimde kadınsal ve erkeksel tavırlar bulunur mu? Kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Kadın öğretmenlere göre, yöneticilikte cinsiyetlere göre ayrımcılık yapılmakta mıdır? Kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Kadın Öğretmenlere göre ideal kadın yönetici hangi özellikleri taşımalıdır?
7. Kadın öğretmenlerin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algıları nedir? Kadın öğretmenlerin “Cam Tavan”a ilişkin algılarında, demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık var mıdır?
8. Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunun nasıl aşılabileceğine ilişkin görüşleri nedir? Kadın öğretmenlerin Cam Tavan sendromunun nasıl aşılabileceğine ilişkin görüşleri demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık oluşturmaktadır mıdır?

Bu sorulara ek olarak 20 adet alt araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt araştırma soruları asıl problemi oluşturan soruları açıklayıcı olacak şekilde nicel ve nitel kısımlardan ayrı ayrı elde edilerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sorular;

Nitel kısım,

1. Kadın öğretmenlerin çalışma koşullarının yöneticilik fikirlerini nasıl etkilediği ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olmak ile ilgili düşünceleri nelerdir?
3. Kadın öğretmenler kariyerleri boyunca nasıl engellerle karşılaşmışlardır?
4. Kadın öğretmenlerin ailelerinin kadın yöneticilere karşı bakış açısı nasıldır?
5. Kadın öğretmenlerin çevrelerinin kadın yöneticilere karşı bakış açısı nasıldır?

6. Kadın öğretmenlerin algılarına göre meslektaşlarının ve amirlerinin kadın yöneticilere karşı bakış açısı nasıldır?
7. Kadın öğretmenlere göre kadın yönetici sayısının az olmasının nedenleri nelerdir?
8. Kadın öğretmenlere göre Milli Eğitim Bakanlığı kadınları yöneticiliğe teşvik etmek için neler yapmalıdır?
9. Kadın öğretmenlere göre cam tavan nasıl aşılabilir?
10. Kadın öğretmenlere göre yönetici olabilmek için ne gibi özelliklere sahip olunması gerekmektedir?

Nicel kısım,

11. Kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerinin sosyal çevreleri ve meslektaşları tarafından desteklenmesi ile demografik özellikler arasındaki ilişki nasıldır?
12. Çalışma koşulları ve yöneticilik sisteminin kadın öğretmenlerin yönetici olma isteğine etkisinin demografik verilerle arasındaki ilişki nasıldır?
13. Çalışma ortamı ve yöneticilikte yaşanan cinsiyetçilik demografik özelliklere göre nasıl değişmektedir?
14. Kadın öğretmenlerin desteklenerek yöneticiliğe özendirilmesi ile demografik özellikler arasındaki ilişki nasıldır?
15. Kurum içinde kadın yöneticilerle ya da kadın mentorlar ile çalışan kadınların çalışma ortamlarındaki moral ve motivasyonu demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
16. Kadınların kariyerleri sırasında aile hayatından yaptıkları fedakarlıklar demografik özelliklere göre nasıl farklılık göstermektedir?
17. Kadın yönetici olmanın avantaj ve dezavantajlarının demografik özelliklerle ilişkisi nasıldır?
18. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik özellikleri ile ilgili düşüncelerinin demografik verilerle arasındaki ilişki nasıldır?
19. Yöneticilikte fazla mesai, ağır iş yükü gibi kadın öğretmenlerde korku ve isteksizlik yaratan engeller demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
20. Kadın yöneticilerin erkeksileşmesi ile demografik özellikler arasındaki ilişki nasıldır?

1.3. Önem

Bu araştırma, kadınların en çok istihdam edildiği sektörlerden biri olan eğitim sektöründe, kadın öğretmenlerin sektörün yönetim kademelerinde yeterince yer alamadıklarının hangi kariyer engelleri ile ilgili olduğunu ortaya koyduğundan ve bu engelleri aşmak için ne gibi stratejiler oluşturulabileceği ile ilgili çıkarımlar sağladığından önem taşımaktadır.

Kadın öğretmenler, kariyerlerinde ileri seviyelere ulaşmaya çalışırken “cam tavan sendromu” adı verilen bir takım görünmez engeller ile karşı karşıya gelmektedirler. Okul yönetimleri, cinsiyet ayrımının yapılmadığı ve kadın yöneticilerinin destekleneceği bir alan olmalıdır. Buna rağmen bir çok kadın öğretmen, kariyer ilerlemelerini durduran bu engelleri yaşarlar.

Ayrıca, eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki literatürü incelediğimizde yönetim ve yöneticilik alanında birçok araştırma bulunmasına rağmen, “Cam Tavan Sendromu” ile ilgili yapılmış çalışmaların sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Aşağıda, Tablo 1.2’de yurtdışında, birbirinden farklı ülkelerde yapılmış “Cam Tavan Sendromu” ile ilgili araştırmaların adları, yöntemleri, veri toplama araçları, örneklem sayıları ve katılımcıları gösterilmiştir.

Tablo 1.2 Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yabancı Araştırmalar-1

Tez başlığı	Ülke	Yaklaşım	Veri toplama aracı	Örneklem sayısı	Katılımcılar
Perceptions Of Women In Managment: A Thematic Analysis Of Razing The Glass Ceiling	ABD	Nitel Yaklaşım.	Açık uçlu sorular Görüşme	7	Farklı alanlardaki (sağlık, eğitim, hukuk) kartopu yöntemi ile bulunmuş evli ve boşanmış kadın yöneticiler
Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling Syndrome	ABD	Nicel Yaklaşım	5'li likert tipi anket	300 davetten 80 i kriterlere uygun görülmüş. 47 si soruları yanıtlamış.	Farklı alanlardaki (sağlık , eğitimi, hukuk) evli ve boşanmış kadın yöneticiler
Glass Ceiling And Women Career Advancement: Evidence From Nigerian Construction Industry	Nijerya	Nicel Yaklaşım	5'li likert tipi anket	120	Yargısal örnekleme yöntemi ile bölgenin bilinen 8 organizasyonundan seçilmiş kadın ve erkek yöneticiler
Career Barriers For Women Executives And The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French And Turkish Executives	Fransa	Nitel Yaklaşım	Keşif çalışması denmiş. Doküman incelemesi yapılmış önce, sonra görüşme yapılacağını belirtmiş.	Kaç kişi ile yapılacağını belirtmemiş.	Benzer sektörlerden Türk ve Fransız kadın orta düzey yöneticilerle görüşüleceğini belirtmiş.
Lean In Lift Up: Female Superintendents Share Their Career Path Choices	ABD	Nitel Yaklaşım	Yarı yapılandırılmış mülakat soruları Görüşme	20	Tesadüfi yöntemle seçilmiş kadın okul müdürleri boşanmış evli vs.
What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy And Critical Review To Inform Higher Education Research	ABD	Nitel Yaklaşım	Doküman incelemesi	66 döküman	

Tablo 1.2 Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yabancı Araştırmalar-2

Tez başlığı	Ülke	Yaklaşım	Veri toplama aracı	Örneklem sayısı	Katılımcılar
A Research On Glass Ceiling Syndrome Career Barriers Of Women Academics	Türkiye	Nicel Yaklaşım	5'li likert tipi anket	65	50 akademik bölümdeki tesadüfi seçilmiş 65 kadın katılımcı
Factors Influence Women Teachers' Perception Of Glass Ceiling Syndrome	Türkiye	Nicel Yaklaşım	Anket	83	Kadın öğretmenler
The Glass Ceiling And Women In Accounting	Yeni Zelanda	Nitel Yaklaşım	Yarı yapılandırılmış sorular Görüşme	10	Farklı alanlarda yirmi yıl profesyonelce çalışmış 8 kadın 2 erkek yönetici
Do Women Principals Really Face With Barriers In Schools? Critics Of Glass Ceiling Syndrome In Turkey	Türkiye	Nitel Yaklaşım	Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme	8	8 kadın okul yöneticisi
The Perception Of Glass Ceiling' In Indian Organization: Expioratory Study	Hindistan	Nicel Yaklaşım	Anket	100	Farklı sektörlerden 100 erkek yönetici
Predicting Collage Womens Career Plans: Instrumentaliy Work And Family	ABD	Nicel Yaklaşım	The bem sex role inventory (BSRI) The planning for career and family scale (PLAN) The anticipated work- family conflict scale Career aspiration scale The occupational engagement scale for students (OES-S)	177	Üniversiteli kadın öğrenciler

Tablo 1.2’de görüldüğü gibi, yapılan araştırmalarda nicel ya da nitel yöntemlerden birisi kullanılmıştır. Nicel yöntem kullanılan araştırmalarda, veriler anket yoluyla; nitel yöntemde ise görüşme formu yoluyla veriler toplanmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 1.3’de ise, Cam Tavan Sendromu ile ilgili yapılmış yerli araştırmalara yer verilmiştir.



Tablo 1.3. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Yerli Araştırmalar-1

TEZ BAŞLIĞI	ŞEHİR	YAKLAŞIM	VERİ TOPLAMA ARACI	ÖRNEKLEM SAYISI	KATILIMCILAR
Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma	Konya	Nicel Yaklaşım	Anket	140 yöneticiden 100 yöneticiye ulaşılmış	Konyadaki kamu ve özel bankalarda çalışan kadın ve erkek yöneticiler
Halkla İlişkiler Eğitimi Gören Üniversite Öğrencilerinin Kadınların Halkla İlişkiler Alanında Yönetici Olmalarına İlişkin Tutumları: Cinsiyet Ve Cinsiyet Rolü Yöneliminin Etkileri	Ankara	Nicel Yaklaşım	Demografik Bilgi Formu Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği Bem Cinsiyet Rolü Envanteri	139 kadın, 110 erkek	Halkla ilişkilerde okuyan kız ve erkek üniversite öğrencileri
Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği	İstanbul	Nicel Yaklaşım	5'li likert tipi anket	132 eğitim yöneticisi. 12'si kadın yönetici	İl ve ilçelerde görevli ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerinden oluşmaktadır.
İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi	İstanbul	Nicel Yaklaşım	Anket	60 okuldaki 120 kadın yönetici	İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri
Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması: Eğitim Ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği - Doktora Tezi	Ankara	Nicel Yaklaşım	Anket		Eğitim ve Sağlık sektöründe çalışan kadınlar
Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği	Ankara	Nicel Yaklaşım	Anket	297 kadın personel	Merkez teşkilatında çalışan 1204 kadın personel

Tablo 1.3. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Yerli Araştırmalar-2

TEZ BAŞLIĞI	ŞEHİR	YAKLAŞIM	VERİ TOPLAMA ARACI	ÖRNEKLEM SAYISI	KATILIMCILAR
Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri	İstanbul	Nitel Yaklaşım	Açık uçlu görüşme formu	18	İstanbul ilinde görev yapan 27 kadın maarif müfettişi
Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerinde Bir Araştırma	İstanbul	Nitel Yaklaşım	Görüşme	14	Bilişim Sektöründe üst düzey yöneticilik pozisyonlarında fiili olarak bulunan 35 kadın yönetici oluşturmaktadır.
Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma	Kütahya	Nitel Yaklaşım	Anket	40	Kütahya'da faaliyet gösteren iki özel örgütte bulunan 46 kadın çalışanlardan oluşmaktadır.
Kadınların Siyasi Kariyerlerinde Cam Tavan Etkisi	Ankara	Nitel Yaklaşım	Anket ve yapılandırılmış mülakat	119 kadın siyasetçiye anket uygulanmış; karar mekanizmalarına yükselen 13 kadın siyasetçiye de yapılandırılmış mülakat	TBMM'de grup kuran 4 siyasi partinin kadın üyeleri
Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi	Tokat	Nitel Yaklaşım	Görüşme	15 yönetici 45 öğretmen	Tokat ili merkez ilçe ilköğretim, ortaöğretim, özel öğretim, özel eğitim ve yaygın eğitim örgütlerinde çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır
Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma	Ankara	Nitel Yaklaşım	Anket	109	Bilkent Üniversitesi bünyesinde kurulan Ulusal Nanoteknoloji Araştırma Merkezi kuruluşunda çalışan 111 personel

Tablo 1.3. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Yerli Araştırmalar-3

TEZ BAŞLIĞI	ŞEHİR	YAKLAŞIM	VERİ TOPLAMA ARACI	ÖRNEKLEM SAYISI	KATILIMCILAR
Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği	Muğla	Nicel Yaklaşım	Anket	149 kadın ve erkek yönetici	Muğla ili sınırları içerisinde yer alan, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileridir
Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği	Ankara	Nicel Yaklaşım	Anket	185 kadın öğretim elemanı	Ankara Üniversitesi'ne bağlı akademik birimlerde çalışan kadın öğretim elemanları
Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Ankara	Karma Yöntem	225'i anket çalışmasına katılmıştır. 16 kadın yönetici ile görüşme yapılmış.	225	Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin müdür, müdür yardımcısı, şef ve alt kademe pozisyonlarda yer alan kadınlar ile yönetim kademesinde yer alan erkek katılımcılar
Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	İstanbul	Nicel Yaklaşım	Anket	124	4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tüm departmanlarda çalışan kadın ve erkek işgörenler ile yöneticilerinin
Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma	İstanbul	Nicel Yaklaşım	Anket	120	İstanbul İli Bakırköy ilçesindeki iki özel bankanın çalışanları ve Bakırköy ilçesindeki iki özel hastanenin çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 1.3'de görülmekte olduğu gibi, "Cam Tavan Sendromu" konusunu incelemiş bölümler eğitim ve öğretim, işletme, turizm ve halkla ilişkiler olarak görülmektedir. Araştırmalar içerisinde nicel ve nitel yöntemler ayrı ayrı kullanılmış, sadece turizm

alanında yapılmış bir çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Eğitim ve öğretim alanında “Cam Tavan Sendromu” ile ilgili karma yöntem ile çalışılmış araştırmaların eksikliği son derece göze çarpmaktadır.

Karma model ile desenlenen bu çalışmada ise, araştırmanın nitel kısmında yapılan görüşmeler ve detaylı örneklemeler ile konunun derinlemesine incelenmesine olanak sağlanmış, kadın öğretmenlerden toplanan nicel verilerle konuya ilişkin genellemelere ulaşılmıştır. Ayrıca literatürde kadın öğretmenlerin yaşadığı cam tavan sendromu durumlarını inceleyen karma yöntemli çalışmaların sayısının az olmasından ötürü gelecek çalışmalar için zengin bir kaynak görevi görmesi beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Hazırlanan görüşme soruları ve ölçek, öğretmenlerin cam tavan sendromu yaşama durumlarını ölçebilir niteliğe sahiptir.
2. Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların istenen bilgilerin tamamını eksiksiz olarak sağladıkları varsayılmaktadır.
3. Katılımcıların görüşmeler esnasında verdikleri bilgilerin dürüst ve samimi yanıtlarla alındığı varsayılmaktadır.
4. Araştırmacının tarafsızlık ve doğruluk ilkesi ile hareket ettiği kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın şu sınırlılıklara sahip olması beklenmektedir:

1. Araştırma, Türkiye'nin farklı şehirlerinden rastgele seçilmiş özel ve devlet okullarında çalışan sadece kadın öğretmenlerin deneyimleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın nitel kısmı 2015-2016 eğitim-öğretim yılında çalışmaya alınan kadın öğretmenlerle yapılan görüşmelerle sınırlıdır.
3. Araştırmanın nicel kısmı 2016-2017 eğitim öğretim yılında çalışmaya katılan kadın öğretmenlere uygulanan ölçeklerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Resmî ya da özel bir eğitim kurumunda öğrencilerin öğrenme yaşantılarına kılavuzluk etmek ve yön vermek amacı ile görevlendirilmiş kişi (Öncül, 2000).

Yönetici: Yönetme çalışmalarını yürüten, uygulamaya koyan, işleri yürüten, yönetim sorumluluğunu üstlenmek demektir (Warren ve Banes, 1994).

Kariyer: Bireyin çalışma hayatı süresince geçirdiği aşamalar, bu aşamalarda yaptığı işler, süreçteki hareketlilik ve sahip olunan bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır (Bakioğlu ve Özcan, 2001).

Cam Tavan Sendromu: Devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller” olarak tanımlanmıştır (Lockwood, 2004).

Kraliçe Arı Sendromu: Otorite pozisyonundaki kadının diğer kadınlara erkek yöneticilerden daha eleştirel olmasıdır. Cam tavanlarını kırmaya çalışan kadınların kendilerinden daha üstün olabilecekleri ve birgün onların yerini alabileceklerinden korktukları için cam tavanlarını kırmaları konusunda hemcinslerine yardımcı olmamaktadırlar (Thompson, 2012).

Süper Kadın Sendromu: 1970’li yıllardaki ekonomik sıkıntılar ile işgücü piyasasına da giren kadınlar hem iyi bir anne ve eş hem de kariyer sahibi iyi bir iş kadını olmaya çalışmışlardır. Aynı anda birçok işi bir arada en iyi şekilde gerçekleştirmeye çalışan, bu şekilde “süper kadın” haline dönüşmeye çalışan kadınların birçoğu bu yükü kaldıramamıştır (Palmer, 1993).

Cam Uçurum: Kadınların şirketin başarısızlık riskinin yüksek olduğu kriz dönemlerinde tehlikeli/güvencesiz liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha fazla getirilmesini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005).

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kadının Çalışma Hayatına Genel Bakış

Yıldız (1985)'a göre, Kadının çalışma yaşamındaki durumu şöyle özetlenebilir: Kadın çalışanlar sektörel dağılım anlamında oldukça çeşitlilik göstermektedirler. Bazı alanlarda kadın çalışanların sayısı oldukça fazladır; hizmet sektörü, sanayi sektörü gibi. Ancak bu alanlardaki işler genel olarak terfiye açık olmayan, yeterli doyum sağlamayan, inisiyatifin az kullanıldığı pozisyonlardır. Kadınlar karar alan, yöneten, sorumluluk veren, inisiyatif kullanan işlerden ziyade yönetilen, emir ve görevleri yerine getiren konumdadırlar. Bu durum kadınların erkeklere oranla ağırlıklı olarak çalıştığı işlerde de aynıdır. Kadınlar daha az ücret almakta, kriz dönemlerindeyse ilk işten çıkarılan olmaktadır.

Kadın çalışanların göreceli olarak ücretleri de düşüktür. Ülkeler arasında farklılık olsa da genellikle erkeklerin elde ettikleri kazancın yarısı ile dörtte üçü arasında bir ücret almaktadırlar. Eşit ise eşit ücret uygulamalarının, bu durumu tam anlamıyla düzeltici bir etkisi olmamaktadır (Koca, 2014).

2.1.1. Tarihsel Süreçten Bugüne Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

Günümüzde kadınların çalışma hayatında mevcut olan yerlerini incelemek için, dünyada ve Türkiye'de kadının çalışma yaşamındaki ve eğitim örgütlerindeki genel yerine bakmak sağlıklı olacaktır.

2.1.1.1. Dünyada Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

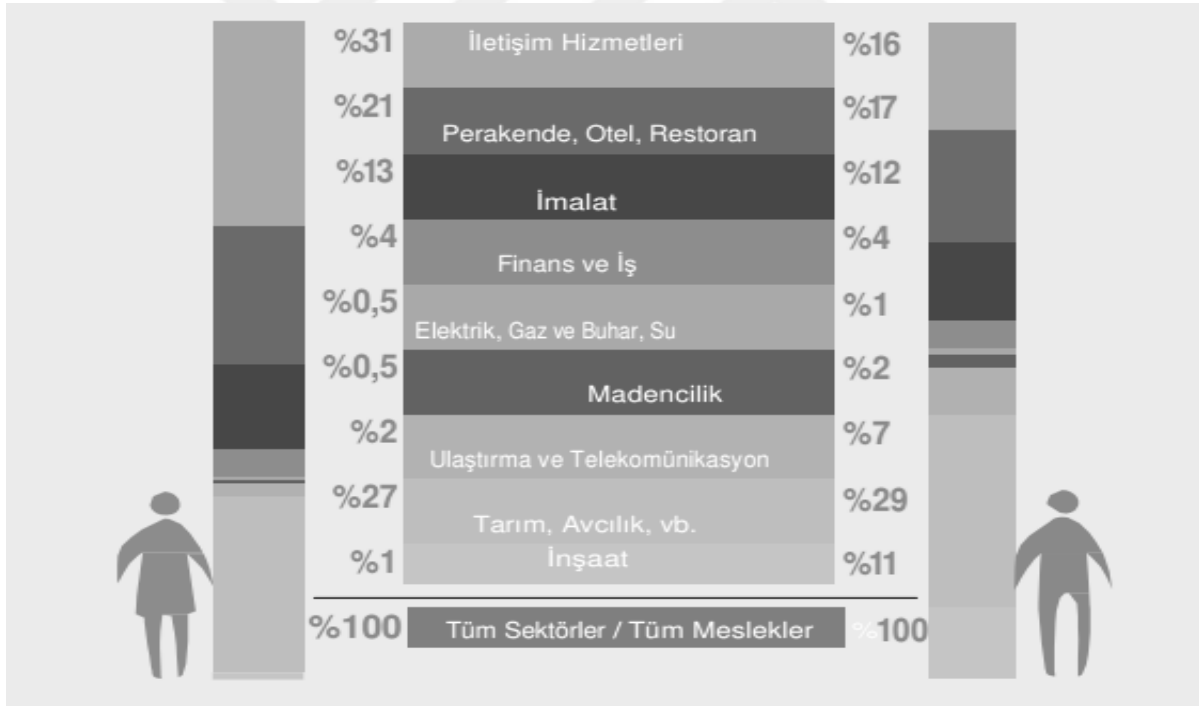
Kadınların kanunen oy kullanma yetkisine sahip olmamasından önce bile, kadınlar toplumsal haksızlıklarla ilgilenmiş ve toplumun tüm insan haklarını kabul etmesi için önemli bir ses kaynağı olmuştur. Kadınlar her zaman aktivist olup, federal hükümet girişimlerini sürdürmüşlerdir. Ancak, kasıtlı olarak kadınların oynadığı roller gözden düşürülüp, görevleri ve eylemleri önemsiz hale getirilmiştir. Tarihsel olayların çoğunda kadınların önemli katkılarından söz edilmemiştir. Liderlik eylemleri açısından, erkek liderliği tartışılmış ve kadınlar dışlanmıştır (McDaid, 2006).

Çalışma yaşamına ise kadınlar resmi anlamda, tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra dahil olmuşlardır. Benzer olarak kadınların yönetim kademelerinde yer almaları da çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir.

Dünya genelinde ekonomik gerilime ve sanayileşme ile birlikte tarımsal üretimde verimlilik artarken, şehirlerde yeni sanayi tesislerinin açılması köyden kente göçü teşvik etmiş ve hızlandırmıştır. Bu süreçte toplumların tüketim kalıpları değişmekte, yaşam standardı yükselmekte ve daha önce evde üretilen çoğu üretim ve tüketim maddesini piyasadan alma eğilimi artmaktadır. Bütün bunlar hem erkeklerin hem de daha ziyade kadınların işgücüne katılımların artırmaktadır (Zaim, 1997).

Tarihin son on-yirmi yıllık süreci hariç, tarih boyunca tüm kültür ve uygarlıklarda beceri ve statü sağlayan bütün çalışmalarda kadınların ve erkeklerin yaptığı işlerin farklı ve ayrı olduğu görülür. Beceri gerektiren ya da bireye sosyal statü sağlayan veya asgari geçim düzeyinin üzerinde gelir getiren işlerin, her zaman cinsiyet ayrımına hedef olmuştur; kadın ev işlerini yaparken, erkek evin dışındaki ustalık gerektiren işleri icra eder (Drucker, 2009).

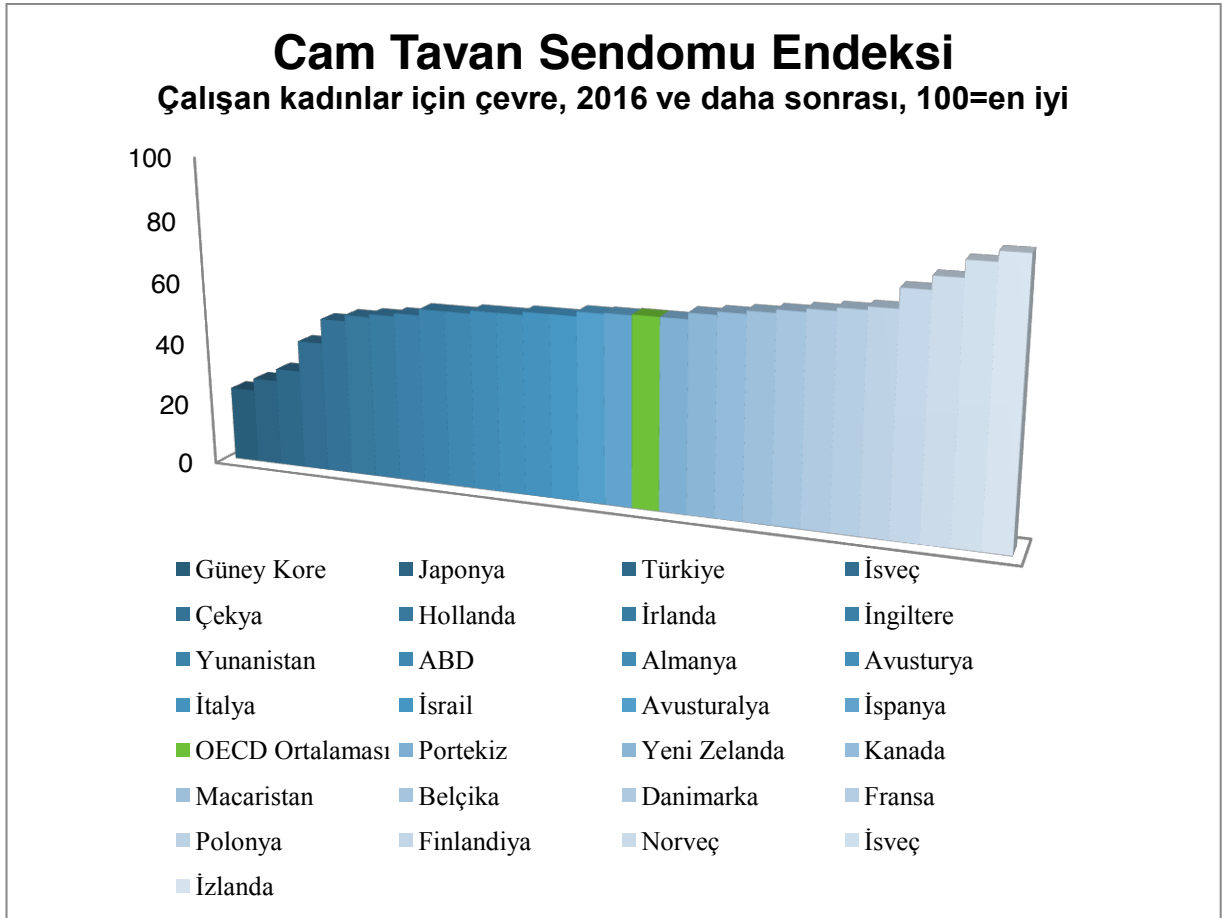
2012 Dünya Kalkınma raporunun istihdam edilen kadınlara ait verileri Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.Dünya genelinde kadın ve erkeklerin istihdam edildikleri sektörlere göre dağılımı

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere, Dünya genelinde kadınların en fazla istihdam edildiği alan iletişim hizmetleri olarak görülürken; en az istihdam edildiği alan ise madencilik ve elektrik, gaz ve buhar, su işleridir.

Ekonomist Dergisi 2016 yılında, beş yıllık cam tavan endeksini yayınlamıştır. Bu endekste yüksek öğrenim, işgücüne katılım, ücretli olarak ödeme masrafları, doğum ve babalık hakları, işletme okulu uygulamaları ve kıdemli mesleklerde temsil ile ilgili veriler bir araya getirilmiştir. Verilere göre, 2005 yılında OECD ülkelerinde yaşayan kadın çalışanların oranı yüzde atmışken on yıl sonra bu oran sadece yüzde atmış üçe çıkmıştır. Buna karşın her iki yılda erkekler için bu oran % 80 olarak tespit edilmiştir (Economist Dergisi, 2016).



Şekil 2.2. Beş yıllık cam tavan indeksi

Şekil 2.2’de görülmekte olduğu gibi, ülkeler arasında kadının istihdam oranları açısından büyük farklılıkları görülmektedir. İskandinav ülkeleri, dünyayı açıkça iş yerinde cinsiyet eşitliği konusunda yönlendirmektedir. İzlanda, İsveç, Norveç ve Finlandiya’da kadınlar erkeklerden daha çok üniversite mezunu ve işgücü piyasasında daha fazla sayıda yer alırlar. Bu ülkelerde kadınların üst düzey pozisyonlarda yer olma oranı %30-44 civarındayken OECD genelinde bu oran %20 civarındadır. Ayrıca, ekim ayında kadınlar İzlanda’nın parlamento koltuklarını %48’ine sahip olmuşlardır. Endeksin diğer ucunda ise Japonya, Türkiye ve Güney

Kore bulunmaktadır. Kadınlar, bu ülkelerdeki parlamentoların ancak yaklaşık %15'ini oluşturmakta ve yönetim kademelerinde ve şirket kurullarında da az temsil oranına sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, Güney Kore'de, kurumsal yönetmenlerin sadece %2'si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Benzer şekilde Türk kadınlarının da sadece %35'i çalışmakta ya da iş aramakta ve sadece %16'sı üniversiteden mezun olmaktadır (Economist Dergisi, 2016)

2.1.1.2. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

Tarihsel süreçte kadınların çalışma hayatına girişi zirai işlerde çalışarak gerçekleşse de; tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de sanayileşmeye paralel olarak gelişme göstermiştir.

Osmanlı döneminde kadınlar kırsal alanda ücretsiz olarak çalışmaktaydılar. Ancak ücretli olarak çalışmaya başlamaları, dünyada kapitalizmin ilerlemesiyle birlikte gerçekleşmiştir. Tanzimat döneminde ise kadınlar toplumsal hayatta kendilerini göstermeye başlamışlardır. Üst sınıf kadınlarda toplumsal hayata katılım daha yüksekken, alt sınıflara doğru bu oran azalmaktadır. Ayrıca ekonomik düzeyi iyi olan müslüman ve gayri müslim kadınlar aldıkları eğitime göre kalifiye işlerde çalışırken, ekonomik düzeyi iyi olmayan kadınlar daha çok atölyelerde, uzun saatlerde ve ağır koşullarda çalışmak zorunda kalmışlardır. Kırsal kesimde ise, yine ücretsiz tarım işleri ya da dokudukları halılardan ilmek başına aldıkları parayla ekonomik hayatta varlıklarını göstermişlerdir. Benzer şekilde batı ülkelerinde olduğu gibi, Osmanlı Devleti’nde de kadınlar ilk olarak özel sektörde istihdam edilmeye başlamışlardır. Farklı tahminler olmakla beraber Osmanlı’daki 1908 yılı itibariyle 250 bin sanayi işçisi bulunmakta, bunların 75 binin kadın olduğu ifade edilmektedir. Kadınların kamu kesiminde yer almaları ise daha geçtir. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren öncelikle sağlık ve eğitim alanlarında kamu hizmetine girmişlerdir (Aslan, 2006).

Cumhuriyet döneminde ise kadın işçilere yönelik ilk önemli sayısal veriler, 1927 Sanayi Sayımı sonuçlarıdır. Bu sayımda daha öncekilerden farklı olarak, ülkedeki tüm sanayi kuruluşları kapsanmış; ancak işgücünün cinsiyet dağılımı sadece dört ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeler itibariyle dikkate alınmıştır. Bu sayım sonuçlarına göre çalışan kadın oranı %25,58’dir. Yani dörtten fazla işçi çalıştıran sanayi kuruluşlarında çalışan her dört işçiden biri kadındır. Bu sonucun oluşmasında ilk neden, istihdam faaliyetlerinin kadınların geleneksel olarak yer aldığı istihdam

sektöründe yoğunlaşması; ikinci neden, savaşlar dolayısıyla erkek işgücünde meydana gelen eksilmedir. Üçüncü neden olarak, eşlerini savaşta kaybeden kadınların çalışma yaşamına girmek durumunda kalması olarak gösterilebilir (Makal, 2010). Cumhuriyet döneminde kadınların sosyal hayatta varlık edinebilmesi kamusal alana girmelerinin önündeki engellerin kaldırılabilmesi için reform niteliğinde düzenlemeler yapılmıştır fakat kadınların çalışma yaşamına katılımları süreç içerisinde oldukça geç gerçekleşmiştir.

Günümüz Türkiye’inde, özellikle 1980 sonrasında ise kadınlar birçok farklı alanda kendilerini hissettirmeye başlamış; girişimcilik, yöneticilik, turizmcilik, reklamcılık, bankacılık, sigortacılık vb. alanlarda yer almış, öğretmenlik, mühendislik, avukatlık öğretim üyeliği gibi mesleklerde giderek artan oranlarda görev almaya başlamışlardır. Bu katılım oranının diğer ülkelere göre ne düzeyde gerçekleştiği Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1 15-64 Yaş Arası Kadın İşgücü Göstergeleri (%)

Yıllar		2010	2011	2012	2013
Türkiye	İstihdam / Nüfus Oranı	26,2	27,8	28,7	29,6
	İşgücüne Katılma Oranı	30,2	31,5	32,3	33,7
	İşsizlik Oranı	13,3	11,6	11,0	12,2
OECD Ülkeleri	İstihdam / Nüfus Oranı	56,6	56,8	57,2	57,5
	İşgücüne Katılma Oranı	61,7	61,8	62,3	62,6
	İşsizlik Oranı	8,2	8,1	8,2	8,1

Tablo 2.1’de görülmekte olduğu üzere, dünyadaki diğer ülkelerle kıyaslandığında, ülkemiz kadınlarının işgücüne katılma oranı oldukça düşüktür. Örneğin 2013 yılı itibariyle, OECD ülkelerinde kadınların işgücüne katılma oranı %62,6 iken, Türkiye’deki kadınların işgücüne katılma oranı %33,7’dir.

Ülkemizde kadın iş gücünü üç farklı gruba ayırabiliriz. İlki ücretsiz tarım işçisi olarak ailelerinin yanında çalışıp kırsal alanda yaşayan kadınlar, ikincisi kentlerde yaşayıp ağır işlerde uzun sürelerle çalışan eğitimsiz ya da az eğitilmiş kadınlar, üçüncüsü ise meslek sahibi, iyi eğitilmiş, yüksek ya da yüksek orta sınıftan gelen kadınlardır (İpek, 1998). Kadınların sektörel dağılımı Tablo 2.2’de ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Kadınların İşteki Durum ve Sektörel Dağılımına Göre İstihdamı

İşteki Durum ve Sektörel Dağılım	Toplam		Erkek		Kadın	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşteki Durum	26 313	100,0	18 515	100,0	7 798	100,0
Ücretli veya Yevmiyeli	17 176	65,3	12 606	68,1	4 570	58,6
İşveren	1 223	4,6	1 113	6,0	109	1,4
Kendi Hesabına	4 469	17,0	3 774	20,4	694	8,9
Ücretsiz Aile İşçisi	3 446	13,1	1 021	5,5	2 424	31,1
Sektörel Dağılım	26 313	100,0	18 515	100,0	7 798	100,0
Tarım	5 815	22,1	3 054	16,5	2 761	35,4
Sanayi	5 257	20,0	4 078	22,0	1 178	15,1
İnşaat	1 964	7,5	1 876	10,1	88	1,1
Hizmetler	13 277	50,5	9 507	51,3	3 770	48,3

Tablo 2.2’de görülmekte olduğu gibi, Türkiye genelinde tarım sektöründe istihdam edilenlerin oranı %22,1 iken, kadın işgücünün tarım sektöründeki istihdam oranı %35,4, sanayide %15,1 ve inşaat sektöründe %1,1’dir. Kadınların en yüksek oranda istihdam edildiği sektörde hizmetler sektörü olmaktadır. İstihdam edilen erkeklerin ise tarımdaki oranı %16,5, sanayideki oranı %22, inşaatteki oranı %10,1 ve hizmetler sektöründeki oranı %51,3 olarak gerçekleşmiştir. Görüldüğü üzere erkek istihdamının dağılımı, kadın istihdamının dağılımından farklılık arz etmektedir.

2.1.2. Günümüzdeki Kadın ve Çalışma Hayatı

2.1.2.1. Kadın ve İşgücü Kuramları

Kadın işgücünün çalışma yaşamına sınırlı katılımını ve açıklamak amacıyla geliştirilmiş kuramlar bulunmaktadır. Bunlar, ikili rol yaklaşımı, insan sermayesi yaklaşımı, bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı, marksist yaklaşım ve feminist yaklaşımlar olarak ifade edilebilir.

2.1.2.1.1 İkili Rol Yaklaşımı

İkili rol yaklaşımı, kadınların iş gücü ücretinin, ekonomik piyasadaki yerini açıklayan ilk kuramdır. Kadınların aile içerisindeki sorumlulukları ile iş yaşamındaki sorumluluklarını bir arada nasıl yürütebileceği ile ilgilidir. Ancak bu yaklaşım, çalışan kadınların omuzlarındaki yükleri artırmaktan başka birşey önermemektedir. Bu yaklaşıma göre kadın aile ekonomisi ve bütçesine katkı sağlasa da işi her zaman ikinci planda olmalıdır. Örgütler kadınları aile yaşantılarından ötürü geçici görmektedirler ve yatırım yapılabilir bulmamaktadırlar. Yatırımlarını daha çok erkek çalışanlar üzerine yapmayı tercih etmektedirler (KSSGM, 2000).

Ayrıca ikili rol yaklaşıma göre, kadınlar az ücretle çalışmaya hazırdırlar çünkü onların büyük hedefleri yoktur. Onlar sadece çocuklarının rızkına yetecek kadar paraya razıdırlar. Erkek çalışanlardan çok daha az ücret almayı umursamamaktadırlar. Bu kuram, cinsiyete dayalı meslek seçiminin olağan olduğunu vurgulamaktadır. Erkeklerin dışarıda çalışma hayatı içerisinde olduğunu, olması gerektiğini buna karşın kadınların evde, aile içi görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini savunur. Kadınların doğum ve çocuk bakımı gibi nedenlerle işlerine ara vermek durumunda kaldıkları ve erkeklerden iş gücü olarak daha yetersiz olduklarını savunan bu kuram, iş anlamındaki eşitsizlikleri de olağan karşılar (Metz ve Tharenon, 2001).

2.1.2.1.2. İnsan Sermayesi Kuramı

Bu yaklaşım, kadın ve erkeğin farklı meslekler seçmesinin cinsiyet rollerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çalışma hayatında yer aldığını, kadınların ise ailedeki rollerine uygun olarak doğum ve çocuklara bakmak gibi nedenlerle işlerine ara verdiklerini, ayrıca işgücünün niteliği, genel ve mesleki açıdan erkeğinkine göre düşük olduğu için kadınların daha düşük ücret almalarının ve daha düşük statülü mesleklerde yoğunlaşmalarının normal olduğunu ileri sürmekte, işverenlerin de, kadınların iş yaşamlarının kesintiye uğradığı için erkekleri tercih etmelerinin doğal olduğunu belirtmektedir (Şenesen, Günlük ve Pulhan, 2000).

2.1.2.1.3. Bölümlenmiş İşgücü Piyasaları Kuramı

İş gücü piyasaları birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılır. Birincil piyasada ücretler yüksektir ve terfi şansı vardır. Bundan dolayı da iş becerisi yüksek olmalıdır. İkincil piyasada ise ücretler düşük ve terfi olanakları yoktur. Kadın çalışanlar ve gençler ikincil piyasada yer alırlar. Çünkü işverenler tarafından kadınlar, açıkça görünen toplumsal konumları, eğitime olan ilgilerinin düşüklüğü; tutumlu olmamaları ve dayanışma noksanlıkları gibi nedenlerle ikincil işgücü olarak tanımlanırlar. Bu kuram işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığını ise açıklayamamaktadır (KSSGM, 2000).

2.1.2.1.4. Marksist Yaklaşım (Yedek işgücü ordusu)

Marksist yaklaşımda kadının emeği yedek iş gücü ordusunun bir parçası olarak görülür. Bunun nedeni kadın emeğinin özgün koşullara sahip olması ve

marjinalliğidir. Sermaye için faydalı olduğu düşünölen kadın emeğinin, istenildiğinde piyasadan rahatlıkla çıkarılması istenildiğinde piyasaya rahatlıkla sokulmasından bahsedilir. Marksist yaklaşıma göre, yedek işizler ordusu sermayeyi güçlü kılan unsurlardan biridir. Kadın emeğine hak ettiği değer ücret bazında verilmediğinden ayrıca her daim istihdam edilmeye hazır beklediği düşünöldüğünden; kadın çalışanlar sermaye tarafından arzu edilen bir grup içerisinde yer almaktadırlar.

2.1.2.1.5. Feminist Yaklaşımlar

Bu yaklaşıma göre, kadınların örgütlenerek bilinçlenmesi ve böylece kendi haklarını daha iyi tanırl hale gelmesi savunulmaktadır.

Feminist iktisat yaklaşımı, iktisatın tanımı ve konusunun bile kadınları dışladığını savunmaktadır. İktisat bilimi kadın ve erkeğin rollerinden bahsederken; kadına, özel alanlara sıkıştırdığı rolleri atfederken erkeğe evin dışındaki alanlarda yerine getireceği roller verir. Kadının yaptığı ev işi faaliyetleri iktisadi olarak önemsenmemektedir ve piyasa dışı faaliyet olarak görölmektedir. İktisadi istatistiki analizlere ve milli gelir hesaplarına kadınların iş gücü dahil edilmemektedir (Serdaroğlu ve Özkaplan, 1998).

Sadece piyasa değişimlerine konu olan üretim ve tüketim faaliyetleri ile tanımlanan bir iktisat anlayışı yerine, insanların yaşamlarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri için gerekli ihtiyaçların teminine ilişkin faaliyet ve politikaların tümünü, piyasa faaliyetleri ile eşdeğerde içerecek bir anlayış önerilmektedir. Bu bağlamda feminist iktisadın hedefi, iktisadi hakim cinsiyetçi bakış açısından kurtarıp hem kadın hem de erkek deneyimlerini farklı toplumsal, kültürel, etnik, ırksal ve sınıfsal konumları da içerebilecek şekilde genişletmektir (Serdaroğlu ve Özkaplan, 1998).

2.1.2.2. Kadının İşgücüne Katılımı

Bir ölkede, çalışma çağında (yani 15 yaş ve üzerinde) olan, istihdam edilenler ile işsizlerin toplamı “işgücü” olarak tanımlanmaktadır. Mevcut dönemde istihdam edilenlerin yanı sıra, istihdam edilmek arzusunda olan işsizler de işgücünden sayılmaktadır (TÜİK, 2009).

Türkiye’de kadınların işgücüne bir başka ifadeyle kalkınmaya katılımı erkeklere nazaran daha geridedir. Oysaki, çalışma hayatı kadınlara sadece ekonomik özgürlük sağlamaz, bunun yanı sıra özgüvenlerini ve toplumsal saygınlıklarını arttırıp, aile

içindeki konumlarını da iyileştirir. Kadınların işgücüne katılımında yasal açıdan herhangi bir ayırım yoktur fakat toplumun kadına yüklediği rol gereği aile yaşamındaki sorumlulukları ağırdır. Aile yaşamındaki sorumluluklar kadının, çalışma ya da çalışmama yönünde bir tercih yapmasına neden olmaktadır. Çalışma hayatı ile aile hayatının uzlaştırılması için, kadının ailede yüklenmiş olduğu yüklerin eşleri arasında paylaşılması ve devletin yasal düzenlemelerle sağlayacağı destek büyük önem taşımaktadır (TCEUEP, 2008).

İş gücüne katılımı etkileyen pek çok sebep olmakla birlikte bunların en önemlileri arasında eğitim yer almaktadır. Ayrıca, kadınlar evlenip, çocuk sahibi olduktan sonra işgücüne katılımları azalmakta, çocuklar büyüdükten sonra ise kadınların işgücüne katılımları bir miktar artmaktadır. 45 yaşından itibaren ise de kadınların işgücüne katılımlarında ciddi düşüşlerin yaşandığı da gözlemlenmektedir.

Günümüzde kadınlar yasal olarak hedeflerine ulaşmak için herhangi bir engelle karşılaşmamaktadırlar. Çeşitli imkanlara ulaşma konusunda geçmişe nazaran daha fazla imkanlara sahiptirler; Ancak genel toplumsal yargı kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için önce ailelerinin ihtiyaçları karşılaşmaları gerektiği doğrultusundadır. Kadınların ev işleri ve çocukların bakımından sorumlu oldukları düşünüldüğünden iş gücü piyasasındaki varlıkları engellenir (Mercanlıoğlu, 2009).

Tüm bunların yanında, Türkiye AB'ne uyum sürecinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı ortadan kaldırmak için kadınlar lehine çeşitli hukuki düzenlemeler yapmıştır. Bunların başında 2002 yılında yürürlüğe giren Medeni Kanun'da cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili maddeler kaldırılarak kadınlar lehine yapılan düzenlemeler, 2004 yılında Anayasanın 10. maddesindeki değişiklik, 4857 Sayılı İş Kanunu ve 5510 Sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu gelmektedir.

Kadın istihdamını arttırmaya yönelik yasal düzenlemelere ilaveten ek politikalara da ihtiyaç bulunmaktadır. Bu konudaki öncelikli taleplerden bazıları, toplumsal cinsiyet bakış açısını içeren, işsizlik sorununu çözmeye yönelik geliştirilmiş aktif istihdam politikaları ve kadın erkek eşitliği yaklaşımının bu istihdam politikalarında yer alması gerekliliğidir. Ayrıca, sadece kamusal alan ile özel alan arasında ayırım yapmadan hayatın her alanındaki ayrımcılıkla mücadele etmek gerekmektedir. Böylelikle, hem kadının istihdamı artırılmış olacak hem de mevcut erkek egemen sistemin nüfuz ettiği kurumların dönüşümü sağlanmış olacaktır (Yarıkkaya, 2012).

2.2. Kadın ve Yöneticilik

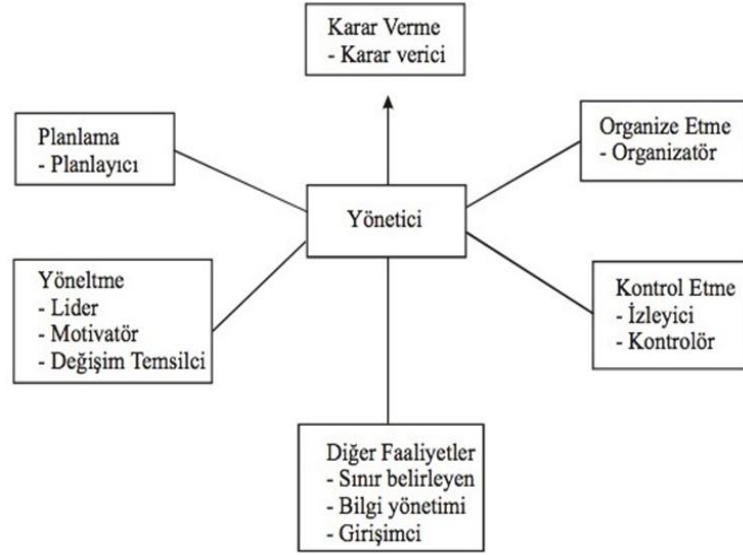
2.2.1. Yöneticilik ve Boyutları

Yönetici, insanların belli bir amaç için bir araya gelerek kendilerini hedefe ulaştıran uyumlu çalışmaları, işbirliği içinde etkili ve verimli sürdürülecek biçimde yönetmek sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2000, s. 13). Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup çalışmasının koordinasyonu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda personeli yönetme faaliyetidir. Drucker (1974) yöneticilerin görevlerini, amaçları saptama, örgütleme, güdüleme, haberleşmeyi sağlama, değerlendirme ve eğitim olarak sıralamaktadır.

Yöneticilik işi türdeş bir iş değildir. Yöneticilik içinde bulunduğu organizasyonun kalıplarına göre şekillenir. Örneğin bir işletme yöneticisi ile bir kamu kesimi yöneticisi arasında gerek düşünce, duyuş ve inanış ve gerekse kullanılan yöntemler açısından büyük farklar söz konusudur. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, farklı davranışlar, tutumlar ve hatta yönetim tarzına sahiptirler (Doğan, 2001).

Yöneticilerin sahip olması gereken belirli özellikler çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuş olsa da, bu özellikleri yönetim kademeleri bağlamında değerlendirmek onları daha anlaşılır kılmaktadır. Genellikle literatürde üç farklı yönetim kademesinden bahsedilir. Bunlardan ilki üst kademe yönetim ve yönetici, ikincisi orta kademe yönetim ve yönetici ve üçüncüsü alt kademe yönetimidir. Üst düzey yönetici, hedefler, stratejik planlar, şirket politikaları geliştirir ve karar vermenin başındadır. Müdürler, müdür yardımcıları, başkanlar, başkan yardımcıları örnek gösterilebilir. Orta düzey yöneticinin, en üst yönetime kendi birimi hakkında organizasyonel ve yönetsel işlevi artırmak için raporlama yapma sorumluluğu vardır. Denetim elemanları, birim yöneticileri gibi. Alt kademe yöneticisi ise, çalışanların günlük aktivitelerini belirleyen ve küçük bir grubu idare etmekle sorumlu olan kişidir. Birim şefi gibi (Ataman, 2001).

Yöneticilerin bir takım rollere sahip olduğu ile ilgili ortaya bir çok çalışma ortaya konmuş ve Şekil 2.3'de yöneticinin bu rolleri gösterilmiştir.



Şekil 2.3 Yönetimsel Görevler ve Roller

Şekil 2.3’de yöneticinin sahip olması gerektiği savunulan yönetimsel görevler ve roller gösterilmiştir. Ayrıca Mintzberg (1973) de yukarıdaki rollere benzeyen on tane farklı rol olduğunu belirtmiş ve bunları üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar kişilerarası rol kategorisine giren, başkanlık rolü, liderlik yolu, bağlantı kurma yolu; bilgisel rol kategorisine giren, izleyicilik rolü, bilgilendirme rolü, sözcülük rolü ve kararsal rol kategorisine giren girişimci rolü, bozucu öğeleri giderme yolu ve kaynak dağıtıcı rolüdür (akt: Gökçe ve Şahin, 2004).

2.3. Kadın Yöneticiler ve Kariyer Engelleri

1970’li yıllardan itibaren kadınların yönetici olup olamayacağına cevap arayan çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Çünkü bu dönemde kadınlar iş hayatında sekreter, ofis çalışanı olarak çalışırken, sadece erkekler yönetici olarak görev almışlardır. 1970li yılların ikinci yarısı ve sonrasında, kadın ve erkek çalışanların yönetici pozisyonlarında görev alırken farklı davranış ve tutumlara sahip olup olmadığı ile ilgili sorulara cevap aranmaya başlanmıştır. 1980’den bugüne kadar yürütülen çalışmalar ise, kadınların neden üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşamadıkları konusuna eğilmiştir (Bayrak ve Yücel, 2000).

Kadınların ev, eş ve çocuk üçgeninden çıkmasını istemeyen gelenekselci çevrelerin negatif tutumları hala kadının yönetim dünyasında yer almasını engellemektedir. Söz konusu gelenekselci düşüncenin yanı sıra, kadınların yükselerek erkeklerin kendi tekellerine aldıkları pozisyonları kadınlara kaptırma korkusu da söz konusu engellerden biridir. Bu durum gelişmemiş toplumlarda kendini daha çok

göstermektedir. Oysa kendine yönetim dünyasında yer edinmeye çalışan kadınlar, erkeklerin arkasında değil onlarla yan yana yürümek istemektedirler.

Esasen, yönetici kavramında belirleyici olan cinsiyet değil bazı özelliklerin varlığıdır. Bahsedilen özelliklere risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışlar örnek gösterilebilir. Bu davranışların erkeklerde daha belirgin görüldüğüne yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına yol açmaktadır. Oysa cinsiyet ayrımcılığı yerine bir yöneticiyi etkileyen değerlerin saptanması, kadın-erkek yöneticinin bu değerler açısından durumunun değerlendirilmesi yönetim ve yöneticinin kalitesini belirlemede açıklayıcı olmaktadır. Bu değerler; içinde yaşadığı toplumun yapısı ve toplumsal değerler, aile yapısı ve yetiştirilme tarzı, siyasal ilgi ve çevre, dini değerler, ahlaki değerler, iletişim becerileri, eğitim türü ve düzeyi ve de kişilik yapısı olarak belirlenmiştir (Nergiz ve Yemen, 2011).

Yönetimde görev alan kadınlar sayıca 1960'lerden itibaren giderek artış göstermişlerdir. Bu bir gelişme olarak değerlendirilse de, kadın yöneticilerin en üst yönetici konumları yerine daha çok orta düzey yönetim konumlarında olduğu gözlemlenmektedir. Eğitimli ve deneyimli kadınların sayısı artmakta ancak üst yönetim için bu durumun yeterli olup olmadığı tartışma konusu oluşturmaktadır. Burada odaklanılan tartışma noktası kadınların "ideal" yöneticinin davranışsal psikolojik özelliklerine sahip olup olmadığıdır. Yani kadınların tepe noktalara yükselebilecek kadar rekabetçi, atak, hükmedici, sağlam, güçlü ve rasyonel olup olmadıkları sorusu konunun özünü oluşturmaktadır (Kutanis ve Alparlan, 2006).

Kullandıkları dil açısından erkek ve kadın yöneticilerin farklılıkları incelendiğinde, çok konuşan, duygusal konuşmalar yapan, detayları kullanan, açıkça kendilerini ortaya koyabilen, konuşurken gülümseyen, dil bilgisi kurallarına uygun kelimeler kullanan, kibar davranan ve pasif ses tonu ile konuşan kişilerin kadınlar olduğu görülmüştür. Erkek yöneticiler ise, kızgın anlarını saklamadan ortaya koyan, otoriter konuşan, askeri ses tonu kullanan, kaba konuşmalar yapabilen, kadınların sözünü kesen, esprili konuşan, soru tonlaması ile hitap eden, duygudan çok gerçeği arayan insanlar olarak tanımlanmışlardır (Bridge, 2003).

Ülkeler arasında bazı farklılıklar olsa da genellikle kadın yöneticilerin daha genç, bekar ve orta sınıftan gelmekte oldukları görülmektedir. Kadın yöneticiler daha çok hizmet sektöründe ve yönetim, insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlarda çalışmaktadırlar. Genel yönetim düzeyinde daha az, uzman pozisyonlarda ise daha

fazla yoğunlaşmaktadırlar. Erkek meslektaşlarına göre kadın yöneticiler daha düşük ücretli işlerde çalışmakta ve üst yönetim seviyelerinde daha az temsil edilmektedirler (Goffee ve Nicholson, 1994).

2.4. Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome) kavramı ilk kez, Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılındaki röportajında yer almıştır. Bu röportajda “*cam tavan sendromu*”, kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004). Cam Tavan sendromu kadınların basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006).

Kaliteli bireylerin “kendi örgütlerinde yükselmelerini ve yönetici olmalarını engellemek için önlerine konulan örgütsel (organizasyonel) ve tutumsal (attitudinal) önyargıları içeren bariyerlerdir (Elaclau ve Beehr, 2009).

Cam tavan sendromu “kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engeller” olarak nitelendirilmektedir (Aytaç, 1997, s.28).

Cam tavan, genellikle üst düzey yönetim pozisyonlarının içinde üst kademelere ilerleyen nitelikli kadın ve diğer azınlıkları engelleyen şeffaf ama gerçek bir engel olarak düşünülmektedir (Hu and Myeong-Su, 2008, s.1).

Cam tavan sendromu kadınların sadece kadın oldukları için ve geleneksel kültürün etkisi altındaki örgütün üst düzey gruplarının önyargılı tutumlarından dolayı karşılaştıkları, açıklanamayan ama hissedilen bir etkiye sahiptir (Özbilgin ve Woodward, 2004).

Tüm bu tanımlardan hareketle, cam tavanı sendromunu “Kadınların örgüt içinde üst yönetime erişmeleri önünde somut bir neden olmaksızın engel teşkil eden, açıkça görülemez de aşılamayan bir engel” şeklinde tanımlamak mümkündür. Tavan sözcüğü tepe yönetim pozisyonlarını nitelendirirken, cam sözcüğü ise şeffaf ancak geçirimsiz bir engeli ifade etmektedir. Pireler farklı yüksekliklerde zıplayabilmektedirler. Bilim insanları pireleri toplayıp cam bir fanusun içine yerleştirip, fanusun alt tabanını ısıtırlar. Isıdan kaçmak için zıplamaya başlayan pireler, o sırada fanusun 30 cm. yüksekliğine konulmuş cam kapağına kafalarını çarparlar. Her defasında 30 cm. kadar zıplayıp, kafalarını çarpan pireler, cam kapağı algılayamadıklarından kendilerine neyin engel olduğunu anlayamazlar ve 30 cm.’den

yükseğe zıplayamama durumunu kabullenirler. Deneyin ikinci aşamasında pireler yeniden fanusa konulur fakat bu defa cam kapak kapatılmaz. Tabanı ısıtılan fanusta pireler yeniden sıcaktan rahatsız oldukları için zıplamaya başlarlar. Ancak bu defa kafalarını cam kapağa vurmamak için 30 cm'den daha yükseğe zıplamamaktadırlar. Fiziksel yeterlilikleri buna uygun olmasına rağmen, kafalarını vura vura öğrendikleri bu hayat dersine bağlı kalırlar. Kaçabilecekleri halde kaçamazlar çünkü artık engel kafalarının üzerinde değil içindedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını, nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Pirelerin yaşadıklarına cam tavan sendromu denir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en üst nokta, onun cam tavanıdır (Sekman, 2010).

Dreher (2003), cam tavan fenomeni ile ilgili olarak ele alınması gereken üç problem alanından bahsetmiştir. Bunlardan ilki, gelişme imkânının kadınlara sunulmadığı algısıydı. Orta düzey yöneticilik kadrolarında ilerleme fırsatı olduğuna inanmayan kadınlar, örgütte liderlik rolleri kazanmaya çalışmamaktadırlar. İkinci endişe alanı, bir organizasyonda üst düzey liderler arasında çeşitlilik eksikliğidir. Çeşitlilik eksikliği, organizasyon üyelerinden düşük performans ve olumsuzluklara neden olmaktadır. Üçüncü endişe alanı ise birçok üst düzey işçinin göç etmesidir. Nitelikli adayların daha küçük havuzu, toplumsal cinsiyete dayalı engellerle birleştiğinde, örgütler insan kaynakları girişimlerini doldurmada güçlük çeken organizasyonlara dönmektedir.

1962, 1977 ve 1985 yıllarında ABD'de kadın hareketi; açık ayrımcılığı ortadan kaldırmak için yasal eylemlere başvuruyordu. Ancak bugün varlığını sürdüren engellerin görünmez olması, bir devrimin onları bulup yıkmasını imkansız hale getirmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı örgütsel yaşamın fark edemeyeceği kadar derinlerde bulunmaktadır. Etkisini hisseden kadınlar bile çoğu zaman ne olduğunun farkında değildirler. Geçmiş yıllarda iş dünyasında iyi bir kadın yöneticinin yerine daha az deneyime sahip bir erkek yönetici terfi ettirilebiliyordu, ya da çocuk gibi nedenlerden ötürü işine ara veren bir kadın çalışan döndüğünde aynı kıdemi bulamamaktaydı. Birçok kuruluş, erkekler tarafından ve onlar için kurulmuş olup, erkeklerin tecrübesine dayanmaktadır. Kadınlar her ne kadar hızla iş dünyasına girmiş olsalar da, yine de yetkinlik ve liderlik gibi tanımlar halen erkekleri temsil etmektedir (Meyerson ve Fletcher, 2006). Bu sebeplerle, 1991 yılında Bush ve ekibi tarafından 21 üyeden oluşan Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Bu komisyonun görevi kadınların

yükselmesini engelleyen bariyerleri tespit etmek ve insanların özel sektörde üst yönetim pozisyonlarına yükselmesine destek olan başarılı programları ortaya çıkartmaktı. Cam tavan komisyonunun cam tavan kavramı için yaptığı tanıma göre ise, “azınlık ve kadınların işletmelerde ilerlemesine engel olan, görünmeyen engellerin tamamı cam tavadır” şeklindedir. Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, iş yerlerinde bir problem olduğunun göstergesidir. Kadınlar sadece kadın oldukları için üst yönetim kademelerinden uzak tutulmaktadır. Kadınların üst yönetim kademelerine kabul edilmeleri, erkek ve kadın arasında güç paylaşımı sorununu da beraberinde ortaya çıkarmaktadır. Erkek egemen olduğu işletme kültürlerinde kadının güç sahibi olması istenmemektedir. Bu sebeple, üst yönetim kademeleri, görünmeyen şeffaf bir cam tavanla kadınlara kapatılmıştır (Goodman, Fields ve Blum, 2003).

Terfi konusundaki ayrımcılık, cam tavan kavramının merkezinde yer almaktadır. Cam tavan, örgütlerin kadın çalışanları için gayri- resmi bir terfi sınırı olarak tanımlanmaktadır. Bazı örgütlerde, terfiye hazırlık için düzenlenen eğitim programlarına kadın çalışanların gönderilmesinden kaçınılmaktadır, bunun nedeni ise kadın çalışanların temel bilgi alanlarının evleri ve ailesi olduğu ile ilgili önyargıdır (Aycan, 1998).

Cam tavan sendromu, kadınların ailelerini işlerine tercih etmeleri, üst düzey erkek yöneticilerin kadınların yanında rahat davranmamaları, rekabet ortamında başarılı olacaklarına inanmamaları ve kadına karşı önyargılı davranışlar sergilenmesi gibi sebeplerle oluşmuştur. Ataerkil bir toplum olan Türkiye’de de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Erkek ve kadın çalışanların, kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak istediği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Beşler, 2010).

Cam tavan ile geçmişten günümüze kadınların işgücüne katılımlarında önemli sayılardaki artış ve yönetim açısından hazırlanma sürecinde geçirdikleri son otuz yıl göz önünde bulundurulduğunda, kadınların yönetimin üst kademelerine gelmelerinde büyük zorluklar yaşadıkları ve hala da yaşamakta oldukları söylenebilmektedir (Gerni, 2001).

2.4.1. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu

Üst düzey liderlik pozisyonlarındaki kadınlar toplumun normal eğilimini bozmuş ve erkekler standart dışı durumdan rahatsız olmuşlardır. Bu sebeple normal eğilimi

korumak için kadınların ilerlemesine yönelik görünmez engelleri geliştirmişlerdir. Cam tavan da bu engellemelerin bir sonucudur (Lemons, 2003).

Kadın yöneticilerin cam tavan sendromu oluşumuna yol açan engeller; bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Burada bireysel faktörler; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları olarak açıklanırken örgütsel faktörler örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ise mesleki ayırım ve (stereotipler) cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar şeklinde belirlenmiştir (Mizrahi ve Aracı, 2010).

2.4.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın yöneticinin çocukları ve eşi için istenen yer ve zamanda hazır olmayı benimsemiş olması kendi zamanını ve sınırlarını tanımlayamamasına yol açmaktadır. Bu nedenle zaman zaman kariyerde y-ükselmenin getireceği sorumlulukları göze alamamaktadırlar (Barutçugil, 2002). Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller; çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları başlıkları altında incelenecektir.

2.4.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınların ailesel sorumlulukları iş hayatına girmeleriyle hatta yükselmeleriyle eksilmemekte hatta iş ile ilgisi artıca aynı oranda ailesel sorumluluklarına karşı ilgi ve tavırlarının da artması beklenmektedir. Eğer iş nedeniyle ailesel sorumluluklarını aksattığı düşünülürse, bu durum eşler arasında ciddi problemlere yol açmaktadır. Bu sebeple kadın birçok cephede iş ve yaşam mücadelesi vermeye çalışmaktadır (Anafarta ve diğerleri, 2008).

Kariyerinde başarılı ve aynı zamanda evinde mutlu olmak isteyen kadın, her ikisini başarmaya çalışmanın zorluğunu yaşarken suçluluk duygusu hissetmektedir. İş ve ev yaşamını dengede tutma çabası çalışan kadını öncelikli tercihlerini planlamaya zorlamaktadır. En önemlisi çocukların yetiştirilmesi konusunda kadınların erkek meslektaşlarına göre sorumluluğu birinci derecede üzerine almalarından dolayı iş yaşamında adaletsiz bir ortam oluşmaktadır (Yelkikalan, 2006).

Kadınların ailelerine karşı aldıkları sorumluluklar sebebiyle, hareket özgürlüklerinin daha kısıtlı olduğuna dair de bir inanış bulunmaktadır. Bu düşünceye göre, kadınlar eşlerini ya da çocuklarını bırakıp işleriyle ilgili seyahate çıkamazlar. Bu durum da kadınların ilerlemesini engelleyen başka bir neden olarak gösterilir.

Günümüzde çalışan kadınlar aile ve iş rolleri birbiriyle çatıştığında ya kariyerlerinden vazgeçmek durumunda kalmaktadırlar ya da ikisi çatışmasın diye üstün bir çaba göstermeye çalışmaktadırlar. Çatışmayı önlemek için gidilen bir yol evlilik düşüncesinden uzaklaşmaktır ki toplumlarca benimsenen bir tavır asla değildir. İkincisi ise “süper kadın” olmaktır. Huddleston-Mattai (1995) süper kadın sendromunu, aile yaşamından sosyal yaşama, ev içinden ev dışına herkes için her şeyi yapmakta tutarlı bir çaba gösteren kadın miti olarak tanımlamıştır. Böyle durumlarda çalışan kadınların yaşamı eş ile ebeveyn olarak paylaşmak üzerine değil, her şeyi kendilerinin organize etmesi, kendilerinin üstlenmesi üzerine kuruludur. Kısaca geleneksel bir annelik anlayışı akademik kariyeri durdurmakta, daha modern bir annelik anlayışı ise kariyeri sürdürmekte fakat olağanüstü bir iş yükü üretmektedir. Her iki seçeneğin de toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına dayanan adaletsiz iş bölümünün bir sonucu olduğunu söylemek herhalde çok yanlış olmaz (Belkıs,2016).

Süper kadın olmaya çalışmak kadınları hem fiziki hem ruhsal olarak çok zorlayan ve ağır bedeller ödeten bir süreçtir. İş ve aile rolleri birbiriyle çatışan kadınların kariyerleri önemli oranda sekteye uğrar. Araştırmalar yüksek motivasyonla kariyerlerine başlayan kadınların, çatışma artıkça kariyer hedeflerini yavaş yavaş düşürmeye başladıkları hatta hedeflerini sonlandırdıklarını ortaya koymuştur (Aytaç, 1997).

Tüm bu sebeplerden, çoklu rol üstlenme kadın yöneticilerin terfi ettirilmelerini kısıtlamakta ve bireysel faktörlerden kaynaklanan bir cam tavan sendromu oluşturmaktadır.

2.4.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Türkiye’de cam tavan üzerine yapılan bir araştırmada da kadınların kariyerlerini engelleyen sebeplerden birinin kadınların bizzat kendileri olduğu öne sürülmüştür. Araştırmaya göre, kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller şunlardır: Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği veya inancı olmamak, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamaktadır (Aycan, 2005).

Kadınlar kendi cinsiyetlerinin gücüne değil, güçsüzlüğüne inanmaktadırlar. Kendilerini duygusal varlıklar olarak gören kadınlar bu çerçevede güçlerinin farkına

varamamakta ve “öğrenilmiş acizlik” etkisiyle yani kendine güven ve inanırlık azlığı nedeniyle yönetme değil yönetilme yönünde tavır almaktadırlar (Bayrak, 2000).

Kadınlar sosyal değerleri sorgulamadan kabul etmekte, aile ile iş hayatının sorumluluklarını dengeleyememekte, kendilerini geliştireceklerine olan inançları düşük olmakta, sistemin değişmeyeceğine olan inançları nedeniyle zorlanmakta, kariyerlerinde daha üst nokta için çaba göstermemekte ve gereken sorumlulukları almamaktadırlar. Düşük özgüvenleri, tam olarak isteklerini belirlemelerini engellerken, cinsiyet rolü, olarak kadının yeri konusu cevapsız kalmakta ve kendilerini değiştirme gücünü bulamamaktadırlar (Günden, Korkmaz, ve Yahyaoğlu).

2.4.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Erkek odaklı örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu tarz örgütlerde, erkeklerin kadınlardan daha iyi birer lider olacağına dair bir inanış hakimdir.

Örgütlerin erkeklerle birlikte inşa edilmesi, işyerinde çalışan kadınlar için olumsuz bir durum oluşturmuştur. Kadınlar, üst düzey yönetime ve üst düzey liderlik pozisyonlarına girmeye çalışırken engellerle karşılaşmaktadırlar. Erkeklerin kadınlardan daha üst düzey bir liderlik pozisyonuna girmesi daha olasıdır (Harr, 2005).

Örgüt liderlerinin kadınları başarısızlığa mahkûm ettiği ve bir uçurumda asılı bıraktığı sonucunu temsil eden, cam tavanın bir uzantısı olarak kabul edilen cam uçurum diye adlandırılan metafor, örgütsel faktörlerden kaynaklanan bir durumdur. Bu tarz bir liderlik anlayışına sahip örgüt liderleri, kadınlara sıkıcı ve zor liderlik pozisyonları, erkekler içinse daha kolay görevler verme eğilimindedirler. Bu zor pozisyonları miras alan kadınlar, örgütün herhangi bir başarısızlığından sorumlu tutulmaktadır (Ryan ve Haslam, 2006). Bu durum sonucunda örgüt içersinde var olma savaşı veren kadın çalışanlar tükenme yaşayabilmektedirler.

Örgütsel faktörlerden kaynaklı engeller, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, sosyal ağlara katılamama başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.1.2.1. Kraliçe Arı Sendromu

Kadın liderlerin (bilinçaltında ve bilinçli olarak) kendi konumunu korumak için üst yönetim pozisyonlarından diğer kadınları uzaklaştırmalarıdır (Wrigley; 2002; Janus; 2008, s.12).

Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler daha erkeksi davranışlar içerisinde olabilir, fiziksel ve psikolojik olarak diğer kadın çalışanlarla arasına mesafe koyabilir ve mevcut cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştırarak kendisini ifade edebilir (Derks, Laar ve Ellemers, 2016). Erkekler kadınlara göre daha iyi lider olarak görüldüğü için, kadınlar erkeksi bir liderlik tarzını benimseyebilir. Ancak düşünülenin aksine, erkeksi bir liderlik tarzı benimsemek kadınlar için faydalı olmayabilir. Araştırmalar, eril liderlik tarzının, kadınları yönetici liderlik rollerine terfi ettirmekten alıkoyduğunu göstermiştir (Stelter,2002).

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, kadınların üçte ikisi erkeklerin daha açık konuşmaları sebebiyle erkek bir yönetici ile çalışmak istiyorlar. Almanya’da yapılan bir araştırmaya göre kadın yönetici altında çalışan kadınların erkek yönetici altında çalışan kadınlara oranla daha çok sağlık problemlerinin olduğu görülmüştür. Yine ABD’de bulunan Amerikan Yöneticiler Birliği’ne göre, kadınların %95’i kariyerlerinin herhangi bir aşamasında başka bir kadın tarafından zarara uğramıştır (Bickford, 2011).

Zel (2002) kraliçe arı sendromuna sahip olan kadınların, çalışan diğer kadınlar için başarısız olduklarında suçu kendinde değil de başkalarında aradığını, ayrımcılığı önlemek için bireysel çaba sarfetmediğini düşündüklerini ifade etmiştir.

2.4.1.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün kuruluş aşamasındaki kurucuların, içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç, düşünce ve varsayımları ile örgüt içindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin sentezidir (Schein, 1990).

Örgüt kültürlerinde görülen erkek egemenliği kadınların yükselmesinde önemli bir engeldir. .Bu sebeple örgüt kültürü oluşturulurken insana odaklı, performans değerlendirmesi uygulanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalar yükselme basamaklarını kadınların lehine çevirmektedir. Örgütün üst düzey çalışanları, kadın çalışanların annelik, evlilik, biyolojik yetersizlikler, düşük özgüven, başarmaya olan inancın yetersizliği gibi sosyal faktörler nedeniyle

ilerleyebileceklerine inanmadıklarından, örgüt politikalarını bu yönde oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012).

Silvia Gherardi bu şekilde çoğunluğu büyük ölçüde erkek-egemen olan örgütlerde kadınların konumlarını erkeklerin kendilerine yaklaşımları itibariyle metaforlarla açıklamak üzere bir model geliştirmiştir. Bu modelde erkeklerin kadınlara yaklaşımları “dostça” ve “düşmanca” olarak ikiye ayrılmıştır. Kadınların konumlandırılmaları ise “kabul edilen, muhalefet edilen ve kabul ettirilen” olarak sınıflandırılmıştır (akt: Bacacı Varoğlu, 2001, s.328). Tablo 2.3’de bu metaforlar gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Kadınların Erkek-Egemen Örgüt Kültürü İçerisinde Konumlandırılmaları

	KADININ KONUMLANDIRILMASI		
Erkeğin konumu	Kabul edilen	Muhalefet edilen	Kabul ettirilen
Dostça	Konuk(misafir)	Yazlıkçı	Yeni gelen
Düşmanca	Marjinal	Köstebek	Davetsiz misafir

Tablo 2.3’de görülmekte olduğu gibi, erkek çalışanların davranışları dostça ve düşmanca olarak iki şekilde ortaya konmaktadır. Özellikle dostça gözükən, “misafir” tavrı, kadın çalışanların örgüt içerisinde gelir- geçer olduğunu ima etmektedir. Bu durum ise kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini engelleyen cam tavanların oluşumunu tetiklemektedir.

Bir başka çalışmada, Statham (1987) sistematik olarak kadın liderlerin liderlik stratejilerini araştırmıştır. Kadınlar kendilerinden ziyade sorumluluk laranlarındaki çalışanlarına odaklanırken, erkekler kendilerine odaklanıp yaptıkları işi vurgulama eğilimindedirler (Antonaros, 2010).

Diğer bilim insanları, kadınların bir durumun daha yumuşak, daha duygusal tarafını düşünme eğiliminde olduklarını ve astları için daha fazla endişe gösterdiklerini bulmuşlardır (Klie ve Ross, 1997). Kadınlar dönüşümcü liderler olarak tanımlanırken; erkeklerin liderlik tarzı daha kontrollü, kritik ve çalışanların zayıf yönlerini belirlemeye odaklanmış olduğundan daha fazla işlemsel olarak değerlendirilmektedir (Nah, 2003). Daha kadınsı bir liderlik tarzı sergileyen kadınlar liderlik pozisyonlarına yerleştirildiğinde, erkek akranlarının yanı sıra örgütsel

hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamada başarılı olurlar (Valentine ve Goodkin, 2000).

2.4.1.2.3. Örgüt Politikaları

Örgüt kültüründen kaynaklanan örgüt politikaları kadınların yönetsel pozisyonlara yükselmesinde engel teşkil edebilmektedir. Kimi örgütler, özellikle erkek yönetici istihdam etmek isteyerek, kadın çalışanların kariyer gelişimine sekte vurmaktadırlar. Kimi örgütler kadınların baş etmekte zorlandıkları konularda, çoklu rol üstlenme, stres, mahalle baskısı gibi, onlara bunlarla mücadele etmek için esnek çalışma, kreş desteği, aileye dost politikalar, kariyere ara verme gibi çözümlerle kadınların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu gibi ayrıcalıklar sadece kadınlara özgü getirilmese de, en çok yararlanan kadınlar olmaktadır ve bu bazı erkek çalışanları kadınlar ile ilgili negatif tutum göstermeye sevk etmektedir (Gale ve Cartwright, 1995).

Örgütün performans değerlendirme politikaları, örgütün ücret yönetiminde kadınlara yönelik uyguladığı özel veya farklı standartlar, örgütte üst düzeydeki sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları gibi diğer örgüt politikaları da, kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşama durumlarını arttırıcı birer etken olarak söylenebilir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

2.4.1.2.4. Mentor Eksikliği

Mentor, genellikle daha az deneyimli birey ile daha fazla deneyime sahip olan birey arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılan, “akıl hocası” olarak da tabir edilen bir terimdir. Geleneksel mentorluk, danışman ile danışanın arasındaki dinamik, yüz yüze ve uzun vadeli gerçekleşen mesleki, akademik ya da kişisel gelişimi besleyen bir ilişki olarak görülmektedir (Donaldson, Ensher ve Grant-Vallone, 2000).

Bir mentor ilişkisi iki kavramla tanımlanabilir. Birinci kavram, ilişkinin uzun vadeli olması ve mentorun hizmet alana kariyer kararları ve yansıtıcı analizde yardımcı olabildiği klasik bir gelişimsel ilişkidir. İkinci kavram ise, daha kısa, özel bir gelişim sürecine değinen bir rehberliktir. Danışman özellikle hizmet alana odaklanmış ve doğrudan öğretmenlik, eğitim ve danışmana destek sağlamıştır (Elmuti ve ark. 2003) Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte özellikle kadın yöneticiler için daha çok gerekli görülmektedir. Çünkü bu ilişki kadın yöneticilerin

kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları örgütsel ve bireysel engelleri aşmalarına yardımcı olmaktadır (Burke ve Mckeen, 1994).

Kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol modeli de oluşturabilecekleri için daha da önemli olmaktadır. Kadın mentor, kadın astlara kariyerlerinde yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de potansiyel yararlar sağlamaktadır. Dolayısıyla mentorluk ilişkisinin hem kadın çalışanların yöneticilik kariyerine hem de kadın yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasına çift yönlü bir etkisi olmaktadır (Atay, 1998).

Fakat yapılan araştırmalar kadınların etkili mentorluk ilişkileri geliştirmede çeşitli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Örgütlerde bilgi ağlarına ulaşma, tokenizm, cinsiyet stereotipleri, sosyalizasyon uygulamaları ve çapraz-cinsiyet (cross-gender) ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının sebepleri olarak sıralanmaktadır (Catalyst,1993). Ayrıca, kadınların çırak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, motivasyonu düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle işten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır (Lewis ve Fagenson, 1995).

Ayrıca, kadınların yönetim kademelerinde az sayıda yer almaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu da kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir.

2.4.1.2.5. Sosyal Ağlara Katılamama

Örgütlerde kurulan şebekeler (iletişim ağları) sayesinde insanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin baş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadırlar. Örgüte başarılı bir çalışan olarak katkıda bulunabilmek için, bir yöneticinin örgütün içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olması gerekmektedir. Bu ise ancak bir şebekeye katılmakla sağlanabilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993).

Birçok organizasyon sağlam bir yaşlı erkek ağı üzerine kurulmuştur. Bu da kadınların üst pozisyonlara ilerlemesini oldukça güçleştirmektedir (Harr, 2005). Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında sayıca az olduklarından iş yerinde kurulan iletişim ağlarına yeterince katılamamakta ve bu nedenle erkekler kadar geniş bir sosyal çevreye sahip olamamaktadırlar. Erkeklerin kendi aralarındaki iletişim

oldukça kuvvetliken, kadınlarla iletişim kurarken onlara negatif bir sosyal imgeyle yaklaşmaktadırlar (Bilimoria ve Liang, 2007).

Enformel sosyal ilişkiler ağına (network) erkekler kadar yakın olamayan kadınlar bununla da mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Erkek egemen iş ortamı, kadını ilişki ağlarının dışına itmektedir. Aslında kadının sosyal ilişki ağlarının dışına itilmesi, aynı zamanda yüksek kademelere gelmesinde önemli bir rol oynayan mentordan yardım alma imkanlarını da etkilemektedir (Jerome ve Erickson, 2000).

Bu iletişim ağından mahrum kalan kadın çalışanların organizasyonlarda daha az gelişme fırsatları ile karşılaşmaları ve erkek iş arkadaşları ve üstleri tarafından sürekli olarak dışlanmaları kadınların politika yapma ve destek sağlama olasılıklarını azaltmaktadır. Yönetim düzeyinde bulunan kadınlar da erkeklerin baskın oldukları sosyal ağlara girmekte zorlanmakta, böylelikle ilişki kurma, fırsatlardan haberdar olma ve politikalar hakkında bilgi elde etme gibi konularda çok az bilgi sahibi olabilmektedirler (Atay,1998). Bu durum cam tavanla bağlantılı bir durum olarak incelenmektedir çünkü erkek sosyal ağlarına girmekte zorlanan kadınlar, kariyer başarılarında önemli yeri olan; bilgi, destek, tavsiye, güç, imtiyaz ve danışmanlardan da yoksun kalmaktadırlar. Bazı kadın yöneticiler bu ilişkilerden dışlandıkları için örgütsel politikaların da dışında bırakıldıklarını düşünmektedirler (Palmer ve Hymann, 1993).

2.4.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller; mesleki ayırım ve stereotipler olarak incelenecektir.

2.4.1.3.1. Mesleki Ayırım

Buna göre meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayırında, bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmektedir. Bu ayrışma aynı işyerinde bile görülmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında ise erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayırım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarıdır. Dikey mesleki ayırım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve yükselebilmek için daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır (KSSGM, 1998).

Yatay mesleki ayrımında; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik v.b. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Eyuboğlu, 1999).

Oysa tüm liderlik bağlamları göz önüne alındığında, erkeklerin ve kadınların liderlik etkinliğinin algılanan yönünden farklı olmadığını göstermektedir. Hatta, diğer derecelendirmeler yalnızca incelendiğinde, kadınlar erkeklerden çok daha etkilidir. Buna karşın, kendi kendine derecelendirmeler incelendiğinde, erkekler kendilerini kadınlara göre daha etkili olarak değerlendirirler (Eagly ve Karau, 2002)

İşte ilerleme şansları olmayan kariyer yollarına yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri daha baştan ölü doğmaktadır. Yatay ve dikey ilerleme fırsatlarının çok az olduğu durumlarda kadın çalışanlar genellikle durgunluk ve başarıda düşmenin söz konusu olduğu kariyer platosuna girmekte ve kariyerlerini aynı pozisyonda sürdürmek zorunda kalmaktadırlar. Bu sebeple, sürekli kurmay pozisyonlarda çalışan kadınlar için cam tavanların yanı sıra, onların yatay ilerlemesini engelleyen cam duvarlar da söz konusu olmaktadır (Atay, 1998).

2.4.1.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Erkeğin ve kadının davranışları içinde yaşadıkları toplumlar tarafından belirlenmektedir. Sahip olunması gereken kişisel özellikler, toplumsal roller, biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar hep toplum tarafından kişilere atfedilmektedir. Toplumun belirlediği bu kurallar erkeklerin kadınları algılayışını ve kadınların da erkekleri algılayışını belirli kalıplar içerisine sokmaktadır (Barutçugil, 2002).

Erkeklerin liderlik rollerinde kadınlardan daha iyi performans gösterdikleri algısı, basmakalıp geleneklere dayanmaktadır. Geleneksel toplumsal cinsiyet kalıpları, eril liderleri olumlu olarak göstermiştir. Bu geleneksel kalıplaşmış tipler, erkekleri akılcı, yetkili, güçlü ve duygusal istikrarlı; kadınları ise bu niteliklere sahip olmayan insanlar olarak tasvir etmektedir. Bir örgütte geleneksel kalıplaşmış yargıların değiştirilmesi zordur ve çoğu işveren, örgüt çalışanı kadın bir lider yerine bir erkek lider seçer (Dawley, Hoffman ve Smith, 2004).

Esasında stereotiplerin geliştirilmesi ve kullanılması normaldir. Ancak, bireyin yargılanmasına ya da önyargı oluşturmaya temel teşkil ettiğinde tehlikeli olmaktadır.

Bununla birlikte yapılan araştırmalar sadece erkeklerin değil, kadınların da kadın yöneticilere karşı önyargılı olduğunu göstermektedir.

Kadınlara ilgili geliştirilmiş bu önyargıların değiştirilmesi oldukça zor görünmektedir. Özellikle örgüt içinde üst yönetim seviyelerinde yönetsel işlerde zorlanacakları, mantıksal karar veremeyecekleri, astları durumundaki erkek çalışanlara emir veremeyecekleri, erkeklerin yöneticilik mesleği için daha uygun oldukları ve bu nedenle daha kolay yükseldikleri görüşü, günümüz iş yaşamında da halen kabul görmektedir (Akoğlan,1997).

2.4.2. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Stratejiler

Kadınların cam tavan engellerini kırmak amacıyla bireysel olarak yararlanabilecekleri bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar; yüksek performans gösterme stratejisi, üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisidir (Erçen, 2008, s.33).

2.4.2.1. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Çeşitli alanlarda yapılan çalışmalar, kadınların mevcut pozisyonlarında yükselmek için en etkin olarak kullandıkları stratejinin “yüksek performans gösterme” olduğunu ortaya koymuştur. Ragins ve arkadaşları (1998) yüksek performans gösterme stratejisinin üç ana hususundan bahseder. Bunlar; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenek geliştirmektir. Lockwood (2004)’e göre, kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesi ve yüksek performans ile kendilerini diğerlerine ispatlamaları cam tavanı kırmada etkili bir stratejidir. Ancak bu strateji kadın çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak oldukça yıpratır ve bazı örgütlerde, kadın çalışanlar yüksek performans gösterebilirler de hedeflerine ulaşamamaktadırlar.

2.4.2.2. Üniversite Ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Kadınların eğitim düzeylerinin yüksek olması ve mesleki eğitim becerilerinin sürekli geliştirilmesi gereklidir. Çünkü niteliği ve ücreti yüksek olan işler için her zaman yüksek eğitim gerekmektedir. Ayrıca kadınlar belli donanımlara sahip olarak erkek egemen iş dünyasında kendilerine yönelik olumsuz önyargı ve tutumları yıkabilirler.

Lewis ve Fagenson (1995), üç tip yönetici geliştirme programının etkinliği üzerinde durmuştur. Bu programlar kadınların daha çok mesleki eğitim alarak kişisel

gelişimlerini ve mesleki olarak ilerleyişlerini sağlayacak nitelikte olup işletme tarafından çalışanlara sunulan eğitim programlarıdır. Bu programların içerikleri ve katılımcıları birbirinden farklılık göstermektedir. Programlardan biri, sadece kadınların katıldığı türden eğitimleri içermektedir. Yönetici ya da yönetici adayı olan kadınların katıldığı bu tip programlar genellikle örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, karar verme ve liderlik gibi yönetim becerisi geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalı dersleri içermektedir. Bu programlarda açık iletişim politikaları, iş ve yaşam dengesi ve katılım, şirket-içi kadın kariyer gelişimi ve şirketin çalışan kadının çocuk sorumluluğunu ne kadar paylaştığı, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi konulara da yer verilmektedir. Sadece kadınların katıldığı bu tip bir program yoğun içeriğiyle avantaj oluştururken; erkek yönetici ve yönetici adayların olmadığı bir ortamda eğitim almaları, erkek egemen iş dünyasına adapte olmalarını zorlaştırmaktadır.

Lewis ve Fagenson (1995)'un geliştirdiği son geliştirme programına kadın ve erkek çalışanlar birlikte katılmaktadır. Bu programlarda yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersler yer almaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin bir arada eğitim almasıyla, kadınlar hem iş dünyasının gerçek atmosferinden soyutlanmamış olur hem de erkek yönetici ve adayları bu eğitimler sayesinde kadın yönetici ve adaylarına karşı önyargılarını kırma eğilimi gösterirler. Fakat bu tarz programların olumsuz yanı kadınların asıl eksik olduğu konuların üzerine yoğunlaşılması ve kadınların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadan eğitimin tamamlanmasıdır. Kadınların her ne sebeple olursa olsun mesleki eğitim aşamasında erkeklerden ayrılmaması ve bu iki cinsiyetin eğitimlerini birlikte almaları önerilmektedir. Ayrıca çalışan kadının, kişisel olarak kendisini okul eğitimi anlamında yetersiz görmesi durumunda, çalışırken gece programlarına katılarak bu eksikliğini gidermesi önerilmektedir (Saunders, 1999).

Son olarak, Lockwood (2004), örgütlerin cam tavanın önüne geçmeden uluslararası ortamlarda rekabet edemeyeceğini, bu nedenle sahip olduğu kadın işgücünü mesleki eğitimler ile daha nitelikli hale getirerek kullanması gerektiğini önermektedir.

2.4.2.3. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kadınlar kariyer gelişim programları ile bilgi ve becerileri artırarak ihtiyaçları olan mesleki eğitimler alırlar. Yapılan bir araştırmada, kadının mevcut işini değiştirme nedenleri arasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk sıralarda yer almaktadır (Knutson ve Schmidgall, 1999). Bu bağlamda, aslında ilerleme potansiyeli olan

kadın yönetici adayların, işletme tarafından sağlanacak eğitim ve beceri geliştirme programları sayesinde şirketten ayrılması da önlenmektedir. Böylece işletme hem yönetici adayı olan kadın çalışanını kaybetmemekte hem de çalışanından daha yüksek verim alabilmektedir (Lockwood, 2004).

2.4.2.4. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentor, birinin diğerine göre daha tecrübeli olduğu iki kişi arasında gerçekleşen ve amatör kişinin kariyerinin ve gelişiminin usta tarafından yönlendirildiği, idare edildiği ilişki biçimidir (Roberst, 2000). İki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimidir (Hayes, 2001). Mentorluk, bir örgütte daha az deneyim ve bilgiye sahip bireye, kariyerinin geliştirilmesi amacıyla daha üst düzeyde bilgi ve deneyime sahip bir birey tarafından yardım ve destek sağlama sürecidir (Niehoff, 2006).

Mentor ilişkisine ait bazı özellikler arasında ilişkinin aktif olması, yardımı amaçlaması, öğretme ve öğrenmeyi içermesi, davranışları yönlendirmesi, kişisel ve kariyer gelişim süreçlerinin olması ve her iki taraftan beklenen davranışların belirlenmesi vardır (Roberts, 2000).

Kadınların örgütsel anlamda karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkabilmeleri için onlara tavsiyelerde bulunan, geçmiş bilgi, deneyim ve tecrübelerini aktararak onları yetiştirme ve yönlendirme çabası içine giren, koç görevi gören bir mentordan yardım almaları cam tavanı kırabilmeleri için önemli bir stratejidir.

Lewis ve Fagenson (1995)'a göre, mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları söz konusudur. Ancak, bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan daha zordur; çünkü kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar.

O'Neill ve Blake-Beard (2000), kadın mentor erkek çırak ilişkisine neden sık rastlanılmadığını araştırmışlardır. Bulgular kadın mentor erkek çırak ilişkisinin önündeki engelleri; örgütsel özellikler, cinsiyetler arası etkileşimler, cinsiyet önyargıları ve güç kullanımına ilişkin kalıplaşmış biçimler olarak göstermiştir. Kadınların yardım alacak mentor bulmalarına engel olan cinsiyete ilişkin toplumsal

önyargılar, kadınların mentor olmasına da engel olmaktadır. Ancak kadın mentorun çok olmaması, yine erkek egemen iş dünyasının bir sonucudur. Kadınlar, yönetim deneyiminden geri kaldıkça, mentor olmaktan da uzaklaşmaktadırlar.

Halbuki; kadınlar, bir kadın akıl hocasından, bir erkek akıl hocası yerine daha fazla fayda sağlayabilir. Bir kadın mentor, bir kadın mentee'nin benlik saygısı endişelerini daha iyi anlayabilir ve kadınların karşılaştığı cam tavan engellerini gidermek için daha uygundur. Çoğu kadın yönetici, mentorluk aldıklarını ve bu sayede cam tavan engellerine dayanabildiklerini ve başarılı olduklarını bildirmişlerdir. Bir rehber, koçluk şeklinde değerli bilgilerini ve cam tavan engellerini kırma önerilerini sunabilir. Üst düzey konumundaki rehber bir kadın lider, deneyimlerini kadınların ilerlemesi için paylaşabilir (Woolnough ve ark. 2006).

2.4.2.5. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Sosyal ilişki ağları geliştirmek, Knutson ve Schmidgall'in (1999) çalışmasında da kadınlar tarafından kişisel olarak kullanılan, yaygın stratejiler arasında yer almaktadır. Erkek egemen iş dünyasında kadınlar için sosyal ilişkiler kurmak oldukça zordur. Kadınların, erkek ilişki ağlarından uzak durmasının, kariyer ilerletmelerinin önündeki önemli engellerden birisi olduğu vurgulanmıştır (Lockwood, 2004). Bu engeli aşabilen kadın çalışanlar ise çalışma ortamlarında daha az sorunla karşılaşmaktadırlar.

Ragins ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışmada, meslektaşlarla etkili sosyal bağlar kurmanın kariyer ilerletmede önemli bir etken olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Kadınların önemli sıklıkta kullandığı bir başka strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranış ve üsluplar geliştirmeleridir. Lockwood (2004), kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından anlaşılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmelerini önermektedir. Yine aynı çalışmada kadınların, erkek ilişki ağlarından uzak durmasının, kariyer ilerletmelerinin önündeki önemli engellerden birisi olduğu vurgulanmıştır.

2.5. Eğitim Alanında Kadın Yöneticiler

Eğitim yöneticisi değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş

uzmandır. Görevleri; eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını; öğrenci hizmetlerini; iş gören hizmetlerini; bütçe işlerini; eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetmektir (Başaran, 2008).

Ülkemizde eğitimin yüksek yetki ve karar organlarında kadınların görev alması 1923 yılına kadar gerçekleşmemiştir. Bu tarihte İstanbul'daki kadın öğretmenlerin etkin çabaları sonunda, Türkiye'de ilk defa olarak kadınların çoğunluğu oluşturduğu bir toplantıda, Tedrisat-ı İptidaiye Meclisi'nin (İlköğretim Kurulu) resmi ilkokullarına temsil için seçilen iki üyesinden biri kadın olmuştur. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de kız okullarına erkek müdür atama uygulaması devam etmiş, 1923-24 yılları arasında adı Kız Muallim Mektebine çevrilen kız öğretmen okuluna ancak 1932-33 ders yılında Tezer Taşkıran adında bir kadın müdür olarak atanmıştır (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002). Kadınların okul yönetiminde yer almasının tarihi 1871-72 yıllarına kadar uzanmasına rağmen, Türkiye'de İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak ilk defa bir kadının atanması 1968; İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bir kadının atanması ise 1990 yılında gerçekleştirilmiştir.

Dünya genelinde kadınlar eğitim alanında görev almaya ilk defa 19. yüzyılda okul sisteminin yaygınlaşması ile başlamışlardır. Ancak kadının dünyada, eğitim yönetiminde bulunma oranı şaşırtıcı derecede düşüktür. Batı ülkelerinde bu ayrım Türkiye'dekinden az olmakla birlikte yine de erkekler lehinedir (İnanlı, Özkan, Peker, ve Atik, 2009). MEB (2015)'e göre ise, okullarda yönetim kadrolarında bulunan 62333 yöneticiden sadece 5701'i (% 9,3) kadındır.

Tan (1996), Türkiye'de öğretmenliğin, kadınlar için en eski meslek geleneğine sahip alanlardan biri olduğunu ve ilk kamusal meslek niteliğinde olmasına karşın eğitim yöneticiliğinin kadınların azınlık statüsünde olduğu meslek alanlarının başında geldiğini belirtmiştir.

Erkekler tarafından kuralları koyulmuş, sadece erkeklerin sahip olduğu varsayılan problem çözme, analitik ve soyut düşünce, görev başarısına yönelme, duyarlılık ve güçlü kafa yapısına sahip olma, heyecan ve duygusallığı bir kenara koyabilme ve karar verme konularında bilişsel üstünlüğü olma gibi tanımlanan davranış biçimlerinin yöneticilik vasfı olarak görülmesi, iş hayatının ve özellikle liderliğin erkek davranışlarıyla özdeşleştirildiği bir ortam yaratmıştır. Erkek kültürü olarak tanımlayabileceğimiz böyle bir ortamda kadının, kadın olarak üst kademe yöneticiliğe ulaşma çabaları genel olarak zorluklarla dolu bir dizi süreç yaşamasını beraberinde getirmiştir (Alpman, 1993).

Kadınların öğrenci, öğretmen ve yönetici olarak eğitime katılması kurumlarda herhangi bir önemli değişim gerektirmeden, mevcut erkek geleneklerine kendilerini uydurmaları koşuluyla gerçekleşmiştir. Kadınlar, eğitim sisteminde erkeklerin yaratmış olduğu değerlere, yapılar ve sistemlere göre yaşamak üzere toplumsallaştırılmışlardır. Bu noktadan bakıldığında kadınların eğitime daha çok sayıda katılmaları ya da daha uzun süre sistem içinde kalmaları yeterli eşitliği sağlayamamaktadır. Eğitimin, kadın ve erkeklerin her düzlemde eşit katılımını sağlayacak planlar, siyasal kararlar, stratejiler geliştirmesi, kadınların her düzeyde eğitim politikalarının belirlenmesine katılması gerekmektedir (Bakioğlu, Özcan, ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

MEB’de kadına yönelik pozitif ayrımcılık uygulamaları değerlendirildiğinde ise 2008-2010 yılları arasında yürürlüğe giren çeşitli yönetmeliklerde kadın öğretmenlere yatılı ilköğretim bölge okulları (YİBO)’nda daha fazla hizmet puanı verilmesi, YİBO’lara kadın müdür yardımcılarının atanması, YİBO’lara müdür ve müdür yardımcısı olarak atamada kadın adaylara 15 ek puan verilmesi şeklinde yeni adımlar da atılmıştır. Görüldüğü uygulanan hükümler olduğu görülse de etkin bir şekilde var olan probleme çözüm getirememiştir (Türk Eğitim-Sen, 2012).

2.5.1. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engeller ve Cam Tavan Sendromu

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınlar her geçen gün çalıştıkları kurumların orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmektedirler, fakat aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür.

Toplumların ve bireylerin, kadınların üst düzey pozisyonlarda yer alma konusunda sahip oldukları önyargılar ve toplumsal normlar, kadınların aleyhine bir durumun oluşmasına sebep olmaktadır. Kadınların yönetim kademesine yükselmesini engelleyen bu önyargıların temelini cinsiyet kalıp yargılar oluşturmaktadır. Bu kalıp yargıların en yoğun olarak görüldüğü alanlardan birisi de eğitim kurumlarıdır (Usluer, 2000).

Kadınların yönetimde bu kadar az oranda temsil edilmesinin bir diğer önemli faktörü olarak da “kadınların eğitim yönetiminde liderlik özelliklerinin” yanlış algılanmasıdır. Kadın ve erkek öğretmenlerin nasıl bir lider ile çalışmak istediklerine dair sorulan soruya, hem erkek hem de kadın yöneticilerin aynı özellikleri taşımaları gerektiği cevabının verilmesi dolayısıyla da kadınların erkeksi bir yönetim tarzı oluşturmasının beklendiği dikkati çekmektedir (Hudson ve Rea, 1998).

“Milli Eğitimde yöneticilerin az olmasının nedenleri” araştırılırken sorulan bu soruya çalışma grubunu oluşturan personelin verdikleri cevaplar tasnif edilerek en çok paylaşılan sebeplerden daha az paylaşılanlara doğru bir sıralama yapılmıştır. Kadın yöneticilerin ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında az olmasının sebeplerinin başında Türkiye’deki geleneksel toplumsal ve kültürel yapının kadınların yöneticiliğine uygun olmaması yer almaktadır (Açıkalm, 1980).

Bunun paralelinde, türk aile yapısının erkek egemenliğine dayanması, “kadının yerinin evi ve çocuklarının yanı” olduğu anlayışının yaygın olmasıdır. Bu bulguların öğretmenlerin kadın yöneticilerle de çalışmak istedikleri görüşleriyle tutarlı gözükmemesinin nedeni, kişilerin bireysel düşündüklerini toplumsal anlayışların üzerine çıkaramamalarından kaynaklanmaktadır. Tam gün çalışmanın zorluğu, Türk aile yapısında evdeki işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesi; bunun da fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmesi önemli bir nedendir. Annelik ve iyi eş olma rollerinin yıllar boyu empoze edildiği kadınlar okuyup kendini geliştirecek zaman bulamamakta, mesleğin sıradan etkileri dışına taşabilecek hizmet içi eğitim programlarına, konferanslara, araştırma geliştirme projelerine ya da sendikal örgütlenme etkinliklerine mesafeli durmaktadırlar (İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009). Ayrıca, eşler kendilerinden daha fazla ücret alan, daha başarılı ve zeki eşler istememektedirler bu da kadınların iş yaşamları ve kişisel yaşamlarını birbirinden ayırma konusunda rol çatışmasına neden olmaktadır (Çelikten, 2005).

Bir diğer yaklaşım ise, toplumsal ve kültürel yapının zorlama ve engellemelerine karşı kadınların kendilerini güçlü ve dirençli hissetmemeleridir. Kadınların yönetici olmak için yeteri kadar kendilerine güven duymayışları, Türk toplumunda pasif karakterler olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Fakat kadınların pasif kişilikler olarak algılanmasına içinde yetiştikleri Türk kültürü sebep olmaktadır. Ataerkil aileler içinde büyüyen kadınlara hiçbir zaman öncelikle kendilerini düşünme ve kendilerine güven desteği verilmeyişi, erkek hegemonyasının yıllar boyu aşılması toplumda pasif bireyler olarak yer almalarına neden olmuştur (Merle, 1999; Zarafullah, 2000).

Bununla beraber, diğer kadın öğretmenlerin davranışlarının kadınların yöneticiliğe bakış açılarını önemli düzeyde etkilediği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kadın öğretmenler kadın yöneticilerle çalışmak istemediklerini dile getirmişlerdir. Aynı şekilde, üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri ve mesai

haricinde de arandığında ulaşılabilen yöneticilerin genel olarak tercih etmektedirler (İnandı vd, 2009).

Toplumsal ve kültürel anlayışın uzantısı olarak öğrenci velilerinin erkek yöneticilerle görüşme içinde olmaları ve toplumsal algılamalarda kadın meslekleri ve erkek mesleklerinin yer alması ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticiliğin hem erkek, hem de kadınlar için özendirici ve çekici özellikler taşıması, ek ekonomik avantajlar sağlamaması da diğer unsurlar olarak görölmektedir (Çelikten, 2004).

İşte yukarıda ayrıntılı bir şekilde bahsedilen tüm bu kariyer engelleri, Cam Tavan (Glass Ceiling) olarak ifade edilen durumdur ve kadın öğretmenlerin üst pozisyonlara ulaşmasında önemli bir engel olarak karşlarına çıkmaktadır.

Ayrıca, kadınların eğitim yönetiminde üst düzey yönetsel pozisyonlarda yer alamayışı evrensel bir boyuta sahiptir. Dünya geneline bakıldığında, ilköğretimde çalışan kadınların öğretmen olarak büyük oranlarda istihdam edildiğini görürüz fakat bu oran, yönetici (müdür) olarak istihdam edildiklerinde oldukça düşer. Toplumda yer alan cinsiyet kalıp yargıları, kadınların yöneticiliğe bakış açıları, yöneticiliğin kadınların aleyhine gelişen tarihsel süreci, ölkelerin eğitim sistemlerindeki atama yönetmelikleri ve bu yönetmeliklerdeki aranan şartlar gibi unsurlar kadınların eğitimde sadece öğretmen olarak görev almasına neden olurken yöneticilik statüsünü erkeklerin lehine çevirmektedir (Otaran, Sayın, Güven, Gürkaynak ve Atakul, 2003).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

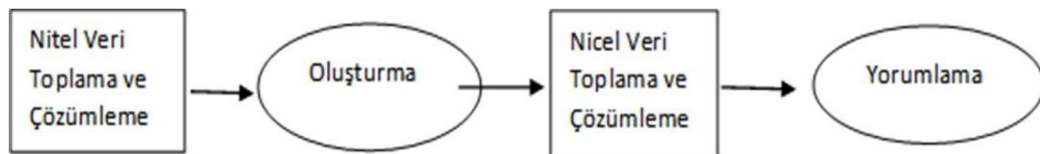
Araştırmalarda bulgular ve sonuçlar problem üzerine toplanan verinin çözümlenmesi ve yorumlanmasıyla yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliği veri toplama yönteminin doğru ve uygun olmasına bağlıdır. Veri toplama yöntemi, araştırma problemini doğru olarak incelemeye ve verinin toplanabilmesine ortam sağlamalıdır (Bakioğlu ve Kurnaz, 2014).

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırmaya konu olan olay, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2010).

Araştırma bulguları nicel ve nitel araştırma tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma yöntemle elde edilmiştir. Karma yöntem, araştırmacının veri topladığı ve analiz ettiği, bulguları dahil ettiği tek bir çalışmada nitel ve nicel yöntemleri kullanarak çıkarımlarda bulunduğu bir araştırma yöntemidir (Tashakkori ve Creswell, 2007, akt: Creswell ve Plano Clark, 2015).

Karma yöntemde kullanılan altı desen bulunmaktadır. Bu desenler verilerin toplanma zamanı, örneklem seçimi gibi konularda birbirinden farklılık göstermektedir. Bu çalışmada Karma yöntem desenlerinden, keşfedici desen kullanılmıştır. Keşfedici desende, araştırmacılar, önce nitel bilgiyi toplar, analiz eder ve daha sonra bilgileri veri toplama sürecinin nicel takip aşamasını geliştirmek için kullanırlar. Nicel aşama, nitel aşamaya dayalıdır. (Creswell ve Plano Clark, 2015).

Karma yöntem çalışmaları keşfedici desen süreci Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Keşfedici Araç Tasarımı İçin İşlemler

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere, keşfedici ardışık desende, araştırmacı nitel veri toplanması ve analizi sürecine öncelik verir. Elde edilen veriler sayesinde ölçek geliştirilerek nicel aşamaya geçilir.

Bu araştırmada; öncelikle, eğitim kurumlarında görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla yaşadıkları cam tavan sendromu durumları görüşülmüş ve nitel veriler toplanmıştır. Elde edilen nitel veriler analiz edilerek araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek ile de kadın öğretmenlerin yaşadıkları cam tavan sendromu durumları ile ilgili nicel veriler toplanmıştır. Bu sayede, popülasyonun sonuçları genelleştirilmiş, kadın öğretmenlerin yaşadıkları cam tavan sendromu derinlemesine incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

3.2.1. Nitel Araştırmada Yer Alan Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, eğitim kurumlarında 2015-2016 öğretim yılında görev yapmakta olan kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise, kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Kartopu örnekleme, araştırmacının bir örnek olayla başladığı, daha sonra o örnek olaydan aldığı bağlantılı ilişkileri o örnek olaydan aldığı bağlantılı ilişkilerle ilgili bilgilere dayanarak başka örnek olaylar belirlediği ve süreci tekrarladığı rastlantısal olmayan bir örneklemedir (Neuman, 2011).

Çalışmaya 41 kadın öğretmen katılmıştır. Bunlar devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerdir. 27 kadın öğretmen devlet okullarında çalışırken, 14’ü ise özel okullarda çalışmaktadır. Kadın öğretmenlerin 32’si evli, ikisi eşinden boşanmış, yedisi ise bekar. 22-28 yaş aralığında dört kadın öğretmen bulunurken, 29-35 yaş arasında ise 27 kadın öğretmen bulunmaktadır. 36-45 yaş arasında altı kadın öğretmen bulunurken, 45 yaş üstü sadece bir öğretmen çalışmaya katılmıştır.

Kadın öğretmenlerin mesleki kıdemleri ise şu şekildedir; hizmet süresi 1-5 yıl arası altı kadın öğretmen, 6-10 yıl arası 22 kadın öğretmen; 11-15 yıl arası sekiz kadın öğretmen, 16-20 yıl arası iki ve de 21 yıl ve üstü çalışma yılına sahip üç kadın öğretmen çalışmada yer almıştır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin branşlarında çeşitlilik görülmektedir. Bunlardan 10 kişi İngilizce öğretmeni, bir kişi felsefe öğretmeni, üç kişi Türkçe öğretmeni, iki kişi tarih, dokuz kişi sınıf, iki kişi sosyal bilgiler, bir kişi edebiyat, iki kişi Fen ve

Teknoloji, altı kişi matematik, iki kişi okul öncesi, bir kişi kimya bir kişi rehber öğretmen ve bir kişi elektronik öğretmenidir.

Çalışmaya katılan kadın öğretmenlerin 31'i eğitim fakültesi mezunu, altısı fen-edebiyat fakültesi çıkışlı olup dördü de diğer seçeneğini işaretlemiştir. Öğretmenlerin 29'unun lisansüstü eğitimi yoktur. 11 kişi yüksek lisansını, bir kişi ise doktorasını tamamlamıştır.

Kurumlarında yöneticilik deneyimi bulunmayan 32 kadın öğretmen, müdür yardımcılığı deneyimi bulunan dört kadın öğretmen, müdürlük deneyimi bulunan ise beş kadın öğretmen bulunmaktadır. 41 kadın öğretmenden sadece üçü yöneticilik sınavlarına girmiştir.

Çalışmaya katılan kadın öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki müdürlerin 10'u kadın, 31'i ise erkektir. Çalıştıkları kurumlardaki müdür yardımcılarının ise 20'si erkek, dördü kadın, 17'si ise hem kadın hem erkek müdür yardımcısından oluşmaktadır.

Tablo 3.1. Nitel Çalışmaya Katılan Kadın Öğretmenlerin Demografik Verileri

	Özellik	Öğretmen sayısı (n)
Medeni Durum	Evli	32
	Bekar	7
	Boşanmış/Dul	2
Çalıştığı Kurum	Devlet Okulları	27
	Özel Okullar	14
Yaş	22-28 yaş	5
	29-35 yaş	28
	36-45 yaş	7
	45 ve üzeri	1
Hizmet Süresi	1-5 yıl	6
	6-10 yıl	22
	11-15 yıl	8
	16-20 yıl	21
	21 ve üzeri	3
Mezun Olunan Okul	Eğitim Fakültesi	31
	Fen-Edebiyat Fakültesi	6
	Diğer	4
Lisansüstü Eğitim Durumu	Yok	29
	Yüksek Lisans	11
	Doktora	1
Branş	İngilizce Öğretmeni	10
	Sınıf Öğretmeni	9
	Matematik Öğretmeni	6
	Türkçe Öğretmeni	3
	Tarih Öğretmeni	2
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	2
	Fen ve Teknoloji Öğretmeni	2
	Okul Öncesi Öğretmen	2
	Diğer Branşlar	5
Yöneticilik Deneyimi	Yok	32
	Müdür	5
	Müdür yardımcılığı	4
Çalıştığı Okuldaki Müdürün Cinsiyeti	Kadın	10
	Erkek	31
Çalıştığı Okuldaki Müdür Yardımcısı/larının Cinsiyeti	Erkek	20
	Kadın	4
	Her ikisi de	17

3.2.2. Nicel Araştırmada Yer Alan Evren ve Örneklem

Nicel araştırmaya evrenini ise 2016-2017 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde resmi ve özel kurumlarda çalışan kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrendeki öğretmen sayısının tamamına ulaşamayacak büyüklükte olması sebebiyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Evrenden örneklem alınırken oranlı eleman örnekleme (tabakalı örnekleme) yöntemi kullanılmıştır. Karasar (2010, s.113) oranlı eleman örnekleme şöyle açıklamaktadır:

Oranlı eleman örnekleme, alt evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Bu örnekleme için, önce evren araştırma açısından önemli görülen belli bir değişkene göre kendi içinde benzeşikliği olan “alt evren”lere ayrılır. Sonra, bu alt evrenlerden her birinden, eleman örnekleme yapılır. Her bir alt evrenden alınacak eleman miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenir. Böylece, alınacak örneklemin, evreni, tüm alt dilimleri ile temsil etmesi güvence altına alınmış olur. Aksi halde küçük fakat araştırma açısından çok önemli özellikleri olan bazı alt evrenler, salt şans etmeni ile, örnekleme dışında kalabilirler. Ayrıca, evren, kendi içinde benzeşik alt evrenlere (dilimlere) ayrıldığından, her alt evreni ve sonuç olarak da tüm evreni temsil edebilecek yeterlikte bir örnekleme daha az sayıda elemandan oluşabilir. Bir başka deyişle, daha küçük bir örnekleme yetinilebilir. Buna “gruplandırılmış örnekleme”, “tabakalı örnekleme” ya da İngilizcesinden “Stratified sampling” gibi adlar da verilmektedir (Karasar, 2010, s. 113).

MEB istatistik verilerine göre 2017 de resmi ve özel kurumlarda toplamda 632781 kadın öğretmen görev yapmaktadır. 119500 kadın öğretmen özel kurumlarda çalışmaktadır.

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı

N = Evrendeki birey sayısı

$$N=632781$$

p = incelenecek olayın görülme sıklığı p=0.50

q = incelenecek olayın görülmemiş sıklığı (1-p) q=0.50

t = Z sayısı (istenilen güven aralığında) t=1.96

d = Katlanılabilir hata oranı d=0.05

Yukardaki formüle göre hesaplamalar sonucunda 384 öğretmen görüşü evreni temsil etme gücüne sahiptir ancak hem daha büyük bir örneklem ile çalışabilmek amacıyla 549 öğretmen nicel araştırmaya katılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Nitel Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel kısmında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açısından, hem sanat hem de bilimdir (Patton, 1987; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.119).

Bu araştırmanın nitel kısmında, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda soruların nasıl ifade edileceği önceden yapılandırılmıştır ve tüm katılımcılara aynı sorular sorulur, ancak katılımcıların sorulara verecekleri cevaplar açık uçludur. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, araştırmanın konu hakkında daha detaylı bilgi alabilecekleri sondalama soruları sorulmasına izin verdiği için, araştırmaya önemli katkı sağlar (Turner, 2010). Yarı yapılandırılmış görüşmede amaç, görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu kapsamlı bir literatür incelemesi yapılarak oluşturulmuştur. Oluşturulmuş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu amaca uygunluk açısından değerlendirilmek için on kadın öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası anlaşılmayan, eksik kalan ya da konudan uzaklaşmaya neden olan sorular yeniden düzenlenmiş, form son halini almıştır.

3.3.2. Nicel Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel bölümünde iki araç kullanılmıştır. Birincisi demografik bilgiler elde etmek için geliştirilen formdur. Bu bölümde, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalışılan okul türü ve branş gibi sorular yer almaktadır. Demografik bilgiler formundan elde edilen veriler, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini almada, bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır.

İkinci olarak, nitel araştırmadan elde edilen verilerle içerik analizi yapılarak, ortaya çıkan ifadelerle araştırmacı tarafından ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek pilot uygulamasının ardından son halini almıştır.

3.3.2.1 Kişisel Bilgi Formu

Örneklemi oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş 10 maddelik formdur.

3.3.2.2 Kadın ğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu leği

Bu araştırma ile kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu yaşama durumlarının belirlemek ve cam tavan sendromu ile ilgili kadın öğretmenlerin algılarını ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu doğrultuda kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu yaşama durumlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan Kadın ğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu leği'ni oluşturabilecek maddeler için ilgili yerli ve yabancı literatür ve teorik yapı detaylı olarak incelenerek taranmış; araştırmanın nitel kısmında elde edilen bulgular değerlendirilerek, bu doğrultuda konunun kapsamı açısından ilgili çok sayıda madde yazılmıştır. Yazılan maddeler arasından en ideal olanlarını belirlemek, ilgili teorik yapıyı yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüşlerini almak amacıyla alan uzmanlarının incelemesine sunulmuştur. Görüşlerini almak amacıyla maddelere uygun, çıkartılmalı, düzeltilmeli olarak görüşlerini bildirmeleri istenmiştir. Görüşlerini bildirmeleri için uygun boşluklar bırakılarak değerlendirmelerini yazmaları istenmiştir. Öğretim görevlileri formu inceleyerek gerekli gördükleri yerlerde düzeltmeler yapıp değerlendirmişlerdir. Elde edilen görüşlerle her madde için düzeltmeler yapılmış, ilgisiz görülen maddeler çıkartılmıştır.

Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda düzeltilip ilgisiz görülen maddelerin çıkartılması ile oluşan madde havuzu dilsel, anlamsal ve yazımsal olarak uygun olup olmadığına ilişkin olarak öneri ve düzeltmeler için bakanlığa bağlı bir ortaokulda görev yapan Türkçe ğretmenleri zümresine inceletilmiştir.

Ölçek ilk halini, kapsam ve görünüş geçerliğini sağlamak adına yapılan uzman incelemelerinden sonra, madde havuzunda belirtilen öneri ve düzeltmeler yapıldıktan sonra almıştır. Uygulamaya geçmeden önce ölçek metninin başına cevaplayıcılara ölçeğin amacını, hangi amaçla kullanılacağını ve nasıl doldurulacağının açıklayan bir yönerge metni konularak ölçek formu i geçerliğini ve maddelerin her birinin ölçeğin

bütünü ile olan uyumunu ortaya koyması amacıyla pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir. Bu işlemlerin ardından ölçekte gözden kaçan herhangi bir anlatım ya da imla hatası olup olmadığını görebilmek ve uygulama esnasında ortaya çıkabilecek problemleri tespit edebilmek amacıyla pilot uygulamaya geçilmiştir.

Pilot uygulama ölçme aracının hedef kitlesi olan grubu dengeli bir şekilde temsil edebilecek bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Devlet ve özel okullarda çalışan 55 kadın öğretmen seçilmiş olup bunların sekizi özel okulda görev yapmaktadır. Ancak, pilot uygulama maddelerin ölçeğin tamamıyla uyumunu belirlemek hedefiyle uygulandığından büyük çaplı bir örneklem grubuna gerek duyulmamıştır. Pilot uygulamada ölçeğin güvenirlik düzeyleri için Cronbach Alfa analizi yapılmıştır ve ölçek güvenirliği 0,734 olarak saptanmıştır. İfadelerden silinme yapıldığı zaman ölçeğin güvenirliği değişmediği için ifadelerden herhangi biri çıkarılmamıştır.

Soru maddeleri hakkında gelen geri bildirimler doğrultusunda bazı düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan düzeltmeler sonucunda öğretmenler tarafından anlaşılmadığı gözlenen ya da ölçek formunun yanına öğretmenlerin aldığı notlardan yola çıkılarak 51 maddelik form üzerinden 6 madde çıkarılarak 45 maddelik ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 5 li Likert tipi şeklinde hazırlanmıştır.

Pilot uygulama sonrasında asıl uygulamaya geçilmiştir. Asıl uygulama için 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel okullarda görev yapan 549 kadın öğretmene çevrimiçi şekilde ulaşılmıştır. Uygulama sonrası doldurulan tüm ölçekler tek tek incelenmiş ve tamamı araştırmaya dahil edilmiştir.

3.3.2.3 Ölçeğin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için yapılacak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) öncesi veri yapısının faktör analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve ölçeğin faktör yapılarına ayrılıp ayrılmayacağını tespit etmek için ise Bartlett’s testi (Bartlett test of Sphericity) yapılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizinde öncelikle Temel Bileşenler Analizi yapılmış sonrasında ise dik döndürme (Varimax Rotation) yapılmıştır. Belirlenen faktörler ile toplam puan arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmış ve ortaya çıkan yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir.

3.3.2.3.1 Geçerlik Analizleri

Ölçeğin faktör yapısını tespit etmek için yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), örgütsel çalışmalar için yaygın ve önemli bir tekniktir (Conway ve Haffcutt, 2003) ve veri azaltma ve özetleme için kullanılan bir araçtır. Değişkenleri birleştirmek ve her değişken grubunun modellerini tanımlamak için kullanılan (Field, 2009) Açıklayıcı Faktör Analizi'nin (AFA), ana amacı analizdeki değişkenler arasında altta yatan yapıyı tanımlamak; faktörler olarak bilinen, birbiriyle ilişkili değişkenlerin kümelerini tanımlayarak çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapılarını analiz etmektir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2010, s. 94).

Tablo 3.2 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,853
Bartlett's Küresellik Testi	Ki kare Değeri	7024,477
	Df	990
	Sig.	,000

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere Temel Bileşenler Analizinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,853, Bartlett değeri de anlamlı ($x^2=7024.477$; $p<,001$) bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü değişkenlerin toplam korelasyon değerlerinin kareler toplamının, toplam ve parçalı korelasyon değerlerinin kareler toplamına oranıdır (Ahmetoğlu, Ünal ve Ergin, 2016, s. 169). KMO testi, kısmi korelasyonların küçük olup olmadığını, dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu nedenle faktör analizinde örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğini tespit için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin yapılması önerilmektedir ve Kaiser bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilemez (0,90'larda mükemmel, 0,80'lerde çok iyi, 0,70'lerde ve 0,60'larda vasat, 0,50'lerde kötü) olduğunu bildirmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada KMO değeri çok iyi bulunmuştur. Bartlett's testi sonucu ise $x^2= 7024.477$ ($p<.001$) olarak bulunmuştur. Bartlett's değerlerinin anlamlı olması da verilerin çok değişkenli normal bir dağılımdan geldikleri hipotezini desteklemektedir (Otrar ve Argın, 2015, s. 395). Büyüköztürk (2011) de KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett değerinin

de anlamlı olmasının verilerin faktör analizi için uygun olduğunu teyit ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda örneklem büyüklüğünün ve yapısının faktörlenebilir olduğuna karar verilerek analizlere devam edilmiştir. Bu amaçla ilk önce temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ile elde edilen ortak yük (communalities) değerleri hesaplanarak elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3. Ortak Yük Değerleri

İfadeler	Initial	Extraction	İfadeler	Initial	Extraction
İ21	1,000	,358	İ38	1,000	,513
İ1	1,000	,558	İ45	1,000	,439
İ7	1,000	,530	İ3	1,000	,648
İ8	1,000	,692	İ5	1,000	,649
İ9	1,000	,610	İ42	1,000	,592
İ10	1,000	,441	İ2	1,000	,574
İ11	1,000	,616	İ14	1,000	,547
İ13	1,000	,712	İ22	1,000	,609
İ17	1,000	,565	İ15	1,000	,586
İ18	1,000	,619	İ32	1,000	,561
İ24	1,000	,582	İ43	1,000	,593
İ33	1,000	,660	İ4	1,000	,569
İ36	1,000	,509	İ40	1,000	,542
İ39	1,000	,483	İ23	1,000	,498
İ6	1,000	,368	İ41	1,000	,374
İ16	1,000	,679	İ12	1,000	,524
İ19	1,000	,397	İ28	1,000	,440
İ20	1,000	,566	İ44	1,000	,531
İ26	1,000	,468	İ25	1,000	,493
İ27	1,000	,555	İ29	1,000	,651
İ30	1,000	,703	İ35	1,000	,543
İ31	1,000	,748	İ37	1,000	,636
İ34	1,000	,506			

Tablo 3.3 de görüldüğü üzere 45 ifadenin tamamının ortak yük değerleri ,30'dan yüksek bulunmuştur. Elde edilen en düşük yük değeri ,358 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin yüksek bulunması sebebiyle bu aşamada herhangi bir ifade eleme işlemine gidilmeden faktör analizine devam edilmiş ve açıklanan varyans miktarları ile faktör sayılarına ilişkin bulgular tablo olarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.4 Açıklanan Toplam Varyans Miktarları-1

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri (Initial Eigenvalues)			Toplam Faktör Yükleri			F. Yüklerinin Döndürülmüş Topamları
	Toplam	Varyans %	Küm. %	Toplam	Varyans %	Küm. %	Toplam
1	6,986	15,524	15,524	6,986	15,524	15,524	4,932
2	3,878	8,618	24,143	3,878	8,618	24,143	3,869
3	3,263	7,252	31,395	3,263	7,252	31,395	3,074
4	1,957	4,348	35,743	1,957	4,348	35,743	2,783
5	1,648	3,663	39,405	1,648	3,663	39,405	3,056
6	1,487	3,304	42,709	1,487	3,304	42,709	3,065
7	1,287	2,860	45,570	1,287	2,860	45,570	2,321
8	1,222	2,715	48,285	1,222	2,715	48,285	1,846
9	1,152	2,560	50,845	1,152	2,560	50,845	2,316
10	1,107	2,461	53,306	1,107	2,461	53,306	1,417
11	1,049	2,330	55,636	1,049	2,330	55,636	2,076
12	,984	2,186	57,822				
13	,925	2,056	59,878				
14	,919	2,043	61,921				
15	,864	1,921	63,842				
16	,814	1,808	65,650				
17	,796	1,769	67,419				
18	,779	1,731	69,150				
19	,761	1,692	70,842				
20	,727	1,616	72,458				
21	,687	1,527	73,985				
22	,674	1,497	75,482				
23	,655	1,456	76,938				
24	,645	1,433	78,371				
25	,625	1,389	79,759				
26	,613	1,361	81,121				
27	,602	1,337	82,458				
28	,592	1,316	83,774				
29	,571	1,2720	85,043				
30	,553	1,228	86,271				
31	,543	1,206	87,478				
32	,525	1,167	88,644				
33	,491	1,092	89,736				
34	,478	1,062	90,798				
35	,455	1,010	91,808				
36	,449	,997	92,805				

Tablo 3.4 Açıklanan Toplam Varyans Miktarları-2

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri (Initial Eigenvalues)			Toplam Faktör Yükleri			F. Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları
	Toplam	Varyans %	Küm. %	Toplam	Varyans %	Küm. %	Toplam
37	,446	,992	93,797				
38	,409	,910	94,707				
39	,396	,879	95,586				
40	,383	,852	96,438				
41	,370	,822	97,259				
42	,360	,800	98,059				
43	,319	,710	98,769				
44	,306	,679	99,448				
45	,248	,552	100,000				

45 ifade ve özdeğeri (eigen) 1 alınarak temel bileşenler analizi ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin ilk etapta 11 faktörlü bir yapıda olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörlerden ilki toplam varyansın %15,524'ünü, ikincisi %8,618'ini, üçüncüsü %7,252'sini, dördüncüsü %4,348'ini, beşincisi %3,663'ünü, altıncısı %3,304'ünü, yedincisi %2,860'ını, sekizincisi %2,715'ini, dokuzuncusu %2,560'ını, onuncusu %2,461'ini, ve onbirincisi ise %2,330'unu; onbir faktör de ölçeğin toplam varyansının %55,636'sını açıklamaktadır. Kaiser, özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir (Şencan, 2005). Analizlerin bundan sonraki bölümlerine çok faktörlü yapı üzerinden devam edilmiş ve ifadelerin hangi faktörlerde toplandıklarını incelemek için Direkt Oblik Dik Döndürme Tekniği ile döndürülmüş olarak elde edilen sonuçlar aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5 Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matrisi-1

	BİLEŞENLER										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İ11	,710										
İ17	,708										
İ24	,699										
İ1	,665										
İ10	,612										
İ19	,556										
İ4	,538										

Tablo 3.5 Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matrisi-2

	BİLEŞENLER										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İ44	,471					,409					
İ12	-,419					-,368					
İ21	,379										
İ6											
İ22		,713									
İ14		,681									
İ37		,637				,362					
İ2		,584									
İ7	,376	,578									
İ25		,537									
İ35		,524					,432				
İ15		,511								-,438	
İ28	,317	,338				,301					
İ27			,694								
İ34			,656								
İ38			,655								
İ26			,549								
İ41			,457					,365			
İ45			,335	-,316							
İ30				,803							
İ31				,799							
İ20				,688							
İ8					,797						
İ13					,785						
İ9	-,336				,646						
İ40					,449	,414					,311
İ36						,654					
İ32				,374		,522			,324		
İ39		,414				,489					
İ42							,669				
İ43	,489						,541				
İ3		,383						,655			
İ5								,646			
İ23									,639		
İ18									,595		
İ29		-,364	-,372						,373		,305
İ16										,775	
İ33											,757

Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak ifadelerin faktörlere dağılımına bakıldığında on altı ifadenin birden fazla faktörde yer aldığı görülmektedir. Faktör analizi yapılırken ifadelerin yüklerinin .30 veya üstü değerler alması, ifadelerin birden fazla faktöre girmemesi, eğer varsa birden fazla faktöre giren ifadelerin madde yükleri arasındaki farkın da .10'dan fazla olması gerektiği önerilmektedir (Büyüköztürk, 2011; Tavşancıl, 2010; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Bu bilgiler doğrultusunda taslak ölçeğe son halini vermek için şu işlemler takip edilmiştir: İfade yükü .30'un altındaki ifadeler ve yine aynı şekilde farklı faktörlerde yüke sahip olan ve aralarında .10 ve daha küçük fark olan ifadeler sırayla (44, 12, 35, 15, 28, 41, 45, 40, 39, 43, 29, 23) çıkarılmıştır ve tüm analizler baştan tekrarlanmıştır.

Tablo 3.6 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,825
Bartlett's Küresellik Testi	Ki kare Değeri	4693,352794
	Df	528
	Sig.	,000

Tablo 3.6'da Temel Bileşenler Analizinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,825 olarak, Bartlett değeri de anlamlı ($\chi^2=4693,352794$; $p<,001$) bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda örneklem büyüklüğünün ve yapısının faktörlenebilir olduğuna karar verilerek analilere devam edilmiştir. Bu amaçla önce temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ile elde edilen ortak yük (communalities) değerleri hesaplanarak elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Ortak Yük Değerleri

İfadeler	Initial	Extraction	İfadeler	Initial	Extraction
İ21	1,000	,395	İ26	1,000	,543
İ1	1,000	,561	İ27	1,000	,536
İ7	1,000	,555	İ30	1,000	,716
İ8	1,000	,730	İ31	1,000	,750
İ9	1,000	,593	İ34	1,000	,510
İ10	1,000	,499	İ38	1,000	,533
İ11	1,000	,612	İ3	1,000	,643
İ13	1,000	,738	İ5	1,000	,624
İ17	1,000	,541	İ42	1,000	,578
İ18	1,000	,477	İ32	1,000	,557
İ24	1,000	,562	İ2	1,000	,614
İ33	1,000	,505	İ14	1,000	,556
İ36	1,000	,549	İ22	1,000	,618
İ6	1,000	,439	İ37	1,000	,598
İ16	1,000	,736	İ4	1,000	,522
İ19	1,000	,437	İ25	1,000	,493
İ20	1,000	,588			

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere tüm ifadelerin ortak yük değerleri ,30’dan yüksek bulunmuştur. Elde edilen en düşük yük değeri ,395 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin yüksek bulunması nedeni ile bu aşamada bir ifade eliminasyonuna gidilmeden faktör analizine devam edilmiş, açıklanan varyans miktarları ve faktör sayılarına ilişkin bulgular tablo olarak aşağıda sunulmuştur (Tablo 3.8).

Tablo 3.8. Açıklanan Toplam Varyans Miktarları

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri (Initial Eigenvalues)			Kare Yüklerin Dönüşleri Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyans %	Küm. %	Toplam	Varyans %	Küm. %
1	5,461	16,549	16,549	3,659	11,087	11,087
2	3,004	9,104	25,653	3,049	9,238	20,325
3	2,698	8,175	33,828	2,319	7,026	27,352
4	1,723	5,220	39,048	2,143	6,493	33,845
5	1,503	4,553	43,601	2,087	6,323	40,168
6	1,268	3,842	47,443	1,670	5,060	45,228
7	1,182	3,581	51,024	1,441	4,368	49,596
8	1,060	3,211	54,235	1,328	4,024	53,619
9	1,009	3,059	57,294	1,213	3,674	57,294
10	,921	2,791	60,085			
11	,875	2,650	62,735			
12	,866	2,625	65,360			
13	,791	2,398	67,759			
14	,761	2,307	70,065			
15	,733	2,220	72,285			
16	,730	2,211	74,497			
17	,706	2,140	76,636			
18	,652	1,977	78,613			
19	,630	1,910	80,523			
20	,611	1,852	82,375			
21	,577	1,748	84,123			
22	,558	1,690	85,813			
23	,549	1,663	87,476			
24	,535	1,621	89,097			
25	,499	1,512	90,608			
26	,473	1,434	92,043			
27	,451	1,366	93,408			
28	,423	1,282	94,690			
29	,412	1,247	95,938			
30	,380	1,152	97,090			
31	,350	1,060	98,150			
32	,328	,993	99,143			
33	,283	,857	100,000			

Eigen değeri bir alınarak temel bileşenler analizi ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 9 faktörlü bir yapıda olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörlerden ilki toplam varyansın %16,549'unu, ikincisi %9,104'ünü, üçüncüsü %8,175'ini, dördüncüsü %5,220'sini, beşincisi %4,553'ünü, altıncısı %3,842'sini, yedincisi %3,581'ini, sekizincisi %3,211'ini, dokuzuncusu da %3,059'unu, dokuz faktör de ölçeğin toplam varyansının %57,294'ünü açıklamaktadır. Tavşancıl (2010) %40 ile %60 arasında değişen varyans oranlarının yeterli kabul edileceğini bildirmektedir. İfadelerin faktörlere dağılımını belirlemek için Varimax dik döndürme analizleri yapılmıştır. Faktörlerin altında yer alan ifadeler ve ifadelere ait yük değerleri Tablo 3.9'da gösterilmektedir.



Tablo 3.9 Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Bileşenler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İ11	,733								
İ24	,705								
İ17	,696								
İ1	,655								
İ10	,605								
İ19	,571								
İ4	,504							,399	
İ21	,377								
İ22		,728							
İ14		,683							
İ37		,651							
İ2		,633							
İ7	,378	,613							
İ25		,502							-,339
İ30			,816						
İ31			,813						
İ20			,702						
İ27				,698					
İ34				,665					
İ38				,652					
İ26				,602					
İ13					,826				
İ8					,824				
İ9	-,327				,660				
İ36						,687			
İ18						,619			
İ32			,420			,570			
İ5							,710		
İ3		,394					,648		
İ42		,301					,311	-,561	
İ33								,541	
İ16									,820
İ6									-,337

Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak ifadelerin faktörlere dağılımına bakıldığında bu uygulamada hiçbir ifadenin farklı faktörlerde sergiledikleri ilişki düzeyleri arasında 0.1'den az fark olduğu görülmemiştir. Dolayısıyla bütün ifadelerin yeterince ayırıcı olduğuna karar verilerek ifade eleme işlemine gitmeden faktör analizleri sonlandırılmıştır. Sonuç olarak Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak ifadelerin faktörlere dağılımına bakıldığında ölçek ifadeleri özdeğeri

1'den büyük 9 faktörde toplanmıştır ve taslak ölçekte 33 ifade (item) kalmıştır. Ölçeğin birinci faktör ifade yük değerleri .38 ile .74, ikinci faktör .50 ile .73, üçüncü faktör .70 ile .82, dördüncü faktör .60 ile .70, beşinci faktör .66 ile .83, altıncı faktör .57 ile .69, yedinci faktör .65 ile .71, sekizinci faktör .54 ile .56 ve dokuzuncu faktör ise -.34 ile 82 arasında değişmektedir. Alt boyutlara giren ifadeler ve ifade sayılarını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur (Tablo 3.10).

Tablo 3.10. . Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlar ve Bu Boyutlardan Yük Alan Maddeler

Faktör	İfade Sayısı	İfade Numarası
Faktör 1	8	11, 24, 17, 1, 10, 19, 4, 21
Faktör 2	6	22, 14, 37, 2, 7, 25
Faktör 3	3	30, 31, 20
Faktör 4	4	27, 34, 38, 26
Faktör 5	3	13, 8, 9
Faktör 6	3	36, 18, 32
Faktör 7	2	5, 3
Faktör 8	2	42, 33
Faktör 9	2	16, 6

İfadelerin birden fazla faktör içermesi ve alt gruplardan farklılık gösterdiği için ölçek alt gruplara ayrılmamıştır. Çıkarılan ifadeler de dahil edilerek ölçek gerçekleştirilmiştir.

3.3.2.3.2Güvenirlik Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2010) güvenilirliği bir değişkenin çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesinin bir değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeylerini için Cronbach Alfa analizi yapılmıştır ve tabloda aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.11. Ölçek güvenilirlik analiz sonucu

	Cronbach-Alfa
Ölçek Güvenirliği	0,837

Büyüköztürk (2011) alfa değerinin 0,70'den büyük olmasının ölçeğin güvenilir bulunması için yeterli olduğunu belirtmektedir. Ölçek ifadelerinin toplamına bakıldığında güvenilirliğin yeterli olduğu (Cronbach Alfa >0,70) görülmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

3.4.1. Nitel Verilerin Toplanması

Nitel verilerin toplanması yüz yüze görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilik ile ilgili olumsuz tecrübelerle sahip, bir süre yöneticilik yaptığı bilinen ya da yöneticiliği hiç düşünmeyen kadın öğretmenlere ulaşıp, ricada bulunulmuş ve 45 kadın öğretmen ile görüşülmüştür. 45 görüşmeden dört görüşme analize dâhil edilmeyerek 41 görüşmenin analizi yapılmıştır. Görüşmeler genel olarak bir saati aşan bir sürede gerçekleştirilmiştir. Genellikle katılımcılar ilk sorularda, düşüncelerini paylaşmada çekinceler yaşarken; sorular ilerledikçe onlar da daha samimi cevaplar ve paylaşımlarda bulunmuşlardır.

Görüşmenin başlangıcında, katılımcılardan izin alınıp, soruların geneli ile ilgili bilgilendirilmiş ve kendisine ait hiç bir demografik bilginin doğrudan ya da dolaylı olarak herhangi bir sebeple verilmeyeceği belirtilmiştir.

3.4.2. Nicel Verilerin Toplanması

Nicel veriler 45 ifadeden oluşan “Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği” ile edinilmiştir. Veriler bilgisayar ortamında toplanmıştır. Çalışmaya 549 kadın öğretmen katılmıştır. Katılan öğretmenlerin cevapları tamamen analize dahil edilmiştir. Bilgisayarlı ortamda oluşturulan ölçekte tek cevap verme ve soruya cevap verilmeden diğer cevaba geçişi engellenme yöntemleri uygulanmıştır. Ölçek formu 5’li Likert tipinde tasarlanmış olup (1) kesinlikle katılmıyorum (2) katılmıyorum (3) kararsızım (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

3.5.1. Nitel Verilerin Çözümlemesi

Nitel bölümde, öğretmenlerle yapılan görüşmelerden edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, metinden çıkarılan geçerli yorumların bir dizi işlem sonucu ortaya konulduğu bir araştırma yöntemidir. Bu yorumlar, mesajın göndereni, mesajın kendisi ve mesajın alıcısı hakkındadır (Weber: 1989). İçerik analizi yapılmasındaki amaç, birbiriyle benzerlik gösteren verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 259).

Araştırmadan elde edilen verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlamalar yapılmıştır. Elde edilen kodlar, kategori (tema) oluşturmaya başlamanın bir yoludur ve analiz sürecinde temel kategorilerin bazıları alt kategoriler (alt temalar) olarak adlandırılır. Kategoriler, araştırmacı tarafından literatür taranarak öncesinde ya da araştırma sürecinde katılımcıların cevaplarına göre şekillenebilir. Bu araştırmada, katılımcı cevaplarına göre kategoriler elde edilmiştir. Elde edilen kategoriler ile var olan literatürün de birbiri ile uyumlu olduğu görülmüştür.

İçerik analizi yapılırken nitel yazılım programlarından yararlanılmıştır. Nitel yazılım programları verileri şematik bir çerçeve içerisinde görmek, kodlara ayırmak, aralarındaki ilişkiyi görebilmek açısından oldukça faydalıdır (Creswell ve Clark, 2015). Verilerin son hali ise araştırmacı tarafından verilmiştir.

Bulgular kısmında alıntılar verilirken alıntının uzunluğu okuyucuyu sıkmayacak derecede olmasına ve daha da önemlisi katılımcının demek istediğini tam olarak yansıtabilecek şekilde verilmesine dikkat edilmiştir. Ayrıca alıntılarda birbiriyle ilintili cümleler birleştirilince cümleler arasına üç nokta “...” kullanılmıştır.

Kadın öğretmenler tarafından dile getirilen görüş ve ifadelerin hangi öğretmenlere ait olduğunu belirlemek için tırnak içine alınan ifadelerin başlarına (K1), (K2) gibi kodlar eklenmiştir. “K” katılımcıyı, “1” de bu kadın öğretmenin nitel araştırma kısmında görüşülen birinci kadın öğretmen olduğunu işaret etmektedir. Belli bir düşünceyi paylaşan, aynı fikre sahip kadın öğretmen sayısını belirtmek için ise

(43/12) şeklinde bir kodlama kullanılmıştır. Burada nitel araştırmaya katılan 43 kadın öğretmenden 12'sinin ortak bir düşünceyi ifade ettiklerini belirtmektedir.

3.5.1.1. Nitel Veri Toplama Süreçlerinde Geçerlik ve Güvenirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda da, araştırmanın niteliğini artıracak birçok yöntem bulunmaktadır. Bu stratejiler nitel araştırmanın doğasına daha uygun olarak düşünülen kavramlarla açıklanmaktadır. Araştırmacılar “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık”, “dış geçerlik” yerine “aktarılabirlik”, “iç güvenirlik” yerine “tutarlık” ve “dış güvenirlik” yerine “teyit edilebilirlik” kavramlarını kullanmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu araştırmada, inandırıcılığının sağlanabilmesi için katılımcılarla yapılan görüşmeler olabildiğince uzun tutularak onlarla daha fazla etkileşimde bulunmuş ve olabildiğince çok sayıda katılımcı ile görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın aktarılabirliğinin sağlanabilmesi için ise katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıntılı betimlemeler sayesinde okuyucuların kendi sonuçlarına ulaşma ve yorum yapma fırsatı sunulmuştur. Tutarlığın sağlanabilmesi için verilerin kodlanması sürecindeki kavramsallaştırma yaklaşımının tutarlığına ve verilerin sonuçlar ile ilişkilerinin kurulmasına çalışılmıştır. Teyit edilebilirliğin sağlanabilmesi için ise yarı yapılandırılmış görüşme formu, ham veriler, kodlamalar ve araştırmanın raporlaştırılması esnasında alınan notlar bir uzman tarafından incelenmiştir.

3.5.2. Nicel Verilerin Çözümlemesi

Keşfedici sıralı karma yöntemin ikinci basamağı olan nicel verilerin analizi ise SPSS 22 programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Nicel verilerin analizinde yüzde, frekans ve ki kare analiz yöntemleri kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. NİTEL BULGULAR

Bu bölümde, kadın öğretmenlerden görüşmeler esnasında yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Nitel araştırmaların en önemli kısmı analiz sonuçlarının yorumlanmasıdır.

Nitel araştırmanın raporlanmasında kullanılan çok çeşitli ve yaratıcı tarzlar olmakla birlikte, belirlenmiş bir format yoktur. Nitel metin şekillendirilirken; hedef kitle göz önünde bulundurulmalı ve kullanılan dilin öneminin farkında olmak gereklidir (Merriam, 2002). Bu çalışmada da, verileri yorumlarken kullanılan dilin bilimsel ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.

İçerik analizine başlarken, dökümlerin doğru bir şekilde nitel veri programına aktarılması sağlanmıştır. Araştırmacı aktarılan verilere son halini el ile vermiştir. Kodlamalar yapılırken elde edilen her bir döküm ikiden fazla sayıda okunarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, kodlanmak istenen cümle, pasaj veya paragrafın özeti yazılmıştır. Doğrudan kodlamalara geçmenin bir süre sonra kodlarda anlam kaybına neden olabileceği düşünüldüğünden, kodlanmak istenen tüm veriler önce özetlenmiş sonrada özetlerden kodlamalar yapılmıştır. Kodlar genelde bir, iki veya üç kelime şeklinde yapılmıştır. Örneğin “aileye vakit ayırmak”, “yaz tatili”, “çalışma saatlerinin artması”, “iyi konuşmacı”, “ikili ilişkiler”, “liyakat” şeklinde kodlamalar yapılmıştır. Kodlama işlemleri tamamlandıktan sonra benzer anlamlara karşılık gelen kodlar bir araya getirilerek kategoriler, alt temalar ve temalar oluşturulmuştur.

Tablo 4.1 Nitel Analiz Sonucunda Oluşan Tema, Alt Tema ve Kategoriler-1

Temalar	Alt Temalar	Kategoriler
Kadın Yöneticilerin Önündeki Engeller	Bireysel Engeller	Kişisel Tercih ve Algılar Çoklu Rol Üstlenmek
	Örgütsel Engeller	Çalışma Koşulları
	Toplumsal Engeller	Mahalle Baskısı
Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Zorlukları	Bireysel Zorluklar	Anne olmak
	Örgütsel Zorluklar	Mobbing
	Toplumsal Zorluklar	Mahalle Baskısı
Kadın Yöneticilere Bakış Açısı	Cinsiyetçi Bakış Açıları	Olumsuz Bakış Ataerkil Engelleyici
	Kraliçe Arı Sendromu	Rakip İstemeyen
		Görmezden Gelen
		Küçümseyici
		Kreş İmkani
	Sosyal İmkanların İyileştirilmesi	Ücret İyileştirilmesi Ödüllendirme
Kadın Yöneticilere Teşvik	Profesyonel Kariyer Gelişimi Uygulamak	Liyakat İlkesini Uygulama Mentorluk
	Toplumu Bilinçlendirmek	Farkındalık Yaratma Pozitif Ayrımcılık Bürokrasinin Azaltılması
	Örgütsel Adımlar	Esnek Çalışma Saatleri
		İnsiyatif Sahibi Olma
		MEB Yönetim Kadrolarında Daha Çok Kadına Yer Verilmesi
	Kadın Yöneticilerin Fedakarlıkları	Fizyolojik Fedakarlıklar
Özel Hayattan Fedakarlıklar		Aile Hayatından Ödün Vermek
		Az Uyumak
		Tatilleri Kaybetmek
		Sosyal Hayattan Ödün Vermek

Tablo 4.1 Nitel Analiz Sonucunda Oluşan Tema, Alt Tema ve Kategoriler-2

Cam Tavanı Aşan Kadın Yönetici Özellikleri		
Doğuştan Gelen Özellikler	Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler	İşleyiş ile İlgili Özellikler
Merhametli	Araştırmacı	Değişime uyum sağlayan
Adaletli	Anlayışlı	Problem çözücü
Cesur	Bilgili	İş birlikçi
Çalışkan	Deneyimli	Empatik
Hoşgörülü	İletişimi kuvvetli	Objektif
Özgüvenli	Öngörülü	İşini iyi yapan
Pratik zekalı	Planlı	Organizatör
Kararlı	Objektif	İstekli
Mantıklı	Türkçeye hakim	Eleştiriye açık
Mücadeleci	Yönetin kabiliyeti olan	İstekli
Dikbaşlı	Cam tavanı kıran	Hümanist
Dikkatli	Sosyal ağ kurabilen	Profesyonel
Disiplinli		Vazgeçmeyen
Düzenli		
Egosuz		
Net		
Önyargısız		
Sabırlı		
İstikrarlı		
Saygılı		
Özverili		
Soğukkanlı		

4.1.1. Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmaya İlişkin İstekleri ve Bu İsteklerini Etkileyen Bireysel Kariyer Engellerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, okul yöneticisi olma sürecinde ve halen karşı karşıya kaldıkları cinsiyetlerine bağlı kariyer engellerinin neler olduğu ile ilgili inceleme ortaya koyulması amaçlanmıştır. Katılımcılardan 13 tanesi yönetici olma isteklerini belirtirken; 28 kadın öğretmen yönetici olmak istemediğini ifade etmiştir. Yönetici olmak isteyen kadın öğretmenler “rutin öğretmenliğin dışına çıkma isteği” duyduklarını belirtmişlerdir.

K.6: Bir yanımla isterdim. Her ne kadar öğretmenliği sevsem de belli bir süre sonunda rutinliği kırmak adına idarecilik yapmak daha cazip gelmeye başladı diyebilirim. Çünkü zaten hali hazırda bir müdür yardımcısı kadar ders dışı görev ve faaliyetlere zaman ayırmakta, bu işleri kimi zaman zorunlu olarak ama çoğu zamanda zevkle ve gönüllü

olarak yapmaktayım. Branşım dışındaki işlerle uğraşmak hoşuma gidiyor, ayrıca branşım dışında sorumluluk almak ve işe yarıyor olmak keyif veriyor.

Öte yandan yönetici olmak isteyen ancak kafasında soru işareti olan kadın öğretmenlerin cevapları da değerlendirilmiştir. Kadın öğretmenler yönetici olmak isterken, çevresel faktörlerden ya da kişisel özelliklerinden ötürü bu konuda bazı korkular yaşamaktadır. Kadın öğretmenlerin yöneticilik istemesine rağmen; onların bu isteklerini etkileyen engeller ortaya konmuştur. Yapılan içerik analizi sonucunda, “Bireysel Engeller” teması altında “kişisel özellikler” alt teması; “Örgütsel Engeller” teması altında da “ekipçe çalışamamak” “sosyal ağlara katılamama” ve “yoğun çalışma şartı” alt temaları, “Toplumsal Engeller” teması altında ise “mahalle baskısı” alt teması yer almaktadır. Katılımcılar en fazla örgütsel engellerden bahsetmişlerdir. İki kadın öğretmen ekipçe çalışmanın öneminden bahsedip, bu olmadan yöneticilik yapmanın zor olacağını belirtmiştir:

K.3: Evet isterdim. Zaman zaman işlerin yoğunlaşmasında birlikte çalışılan insanlar ile görev paylaşımı yapmak yerine tek başına yapmaya çalışmamın engel olabileceği düşüncesindeyim. Bunu çözmek için birlikte çalıştığım arkadaşlar ile görev ve iş dağılımı tabloları hazırlayıp zamanında yapılmayan işleri kontrol edip planlama yaparak aşmaya çalışıyorum.

K.30: Evet, isterim. Ancak yöneticilik de bir ekip çalışması olduğundan ekibin birbiriyle düşünsel ve anlayış bakımından uyumunun da çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Üç kadın öğretmen ise, yönetici olmak istediklerini ancak yoğun çalışma saatlerinin bu isteklerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir:

K.5: Evet isterdim. Yöneticilerin çalışma şartları ve getirdiği bazı toplumsal baskılar nedeni ile yöneticiliğe başvurmuyorum.

K.20: Olmak isterdim fakat yoğun iş yükü ve çalışma saatleri küçük çocukların sorumluluğuyla birleştiği zaman altından kalkılabilecek gibi olmadığı için yapmak istemiyorum. İsteğimi olumsuz etkileyen kişisel etmenler daha çok ev ve çocukların sorumluluklarının eşit dağılımı olmamasından kaynaklanıyor. İş yükünü eşit dağıtmaya çalışıyoruz ama sonuç pek değişmiyor.

Sosyal ağlara katılmadıklarından bahseden kadın öğretmenler; burada sendikacılığın yönetici olmada önemli bir etken olduğunu, yönetici olmak isteseler de bu isteğin tek başına yeterli olmadığını, mevcut önde gelen sendikaya üye olmaları gerektiğinden bahsetmişlerdir:

K.1: Evet istiyordum ve bu sene yönetici olarak atandım. Olumsuz yönde etkileyen en önemli faktör ise birilerinin seni tavsiye etmesi araya siyasi etmenlerin girmesi idi. Ama bu sene sınava dayalı atama yapıldığı için bu sorun ortadan kalkmış oldu.

K.6: Neden idareci olmaya çalışmıyorum dersiniz. Bu işlerin yerleşmiş bir dinamiği var ve bu çarkın gidişatını onaylamıyorum. Bildiğiniz gibi artık bu işler sınavla puanla olmuyor. Mülakat ve yabancı sendikalarla yürüyor. Sanırım bu pozisyonun peşinde “ben” koşarsam, sistemin boyunduruğuna girmeyi, yuları başkalarına vermeyi kabul etmek zorunda kalırım diye hissediyorum. Ama başka türlü olsa, örneğin sadece sınav ve liyakat sistemi uygulansa ya da üsttekilerin kendilerinin teklif getirmeleri durumunda kabul edebilirim.

Akabinde toplumsal engellerden bahseden üç kadın öğretmen, mahalle baskısının onları olumsuz etkilediğinden; çevrelerinin bu duruma olumsuz bakabileceğinden bahsetmişlerdir.

K.40: Evet istiyorum. Bu isteğimle ilgili kişisel bir engelim yok ama çevrem buna istekli bakmıyor.

Son olarak, bireysel engelleri yüzünden yönetici olmak istedikleri halde buna yönelmeye çekindiklerini belirten iki kadın öğretmen; kişilik özelliklerinin “duygusal” ve “korkak” olduğunu, bu sebeple yönetici olamayabileceklerini ifade etmişlerdir.

K.22: Evet istiyorum ama çok duygusal bir insan olduğum için yapamazsın diyorlar.

Tablo 4.2 Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik İstememe Nedenlerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtme Sıklığı
Bireysel Nedenler	Kişisel Tercih ve Algılar	7
	Öğretmenliği Sevmek	3
	Çoklu Rol Üstlenmek	3
	Özgür Hissetmemek	3
	Akademik Kariyere Engel Olması	1
Örgütsel Nedenler	Çalışma saatlerinin fazla olması	10
	Siyasi Çevre kuramama	6
	Yoğun İş Yükü	5
	İzinlerin daha az olması	3
	Yöneticiliğin stres ve gerginliği	3
	Yönetici kadronun tükenmişliği	1
Toplumsal Nedenler	Baskı	3

Tablo 4.2’de kadın öğretmenlerin yöneticilik istememe nedenlerine ilişkin görüşlerine yönelik temalar ve belirtme sıklığı verilmiştir. Bireysel nedenler teması altında, “akademik kariyere engel olması”, “görev vermede sorun yaşama”, “kişisel özellikler”, “özgür hissetmemek”, “öğretmenliği sevmek”, “ailesel sorumluluklar”dan bahsetmişlerdir. Kadın öğretmenler, öğretmenlik yapmayı sevdikleri için, yönetici olmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

K.8: İstemezdim. İstememe sebebim; akademik çalışmalarım ve bireysel yaşantım için kendime, sağlıklı vakit geçirmek için aileme zaman ayıramayacağımı düşünmem. Çözümlemeye çalışmıyorum. Öğretmen olarak çalışmak yönetici olarak çalışmaktan daha kolay geliyor, mesai saatleri ve iş yükü açısından.

K.12:İstemiyorum. Bir yıllık müdür yardımcılığı tecrübemden sonra, yöneticiliğin değil, öğretmenliğin kişiliğime daha uygun olduğuna karar verdim. Yani öğretmenleri yönetmek değil de, öğrencilerimi yönetip eğitmek daha güzel geldi.

K.19:Okul yöneticisi olmayı istemem. Yöneticilerin hep stresli ve kasıntı içinde olduklarını görüyorum. Gözlemlediğim elleri kolları bağlı, hiçbir insiyatifi olmayan birileri şunu şöyle yap diyecek ve o

komutu uygulayacak yöneticiler çoğunlukta. Ben rahat olmak, sadece işimi yapmak istiyorum.

K.33:İş kariyerimde yönetici olma hedefim yok. Bir işin layığıyla yapılması gerektiğine inanan biriyim. Kendimi insanları yönetme konusunda yeterince kararlı olabilecek biri olarak görmüyorum. Yeterince hırslı olmadığımı düşünüyorum. Meslekte çoğu kişinin profesyonel olmadığını düşünüyorum. Yöneticilerin bu kişilerin meslekte profesyonelleşmelerini sağlamaları gerektiğini düşünüyorum. Şimdiye kadar yaptığım gözlemlere göre ülkemizde kişilerin bir süre sonra olması gerekenden çok mevcut duruma adapte olduğunu görüyorum. Bu benim yapabileceğim bir şey değil. Öğretmenken bile yaptığım çoğu işin görünür olmaması bendeki güvensizliği, hem kendime hem de tüm yönetime, tetikliyor. Bu güvensizliğin tam anlamıyla çözülebileceğini düşünmüyorum. Ve mesleğimi yaparken aldığım tatmini yaşayamayacağımı düşünüyorum.

Örgütsel nedenler temasının altında altı kadın öğretmen, “sosyal ağlara katılamama” alt temasından bahsetmiştir. Onlara göre bazı öğretmenler haksız bir şekilde, siyasi bağlantılar kurarak, sendikalarını kullanarak yönetici olmaktadır. Bu temada en sık bahsedilen alt tema ise “çalışma saatlerinin fazla olması”dır. 10 kadın öğretmen çalışma saatlerinin yönetici olma isteklerini etkilediğini belirtmiştir. “izinlerin daha az olması”, “yoğun iş yükü”, “yönetici kadrosunun tükenmişliği”, “yöneticiliğin stres ve gerginliği” diğer alt temalardır. Kadın öğretmenler yöneticiliğin sıkıcı olduğunu ifade etmişlerdir.

K.4:Okulda ya da herhangi bir kurumda yönetici olarak çalışmayı istemem. Yönetim kadrosunda çalışanların paslandığını, bürokratik iş ve işlemlerle uğraşmaktan verimli, tatmin edici çalışmadıklarını düşünüyorum.

K.9: Diğer yandan idarecilerin tam gün çalışma zorunluluğu ve tatillerde de okulda bulunmaları gerekmesi bana cazip gelmiyor.

K.19:Okul yöneticisi olmayı istemem. Yöneticilerin hep stresli ve kasıntı

Toplumsal nedenler temasında ise üç kadın öğretmen “mahalle baskısı”ndan yakınmışlardır.

K.9: Okul yöneticisi olmayı hiç istemedim. İlk olarak toplumsal baskıdan kadın otoritesinin fazla kabul görmemesi, insanların ciddiye almamaları etken oldu.

K.36: Artık istemiyorum. Öğretmenliği başladığımda kariyer planlarımın arasında yöneticilik vardı fakat o kadar çok haksızlığa uğradım ki. Ben de bu isteğimden vazgeçerek çözdüm bu işi.

4.1.2. Kadın Öğretmenlerin Çalışma Koşullarının Yönetici Olma İsteklerini Etkilemesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, okul yöneticisi olma sürecinde çalışma koşullarının yönetici olma isteklerini nasıl etkilediği ile ilgili inceleme ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Tablo 4.3 Çalışma Koşullarının Yöneticilik İsteklerini Olumsuz Yönde Etkilemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Kariyer	Yöneticiliğin Bir Kariyer Basamağı Olmaması	1
	Getirilerinin tatmin edici olmaması	1
Zaman	Aile Hayatına Daha Az Vakit Ayırmak	17
	Çalışma Saatleri	12
	Tatillerin Azlığı	2
Mental Yorgunluk	Gerginlik	5
	Herkesi Memnun Etmenin Zorluğu	1
	Huzursuzluk	1
	Kafanın Sürekli Meşgul Olması	1
	Veli-Öğretmen İlişkilerini Dengede Tutmaya Çalışmak	3
Fiziksel Yorgunluk	Fizyolojik Olarak Yorulmak	2
Sosyal Ağlara Katılamama	Sendikacılık	1
Fiziki Koşullar	Öğretmen kadrosu	1

Tablo 4.3’de çalışma koşullarının kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini olumsuz yönde etkilemesi ile ilgili temalar belirtilmiştir. Kariyer temasında “Yöneticiliğin Bir Kariyer Basamağı Olmaması” “Getirilerinin Tatmin Edici Olmaması” alt temalarından bahsedilmiştir. Kadın öğretmenler, yönetici olduklarında iş tatmini yaşayacaklarını düşünmemektedirler.

K.13:Okul yöneticiliğinin çalışma koşulları, yönetici olma isteğimi olumsuz etkiliyor. Çalışma koşullarının öğretmenlikten daha ağır olması ve bunun karşılığında bir getirisinin olmaması ayrıca herhangi bir kariyer basamağı olarak düzenlenmemiş olması yönetici olma isteğimi köreltiyor.

Zaman temasının altında ise “çalışma saatleri” , “tatillerin azlığı” ve en sık bahsedilen “aile hayatına daha az vakit ayırmak” alt temaları yer almaktadır. Çalışma koşullarının yönetici olma isteğini olumsuz etkilediğini söyleyen kadın öğretmenlerin cevaplarında “çalışma saatleri” ve “aile hayatına daha az vakit ayırmak” çok iç içe geçmiştir.

K.3:Yöneticilerin çok uzun süreler çalışıyor olması zaman zaman bu isteğimden vazgeçmeme yol açabiliyor. Özel hayatımda kendime ve aileme daha az zaman ayırmama yol açacağı düşüncesindeyim.

Genellikle, katılımcılar çalışma saatlerinin fazla olmasının aile yaşantısını etkileyeceğini düşünmektedirler. Bu sebeple en sık bahsedilen birinci tema “aile hayatına daha az vakit ayırmak” iken, ikinci tema da “çalışma saatleri” olmuştur. Hem anne hem de öğretmen olan anneler, çalışma saatleri sebebiyle eşlerine ve çocuklarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmaktan korkmaktadırlar.

K.5:Tam gün okulda olmak bir anne olarak çocuklarımın tamda bana daha fazla ihtiyacı olduğu döneme denk gelmesi nedeni ile ve özellikle yaz tatilinin çok kısa süre olması olumsuz yönde etkiliyor.

K.9:Yönetici olduktan sonra sorumluluk kat kat artıyor. Şu an sadece dersine girdiğimiz öğrencilerden ve müfredattan sorumluyken idareci olunca değişiyor. Üç yaşında bir çocuk annesi olup yarım gün çalıştığım halde eve geldiğimde çok yorgun oluyorum. Çünkü dersine girdiğim 11sınıfta işlenenler, öğrencilerimin yaşadıkları, dersteki durumları, velilerin ve sınıf öğretmenlerinin tutumları yeterince yorucu oluyor. Bu halde bile öğlen eve gelince birkaç saat kafamı

toplayamıyorum. Yönetici olsam sanırım özel hayatıma fazla ket vurup aileme ayıracak vakitten çalmış olurum gibi geliyor.

K.13:Yönetici olmanın özel hayatıma olumsuz etkileri olacağını düşünüyorum özellikle su an çalıştığım okulun ikili öğretim yapması nedeniyle yöneticilerin çalışma saatleri çok uzun. Anne olarak bu çalışma saatlerine uyum sağlamam çok zor. Yönetici olarak çalışmamın evime ayırmam gereken vaktin büyük bölümünü alacağını düşünüyorum.

K.19:Çalışma saatleri, elbette yönetici olma isteğini olumsuz etkiliyor. Yönetici olmak özel hayatımı mutlaka etkileyecektir ki ben iş saatlerim belli olsun eve giriş, çıkış saatlerim belli olsun çocuğuma eşime daha çok vakit ayırayım diye eşimle farklı şehirlerde çalışmamızın da etkisiyle üniversitedeki öğretim görevliliğini bırakıp MEB’de lisede öğretmenlik yapıyorum.

Mental Yorgunluk temasında, “gerginlik” ten bahsedilmiştir; “herkesi memnun etmenin zorluğu”, “huzursuzluk”, “kafanın sürekli meşgul olması”, “veli-öğretmen ilişkilerinin dengede tutmaya çalışmak”ise diğer alt temalardır.

K.23:Çalışma saatlerinin fiziki yapısı kadar manevi yapısı da yıpratıcı bu da olumsuz etkiliyor. Yöneticiyken kendimden ailemden sosyal hayatımdan çok ödün vermiştim. Bu sebeple artık istemiyorum.

Kadın öğretmenler, yöneticiliğin insan ilişkilerine dayandığını ve herkesi memnun etmenin zor olacağını ifade etmektedirler.

K.8:Olumsuz etkiliyor. Zira çalışma saatlerinin uzun olması, resmi evrak işleri, veli-öğrenci kayıt görüşmelerinin olması beni yöneticilik fikrinden uzaklaştırıyor.

K.10:Tam mesai çalışmak zorunda olmak, bir sürü insana dert anlatmak zorunda kalmak, onların memnun kalacağı işler yapmaya çalışmak ama herkesin memnun olmasının imkansız olduğunu bilmek

K.38: Velilere ayrı öğretmenlere ayrı dert anlatmak. İki tarafın isteklerini dengede tutmak dahası genel müdürlük var bir de sürekli hesap vermek durumunda olduğum, kararlarımızı kabul etmek zorunda kaldığım.

Fiziksel yorgunluk temasının alt teması “fizyolojik olarak yorulmak” alt teması bulunmaktadır. Kadın öğretmenler, hali hazırda sahip oldukları sorumluluklarına, eklenecek olan yeni bir sorumluluğun fiziksel olarak da onları yıpratacaklarını düşünmektedirler.

K.6: Her ne kadar açık fikirli ve cinsiyetçi bakış açısına sahip olmayan bir adam olsa da, eşim bu işlere girmemi istemiyor. Daha yorgun ve stresli olacağımı, okulda daha fazla zaman geçirmek zorunda kalacağımı ama yine de kararına saygı duyacağımı söyleyerek kafamı karıştırıyor.

Sosyal ağlara katılamama temasının alt teması ise “sendikacılık” olmuştur. Kadın öğretmenler siyasi bağlantıları güçlü olanların yöneticilik görevine getirileceğini düşünmektedirler.

K.24:Çalışma saatlerinin uzun oluşu, idari pozisyonların siyasi olarak belirlenmesi ve bu tarz çıkar ilişkilerin oluşu, hiyerarşik yapılanmaların içinde olmayı çok sevmeyişim bu durumu etkiliyor. Özel hayatıma daha az zaman ayırmak zorunda kalacağımı düşünüyorum, bu da isteksizlik yapıyor bende. İş hayatına çok fazla zaman ayırmak istemiyorum. Hatta itiraf etmek gerekirse maddi açıdan zorunlu olmasam şu anki işimi yapmazdım. Okul ortamındaki ilişkiler, politik beklentiler, her geçen gün çalışma ortamının verimsizleşmesi beni idareci olmayı bırakın çalışmaktan okulda bulunmaktan soğutuyor.

Fiziki koşulların alt teması “öğretmen kadrosu” olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, iyi bir öğretmen kadrosunun, yönetici olma isteğini etkilediğini düşünmektedirler.

K.31:Çalışma koşullarımdan ziyade öğretmen kadrosunun yönetici olma isteğini olumlu ya da olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum. İyi bir kadro motivasyon yaratır.

Tablo 4.4 Çalışma Koşullarının Yöneticilik İsteklerini Olumlu Yönde Etkilemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Haz	Yoğun Çalışmayı Sevmek	3
	Monoton Olmaması	1
	İşe Yarar Hissetmek	1
Zamanı İyi Yönetmek	Planlı iş hayatı	3
Mental Rahatlık	Daha az stresli iş	1
Olumlu Fiziki Koşullar	Fizyolojik Olarak Daha Az Yorucu	2

Tablo 4.4’de çalışma koşullarının kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini olumlu yönde etkilemesi ile ilgili temalar belirtilmiştir. Haz temasının altında “işe yarar hissetmek”, “monoton olmaması” ve “yoğun çalışmayı sevmek” alt temaları bulunmaktadır. Yöneticiliğin hayatlarına farklı bir enerji ve tempo getireceğini düşünen öğretmenlerin görüşleri verilmiştir.

K.22:Mesai saatlerim artacak kendime daha az zaman ayırabileceğim ama bunlar beni rahatsız etmiyor çalışmayı seviyorum.

K.35:Çalışma koşulları öğretmenliğe göre daha yoğun evet ama 9-5 mesai çalışan yığınlarca kadın ve iş var. Bu yüzden kadın öğretmenler tarafından bu zaman meselesinin büyütüldüğünü düşünüyorum. Yönetici olunca daha aktif faal bir hayatım olacak, hayatım monotonluktan çıkacak.

K41:Çalışma koşulları bence bu isteği etkileyen bir durum. Beni alanım için konuşacak olursam, işimi sadece evrak üzerinde yapabildiğim psikolojik danışma ve rehberlik alanında fazla etkili olamadığım için önceki yıllarda idareci olma isteğim mevcuttu. Yönetici olunca daha aktif faal bir hayatım olacak, hayatım monotonluktan çıkacak.

Zamanı iyi yönetmek temasında “planlı iş hayatı” alt teması bulunmaktadır. Çalışma hayatını planlayarak, kendilerine kalite zaman ayıracıklarını, bir çok işi aynı anda idare edebileceklerini ifade etmişlerdir.

K.1:Çok yoğun bir iş temposu olduğu gerçek, bizim ülkemizde çalışma şartları bayanların özel durumunu destekleyici yeterlilikte olmaması

nedeni ile bayanlar genelde yöneticilik görevini istememektedirler. Çok fazla kurumda kalmaları nedeni ile ev ve aile hayatlarının olumsuz etkilediklerini dile getiriyorlar. Ama bu durum benim için geçerli değil insan planlı olursa çalışma şartlarını da kolaylıkla ayarlayabileceği ve sorun yaratmayacağı düşüncesindeyim.

K.30:Planlı ve programlı bir yerde çok sıkıntı yaratmayacaktır. Diğer durumlarda ise içinde yaşanan durum bilinerek ona göre görev kabul edildiyse uyum sağlanması gerektiğini düşünüyorum. Tabi ki oluşacak sıkıntılar iyi gözlemlenerek deneyim sonucunda mantıklı ve pratik yollar üretilebilir.

K.40:Bence çalışma koşulları normal. Neden bunun sorun edildiğini anlamıyorum. Kamuda birçok kadın memur 9-5 çalışıyor zaten. Özel hayatımızı da buna göre planlarsak sıkıntı olmayacaktır. Mental rahatlık teması altında “daha az stresli iş” alt teması bulunmaktadır:

Olumlu fiziki koşullar teması altında ise “fizyolojik olarak daha az yorucu” alt teması bulunmaktadır. Katılımcıların bu konudaki farklı ifadeleri aşağıda verilmiştir:

K.2: Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının fazlalığını biliyor olmak ve genelleme yapmamakla birlikte pek çok yöneticinin altında çalışanların, yöneticilere nazaran yüklerinin çok daha ağır olduğunu gözlemliyor ve düşünüyorum.

K.11:Çalışma koşullarım yönetici olma isteğimi perçinlemektedir. Öğretmenlik mesleğinin gerek fiziki yoruculuğu gerekse öğretmenlerin üzerine bindirilen aşırı yükten dolayı kendimi baskı altında hissediyorum. Çalışma saatlerinin daha uzun olması özel hayatımda bazı kısıtlamalara sebep olabilecekken fiziki olarak daha az yorulmamla bu açığın kapanacağını düşünüyorum.

4.1.3. Kadın Öğretmenlere Göre Yönetim İşinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, ‘Cinsiyet açısından yöneticiliği nasıl değerlendirirsiniz? Sizce okul yöneticiliğinin cinsiyeti var mı?’ sorusuna yanıt aranmıştır.

Tablo 4.5. Kadın Öğretmenlere Göre Yönetim İşinin Cinsiyeti Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtilme Sıklığı	Yüzde
Yönetimin cinsiyeti yoktur	27	%65,85
Yönetimin cinsiyeti erkektir	14	%34,15
Toplam	41	%100

Tablo 4.5’de de gözükmekte olduğu gibi, katılımcılardan on tanesi yönetim işinin cinsiyetinin erkek olduğunu belirtirken; otuz bir kadın öğretmen ise yönetimin cinsiyeti yoktur diye belirtmiştir. Yönetimin cinsiyetinin olmadığını düşünen katılımcıların düşünceleri aşağıda belirtilmiştir:

K.5:Yönetimin cinsiyetinin olduğunu düşünmüyorum. Yöneticinin cinsiyeti değil, yöneticinin yetenekli ve yönetim işinden anlayan her birey yönetici olabilir.

K18: Hayır bence yoktur. Şu anki müdürüm erkek daha önce kadın müdürle de çalıştım. Her ikisinin de artı ve eksi yönleri vardı. Cinsiyet açısından biri daha iyi diyemem. Erkek müdürüm oldukça tecrübeli bilgili ancak yandaş davrandığı oluyor. Kadın müdürümün bilgi birikimi çok iyi değildi ama o çalışan ile çalışmayı çok daha iyi bir şekilde hakkını vererek davranırdı.

K.4:Bence yönetimin cinsiyeti yok. Ancak yönetilenlerin “cinsiyetçiliği” var. Bu da kadınların yönetimde daha fazla çaba harcamak zorunda kalmasına sebep oluyor maalesef. En basit örneğini öğrencilerle yaşıyoruz. Sınıfa bir erkek girdiğinde veli olsun, hademe olsun, öğretmen veya müdür olsun çocukların hal ve hareketleri gözle görünür şekilde değişiyor. Ataerkil bir toplum olmanın, çocuklarda ve tabii ki yetişkinlerin çocukluklarında “baba-erkek” faktörünün etkisi devam ediyor.

Kadın öğretmenler, yönetimin cinsiyeti olmaması gerektiğini ancak gerçek dünyada, yöneticilerin genelde erkeklerden seçildiğini bu da toplum nazarında yöneticiliğin bir erkek mesleği olarak görülmesine neden olduğunu ifade etmişlerdir.

K.20: Bence yoktur ama toplumun büyük bir kesiminin bakış açısı kadınların yönetici olamayacağı yönünde olduğundan sosyal baskıyla birlikte yöneticilikte cinsiyet eşitliği ortadan kalkar.

K.1: Bana göre hiçbir işin cinsiyet ayrımı yoktur. Fakat ülkemizde bu konuda yeterli bir gelişmişlik düzeyine erişemedik. Ne yazık ki bende ilk yöneticilik görevimde güzel olduğun için, kimin yakınısın bayanlar yoksa görevlendirilmez ki gibi söylemlere maruz kaldım. Yani erkek egemen bir yönetici sistemimizin olduğu ne yazık ki net.

K.12: Bence yoktur. Ama nedense kadın yöneticiler erkek gibi davranarak daha disiplin sağlayacağı yanılgısına düşüp, gereksiz maskülen tavırlar takınıyorlar. 1 yıl gibi kısa süreli yöneticilik geçmişimde bu hataya düşmedim ancak benim verdiğim görevlerin öğretmenler tarafından daha çok erteleme yönüne gittiğini farketmiştim.

K.9: Devletin dili, dini olmadığı gibi yönetimin de cinsiyeti olduğunu düşünmüyorum. Ancak şunu gözlemliyorum ki şundaki idarecimiz erkek ve sözünü dinleten, okulda hâkimiyetini, ağırlığını, tavrını koymuş birisi. Yönetim alanında yüksek lisansını yapmış ve gayet güzel idare ediyor. Bunun yanında müdür yardımcılarımızdan biri bayan. Ona verilen görev diğerlerinden daha az ve hafif. Yani atıyorum nöbet konusu bir erkek md. Yardımcısınınınken, anaokulu, Suriyeli öğrenciler vs de diğerinin. Çünkü erkek müdür yardımcıları daha kolay başa çıkabiliyor yapılan itirazlarla, şikayetlerle. Ama bayan yardımcımız kriz yönetimi zayıf biri ve inanın okulun temizlik görevlisi adını kısaltarak lakayt bir şekilde hitap etmesine rağmen ses etmiyor. Ben buna katlanamazdım. Kaldı ki, o kişiyi ben de uyardım hitabına dikkat etmesi hususunda ama kendisi gayet memnun. Cinsiyetçiliği, insanların kendilerinin yarattığına inanıyorum. Dediğim dedik, tuttuğunu koparan, saygı ve itibar konusuna önem veren biri olduktan sonra kadın erkek diye ayırmadan karaktere göre değerlendirilir diye düşünüyorum.

K.17: Bence kesinlikle yöneticiliğin cinsiyeti yoktur ancak yönetici olacak insanların liderlik özelliklerinin de olması gerekli diye düşünüyorum. Bulduğum yörede kadınlara fazla değer verilmediğinden kadın yöneticinin de sözünün dinleneceğini pek

düşünmüyorum. Buralarda daha çok erkeklerin sözü geçtiği için erkek yöneticiler bu koşulları için konuşuyorum, veliler en çok erkek öğretmen ve yöneticilerin sözlerini önemsiyor.

Yönetimin cinsiyetinin erkek olduğunu belirten kadın öğretmenler de mevcuttur. Genel düşünce, “Keşke böyle bir durum olmasaydı ama ülke şartlarında gerçekçi konuşmak gerekir” şeklindedir. Kadın öğretmenlerin düşünceleri ise şu şekildedir:

K.39: Yönetimin cinsiyeti var evet. Erkekler her ne kadar eşitlikçi davranıyormuş gibi yapsa da hepsi yaptırım güçleri olduğuna inanıyor. Birlikte karar verilen durumlarda bile. Aynısını yönetici konumundaki bazı kadınlar da yapıyor.

K.25:Türkiye şartlarında kadın, erkek öğretmen sayıları arasındaki oran ile yönetici kadrosu arasındaki kadın-erkek oranı birbirinden çok farklı ve yönetim kadrosu erkek egemen. Bu durum kadın öğretmenlerin yöneticiliğe cesaret etmesini zorlaştırıyor. Oysaki yönetimin bir cinsiyeti olmamalı.

K.15:Eğitim felsefemiz ilerlemecilik de olsa bence uygulamada daimicilik hakim. Yani her ne kadar özgürlükleri savunuyormuş gibi gözüksek de öğretmen merkezli ve katı disiplin kurallarının hakim olduğu bir anlayış hakim. Bu yönetim kadrosu için de geçerli. Yani yönetim işinin cinsiyeti erkek.

Yönetimde erkek egemen kültürün sadece ülkemizin değil, dünyanın bir sorunu olduğunu düşünen kadın öğretmenler de mevcuttur.

K.8:Başta Türkiye olmak üzere dünyanın birçok yerinde eril zihniyet hakim ve bu her alanda kendini hissettiriyor. Ailenin erkek tarafından yönetilmesiyle başlayan süreç tüm çalışma alanlarına yayılıyor. Toplumsal cinsiyet olgusuyla pekiştirilen bu durum kadını özel alana itiyor. Böyle olunca da erkeğin kamusal alanda yer almasının önünü açıyor. Yönetimin cinsiyeti olamamalı. Yönetmek, işleri idare etmek demek. Yönetimi üstlenecek kişinin kadın ya da erkek o alanın uzmanı olması gerekir. Ancak kadınların toplumsal cinsiyet mefhumu nedeniyle yöneticilik vasfını üstlenecek derecede uzman olmaları da zaten çok güç.

K.2:Özellikle Türkiye için fikir beyan edecek olursam erkek egemen bir yönetim anlayışı olduğunu düşünüyorum. Hatta gelişmiş ülkelerde bile durumun arzu edilen seviyeye hala ulaşmamış olduğunu okuyorum. Yönetici kadrosunda erkek cinsiyeti kadınlara nazaran ezici bir çoğunluk oluşturuyor. Kadının doğurganlığının iş hayatını sekteye uğratması, annelik kavramının da küçümsenmesini beraberinde getiriyor. Annelik yöneticilik için engelmis algısı var. Eğitim sektörü içerisinde kadın nüfusun çoğunluk olmasına rağmen, iş yönetici olmaya geldiğinde yine erkek egemen bir tablo ortaya çıkıyor.

4.1.4. Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, yaşadıkları kariyer engelleri ve yaşadıkları zorluklar ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.6 Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle Karşılaşıp Karşılaşmadıkları İle İlgili Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtilme Sıklığı	Yüzde
Bir takım kariyer engellerine maruz kaldım	22	%46,34
Herhangi bir engelleme ile karşılaşmadım	19	%53,66
Toplam	41	%100

Tablo 4.6’da da gözükmekte olduğu gibi, katılımcılardan 22 kişi kariyerinde bir takım engellere maruz bırakıldığını belirtirken; 19 kadın öğretmen ise herhangi bir engel ile karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.7 Kadın Öğretmenlerin Kariyerleri Sırasında Yaşadıkları Zorluklara Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtme Sıklığı
Örgütsel Zorluklar	Görmezden Gelinme	6
	Mobbing	4
	Kraliçe Arı Sendromu	3
	Sosyal Ağlara Katılamama	2
	Kurum İçi Çatışmalar	1
Bireysel Zorluklar	Anne Olmak	3
Toplumsal Zorluklar	Mahalle Baskısı	3

Tablo 4.7 de çalışma kadın öğretmenlerin kariyerleri sırasında yaşadıkları zorluklar ile ilgili temalar belirtilmiştir. Örgütsel zorluklar teması altında en sık bahsedilen “görmezden gelinme” teması olmuştur. “Kurum içi çatışmalar”, “mobbing”, “kraliçe arı sendromu” ve “sosyal ağlara katılamama” ise diğer alt temalar olarak bulunmaktadır. Kadın öğretmenler, kurum içerisinde erkek öğretmenlerin daha ön planda olduklarını vurgulamışlardır.

K.28: Hiç yönetici olmaya çalışmadım ama çalışsam da başarısız olurduym. Çünkü okulumdaki müdür, müdür yardımcılarını demokratik olmayan bir tutumla sadece erkeklerden belirledi.

K.35:Evet karşılaştım. Okulumda bir öğretmenin görevlendirmesi yapılacaktı müdür yardımcısı olarak. Adaylardan tek kadın bendim, ben de seçilmedim zaten. Bence ben seçilen arkadaştan daha aktif ve girişkenim ama neyi önemsediklerini bilmiyorum artık.

K.36:Karşılaştım tabii ki. Aynı zamanlarda işe başladığım erkek meslektaşım ilk önce zümre başkanı akabinde müdür yardımcısı oldu. Bunun nedenini sadece erkek olmasına bağlamıyorum fakat benden bir önde başladığına eminim. İlk etapta bu duruma tepki gösterdim, neden benim seçilmediğimi sordum. Aldığım yanıtlar çok yetersizdi. Bir süre sonra ise bu isteğimden vazgeçtim. Bir keresinde, genel müdür okulumuzu ziyarete gelmişti. Benim başlattığım bir projeyi çok beğendi fakat şimdiki müdür yardımcı o zaman zümre başkanımızdı ve benden bahsetmeden projeyi anlattı. Çok üzülümüştüm.

Kadın öğretmenler, erkek öğretmen ve yöneticilerle ikili ilişki kurmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

K.23:Karşılaşmaz mıyım? Her zaman dialog taraftarı oldum. Bence konuşularak çözülemeyecek sorun yoktur. Bir gün avrupa projesi için erkek öğretmen arkadasa bir görev vermek istedim. “Hocam böyle cafaçafı işleri de hep kadın müdürler istiyor” dedi. Lafa bakar mısınız? Verdiğim o görevi yerine getirmediğini söylememe gerek yok sanırım.

K.38:Karşılaştım tabi. En basitinden dışlanıyorduk. Erkek yöneticiler birbirlerini tutuyorlar, planlı davranıyorlar fakat sizi olaylara dahil etmiyorlar. Ben çözümü tabiri caizse yüzüzlükte buldum. Onlar aramadılarsa ben aradım sordum. Selamı sabahı eksik etmedim.

Kadın öğretmenler çatışmanın sadece erkek yöneticiler ile değil, kadın öğretmenlerin de kadın yöneticiler ile ikili ilişkiler kurmada bir takım zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

K.7: Bizim okuldaki kadın yöneticinin en büyük engeli ve problemi yine kadın öğretmenler!

Bireysel zorluklar temasında, “anne olmak” bulunmaktadır. Kadın öğretmenler “anne olmak” gibi büyük bir sorumluluğu taşıırken, omuzlarına başka yüklerin yüklenmesini istememektedirler.

K.5:En büyük engel anne olmam maalesef.

K.27:Ailem ve bebeğimin olması benim için en büyük engel onlar varken baska bir sorumluluk daha alamam.

K.40:Karşılaşıyorum, eşim çalıştığım okulda müdür olarak görev yapıyor. Ben de müdür olmak istediğimi söylediğimde; “İyi birbirimizi hiç göremeyelim”, “Bebek de kendi kendine büyüsün” diyor. “İyi sen bırak o zaman” dediğimde de bana uzaylı gibi bakıyor.

Toplumsal zorluklar temasını “mahalle baskısı” oluşturmaktadır. Kadın öğretmenler gerek kendi çevrelerinin gerekse de okul çevresindeki meslektaşlarının olumsuz tepkilerine maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

K.5: Dış çevreden özellikle 'zaten ev işlerin var yoğunsun birde bu tarz işlerle mi uğraşacaksın, ailene zaman ayır' diyerek sosyal baskılar içerisindeyiz.

K.6:Örneğin bizim idareci odamız sadece bir tane. Diğer müdür yardımcımız ile aynı odada kapalı kapılar arkasında çalışmam mümkün değil. Bazen boş olan idarecinin masasında bana verilen işleri yapmak üzere oturmak zorunda kalıyorum da, eğer yanımızda kimse yoksa adam kalkıp kapıyı sonuna kadar açıyor. Hafazanallah bir kadın ve erkek aynı odada yalnız kalmış oluyor, elalem ne der?

K.22:Meslek hayatına yeni başladım ama hemen hevesim kırıldı. Demoralize ediliyorum, hevesim kırılıyor ben de ağlıyorum sinirimden en son.

K.24:Yönetici olmaya çalışmadım, muhtemelen böyle bir şey istesem çevrem bunun gereksizliğini savunacak, gelip bir de evde çalışacaksın, bu kadar zaman harcamaya ne gerek var diyecekler.

K.26:Mevcut şartlarımda bile bazen erkek mesai arkadaşlarımdan mevcut maddi avantajımız sebebiyle; "Otur çocuğuna bak, kocan sana yeter." gibi sığ yaklaşımlarıyla karşılaşıyorum.

4.1.5. Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, yönetici olma isteklerinin okul ortamı içerisine kabul görüp görülmediği ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.8 Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görülüp Görülmediğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtilme Sıklığı	Yüzde
Okul Ortamında Yöneticilik İsteğim Kabul Görmez	21	%51,22
Okul Ortamında Yöneticilik İsteğim Kabul Görmez	20	%48,78
Toplam	41	%100

Tablo 4.8’de görülmekte olduğu gibi, kadın öğretmenlerden 21 kişi yönetici olma isteklerinin sosyal kabul görmeyeceğini düşündüklerini, 20 kişinin ise sosyal kabul gördüğünü belirtmiştir.

Tablo 4.9 Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görmemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Tema	Belirtilme Sıklığı
Mesleki ayırım	2
Sosyal Ağlara katılma	3
Stereotipler	5
Toplam	10

Tablo 4.9’da kadın öğretmenlerin okul ortamı içerisinde yönetici olma isteklerinin sosyal kabul görmemesi ile ilgili temalar belirtilmiştir. Bunlardan biri; mesleki ayırım; insanların kafasında erkek mesleği- kadın mesleği diye şekillenmiş şablonların olmasıdır.

K.5:Hayır düşünmüyorum. Bir kadının yönetici olamayacağına ilişkin söylemler çok fazla

K.26: Sosyal kabul göreceğini düşünmüyorum, erkek öğretmenler de dahil kadınlar dersine girsin çıksın gerisine karışmasın gibi bir hava var.

Sosyal ağlara katılamama, yönetici olmak için mutlaka sendika veya siyasi bağlantılar kurma gerektiği düşüncesi bir diğer temadır ve bazı katılımcıların düşünceleri aşağıda belirtilmiştir:

K.6:Yukarıda da açıkladığım gibi bu pozisyonu istersem, öğretmenler odası, veliler ve öğrenciler tarafından kabul göreceğini düşünüyorum. Ancak önce yukarıdaki “abi” lerin uygun görmesi lazım. Bakalım onlar için “uygun” musunuz?

K.9:Benim isteğim yok ama isteyen arkadaşları idare desteklerken, bazı öğretmen arkadaşlar işi sendikacılığa getirip hükümet yakalığından tutun da aklınıza gelebilecek her türlü yakıştırmayı yapıyorlar. Çünkü hükümete yakın olan sendikaya üye olanların işi daha kolay halloluyor.

Stereotipler, insanların kafasında karşısındakinin davranışı ya da karakteri ile ilgili sahip olduğu önyargılar son tema olarak belirtilmiştir.

K.5: Hayır düşünmüyorum. Bir kadının yönetici olamayacağına ilişkin söylemler çok fazla.

K.14: Öğretmen olarak hiçbir meslektaşımın çözemediğim hiçbir sorun olmadı yeter ki diyaloga açık olsunlar. Yinede dünya görüşüm, olaylara bakış açım çok da sosyal kabul görüyor diyemem ve bu da yöneticilikteki sosyal kabul görme olayını etkileyecektir.

K.31: Öyle bir isteğim yok. Sosyal kabul görmeyeceğini düşünmeme sebep olabilecek tek şey cinsiyet ayrımcılığı değil yaş ayrımcılığı olabilir.

K.33: Sosyal kabul görmeyebilirdi çünkü mesai arkadaşlarım da benim fazla kibar insanlara hayır demeyi pek beceremeyen biri olduğumu bilirler.

K.40: Görmüyor çünkü eşimle aynı okuldayız ve onun insanlara da olumsuz bir şekilde bu isteğimi lanse ettiğini düşünüyorum çünkü kadın arkadaşlarım bile “amaan ne gerek var” diyor.

Tablo 4.10 Kadın Öğretmenlerin Okul Ortamı İçerisinde Yönetici Olma İsteklerinin Sosyal Kabul Görmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Tema	Belirtilme Sıklığı
Destekçi ortam	2
Yöneticiliğe uygun görünmek	5
Cinsiyetçi bir ortam olmaması	2
Toplam	9

Tablo 4.10’ da kadın öğretmenlerin okul ortamı içerisinde yönetici olma isteklerinin sosyal kabul görmesi ile ilgili temalar belirtilmiştir. Bunlardan ilki destekçi ortam temasıdır.

K.1: Evet benim ailem bu konuda destekçi ve mutlu olduğumu için çok sevindiler.

K.17: Ben yönetici olmak istemiyorum ancak yönetici olmak isteyen kadın arkadaşlarımızın çok desteklendiğini görüyorum.

Kadın öğretmenler, kendi profesyonel yeterlilikleri ve potansiyellerinin çevreleri tarafından takdir edildiğini ifade etmişlerdir. Yöneticiliğe uygun görülme temasının altındaki cevaplardan bazıları aşağıdadır:

K.3: Son birkaç yıldır çevremde ben dile getirmiyor olsam da beni yöneticiliğe uygun gören insanlar var. Kabul gördüğünü düşünüyorum.

K.8: İstersem böyle bir sıkıntı ile karşılaşacağımı düşünmüyorum. İşimi iyi yaptığım için çalıştığım kurumda yöneticiler ve kurucular tarafından ciddiye alınıyorum ve fikirlerim önemseniyor. Bu noktada sanırım bir sıkıntı yaşamazdım.

Kadın öğretmenler içerisinde oldukları kurumun kadın ve erkek çalışanlara eşit mesafede olduğunu belirtmişlerdir. Cinsiyetçi bir ortam olmaması temasını oluşturan cevaplar verilmiştir:

K.20:Şimdiki okulumda kadın erkek idareci ayrımı yapan bir okul kültürü yok, o yüzden bir sorun görmüyorum.

K.21:Sosyal kabul görürdü çünkü kadın müdürlerle çalıştım

4.1.6. Çevrenin Kadın Yöneticilere Bakış Açıklarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, çevrelerinin kadın yöneticilere ilişkin bakış açıları ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.11 Çevrenin Kadın Yöneticilere İlişkin Bakış Açıklarına Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Yönetimin cinsiyeti yoktur	Cinsiyetsiz yönetim	2
Olumsuz Bakış Açıkları	Küçümsenen	6
	Beceriksiz	5
	İletişime kapalı	4
	Otoriter	3
	Güvenilmeyen	3
	Geri planda kalan	3
	Fevri	3
	Takdir edilesi	3
	Egolu	2
	Desteklenen	2
	Kıskanç	2
	Eleştirel	2
	Saygı görmeyen	1
	Pratik zekalı	1
	İtici	1
	Dominant	1
Duygusal	1	
Olumlu Bakış Açıkları	Erkeksi	1
	Feminist	1

Tablo 4.11’de görülmekte olduğu gibi, kadın öğretmenlerin cevapları doğrultusunda, yönetimin cinsiyeti yoktur teması altında “cinsiyetsiz yönetim” kodu bulunmaktadır. Kadın öğretmenler, işlerinde iyi olduktan sonra, cinsiyet gibi bir değişkenin kadınların yükselmesini engelleyemeyeceğini ifade etmişlerdir.

K.10:İşini düzgün yaptığı sürece cinsiyetin önemsiz olduğunu gören daha çok kişi var bence..

K.34:Çevremde kadından yönetici olmaz gibi bir ithamla karşılaşmadım.

Olumsuz bakış açıları temasının altında en sık bahsedilen kod “küçümsenen” ardından “beceriksiz” kodları olmuştur; “saygı görmeyen”, “kıskanç”, “itici”, “iletişime kapalı”, “güvenilmeyen”, “geri planda kalan”, “fevri”, “eleştirel”, “egolu”, “otoriter” diğer olumsuz kodlardır.

K.13:Genel olarak kadın yöneticilerin daha itici bulunduğunu işleri yokuşa süren yöneticiler olduğunu düşünenler çok, fakat kadın erkek ayrımı bazında kadınları küçük görme, yöneticiliğe yakıştıramama gibi görüşlere çok rastlamadım.

K.20:Çevrenin bakış açısı kadın yöneticilere karşı olumsuz, gereksiz eleştirel ve biraz da küçümseyici bana göre.

K.24:Olumsuz bakış açısı var. Kadın yöneticilerin daha anlayışsız ve sert olduğunu düşünüyorlar. Bence kadın yönetici işini tavizsiz yapmaya, kadın olduğu için kandırılabilir olmadığını kanıtlamak zorunda hissediyor kendini.

K.38:Benden biraz çekindiklerini düşünüyordum. Beni biraz otoriter ve disiplinli buluyorlardı Ashında otoriter değilim ama disiplinliyim, iş disiplini önemli bence ama bunu sanki olumsuz bir seymiş gibi hissettirmeye çalışıyorlar.

Katılımcılar, sadece erkek öğretmenlerin değil kadın öğretmenlerin de kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

K.2:Erkek yöneticilere duyulan güven ve saygının kadınlara daha az gösterildiğini düşünüyorum. Özellikle kadınların kadın yöneticilere desteği çok daha az oluyor. Kadın egosunun çatışmalara açık bir alan oluşturduğunu gözlemliyorum.

K.9:Kadın yöneticiyle çalışan bir arkadaşımın dediğine göre çok kompleksli ve kıskanç oluyorlarmış özellikle diğer bayan öğretmenlerle sorun yaşıyorlarmış. Ben kadın yöneticiyle pek çalışmadım ama müdür yardımcımdan da bahsettim zaten.

K.41:Çalıştığım şehir itibari ile kadınların, kadın yöneticinin kıskançlık vb. duygular taşıyacağını düşünmesi, sorunlu bir idare olacağını düşündüklerini, erkeklerin de altından kalkamaz düşüncesinde olduklarını düşünüyorum.

Olumlu bakış açıları temasında ise “takdir elesi”, “pratik zekalı” ve “desteklenen” kodları bulunmaktadır. Katılımcılar, kadın yöneticilere karşı bir önyargı olduğunu; düşünülenin aksine kadın yöneticilerle çalışmanın zor olmadığını ifade etmişlerdir.

K.1: Eleştiriler genelde olumsuz, kadınları egolu oldukları ve bu işi yapamadıklarını, aynı zamanda birbirleri ile anlaşamadıklarını söylemektedirler. Ama son iki okulumda da bayan müdürüm vardı (şu anda hala biri ile birlikteyiz) ve çok güzel çalıştım ve çalışıyorum. Benim öncelikli tercihim zaten bayan müdür olması idi. Çünkü onların işlerinde daha titiz oldukları ve daha başarılı oldukları düşüncesindeyim.

K.37: Bulduğum çalışma ortamında kadın yöneticilere bakış açısını destekleyici ve olumlu buluyorum.

K.4: Çalışanlarda, kadın yöneticilerin daha otoriter, kuralcı olduğuna dair bir yaklaşım var. Bu otoriterlikle birlikte kadınların daha duygusal ve fevri davranışlarda buldukları genellemesi de yapılıyor. Ancak 8 yıldır bir kadın müdürle çalışan öğretmen olarak bu anlamda bir gözlemim olmadı. Kadın-erkek herkesin doğru ve yanlışları, güçlü ve zayıf yönleri olduğunu düşünüyorum. Yani kadına yapılan negatif ayrımcılığı doğru bulmuyorum.

K.8: Bu yıl ayrılan bir kadın yöneticimiz vardı. Herkes ona saygı duyuyordu, çünkü işini çok iyi yapıyordu. Çevremdeki kadın yöneticiler –erkeklerde de olduğu gibi- işini iyi yaptığı sürece herhangi bir problem yaşamıyor.

Kadın öğretmenlerin cevaplarına göre, çevrelerinin bir kısmı, kadın yöneticilere cinsiyetçi yaklaşmaktadır. Bu sebeple “dominant”, “duygusal”, “erkeksi”, “feminist” kodları görülmektedir. Kadın yöneticiler baskın karakterler olarak görülmektedir.

K.21: Okul yöneticisi olmak isteyen kadınlara feminist misin gözüyle bakılır. Önyargı ile yaklaşıyorlar.

K.29: Kadın yöneticileri erkeksi buluyorlar aslında çok haksız değiller. Gerçekten bazı kadın yöneticiler çok erkeksi davranıyor. Giyimleri, ses tonları davranışları bire bir taklit gibi.

K.33: Kadın okul yöneticilerinden çekiniyorlar bence, onları fazla dominant güçlü buluyorlar. Böyle kadınları erkekler sevmez.

4.1.7. Birlikte Çalışılan Yöneticilerin Kadın Öğretmenlerin Cinsiyetine Dayalı Olarak Bakış Açıklarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, birlikte çalıştıkları yöneticilerin, cinsiyetlerine bağlı olarak kadın öğretmenlere ilişkin bakış açıları ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.12 Birlikte Çalışılan Yöneticilerin Kadın Öğretmenlerin Cinsiyetine Dayalı Olarak Bakış Açıklarına Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Nötr yaklaşım	Normal davranan	20
	Ayırım yapan	8
Olumsuz Bakış Açıkları	Güçsüz bulan	2
	Tek başına başarabileceğine inanamayan	2
	Cinsiyetçi davranan	2
	Mesafeli	2
	Önyargılı	1
	Umursamaz	1
	Çekingen davranan	1
	Birlikte çalışmayı istemeyen	1
	Pozitif ayrımcılık yapan	2
Olumlu Bakış Açıkları	Birlikte çalışmayı seven	1
	Saygı duyan	1

Tablo 4.12’de, birlikte çalışılan yöneticilerin kadın öğretmenlere bakış açısı ile ilgili temalar sıralanmıştır. Görüşmeye katılan kadın öğretmenlerin neredeyse yarısı (20/41) yöneticilerin onlara “normal” davrandığını belirtmiştir.

K.1: Çalıştığım kurumlarda pek olumsuzlukla karşılaştığımı söyleyemem; çünkü ben sadece işimi yapar ve iş yerimden ayrılırım, bunun dışında muhabbetlere katılmam.

K.2: Cinsiyetçi bir tavırla karşılaşmadım. İşimin gereklerini yerine getirirken de kadın olmak ile değil, profesyonel bir çalışan olarak değerlendiriliyorum.

K.18: Cinsiyet ayrımı yaptıklarını düşünmedim çünkü diğer okulların erkek müdürlerine nasıl davranıyorlarsa bana da aynı şekilde

davranmışlardı. Herhangi bir öncelik ya da sen yapamazsın gibi bir durumla karşılaşmadım. İlçe milli eğitim müdürü, onlara verilen görevi bana da veriyordu.

K.8: Beni diğer kadın öğretmenlerden biraz farklı görüyorlar. “Kadın doktorasını yapıyor vay be” diye bakıyorlar. Feminist yönümü de bildikleri için bu noktada bir baskı ya da ayrımcılık -pozitif de dahil-hissetmiyorum.

Olumsuz bakış açıların temasının altında, en sık bahsedilen alt tema “ayrımcılık” olmuştur. Diğer olumsuz bakış açılarına ait temanın, alt temaları ise şu şekildedir, “çekingen”, “cinsiyetçi”, “güçsüz bulan”, “birlikte çalışmayı istemeyen”, “mesafeli”, “önyargılı”, “tek başına başaramayacağına inanan” ve “umursamayan”dır. Kadın öğretmenler çalışma ortamı içerisinde, yöneticilerin kadın ve erkek çalışanlara farklı davrandıklarını ifade etmişlerdir.

K.9: Erkek yöneticimiz erkek öğretmenlerle çok daha samimi ve okul dışında da görüştüklerinden aralarında farklı bir bağ var. Biz bir şey isteyene kadar kırk kere düşünürken onlar “abi ya şöyle bir durum var. Bunu böyle yapalım” diyerek işlerini kolayca hallediyor. Yani kadınlarla gerekli samimiyet olmayıp arada mesafe olduğundan bürokrasi işliyor.

K.20: Şimdiye kadar ki hemen hemen bütün yöneticilerin kadın ve erkek çalışanlara farklı davrandığına bire bir şahit oldum. Bir kural ihlal edildiğinde veya yapılması istenen bir iş olduğunda erkek öğretmene üstün körü uyarı yapılırken kadın öğretmen her seferinde daha fazla baskı altında kaldı. Bu olaylar çalıştığım hiçbir okulda değişmedi.

K.17: Şuan çalıştığım okulda değil ancak daha önceki çalıştığım okulda erkek ve kadın hocalar arasında ki uyarılırken, ki ayrımdan hiçbir zaman hoşlanmadım. Gec kaldığı için bir kadın hoca çok rahat uyarılırken veya azalanırken erkek hocalara asla uyarılmazlardı. Hem arkadaşları olduğu için ya da erkeklere kızarlarsa ayıp olur düşüncesinden belki de. Ama kadın hocalar çok rahat uyarılabiliyordu. Bu durumu da tabii ki dile getirdik yalnız kabul etmediler.

K.26: Bize hep sınıf süsleme temizleme denetim tarzı işler verirken erkek öğretmenlere dışarıda toplantıya katılma tarzı işler veriyorlar.

Olumlu bakış açısının alt temaları ise “birlikte çalışmayı seven”, “pozitif ayrımcılık yapan” ve “saygı duyan” şeklindedir.

K.12: Topu topu bir yıl yaptım ama tecrübe tecrübedir anlatayım. Sen beceremezsin algısı değil belki ama benim yardımım olmadan bu iş zor edasındaydı müdürüm, yani çok desteklerdi ama alt mesajda seni ben yarattım nidası yok değildi hani. Bu okulda yapsaydım, çok daha farklı olurdu sanki. Sorunlara çözüm noktasında, kadın zekasından fazlaca yararlanan bir kadroyla çalışıyorum.

K.15: Birlikte çalıştığım yöneticilerin cinsiyetime dayalı bana bakış açıları normaldir hatta şu an çalıştığım okul müdürümün pozitif ayrımcılık yaptığını bile söyleyebilirim. Bu açıdan yaşadığım bölgenin avantajı olabilir. Güneydoğulu biri ve içanadoluda yetişmiş biri olarak yaşadığım bölgenin kadına bakış açısı daha normale yakın.

K.21: Bu güne kadar iki erkek müdür, üç kadın müdür ile çalıştım. Çalıştığım her müdürün özellikleri birbirinde farklı idi. Açıkcası cinsiyetten değil karakter, kişilik özellikleri, şeffaf olabilme, krizi yönetebilme, problemleri kişiselleştirmeme, adil davranma, bazı durumlarda esnek olma gibi kriterlerin önemli olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerin cinsiyetime dayalı olarak bana bakış açısı konusunda çalıştığım kadın yöneticilerin daha cesaret verici ve destekleyici olduğunu söyleyebilirim

4.1.8. Kadın Öğretmenlerin, Okul Yöneticiliğini Daha Az Tercih Etmesinin Nedenlerine Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini daha az tercih etmesinin nedenlerine ilişkin bakış açıları ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.13 Kadın Öğretmenlerin, Okul Yöneticiliğini Daha Az Tercih Etmesinin Nedenlerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Bireysel Nedenler	Ailesel sorumluluklar	15
	Kendine güvenmeme	6
	Tercih edilmeme	4
	Zaman bulamama	4
	Destek görmeme	3
	Öğretmenliği sevme	1
Örgütsel Nedenler	Çalışma saatleri	7
	Okuldaki sorumluluğun artması	3
	Düşük ücret	1
	İş ortamı	1
	Mobbing	1
	Bürokrasiden kaçınma	1
	Tatillerin azlığı	1
Toplumsal Nedenler	Mahalle baskısı	13
	Erkek mesleği olarak görülmesi	2
	Saygı görmemek	2

Tablo 4.13’de de görülmekte olduğu gibi, Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini daha az tercih etmesinin nedenlerini “bireysel”, “örgütsel” ve “toplumsal” nedenler olarak temalandırılmıştır. Bireysel nedenler temasının altında kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini daha az tercih etmesinin nedeni olarak en sık “ailesel sorumluluklardan” bahsedilmiştir. Bunların dışında “destek görmeme”, “zaman bulamama”, “kendine güvenememe”, “tercih edilmeme”, “öğretmenliği sevme” bireysel nedenlerin diğer alt temalarıdır. Katılımcıların cevapları aşağıda verilmiştir:

K.2: Kadınların soğukkanlı olmaktan uzak, duygusal varlıklar olduklarına ilişkin önyargılar en önemli sebep bence. Yöneticilik zor kararlar ve insiyatif almak gerektiren bir pozisyon. Kadın hassasiyetine uygun olmadığı algısı çok fazla. Bunun gerçekçi olmadığını biliyor,

ataerkil toplum yapısının aşılammış olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Ayrıca hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin sıklıkla erkekler arasından seçilmesinde çok etkili.

K.4: Şahsen öğretmen olarak aldığım çalışma hazzını bir idareci olarak alamayacağımı, müdür olarak bürokrasiyle mücadele etmekten anlamlı çalışma ortaya koyamayacağımı (açıkçası boşa kürek çekeceğimi) düşündüğüm için tercih etmiyorum. Bununla birlikte birçok kadının çalışma saatleri, belirsiz iş ortamı, kadına toplumun bakış açısı gibi sebeplerden yöneticiliği tercih etmediğini biliyorum.

K.6: Karar alma aşamasında daha duygusal, daha kırılabilir ve daha fevri hareket edecekleri gibi bir yanılma var. Ayrıca evli ve çocukluysa bu kadın, gereken performansı gösteremez önyargısı da var bence.

Katılımcılar, kadın öğretmenlerin hali hazırda bir çok sorumluluğunun bulunduğunu, bu sebeple, bu sorumlulukların artmasına yönelik durumlardan kaçındıklarını ifade etmişlerdir.

K.9: Yönetici olunca okula çok fazla zaman ayırmak gerekiyor. Düşünecek şeyler, sorumluluklar artıyor. Kadınların erkeklere göre zaten evde bir sürü sorumlu olduğu şey var ki en başta çocuk geliyor. Çocukla geçirilecek zaman, evin düzenine, eşe, kendinize ayıracağınız zaman çok azalacağından ve genel anlamda kadınlar yöneticilik anlamında pek ciddiye alınmadıklarından olabilir.

K.25: Ailevi sebepler: Kadına çalışma hayatının yanı sıra ev hayatının da sorumluluğunun eşleri tarafından yüklenmesi, kadınların daha az mesai gerektirdiği için öğretmenlikte kalmalarına neden olmaktadır. Eğitim bürokrasisinin erkek egemen olması nedeni ile kadınlar daha az yöneticilik tercih etmektedir. Yöneticiliğin getirdiği sorumluluk ve iş yüklerinin fazla olması, kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olmaktadır.

Örgütsel nedenle temasının alt temaları, “bürokrasiden kaçma”, “düşük ücret”, “iş ortamı”, “mobbing”, “okuldaki sorumluluğun artması”, “tatillerin azlığı” ve en sık bahsedilen “çalışma saatleri”dir. Katılımcıların cevapları aşağıda verilmiştir:

K.3: Eğitim, çoğunlukta kadınların popülasyonunun fazla olduğu bir sektör. Çok sayıda kadının bir arada çalışmasının daha çok çatışmalara

yol açtığı düşüncesi yaygın bu nedenle çatışma çözümünde erkek bir yöneticinin olması bazen uygun görülebiliyor.

K.20: İş yükünün maddi karşılığına değmemesi, okuldaki sorumluluklar sosyal baskı, işyeri mobbingi derken hepsinin birleşip gereksiz yıpranmaya neden olması.

Katılımcılar, kadın öğretmenlerin yönetici olmayı düşündüklerinde; gerek okul çevreleri gerekse de sosyal çevreleri tarafından yıldırıldıklarını düşünmektedirler.

K.40: Ben kadınların psikolojik olarak yıldırıldıklarını düşünüyorum. O yüzden değil yönetici olmak bu isiteklerini yüksek sesle bile dile getiremiyorlar.

K.38: Korkuyorlar bence, ya da korkutuluyorlar. Aslında çok da haksız değiller. Çünkü bence bir yıldırma politikası uygulanıyor. Kadın yöneticiler sindiriliyor, yıldırılıyorlar. Tıpkı benim gibi.

Toplumsal nedenler temasının altında “erkek mesleği olarak görülmesi”, “saygı görmemek” ve en sık bahsedilen “mahalle baskısı” alt temaları yer almaktadır. Katılımcıların cevapları aşağıda verilmiştir:

K.8: Toplumsal cinsiyet. Doğuştan itibaren başlayan süreçte erkeğin, kadından daha değerli ve önemli olduğunun tekrarlanması, aynı sürecin okulda devam ettirilmesi –fişlerde Ali ata biner, Ayşe ata bakar gibi- evlilikte bu durumun en üst noktaya çıkması.

K.21: Bu durum biraz toplumsal olduğunu düşünüyorum. Çalışma hayatında kadının yeterli seviyede önemsenmemesi, alışlagelmiş kriterlerin olması, yasalarla bu duruma dair kriterlerin konulmaması olabilir.

K.33: Ülke yaşantımızda kadının rolünün çok ağır olmasına rağmen gereken saygıyı görmemesi, Kadınların herhangi bir konudaki yeterliliklerini yeterliliklerini topluma ispatlamalarının güçlüğü, kadınların bir cephede daha var olma savaşı verecek gücü kendilerinde bulamamaları

K.39: İkinci ise kadınlar enerjilerini yöneticiliğe yönlendirmek istemiyor olabilirler. Bir başka sebep ise, kabul görmeyeceklerini alt kadrolarına söz geçiremeyeceklerini düşünüyor olabilirler.

Katılımcılar, öğretmenliğin kadın mesleği, yöneticiliğin ise erkek mesleği olarak görüldüğünü bu sebeple kadın öğretmenlerin yönetici olmak istediklerinde bir çok önyargı ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

K.11: Öğretmenliğin kadınlar tarafından seçilmesinin en büyük sebebi toplumsal olarak da fazlasıyla vurgulanan öğretmenliğin bir “kadın mesleği” olmasıdır. İdareciliğin tatilinin az olması, öğretmenlerin “yarım gün” çalışması, kadınların algılarında yöneticilik vasfının erkeklere özgü olması.

K.31: Genelde yönetilen kadro (öğretmen kadrosu) kadın ağırlıklı olduğu için denge sağlanmaya çalışıldığını düşünüyorum. Ayrıca kadınların gerçekten duygusal yaklaştığına inanıyorum, buna karşılık erkeklerin daha iş odaklı ve sağlam durabildiğini düşünüyorum.

4.1.9. Milli Eğitim Bakanlığının Kadın Öğretmenleri Yöneticiliğe Teşvik Etmek İçin Yapması Gerekenlere Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, milli eğitim bakanlığının kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek için neler yapması gerektiği ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.14 Milli Eğitim Bakanlığının Kadın Öğretmenleri Yöneticiliğe Teşvik Etmek İçin Yapması Gerekenlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Sosyal İmkanların İyileştirilmesi	Kreş imkanı	6
	Ücret iyileştirilmesi	4
	Ödüllendirme	1
Profesyonel Kariyer Gelişimi Uygulamak	Liyakat ilkesini uygulama	2
	Mentorluk	1
Toplumu Bilinçlendirmek	Farkındalık yaratma	8
Örgütsel Adımlar	Pozitif ayrımcılık	12
	Esnek çalışma saatleri	5
	MEB yönetim kadrolarında daha çok kadına yer verilmesi	4
	İnsiyatif sahibi olma	1
	Bürokrasinin azaltılması	1

Tablo 4.14’de görülmekte olduğu gibi, Milli Eğitim Bakanlığı’nın kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek için yapması gerekenler sıralanmıştır. Kadın öğretmenlerin cevaplarına göre, “sosyal imkanların geliştirilmesi”, “profesyonel kariyer gelişimini uygulamak”, “toplumu bilinçlendirmek” ve “örgütsel adımlar atmak” temaları oluşturulmuştur.

Sosyal imkanların geliştirilmesinde “kreş imkanı”, “ücret iyileştirilmesi”, ve “ödüllerin” yer almaktadır. Kadın öğretmenler pozitif ayrımcılık adımlarının atılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ödüllendirme sağlayacak bir sistemin kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik edeceğini düşünmektedirler. Katılımcıların cevapları aşağıda verilmiştir:

K.3: Kadın yöneticilerin başarıları ön plana çıkarılıp ödüllendirme yapılabilir.

K.6: Her okulda en az bir yönetici kadrosunun ya da mevcut kadronun yarısının zorunlu olarak kadınlara ayrılması gibi çözümler teşvik edici olabilir. Ayrıca öğretmenin mesai saatlerine göre, öğretmen ve idareci çocuklarına özel bir kreş sistemi/ okul sonrası etüt saati getirilebilir. Feminist bir Milli Eğitim bakanı atayarak işe başlayabilirler. O zaten bununla ilgili ne yapması gerektiğini organize eder. Böyle olmaz ise, hizmet içi eğitimlerle, kamu spotlarıyla, seminer dönemlerindeki bilgilendirmelerle belki kısmen kadın yönetici oranındaki artışın önü açılabilir.

Yönetici olduklarında aileleri ve çocuklarıyla yeteri kadar ilgilenemeyeceklerini düşünen kadın öğretmenler. Okullarda öğretmenler için oluşturulan bir kreş sistemi ile bu endişelerden uzaklaşıp, yöneticiliğe sıcak bakabileceklerini ifade etmişlerdir.

K.25: Yönetici olan kadınlar için bakanlık aile yardımı yapabilir. Okullarda kadın çalışanların çocukları için kreşler açılabilir. Yöneticilerin kıdem ve derece düzenlemeleri iyileştirilebilir.

K.34: Yöneticilik yapmak isteyen kadınların maaşlarında ayrı bir iyileştirme yapabilir. Bu şekilde çocuk bakım sorunlarını az da olsa gidermiş olacaktır. Başarılı kadın yöneticileri ve yönetici olmak isteyenleri bir araya getirip motivasyon sağlayabilir.

K.13: Bence kadınlara pozitif ayrımcılık yapılarak çocuk yardımı yapılmalı, kurumlarda kres olmalı. Ben kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının önündeki en büyük engelin çocukla ilgili olduğunu düşündüğüm için bu konuda çalışmalar yapılması gerektiğini düşünüyorum.

Profesyonel kariyer gelişiminde, “liyakat ilkesine uyma” ve “mentorluk” alt temalarda yer almaktadır. Katılımcıların cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

K.10: Cinsiyete değil başarılarına ve işini düzgün yapmasına dikkat etmeli. Başarılı öğretmenler yönetici olmalı. Bunun için denetleme lazım. Denetleyenin de düzgün olması, yüzeysel davranmaması lazım. Yöneticilik yaşla alakalı değildir ama belirli yıl tecrübeli olmayı gerektirir.

K.26: Önce siyasetten temizlenmelidir. Mevcut hükümetin yandaşı sendikaya üye olma şartı fazlasıyla önümüzü tıkamakta. Bu mevcut durumu göz ardı ederek; Kadının toplumdaki yeriyle ilgili toplumun bakış açisini değiştirecek eğitimler düzenlemeli. Feminizm sadece biz kadınlar için değil erkekler içinde önemli bir kavram. Kadını ikinci sınıf hale getirmek erkekler içinde zor bir durum. “Adam olmak, evi geçindirmek, kadına sahip çıkmak” erkeği de fazlasıyla ezen bir durum.

Toplum bilinçlendirme temasının alt başlığında ise “farkındalık yaratma” bulunmaktadır. Kadın öğretmenler çeşitli yollarla farkındalık yaratarak, kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının kırılabileceğini belirtmişlerdir.

K.2: Öncelikle her alanda toplumsal cinsiyetçi söylem ve eylemlerden uzaklaşmalı, dilini cinsiyetçilikten arındırmalıdır. Ayrıca yönetici sayısını belirlerken kadın ve erkek yönetici dengesinde eşit davranmalıdır. Kadını yöneticiliğe davet edecek pozitif ayrımcı kararlar almalı ve süreçleri buna göre organize etmelidir.

K.29: Bir bilinçlendirme kampanyası başlatılmalıdır okullarda, hatta ülkede. kadınların da üst düzey pozisyonlara gelebileceğini bunu layığıyla yapabileceğiyle ilgili. Sonuçta bir zamanlar kadın başbakanımız vardı ama şimdi o zamandan da geriye gitmiş gibiyiz.

Örgütsel adımlar temasında en sık bahsedilen alt tema “pozitif ayrımcılık” yer almaktadır. “Bürokrasinin azaltılması”, “esnek çalışma saatleri”, “insiyatif sahibi olma”, “MEB yönetim kadrolarında daha fazla kadın yöneticiye yer verilmesi” diğer alt temalardır.

K.4: Eğitim-öğretimin daha verimli olması iş ve işlemlerin daha hızlı yürütülebilmesi için gereksiz bir takım bürokratik işlemlerin kaldırılması, daha özgün çalışmaya imkan verilmesi kadınların yönetici olma güdüsünü arttıracaktır diye düşünüyorum.

K.21: Emin olmamakla birlikte her okulda en az 1 müdür yardımcısının bayan olması gibi bir zorunluluk var. Bu zorunluluğu sadece müdür yardımcısı ile sınırlamamak aynı ilçe içerisinde kadın müdür sayısı ile erkek müdür sayısını eşitlemeye çalışmak olabilir. Öncelikli olarak milli eğitim bakanlığı, il ve ilçe milli eğitimde çalışan müdür ve şube müdürlerinin de kadınlardan oluşmasını sağlayıcı adımlar atılabilir.

K.36: Pozitif ayrımcılık yapmalıdır yani her okulda mevcuda göre bir ya da iki kadın yönetici olmasını sağlamalıdır. Müdürlüklerde kadınlara artı puan vermelidir. Ev ile ilgili sorumluluklarından ötürü yöneticilikten uzak duran öğretmenler için kreş imkanı sunmalıdır.

K.40: Milli eğitim bakanlığı ilk önce kendi kadrolarına bolca kadın amir yerleştirmeli akabinde de okullara hatta kadın bir milli eğitim bakanı çok güzel olurdu bence.

4.1.10. Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Tarafından Olumsuz Bir Tavrıla Karşılaşma ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, çalışma hayatları sırasında kadın yöneticileri tarafından olumsuz bir takım tavırlar yaşama durumları ile ilgili ile ilgili görüşler ortaya konmuştur.

Tablo 4.15 Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Tarafından Olumsuz Bir Tavıra Maruz Kalıp Kalmamasına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtilme Sıklığı	Yüzde
Kadın bir yönetici tarafından engellemelere maruz bırakıldım	9	%21,95
Kadın bir yönetici tarafından engellere maruz bırakılmadım	32	%78,05
Toplam	41	%100

Tablo 4.15’de görülmekte olduğu gibi çalışmaya katılan kadın öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (32/50) kadın bir yönetici tarafından herhangi bir olumsuz tavır görmediğini, dokuz tanesi ise bazı olumsuz tavırlara maruz kaldığını ifade etmiştir. Dokuz kadın öğretmenin bahsettiği bu olumsuz tavırlar aşağıda Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16 Kadın Öğretmenlerin Çalışma Hayatında Kadın Bir Yönetici Tarafından Bir Takım Olumsuz Tavırlara Maruz Kalmasına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Belirtilme Sıklığı
Rakip istemeyen	3
Ataerkil tavır	2
Küçümseyici	2
Görmezden gelen	1
Engelleyici	1

Tablo 4.16’da da görülmekte olduğu gibi kadın öğretmenler kadın yöneticiler ile yaşadıkları olumsuz tavırları “ataerkil”, “engelleyici”, “görmezden gelen”, “küçümseyici” ve “rakip istemeyen” olarak ifade etmişlerdir.

K.19: Yönetici olmak gibi bir derdim yok. Ama geçmişte kadın müdür yardımcısı ile çalıştım. Sanki dünyanın tek müdür yardımcısı o imiş gibi davranıyordu. Her şeye atlayıp ben yaptım demekten hoşlanan bir

yapısı vardı. Ve kesinlikle her durumda mutlaka yönetimden yana taraf olan biriydi.

K.21: Bir kadın yöneticim kurum dışında işbirliği kurarak proje oluşturma veya projeye dahil olma isteğimi engellemiştir. O yöneticimin sadece planlanan ve yapmakla yükümlü olduğumuz çalışmalara odaklanmamızı, fark yaratıcı, kurum dışına dönük çalışmaları ise değersiz bulma eğilimi olduğunu düşünüyorum.

K.33: Yönetici olmaya çalışmadığım için herhangi bir engelleme yaşamadım ancak. Genel itibariyle bana ait olan bir projeyi bitime yakın tamamen farklı hale getirip yerel bir reklam unsuru haline gelmesini ve kendi emeklerimin çöpe atılmasını yaşadım

Kadın öğretmenler, yönetici olmak istediklerini yüksek sesle ifade etmeye başladıklarında, kadın yöneticiler onların bu isteklerini görmezden gelip heveslerini kırmaktaydılar.

K.18: Kadın yöneticimiz kendinden başkasının bu işi daha iyi yapamayacağını düşünürdü. Açık bir şekilde ifade etmese de yönetici olmamı istemezdi. Bence kendinden daha iyi biri ona rakip olacağından korkuyordu.

K.22: Evet bırakıldım. Yüksek sesle yönetici olmak istediğimi söylediğimde hep inceden laf saktular. Mesleğin basındaymışım daha küçükmüşüm fikirlerim çok değiştirmiş filan. Desteklerini hissetmiyorum aksine köstek oluyorlar.

K.29: Evet bırakıldım. Kendisinin oldukça erkeksi yönleri vardı. Bir aile hayatı ya da çocuğu yoktu. Ben nişanlandığımda, beni çok imalı tebrik etti ve idareci olma şansım varken bunu artık yitirdiğimi dolaylıca söyledi. Çünkü aile hayatı ile bu işler ona göre birlikte yürümezmiş.

K.40: Eski çalıştığım okulda müdür yardımcımız kadındı, idareci olma isteğimi söylediğimde bunu eşimin torpiliyle mi gerçekleştireceğimi sormuştu. Altan bana verdiği mesaj çok acı ve üzücüydü. Beni küçümsemiştir.

4.1.11. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma İsteklerinin Aileleri Tarafından Nasıl Karşılandığına İlişkin Görüşlere Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, çalışma hayatları sırasında yönetici olma isteklerinin aileleri tarafından nasıl karşılanabileceği ile ilgili görüşler ortaya konmuştur.

Tablo 4.17 Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma İsteklerinin Aileleri Tarafından Nasıl Karşılandığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtme Sıklığı	Yüzde
Yönetici olma isteğim ailem tarafından desteklenir.	22	%53,66
Yönetici olma isteğim ailem tarafından engellenir.	19	%46,34
Toplam	41	%100

Tablo 4.17’de kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerinin aileleri tarafından nasıl karşılanacağı ile ilgili veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre, 22 kadın öğretmen bu isteklerinin aileleri tarafından destekleneceğini, 19 kadın öğretmen ise ailelerinin böyle bir isteğe karşı çıkacağını belirtmişlerdir. Ailelerinin desteğini alacaklarını düşünen kadın öğretmenlerin bazılarının cevapları aşağıda verilmiştir:

K.2: Yöneticilerde çalışma saatlerinin daha esnek ve değişken olabilme ihtimali, sorumluluklarının fazlalığı ailelerin birbirlerine ayıracakları zamanı kısıtlayacaktır algısı toplumda çok yoğun. Ancak bunun genel geçer bir durum olduğunu düşünmüyorum. Ailenizde cinsiyetçi bir işbölümü yoksa tıpkı bir erkek gibi kadın bir yönetici de aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir.

K.4: Eşim ve ailem çalışma hayatımdaki her türlü kararında yanımdalar. Hatta idareci olmam konusunda teşvik edici tutumları var. Aile hayatımdaki rolüm iş hayatıma -çok özel durumlar hariç (hastalık, vefat vb.)- yansımıyor.

K.10: Böyle bir kararım olsa eşim desteklerdi. Ailem çok mutlu olurdu. Anne-babam ne yapsam desteklediler, yine aynısı olurdu. Eşim zaten

hayatta her alanda destekçim. Yine destek olurdu ve özel hayatımızın etkilenmemesine çaba gösterirdi

K.11: Eşimin beni desteklediğini hissediyorum. “Cinsiyetsiz” bir aile kavramımız olduğu için bu konuda bir etki hissetmiyorum.

K.30: Ailemle isteğimi paylaşmadım. Ailemizde cinsiyetçi bir bakış açısı olmadığı için onlar benim cinsiyetim üzerinden değil de bu işi yapip yapamayacağım üzerinden benimle fikirlerini paylaşacaklardır diye düşünüyorum.

Yönetici olma isteklerinin aileleri tarafından engellenebileceğini düşünen kadın öğretmenler de bulunmaktadır.

K.6: Dediğim gibi, Her ne kadar açık fikirli ve cinsiyetçi bakış açısına sahip olmayan bir adam olsa da, eşim bu işlere girmemi istemiyor. Daha yorgun ve stresli olacağımı, okulda daha fazla zaman geçirmek zorunda kalacağımı ama yine de kararına saygı duyacağını söyleyerek kafamı karıştırıyor.

K.8: Olumsuz etkilerdi, iş yükünün fazla olması zaman açısından bana problem yaratırdı. Bu da eve daha az zaman ayırabileceğim anlamına gelirdi.

K.12: Daha önceki tecrübemde becardım ve ailem çok mutlu olmuş ve desteklemişti. Ama şuan eşim çok sıcak bakmıyor.(gerçi ben kendim de istemediğim için) o da evden çalıştığı için, yarım gün öğretmenlik yaptığımda tüm günümüz neredeyse beraber geçiyor. Çocuğumuzla verimli ilgilenebiliyoruz. Bu hem öğretmenliği daha çok sevdiğim için mutlu olduğumdan, hem de az sureli çalışmanın avantajlarından.

K.13: Ailem (anne-baba) ev işleriyle ve çocukla bu işin zor olacağını yapmamam gerektiğini düşünüyor. Annem de okulda yöneticilik yapmış biri olarak zorluklarından bahsediyor. Eşim de sıcak bakmıyor fikrini sorduğumda. Aile hayatı içerisinde kadına biçilmiş rollerin ne kadar dışına çıkmaya çalışsakta bu bir yere kadar oluyor maalesef ve yönetici olmak istemem kendime yükleyeceğim ilave bir yük gibi algılanıyor. Örneğin, aksam 7 de gelip bir de yemekle mi uğrasacaksın? Eve 5'te gelen eşimin yemek yapma olasılığı düşünülüyor. Üstelik esim çok çok

destek olan biridir bana ama buna rağmen ev işleri konusunda kesinlikle bana ait olan işler mevcut.

K.18: Eşim genel olarak destekçiydi ancak o dönemde hamileydim ve kar tatillerinde bile idareci olduğumuz için gitmek zorundaydım. Gittiğim ilçe evime 60 km uzaklıktaydı o nedenle çok da istemiyordu. Çünkü hem iş hem yol beni çok yoruyordu. Ev işlerinde yardımcı olmasını dert etmese de akşam eve geldiğimde hemen uyumak istemem ve onunla zaman geçirmememe bozuluyordu.

Kadın öğretmenlere göre, yönetici olma kararlarının desteklenmemesinin en büyük nedeni aile içerisinde sahip oldukları rollerdir. Aileleri, çocuk ve evin sorumluluğunun yönetici olma ile birlikte ihmal edileceği ya da yürütülemeyeceği düşünülmektedirler.

K.20: Eşim, annem, babam ve tüm çevrem yönetici olma isteğimi sıcak karşılamıyor. Hala ataerkil bir yapıda aile içi iş bölümümüzü sürdürdüğümüzden bu zihinsel ve bedensel yorgunluk ve yoğunluk bu pozisyonu düşünmeme engel oluyor

K.26: Böyle bir isteğimin olmamasının en önemli sebebi aile hayatimin buna müsait olmaması. Çocuk yetiştirme konusunda eşimle eşit sorumluluğa sahip değiliz. Bu sebeple evime, çocuğuma harcayacağım zamanı; kariyerime harcamam düşüncesi pek desteklenmez.

K.40: Maalesef hiç destek görmüyorum dediğim gibi. Hatta nasıl böyle bencil bir adamla evlendim diye kendime sorar oldum. Müdürlüğü sadece o yapabilir, her aileye bir müdür olur gibi bir kafada fakat onun bu düşüncesini yeneceğim.

K.41: Kocam tarafından psikolojik danışman olmam nedeniyle, şu anda olduğum konumun daha iyi olduğunu, daha rahat olduğu söylendi. Aile içi rollerde sizin rolünüz daha fazla sorumluluk alan tarafsız tabii ki okul yönetici olunca sorumluluğun çok daha artacak olması nedeniyle okul yöneticisi olma durumunuzu engelliyor.

4.1.12. Kariyer için Yapılan Fedakârlıklara Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, çalışma hayatları sırasında kariyerleri için yaptıkları fedakârlıklar ile ilgili görüşler ortaya konmuştur.

Tablo 4.18 Kadın Öğretmenlerin Kariyerleri Sırasında Fedakarlıkta Bulunup Bulunmadığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtilme Sıklığı	Yüzde
Kariyerim için fedakarlıklarda bulundum.	31	%75,61
Kariyerim için herhangi bir fedakarlıkta bulunmadım.	10	%24,39
Toplam	41	%100

Tablo 4.18’de görülmekte olduğu gibi, 31 kadın öğretmenler kariyerleri için fedakarlıklarda bulunmuşken; 10’u ise herhangi bir fedakarlıkta bulunmadığını ifade etmişlerdir. Aşağıda, Tablo 4.19’da kadın öğretmenlerin kariyerleri için yaptıkları fedakârlıklar gösterilmiştir.

Tablo 4.19 Kadın Öğretmenlerin Kariyerleri İçin Yaptıkları Fedakarlıklara İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtilme Sıklığı
Fizyolojik Fedakarlıklar	Fiziksel Sağlıkta Bozulma	2
	Aile hayatından ödün vermek	23
Özel Hayattan Fedakarlıklar	Sosyal Hayattan Ödün Vermek	17
	Kendine zaman ayıramamak	5
	Az uyumak	2
	Eve iş getirmek	2
	Tatilleri Kaybetmek	1

Tablo 4.19’da kadın öğretmenlerin kariyerleri sırasında yaptıkları fedakarlıklar sıralanmıştır. Bunlar, “fizyolojik fedakârlıklar” ve “özel hayattan fedakârlıklar”dır. Fizyolojik fedakârlıkların alt teması, “fiziksel sağlıkta bozulma”dır.

K.38:Sağlığımdan oldum diyebilirim. Yöneticiliğe başladıktan sonra şeker hastası oldum. Belki ileride olacaktım ama yaşadığım kaygı bozukluklarının etkisinin olduğunu düşünüyorum. Sosyal hayatı saymıyorum bile, onun gideceğini işe başlamadan önce biliyordum ama hastalanacak kadar stres yaşayacağımı tahmin etmemiştim.

Özel hayat teması en sık bahsedilen tema olmuştur. “Aile hayatından ödün vermek” ise en çok bahsedilen alt temadır. İkinci en çok bahsedilen diğer alt tema sosyal hayattan ödün vermektir. Akabindeki alt temalar, “kendine zaman ayıramamak”, “eve iş getirmek”, “az uyumak”, “tatilleri kaybetmek”tir.

K.2: Bir yönetici değilim. Ancak ülkemizde yöneticilerin iş ya da aile hayatı arasında tercih yapması gerekiyormuş önyargısı çok fazla. Aslında, herhangi bir çalışan olarak da yoğun bir iş temposuna sahibiz. Bu durumun yönetici ya da sıradan bir çalışan olmaktan değil, kapitalist sistemin insanı tüketen ağır çalışma mekanizmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Bu sistemde, az çalışan-çok iş yükü prensibi, uzun çalışma saatleri, çalışanları birer makine gibi görme yanılıgısı, sosyal yaşamı çalışanlar için bir lüks haline getirebiliyor. Gelişmiş ülkelerde çalışma koşullarının sosyal devlet olma politikası gereği iyileştirildiğinde, iş, aile yaşamı ya da sosyal yaşam arasındaki dengenin sağlıklı bir şekilde sürdürülebildiğini okuyorum.

K.4: Çalışan bir insan olarak tabii ki zaman zaman ailemden de sosyal hayatımdan da vazgeçmek zorunda kalıyorum. Bir gün 24 saat ve biz ne kadar bir takım aktivitelerden vazgeçmek istemesek de bir güne her şeyi sığdırmak mümkün değil. Yapmam gerekenler ve yapmak istediklerim var. Önemli olanın, mutlu bir hayat sürdürebilmek için bunların dengesini kurabilmek olduğunu düşünüyorum. Kariyer yapmak istiyor ve bunun için çalışıyorsam daha az gezmek, daha az yemek vb. gibi şeyler benim için fedakârlık sayılmaz. Yürüdüğüm yolda mutlu ve huzurlu olmam, işimi severek yapmam yeterli. Tabii ki reelde bu her

zaman böyle olmuyor. “Çocuğu hasta olan bir annenin çaresizliğı” gibi baş edemediğimiz durumlar da var.

K.33: İşim sadece sınıf ortamında son bulmuyor. Yapılması gereken hazırlıklar, dersleri öğrencilerim için daha eğlenceli hale getirmeye çalışmak ev yaşantımdan iş yaşantım için zaman ayırmama sebep oluyor. Bunun dışında çok fazla materyal hazırlayan biri olduğum için maddi açıdan da bir miktarı işimin bu kısmı için ayırmam gerekiyor. Tabi bu tamamen kişisel bir tercih. Yaşantımızda kadının rolü çok fazla. Hem iş hayatı hem aile yaşantısında aktif olmaya çalışmak kadınları en yıpratıcı durumlardan biri. Yorucu, sorunlu bir günün ardından dahi evdeki yenecek yemeğı, temizliğı veya çocuğu düşünmek yeni bir güne ve yeni bir işe başlamak gibi. Üst düzey yöneticilik ile artan sorumluluklarla birlikte ister istemez aile ve sosyal yaşamdan tavizler verilmesi gerekebilir. Bu belki bir arkadaş ile sinemaya gidememek , eşinle kahve içmeye çıkamamak veya çocuğunun dersi ile ilgilenememek olabilir. Erkekler için normal algılanan bu durum en yazık ki kadınlara yetersizlik hissettiren bir olgu haline geliyor.

Kadın öğretmenler yöneticilik dışında, planladıkları diğerkariyer planlarından da çalışma saatlerini düşünerek vazgeçtiklerini ifade etmişlerdir.

K.13: Çocuğuma ayırdığım vakitten fedakârlık ettiğimi düşünüyorum. Daha önceleri Milli Eğitim de uzman yardımcısı olma isteğim vardı fakat mesai saatleri sebebiyle evime ayıracağım vaktin azalacak olması beni bu isteğimden vazgeçirdi. Kariyerim için mutlaka sosyal hayattan ve ailemden ödün vermek durumundayım bu sebeple bazı isteklerimden vazgeçtim.

K.19: Kariyer için çok uğraşım. Hatta Düzce Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışırken eşimle tanışım. O İzmit'te ben Düzce'de yollarda geçti 5 yıl. Beril aramıza katılınca otobanda geçen zaman bana ağır gelmeye başladı. İlk başta yapılabilir görünüyor ama çocuk olduktan sonra 2 farklı şehir hayatımızı özellikle beni çok yordu. Sosyal hayat sıfırın altındaydı çünkü günde 4 saate yakın yolda geçiyordu ve sosyal hayata, eşime, çocuğuma enerjim kalmıyordu. Ya aileden vazgeçecektim ya da böyle sürdürmek perişanlıktan başka bir şey

değildi ve MEB'e öğretmen olarak kurumlar arası geçişle geçtim. Zaman zaman ben ne yaptım diyorum. Ama olumlu yönden bakıp iyi ki yapmışım demeye çalışıyorum. Kocaeli'nde doktora yapabilseydim kısmını düşünmüyorum artık.

K.18: Evimde yapılacak bir çok işim olmasına rağmen onları bırakıp okulun işlerine koşturuyordum. Hem zaman hem emek harcıyordum. Evet fedakarlık olmadan bu işin yapılacağını düşünmüyorum. Evet kariyer için hem sosyal hayattan vazgeçmek zorunda kalıyorsun hem ailen bazen ikinci plana düşebiliyor. Başetme yolu olarak idareciliği bıraktım bana göre olmadığını daha fazla sürdüremeyeceğimi ailem ve sosyal hayatımın daha önemli olduğunu düşündüm.

İdeolojik fikirden feragat etmek temasının alt başlığı da “mevcut sendikaya üye olmak”tır. Kadın öğretmenler, mevcut sendikanın fikirlerini beğenmeseler bile yönetici olmak için sendikaya üye olmak gerektiğinden bahsetmişlerdir.

K.6: Siyasal bağlantılarınızı iyi kurarsanız daha kolay yönetici olursunuz.

K.39: Şu an yönetici olmak istemediğim için böyle bir sorun ile karşılaşmadım. Ancak böyle bir isteğim olsaydı, okul yöneticiliği artık iyi ilişkilere dayandığı için böyle bir sorun ile karşılaşırdım sanırım.

Kariyeri için fedakârlıkta bulunduğunu düşünen kadın öğretmenlerin olduğu gibi, herhangi bir fedakarlıkta bulunmadığını belirten öğretmenler de mevcuttur.

K.20: Çok fazla fedakarlıkta bulunmadım. Kariyerim buraya biraz kolay adımlarla geldi. Asıl bundan sonrasında (akademik kariyer, farklı bir iş alanı) büyük fedakarlıklar yapmam gerekebilir. Üst düzey yöneticilik için çocuklardan, esle geçirilen vakitten, evin sorumluluklarından (sonuncusu fedakarlıktan ziyade kurtuluş) fedakarlık etmek gerekebilir. Şu noktada aile veya sosyal hayat kısıtlamalarım olmadı.

K.26: Böyle bir fedakârlık yapamadığımdan dolayı, kariyer planlamada yöneticilik söz konusu olmuyor.

4.1.13. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olma Sürecinde İşlerini Kolaylaştıracak ya da Zorlaştıracak Faktörlere Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, yönetici olma sürecinde kadın öğretmenlerin işlerini kolaylaştıracak ya da zorlaştıracak kişisel özellikleri ile ilgili görüşler ortaya konmuştur.

Tablo 4.20 Kadın Öğretmenlere Yönetici Olma Sürecinde İşlerini Kolaylaştıracak Faktörlere Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Belirtme Sıklığı
Yönetici olmak isteyen kadınların sayısının az olması	2
Daha aktif ve girişken olmaları	1
Daha analitik olmaları	1
Daha iyi iletişim kurabilmeleri	1
Şık ve bakımlı olmaları	1
Kolay adapte olmaları	1
Becerikli olmaları	1

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere yönetici olmak isteyen kadınların işlerini kolaylaştıracak faktörlere ait temalar, “becerikli olmaları”, “daha aktif ve girişken olmaları”, “daha analitik olmaları”, “daha iyi iletişim kurabilmeleri”, “dış görünüm”, “kolay adapte olmaları” ve “yönetici olmak isteyen kadınların sayısının az olması”dır.

K.2: Kadın yöneticilerin erkeklere nazaran ayrıntıları görebilme ve çok boyutlu düşünebilme becerilerinin daha gelişmiş olduğunu düşünüyorum. Kadın her durumda daha duyarlı ve öngörülü davranma gelişmişliğine sahiptir.

K.8: Avantajları; kadınların fiziksel yapısı (dış görünüşleri), daha analitik düşünebilmeleri ve çıkabilecek sorunlar karşısında daha pozitif, sakin, mantıklı davranabileceklerinin düşünülmesi.

K.38: Avantajı ise, zaten liderlik etme yönlerinin farkında olsalarda olmasalar da çok yüksek olduğu için işe çok kolay adapte olmaları.

K.41: Kadın yönetici empati kurabilir, fazlaca anlayışlı olur. Okul kurumu içerisinde işleri daha hızlı ve hepsini birden yürütür.

Kadın öğretmenlerin yönetici olmasını kolaylaştıracak herhangi bir etmen olmadığını ifade eden 29 kadın öğretmen; kadın olmanın yönetici olma sürecini kolaylaştırmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.21 Kadın Öğretmenlere Yönetici Olma Sürecinde İşlerini Zorlaştıracak Faktörlere Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Belirtilme Sıklığı
Cinsiyetçi yaklaşımlar	11
Daha fazla çalışmak zorunda kalmak	7
Aile hayatı	3
Adam kayırmak	2
Mahalle baskısı	2
Erkek çalışanlar	2
Kadın çalışanlar	1

Tablo 4.21’de kadın öğretmenlerin yönetici olma sürecinde işlerini zorlaştıracak faktörlerin başında cinsiyetçi yaklaşımlar gelmektedir. ”Adam kayırmak”, “aile hayatı”, “daha fazla çalışmak zorunda kalmak”, ”kadın çalışanlar”, “erkek çalışanlar” ve “mahalle baskısı” ise diğer temalardır.

K.5: Ancak erkeklere de, toplumsal nosyonun “erkek” oldukları için daha soğukkanlı, daha gözü kara ve daha dirayetli davranma fırsatı verdiğini ve veliler tarafından daha az eleştirildiğini ve daha az açıklarının arandığını düşünüyorum. Kadınların yönetici olma sürecindeki potansiyel engellerin onu çekemeyen diğer kadınlar ve kadın emrine girmek istemeyen erkekler tarafından çıkarıldığını düşünüyorum

K.14: Avantaj yok dezavantaj alabildiğince çok bizzat bir arkadaşımın görevlendirmeye kimsenin yükünü çekmek istemediği bir okulda müdürlük yaptığı ve okulu toparlayıp çekipçevirdikten sonra ısrarla istifa ettirmeye çalışılıp istifa etmezse bak sen kadınsın buradaki şeflerden biriyle ilişkin var o yüzden görevlendirmen kabul edildi

söylemini kulaklarımla duydum. Sanırım bu cinsiyetçi yaklaşımın en iğrenç.

K.31: Cinsiyetçi insanlar ile çalışmak zorunda kalındığında büyük sorunlar çıkarabilir. Bu durumda en önemli nokta cinsiyetçiliğe maruz kaldığınızı kanıtlamak olacaktır. Bu tarz şeyler Türkiye’de kolay kolay ispatlanmıyor. Kadın yöneticilerle ilgili algıyı kırmak da kolay değil. Aslında şu bir gerçek ki, çoğunlukla insanlar karşı cinsine karşı daha kibar. Dolayısıyla kadınlar, kadın yöneticiyle çalışmak istemiyor. Erkekler de kadından emir almak istemiyor.

4.1.14. Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Yaşama Durumlarına Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, kendilerinin cam tavan sendromu yaşama durumları ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.22 Kadın Öğretmenlere Cam Tavan Sendromu Yaşayıp Yaşamadığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Cevap	Belirtilme Sıklığı	Yüzde
Cam tavanı sendromu yaşadım.	23	%56,1
Cam tavan sendromu ile karşılaşmadım	18	%43,9
Toplam	41	%100

Tablo 4.22’de görülmekte olduğu gibi, kadın öğretmenlerden 18 kişi cam tavan sendromu ile karşılaşmadığını, 23 kişi ise cam tavan sendromu yaşadığını belirtmiştir.

Tablo 4.23 Kadın Öğretmenlere Cam Tavan Sendromu Yaşama Durumlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtme Sıklığı
Sosyal Ağlara Katılamama	Sendika	2
Kraliçe Arı Sendromu	Kadın Çalışanlar	2
Mobbing	Cinsiyetçilik	3
	Hevesini kırmak	2
	İftira	2
	Görmezden gelinmek	2
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Kişilik Özellikleri	2
Çoklu Rol Üstlenme	Ailesel sorumluluklar	2
Örgüt Kültürü	Fırsat verilmemesi	2
Toplumsal Engeller	Baskı	4

Tablo 4.23’de, kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu yaşama durumları gösterilmiştir. Sosyal ağlara katılamama temasının alt teması “Sendika”dır. Katılımcıların cevabı aşağıdadır:

K.34: Şu an yönetici olmak istemediğim için böyle bir sorun ile karşılaşmadım. Ancak böyle bir isteğim olsaydı okul yöneticiliği de artık iyi ilişkilere dayandığı için böyle bir sorun ile karşılaşardım sanırım.

Kraliçe Arı Sendromunun alt teması “Kadın Çalışanlar”dır. Katılımcının cevabı aşağıdadır:

K.33: Yönetici olma süreci yaşamam da öğretmenlik yaşantımda karşılaştığım bir durum. Öğrenci ve öğretmen bütünselleşmesinin sonucu olması gereken değerlendirmeleri kişisel alıp hırslanan meslektaşlarının olması ve istedikleri sonucu (hak edilmemiş) alamadıklarında ortalığı birbirine katıp isteklerine ulaşmaları. Ne yazık ki bunun sebebi daha hırslı başka kadınlar.

Mobbing temasının alt temaları “cinsiyetçilik”, “hevesini kırmak”, “iftira”, “görmezden gelinmek”tir. Kadın öğretmenler fikirlerinin, yönetici olma isteklerinin görmezden gelindiğini, aynı şartlarda olan iki öğretmenden erkek olanın tercih edildiğini ifade etmişlerdir.

K.20: Bu kadar net bir teşebbüsüm olmadığından böyle bir durumla karşılaşmadım ama cam tavan olayını ufak bir sene sonu toplantısında bile yaşadım. Aynı cümleyi ben söylediğimde dikkat edilmezken bir erkek fikrimin tıpkısını dile getirdiğinde beğenisini belirten, konuyu gündeme alan bir idareci örneğim mevcuttu.

K.35: Evet bırakıldım az önce söylediğim gibi görevlendirmeye seçilmedim. Bunun dışında yöneticilik sınavının olduğu bana çok geç bildirildi ki sınava girmek isitediğimi biliyorlardı. Ben başvuramazken çoğunluğu erkek olan öğretmen arkadaşlar başvurdu.

K.38: Evet karşılaştım, müdürlük yapmadan önce müdür yardımcısıydım. Uzun süre genel müdürlüğe ismimin teklif edilmesini bekledim ama benden önce başlayanların dahi ismi teklif edildi fakat kurumdaki tek kadın müdür yardımcısı olan benim ismimin teklif edilmesi yoktan yere yıllar aldı.

Kadın öğretmenler kurum içerisinde sivrildiklerinde iftira, aşağılama ve ayrımcılığa maruz bırakıldıklarını belirtmişlerdir.

K.29: Evet karşılaştım daha önce anlattığım gibi dergi olayı ile imajım zedelenmeye çalıştı. Bir keresinde ise iftiraya maruz kaldım. Erkek bir idareciyle, aramızda bir şeyler olduğuna dair dedikodular çıktı. Böyle olunca aynı sene kurumumdan istifa etmek zorunda kaldım. Yöneticilik şansımın olduğu bir okuldu, bu şekilde beni ekarte ettiklerini düşünüyorum.

K.36: Evet birçok kez karşılaştım. Bir defasında hakkımda asılsız dedikodular çıkartılmıştı ve bu iş yerinde itibarımı zedeledi. Çamur at izi kalsın denir ya, insanlar inanmasa da bu olayın izi kaldı. O sene idari kadroya geçmeyi bekliyordum bununla ilgili sinyaller de alıyordum fakat bu olaydan sonra olmadı. Ben de ertesi sene o kurumdan istifa etmek durumunda kaldım.

K.23: Evet karşılaştım. Müdürlük yaparken ilçe milli eğitimle hep sorunlar yaşadım. Müdürlük yaptığım okulun eski erkek müdürü, ilçe MEM'e şube müdürü olarak atanmıştı ve orada benim için kötü bir reklam kampanyası başlatmıştı. Hazırladığımız kutlamaya geleceğini söyleyip son anda vazgeçen MEM mi dersin, ilçe bazındaki sınavların

duyurularını son gün atan memurları mı dersin çok canımı sıktılar. En son okula geç gittiğim bir günü ansızın okula gelip görev yerimde olmadığım için soruşturma açtılar. Haftanın belli günlerinde geç gittiğim olurdu özellikle akşamına bir eğitime katıldıysam. İlçe de bir çok müdür bunu yapsa da sadece bana soruşturma açıldı.

K.12: Ben karşılaşmadım ama şu an çalıştığım okulda, müdür yardımcısı olmak isteyen çok duygusal bir arkadaşımızla fazlaca dalga geçti erkek öğretmenlerimiz. Şaka yollu, sen ağlarsın sürekli bir sorun olduğunda gibi cümleler kurdular. Ya da başka bir arkadaş kendine bakmayı ve süslenmeyi sevdiği için, sen ruj sürmekten evrak göndermeyi unutursun gibi şakalar yapıldı.

Kadınların kişisel tercih ve algıları temasının alt teması “kişisel özellikler”dir. Katılımcıların cevaplarından bazıları aşağıdadır:

K.24:Benim can tavanım muhtemelen bu işi istemediğime kendimi inandırmak.

K.25:Bence kadınlar kendi cam tavanlarını kendi yaratıyor ve pek çok şeyi başarabilecekken teşebbüs bile etmiyorlar. Bunun en önemli sebebi kız çocuklarının bu bilinçle yetiştirilmemesidir.

Çoklu rol üstlenme temasının alt teması “ailesel sorumluluklar” dır. Kadın öğretmenler bir çok noktada bahsettikleri gibi aileleri ve işleri arasında sıkışıp kaldıklarını ifade etmişlerdir.

K.5:Kişisel olarak engellendiğimi düşünmüyorum. Sadece ailevi nedenlerden dolayı başvurmakta tereddüt ediyorum.

K.18:Daha önce de bahsettiğim gibi hamilelik gibi bir durumum vardı ve milli eğitim müdürümüz “hocanım siz bu halde nasıl geleceksiniz” gibi söylemleri oluyordu.

K.40:Evet her gün karşılaşıyorum kendisiyle sağolsun. Dediğim gibi benim cam tavanım da müdür olan kendi kariyerine öncelik veren bencil eşim.

Örgüt kültürü temasının alt teması “fırsat verilmemesi” dir. Katılımcı, karar verme aşamasında, kadınlara eşit söz hakkı verilmek istenmeyeceğini düşünmektedir.

K.6:Daha önce de bahsettiğim gibi okulda birçok iş/görev benim de etkili olduğum bir grup tarafından yapılıyor. Ancak yönetici olmak istediğim an bu cam tavana kafamı çarpmayacağımın garantisi yok. Bir öğretmenden, halen öğretmenken faydalanmak yerine, sorumluluk ve inisiyatifini tamamen ellerine bırakmak istemeyeceklerini tahmin ediyorum.

Toplumsal engellerin alt teması ise “baskı” olarak belirtilmiştir. Doğumdan sonra ücretsiz iznini kullanmayıp, kısa sürede işe dönen bir kadın öğretmen, çevresi tarafından sert bir şekilde eleştirildiğini ifade etmiştir.

K.26:Yönetici olmayı düşünmeme sebepim olur kendileri. Doğum iznimden işe dönme sürecim bile sancılı oldu. El kadar çocuğa kıyıp işe dönmem çok ayıplandı. Sanki ihtiyacım mı vardı(!). Doya doya çocuğumu büyütme varken, vaktimi elalemin çocuklarına harcayan vicdansizin teki olup çıktım. Bir de tam zamanlı yöneticiliği dile getirmeyi bırakın aklımdan bile geçiremiyorum.

4.1.15. Kadın Öğretmenlerin Yaşadığı Cam Tavanın Nasıl Aşılabilirliği ve Cam Tavanı Delen Kadın Öğretmenlerin Özelliklerine Ait Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, kadın öğretmenlerin yaşadığı cam tavanın nasıl aşılabilirliği ve cam tavanı delen kadın öğretmenlerinin özellikleri ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.24 Kadın Öğretmenlerin Yaşadığı Cam Tavan Nasıl Aşılabileceğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Belirtme Sıklığı
Destek	Kadın çalışanların desteği	3
	Erkek çalışanların desteği	3
	Devlet desteği	1
	Aile desteği	1
Toplumu Bilinçlendirmek	Farkındalık yaratmak	7
	Cinsiyetçi düşünmemek	2
	Geleneksel düşünmekten vazgeçmek	1
Pozitif Ayrımcılık	Kadın yönetici sayısını artırarak	3

Tablo 4.24’te belirtilmekte olduğu gibi, cam tavanın nasıl aşılacağı ile ilgili üç temadan bahsedilmiştir. Bunlar “destek”, “toplumu bilinçlendirme” ve “pozitif ayrımcılık”tır. Destek temasının alt temaları “devlet desteği”, “aile desteği”, kadın çalışanların desteği”, “erkek çalışanların desteği”dir. Kadın öğretmenler engelleri aşmada sadece kadınların değil erkeklerin de üstlerine bir çok ödevin düştüğünü ifade etmişlerdir.

K.10: Aile ve eş desteği de çok önemli. Erkeklerin birbirlerine eşlerinin başarılarından övgüyle bahsetmeleri, onlarla gurur duymaları ve her fırsatta bunu dile getirmeleri bile diğer erkeklerin davranışlarının değişmesine yardımcı olur.

K.38:Cam tavan kadın ve erkek yöneticilerin işbirliği ile aşılır. Erkek yöneticilere çok iş düştüğünü düşünüyorum. Kadın yöneticiler de cam tavanı aşmak için içlerinde ki lider ruhlu kadının sesini dinlesinler yani kendilerine güvensinler.

K.23:Bu cam tavan aşılmaz. Ben çok güçlü ve cesaretliydim ama ona rağmen aşamadım. Erkeklerin el birliğiyle aşmaları lazım kadınlar tek başına yapamıyor.

K.21:Kadınların birlik olabilmesi, aynı kurumda bir kadına böyle bir engel konulduğunda o kişi ile iyi bir ilişkin olamasa bilme ona destek olmak önemli. Sınırları zorlamak, yeni projeler üretmek, dahil olmak, sunmak, kadınların başarı öykülerin feyz almak da ufuk açabilir.

Toplumu bilinçlendirmek temasının altında ise “geleneksel düşünmekten vazgeçmek”, “cinsiyetçi düşünmemek” ve “farkındalık yaratmak” bulunmaktadır.

K.4: Cam Tavan’ı; kadının ailedeki rolü, özellikle “anne” olarak sorumlulukları ve toplumun “kır dizini otur”, “erkekler dururken senin neyine” vb. gibi bakış açıları olarak ele alacak olursam Cam Tavan’ı aşmanın yolu kulakları söylentilere tıkamaktır, diye düşünüyorum.

K.12: Biraz kadınların alışagelmış düşünceleri kafalarından silmeleri gerekmektedir. Şahsen ben müdür yardımcısı olana kadar erkek egemenliğini içten içe hep kabullenmiştim. Deneyimimle biraz aştım ama hala kalıntıları var.

K.34: Kadınlarda cam tavanın aşılması için toplumsal önyargıların tamamen ortadan kalkması gerekir. Toplumda kadın evde oturur çocuk bakar önyargısı önce aşılmalı, erkeklerin kadın yöneticiler tarafından yöneticiler tarafından yönetilmek istememeleri büyük bir engel olabilir.

Kadın öğretmenler, gelecek nesillerin şekillendiricisi olacak çocuklarımıza kadın ve erkeğin farklı olduğunu ancak ikisinin birbirinden üstün ya da değersiz olmadığını öğretmek gerektiğinden bahsetmişlerdir.

K.15: Yönetici olmak için değil ama hayatın tüm evresindeki cam tavanları aşmak için kız ya da erkek çocuklarımızın cinsiyetçi yetiştirmemesi gerek.

K.25: Bu tarz tüm engelleri aşmanın en önemli yolu yine eğitimden geçiyor. Özellikle kız çocuklarına aileleri ve öğretmenleri tarafından iş hayatının her kademesinde başarılı olabilecekleri, iş hayatında yoğun bir şekilde çalışmalarının onları kötü bir eş veya anne yapmayacağı, tüm bunların aynı anda istenirse yürütülebileceği aşılmalıdır.

Son olarak pozitif ayrımcılık temasının altında ise “kadın yöneticilerin sayısını artırmak”tan bahsedilmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların fikirleri aşağıda belirtilmiştir:

K.11: Daha fazla kadının idari kadroda bulunmasıyla buna bir aşinalık gelişecek ve cam tavan zamanla aşılabacaktır.

K.35: Cam tavan nasıl asılır biliyor musun milli eğitim bakanı kadın olur anca öyle asılır.

Tablo 4.25 Cam Tavanı Delen Kadın Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	Belirtme Sıklığı
Mesleki Özellikler	Kararlı	7
	İşini iyi yapan	6
	İyi iletişimci	4
	Çalışkan	3
	İstekli	3
	Adaletli	2
	Bilgili	2
	Gelişime açık	2
	Empatik	1
	Çözüm odaklı	1
	Liyakata uyan	1
	Merhametli	1
	Kişisel Özellikler	Vazgeçmeyen
Özgüvene sahip		9
Cesur		6
Sağlam psikoloji		4
Güçlü		3
Yenilikçi		2
Savaşçı ruhlu		2
Öz saygıya sahip		1
Saygın		1
Taviz vermeyen		1
Tutarlı		1
Erkek gibi olmak		1
Yaratıcı		1
Kadın kimliğinden uzaklaşmayan		1
Yönetici ruhlu	1	

Tablo 4.25'te cam tavanı delebilen kadın öğretmenlerin özellikleri verilmiştir. Mesleki özellikler ve kişisel özellikler alt temalar olarak belirlenmiştir. Mesleki özelliklerin kodları ise şu şekildedir: “Adaletli”, “Bilgili” , “Cesur” , “Çalışkan”, “Çözüm odaklı”, “Empati”, “Erkek gibi olmak”, “Gelişime açık”, “Güçlü”, “İradeli”, “İstekli”, “istikrarlı”, “İşini iyi yapan”, “İyi iletişimci”, “Kadın kimliğinden uzaklaşmayan”, “Kararlı”, “Liyakata uyan” ve “Merhametli”dir.

K.31: Cam tavan ısrarlı ve disiplinli çalışmalar ile istekli olduğunuzu belirterek ve göstererek, cinsiyetinizden ziyade işinizle ne çıkararak ve terfi hak ettiğinizi kanıtlayarak kırabileceğiniz bir engeldir. Tabii ki bunlar cinsiyet ayrımcılığı yapılmayan bir kurumda çalıştığınız varsayılırsa doğrudur.

K.6: Bu tür insanların iletişim ve empati yeteneğinin çok güçlü olmasđ gerekiyor. Karşı tarafa kadın olduğunu değil birikim ve deneyiminin yeterli olduğunu, işine hakim ve iş bilir olduğunu, güvenilir ve gelişim yanlısđ olduğunu, kadın-erkek herkese eşit mesafede yaklaşabileceğini, adaletle ve beceriyle yönetebileceğini gösteren bir zgven ve duruşa sahip olması gerekiyor.

Mesleki özelliklerde en sık bahsedilen kod kadın ğretmenin “Kararlı” olması gerektiği olmuştur. Katılımcılar, kadın öğretmenlerin önlerine çıkan engellere boyun eğmemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

K.8: Cam tavanı kıran öğretmenlerin işlerini iyi yaptıklarını, kendilerini her noktada doğru ifade ettiklerini, problemler karşısında farklı düşünerek etrafındakileri ynlendirebildiklerini, boyun eğmediklerini düşünüyorum.

K.12: Genel olarak gözlemlediğim o kadınlar, öfke kontrolünde başarılı, çok kırılğan yapıda olmayan, hızlı çözüm sağlayan, hedef koymada ve bu yolda ilerlemede başarılı olan kadınlar.

K.13: Cam tavanı kırmayı başarabilen kadınlar baskılara boyun eğmeyen ve tabii ki donanımları gereği özgüveni yüksek olan kadınlardır. Kadınların kendini iyi yetiştirmesinin bu konuda çok önemli olduğunu düşünüyorum.

K.17: Kararlı, sağlam karakterli, doğrularından bildiklerinden taviz vermeyen, boyun eğmeyen, çok çalışan emek veren, öğrencilerini seven onlara saygı duyan, merhametli vicdanlı, adaletli davranan bütün kadın öğretmenlerin cam tavanı kırabileceğine inanmak istiyorum.

Kişisel zellikler alt temasının kodları ise; “zsaygıya sahip”, “zgvene sahip”, “sağlam psikoloji”, “savaşçı ruhlu”, “saygın olmak”, “taviz vermeyen”, “tutarlı olmak”, “vazgeçmemek”, “yaratıcılık”, “yenilikçi” ve “yönetici ruhlu” dur. Kişisel

özellikler alt temasında en sık bahsedilen kod “vazgeçmeyen” olmuştur. Katılımcıların cevapları aşağıda verilmiştir:

K.36: Kadınların yaşadığı cam tavan toplumun bilinçlenmesiyle aşılır. İnsanlar kadınlara güvenmeli ve inanmalı. Kadınlar da cam tavanı aşmak istiyorlar ise vazgeçmeyecekler, diğerlerine kulaklarını tıkayacaklar ve kendilerine güvenecekler.

K.41: Bence yüzyıllardır süregelen kadın cinsiyetini ikincil yapan anlayış yıkılmaya başladığı zaman bu cam tavan aşılabılır. Bu cam tavanı kırmayı başarabilen kadın öğretmenlerimiz de kendi ayakları üzerinde durmayı başarabilen, pes etmeyen, yılmayan tabir-i caizse turnaklarıyla kazıyarak özgürlüğü adaleti kazanmış olan kişiler.

K.38: Cam tavan kadın ve erkek yöneticilerin işbirliği ile aşılır. Erkek yöneticilere çok iş düştüğünü düşünüyorum. Kadın yöneticiler de cam tavanı aşmak için içlerinde ki lider ruhlu kadının sesini dinlesinler..

Katılımcılar, kadın bir okul yöneticisinde olması gereken özelliklerden bahsederken, kadın okul yöneticisinin mutlaka özgüveninin yüksek olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

K.33: Bunu aşmayı sağlayabilecek tek şey kendine güven sanırım. Biraz da umursamaz olabilmek söylenenleri kendimi nasıl daha da geliştirebilirim noktasında algılayıp kendini güdülemekle aşılabılır sanırım.

K.18: Savaşçı ruh olmalı bence. Sonuna kadar savaşıp kazanan kadınlar camı kırabiliyor diye düşünüyorum. Bunun için sağlam bir özgüven ve çok sağlam bir psikolojinin olması gerektiğine inanıyorum. Zayıf ve zaafî olan insanların camı kırabileceklerini düşünmüyorum maalesef, onlar daha çok benim yaptığım gibi pes etmeyi tercih ediyorlar diye düşünüyorum.

K.9: Öncelikle kendine güvenmeli, saygınlığı olmalı ve başarısını ispat edebilmeli. Yönetici ruhu taşıyan kişiler kendilerini kabul ettirmeyi de bilir, nasıl başa çıkabileceklerini de. Kendine güvenen, özsaygısı olan kişiler daima bir adım öndedir.

4.1.16. Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olabilmek İçin Sahip Olması Gerektiği Düşünülen Özelliklere Ait Görüşlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmek için sahip olması gerektiği düşünülen özellikler ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.26’da kadın öğretmenlerin yönetici olabilmek için sahip olunması gereken özelliklere ait temalar, alt temalar ve kodlar gösterilmiştir. Kadın öğretmenlerin yönetici olabilmek için sahip olması gereken özellikler temasının, üç alt teması bulunmaktadır. Bu alt temalar, “doğuştan gelen özellikler”, “bilgi ve tecrübeye ilişkin özellikler” ve “işleyiş ile ilgili özellikler”dir.



Tablo 4.26 Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olabilmek İçin Sahip Olması Gerektiği Düşünülen Özelliklere İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	Belirtme Sıklığı	Alt Temalar	Kodlar	Belirtme Sıklığı
Doğuştan Gelen Özellikler	Adaletli	11	Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler	İletişimi kuvvetli	11
	Özgüvenli	7		Yönetim kabiliyetli	10
	Güçlü	5		Bilgili	9
	Kararlı	5		Türkçeye hakim	4
	Mücadeleci	4		Objektif	2
	Cesur	3		Öngörülü	1
	Disiplinli	3		Planlı	1
	Çalışkan	3		Araştırmacı	1
	Pratik zekalı	2		Deneyimli	1
	Düzenli	2		Anlayışlı	1
	Egosuz	2	Cam Tavanı kıran	1	
	Saygılı	2	Sosyal ağ kuran	1	
	Net	2	İşini iyi yapan	8	
	Dikkatli	2	Problem çözücü	8	
	Güleryüzlü	1	Vazgeçmeyen	2	
	Mantıklı	1	Empatik	2	
	Dikbaşı	1	Objektif	2	
	Hoşgörülü	1	Değişime uyum sağlayan	2	
	Önyargısız	1	Organizatör	1	
	Sabırlı	1	İstekli	1	
İstikrarlı	1	Eleştiriye açık	1		
Merhametli	1	Hümanist	1		
Özverili	1	Profesyonel	1		
Soğukkanlı	1	İş birlikçi	1		
			İşleyiş ile İlgili Özellikler		

Doğuştan gelen özelliklerin kodları; “merhametli”, “adaletli”, “cesur”, “çalışkan”, “güler yüzlü”, “güçlü”, “hoşgörülü”, “özgüvenli”, “pratik zekalı”, “kararlı”, “mantıklı”, “mücadeleci”, “dik başlı”, “dikkatli”, “disiplinli”, “düzenli”, “egosuz”, “net”, “önyargısız”, “sabırlı”, “istikrarlı”, “saygılı”, “özverili”, “soğukkanlı”dır.

K.6: Maalesef erkeklerin yönetici olması olabilmek için gösterdikleri özelliklerin en az 2 katını göstermeleri gerekiyor. Çalışkanlık mı? 2

katı. Deneyim mi? 2 katı. Zaman mı? 2 katı. İktidar yanlısı olmak mı? 2 katı

K.18: Öncelikle evde yardımcı bir ekip olması gerekiyor bu eş, anne, baba veya çocuk farketmez evde iş bölümü yapılarak evdeki hayatın daha kolay hale getirilmesi şart. Aktif, problem çözme becerisi olmalı, çatışma-çözüm konusunda kendini yetiştirmiş olmalı. Kararsız kalmak en kötü özellik olmalı yöneticilikte o yüzden doğru kararlar verebilen net olmalı, kesin çizgileri olmalı ve yönetmeliğe hakim olmalı

Kadın öğretmenler, kadın bir okul yöneticisinin iş disiplininin yüksek olması gerektiğini, planlı ve programlı olursa işlerin üstesinden daha kolay bir şekilde geleceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

K.3: Karar alan ve uygulayabilen aynı zamanda çalıştığı kişilere istediği işi istediği zaman yaptırabilecek güce sahip olan. Planlı, programlı ve disiplinli, ön görülü ve hızlı çözüm üretebilen kişiler olması gerektiğini düşünüyorum.

K.12: Az önce de bahsettim, öncelikle duygu ve öfke kontrolünde çok başarılı olmalılar, çünkü can sıkıcı çok fazla olay yaşıyor okullarda. İş disiplinini olmalı mesela ben dağınık ve ertelemeyi alışkanlık etmiş biri olarak zorlanmışım. Çok kırılgan ve alıngan yapıda olunmaması gerektiğini düşünüyorum.

K.33: Planlı, disiplinli, kişiye veya duruma göre şekil değiştirmeyen, her zaman etik davranan, eleştiriyi kaldırabilen, sorun çözebilme yeteneğine sahip, insan ilişkileri güçlü kişilerin yönetici olması gerektiğini düşünüyorum. Kadın öğretmenler için ayrıca aranması gereken bir özellik bulunduğunu düşünmüyorum.

Bir diğer alt tema olan bilgi ve tecrübeye ilişkin özelliklerde araştırmacı, anlayışlı, bilgili, deneyim, iletişimi kuvvetli, öngörülü, planlı, objektif, türkçeye hakim, yönetim kabiliyeti, cam tavanı kırmalı, sosyal ağlara katılım kodlarından bahsedilmiştir. Bu alt temada ise en sık bahsedilen; “iletişimi kuvvetli” kodu

olmuştur. On bir kadın öğretmen, kadın yöneticilerinin iletişimlerinin kuvvetli olması gerektiğinden bahsetmiştir.

K.10: Önyargısız, sakin, saygılı, gerektiğinde duygusal da yaklaşabilen ama çoğunluk mantıklı ve objektif olabilen insanlar yönetici olmalı. Sadece kadın değil erkekler için de böyle. İnsanların hakkını yemeyen, yükselmek için başkasını basamak görmeyen ve torpil aramayan insanlar yönetici olmalı

K.17: Liderlik özelliği olan, kendini ifade edebilen, mumkunse düzgün Türkçe ile konuşan, kaprissiz sakin anlayışlı kadın öğretmenlerin iyi yönetici olacaklarını düşünüyorum.

K.32: Bu soruya genel bir cevap verebilirim. Kadınlar için özel bir cevabım yok. Yönetici olan herkes liderlik vasıflarına sahip olmalı, adil, Türkçeyi düzgün kullanan, uzlaştırıcı, dikkatli olmalı.

Son olarak, işleyiş ile ilgili özellikler temasının kodları ise; “değişime uyum sağlayan”, “problem çözen”, “iş birlikçi”, “empatik”, “objektif”, “işini iyi yapan”, “organizatör”, “istekli”, “eleştiriye açık”, “hümanist”, “profesyonel”, “vazgeçmeyen” şeklindedir. Bu alt temada da en çok bahsedilen kod, “problem çözen” olmuştur. 8 kadın öğretmen, kadın yöneticinin problem çözme becerisinin yüksek olması gerektiğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki fikirleri aşağıda verilmiştir:

K.8: Cam tavanı kıran öğretmenlerde olması gereken özelliklere sahip olmalılar; işlerini iyi yapan, kendilerini her noktada doğru ifade edebilen, problemler karşısında farklı düşünerek etrafındakileri yönlendirebilen, boyun eğmeyen

K.15: Kadın öğretmenlerin yönetici olabilmeleri için gerekli sınavları geçmeleri gerekli başka bir özellik gerekmez. Ama tabi tüm öğretmenlerin çağdaş, yeniliklere açık, aydın, yarım sever, sabırlı olmak gibi ön koşulları olmalı. Bu da önce üniversitelerdeki öğretmen eğitimlerinin düzenlenmesiyle olur. Sonra dileyen torpilsiz sınava girip yönetici olsun.

K.24: Erkek yöneticilerin de sahip olması gereken özellikler. Yüksek iletişim becerisi, problem çözme yeteneği, pratik düşünme, değişime uyum sağlayabilme gibi özellikler.

4.1.17. Kadın Öğretmenlerin Üst Düzey pozisyonlara İlerlemesi İçin Verilen Tavsiyelere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Halen görev yapmakta olan kadın öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, kadın öğretmenlere, üst düzey pozisyonlara ulaşabilmeleri için tavsiyeler verilmiş; bu tavsiyeler ile ilgili veriler ortaya konmuştur.

Tablo 4.27’de kadın öğretmenlerin üst düzey pozisyonlara ilerlemesi için verilen tavsiyelere ilişkin temalar, alt temalar ve kodlar verilmiştir. Kadın öğretmenlerin üst düzey pozisyonlara ilerlemesi için verilen tavsiyeler temasının, alt teması “mesleki tavsiyeler” ve “kişisel tavsiyeler”dir.



Tablo 4.27 Kadın Öğretmenlerin Üst Düzey Pozisyonlara İlerlemesi İçin Verilen Tavsiyeler İlişkin Görüşlerine Yönelik Frekans Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	Belirtme Sıklığı
Mesleki Tavsiyeler	Baskılardan yılmasınlar	14
	Hedeflerine odaklansınlar	5
	Çalışkan olsunlar	3
	Kararlı olsunlar	3
	İstekli olsunlar	3
	Gerektiğinde yardım istesinler	3
	Gözlemlesinler	2
	Lider olsunlar	2
	Başarılı olsunlar	1
	İşlerini iyi yapsınlar	1
	Disiplinli olsunlar	1
	Demokratik yönetim anlayışına sahip olsunlar	1
	Mesai saatlerinden korkmasınlar	1
	Motivasyon sağlasınlar	1
	Mücadeleci olsunlar	1
	Öfke kontrollü olsunlar	1
	Öğretmenlik tecrübesi olsun	1
	Öz değerlendirme yapabilsin	1
	Problem çözme becerisi olsun	1
	Sendikal bağlantılar kurabilsin	1
Teknoloji okuryazarlığı olsun	1	
Tutarlı olsunlar	1	
Yenilikçi olsunlar	1	
Kişisel Tavsiyeler	Kendilerine güvensinler	8
	Kendilerini geliştirsinler	3
	Aile kurmak için acele etmesinler	2
	Anlayışlı olsunlar	1
	Egosuz olsunlar	1
	Sabırlı olsunlar	1
	Sağlam karakterli olsunlar	1

Mesleki tavsiyeler alt temasının altında, “başarılı olsunlar”, “baskılardan yılmasınlar”, “çalışkan olsunlar”, “demokratik yönetim anlayışına sahip olsunlar”, “disiplinli olsunlar”, “gerektiğinde yardım istesinler”, “gözlemlesinler”, “hedeflerine odaklansınlar”, “istekli olsunlar”, “işlerini iyi yapsınlar”, “kararlı olsunlar”, “lider

olsunlar”, “mesai saatlerinden korkmasınlar”, “motivasyon sağlasınlar”, “mücadeleci olsunlar”, “öfke kontrollü olsunlar”, “öğretmenlik tecrübesi olsun”, “öz değerlendirme yapabilsin”, “problem çözme becerisi olsun”, “sendikal bağlantılar kurabilsin”, “teknoloji okuryazarlığı olsun”, “tutarlı olsunlar” ve “yenilikçi olsunlar” kodlarıdır. Bu temada en sık bahsedilen kod “baskılardan yılmamasınlar” olmuştur.

K.2: Öncelikle yöneticiliğe giden yolda karşılaştıkları zorlukları unutmamalı, bu zorlukları altında çalışanlara karşı baskıcı ve despotik bir yönetim anlayışına dönüştürmemeliler. Çalışanlarının motivasyonlarını diri tutmak en önemli nitelikleri olmalı. Egosundan sıyrılmış bir yönetici ister erkek olsun ister kadın, daima güven veren, saygı duyulan bireyler olarak görülürler. Bu da başarı için tek koşul değilse de önemsilmesi gereken niteliklerdir bence.

K.6: Hiç taviz vermesinler. Pozisyon için gereken yeterlilikleri, itiraza fırsat vermeyecek kadar geliştirsinler. Var olan işleyişe çomak sokmak için gereken azmi, zamanı ve desteği bulmaya çalışsınlar. Şahsen ben bu aralar bunun arayışındayım. Bulur bulmaz başvuracağım. Ne tesadüf ki, kafamda bu soruların olduğu bir dönemde bu çalışmayla karşılaştım. Düşüncelerimi ifade etme fırsatı verdiğin için teşekkür ederim.

K.8: Kurumu iyi gözlemleyip nabız yoklamaları gerektiğini düşünüyorum. Yöneticinin iyi kötü herkese hitap edebilmesi ve gerektiğinde müzakereye dayalı tartışma ortamlarını yaratarak problemleri çözümlemesi gerekiyor. Bunu da ancak iyi bir gözlemlerle yapabilir. Kendilerini ezdirmeden haklarını aramayı bilmeleri gerekir. Bence en önemlisi kurumun ihtiyacı olan ne ise bunu iyi analiz ederek, bu noktada işleri en doğru şekilde yapması gerekir. Öğretmenin kurumun idaresi ile ilgili her konuda bilgi sahibi olması onu kurum için vazgeçilmesi zor kişi haline getirecektir.

K.33: Kişisel kariyerlerinde kendilerine belirledikleri noktalardan biri yöneticilik ise kesinlikle kendilerini özellikleri bakımından tarafsızca tartmalarını, bu işe uygun olduklarına inandıkları takdirde kendilerine güvenmekten asla vazgeçmemelerini, kendilerinden asla taviz vermemelerini bu ülkede genel olarak kadın olmanın zorluklarının

farkında olması gerektiğini bu süreçte de zorluklardan yılmaması gerektiğini söyleyebilirim.

Kişisel tavsiyeler alt temasının altında ise; “Aile kurmak için acele etmesinler, anlayışlı olsunlar, egosuz olsunlar, kendilerine güvensinler, kendilerini geliştirsinler, Sabırlı olsunlar ve sağlam karakter” kodlarıdır. Bu temada en sık bahsedilen kod “kendilerine güvensinler” olmuştur.

K.15: Hemen bebek yapmasınlar hatta hemen evlenmesinler, evlenirlerse eğer kocaları ile sorumlulukları gerçek anlamda paylaşsınlar. Yeniliklere açık olsunlar ve kendilerine güvensinler.

K.18: Öncelikle konuya hakim olmaları için yönetmelikleri ve gelişen yenilikçi yaklaşımları takip etmeli. Teknoloji çok iyi kullanılmalı, bu inanılmaz kolaylaştırıyor çünkü işleri. Sağlam karakterli olmalı, özgüven sahibi, çalışkan ve başarı odaklı olmalı, tecrübe sahibi insanlardan mutlaka öğrenilecek şey vardır deyip bilgi paylaşımında bulunmalı.

K.10: Hırslarını fayda için kullansınlar. Kimse kimsenin üstüne basarak yükselmemeli. En iyisi ve en başarılısı olduğu için kişiler yönetici olmalı. İşlerini en iyi yapan, kimsenin hakkını yemeyen insanlar iyi yerlere gelirler diye düşünüyorum. Hedeflenen kadar yüksek olur mu bilmem, ama mutlu olma vicdanı rahat uyuma bence daha önemli

4.2. NİCEL BULGULAR

Çalışmanın nicel kısmında beşli likert tipi hazırlanan ölçek. kadın öğretmenler tarafından cevaplandırılmıştır. 45 ifadeden oluşan ölçeğin yanı sıra, demografik bilgileri toplayan bir form da bulunmaktadır. Bu formda yer alan ifadeler; “yaş, medeni durum, çalıştığı kurum, meslekteki hizmet süresi, mezun olduğu okul, lisans üstü eğitim, branş, yöneticilik tecrübesi, çalıştığı okuldaki müdür ve müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti, yöneticilik sınavına girmiş olmak”tır. Veri analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Yapılan ki kare testi ile değişkenler arasında bağımlılık durumu incelenmiş, $p < 0,05$ olan değişkenler tablolarda belirtilmiştir. Diğer değişkenler ise bağımsız olduğu için tablolara aktarılmamıştır.

4.2.1. Demografik Veriler

Ölçeğe toplamda 549 kişi katılmış olup bunların yaşa göre dağılımı demografik veriler tablosunda verilmiştir. 29-35 yaş arası grup %41,9 ile en yüksek katılıma sahip olurken, 22-28 yaş arası grup da en az katılıma sahiptir (%10,2). Katılımcıların 414’ü (%75,4) evli olup en büyük grubu oluşturmaktadır. 43 kişi ise (%7,8) boşanmış/dul grubu ile en küçük popülasyonu oluşturmaktadır. 452 kişi devlet okullarında çalışmakta iken 97 kişi (%17,7) özel okullarda görev yapmaktadır.

Meslekteki hizmet sürelerine bakıldığında 1-5 yıl arasında görev yapanların sayısı 74 kişi (%13,5), 6-10 yıl arası çalışanların sayısı 163 kişi (%29,7), 11 ila 15 yıl arasında görev yapanların sayısı 133 kişi (%24,2), 16-20 yıl arası çalışanlar 92 kişi (%16,8), 21 ve üzeri yıldır çalışanlar ise 87 kişi (%15,8) olarak saptanmıştır.

Mezun olunan okullara bakıldığında 375 kişi (%68,3) Eğitim Fakültesi mezunu iken 126 kişi ise Fen-Edebiyat Fakültesi mezunu olup geri kalan 48 kişi ise diğer okullardan mezun olduğu saptanmıştır. Dört kişi (%0,7) doktora eğitimi almışken 101 kişinin (%18,4) yüksek lisan eğitimini aldığını görülmektedir. Branş dağılımlarını ise aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 4.28 Nicel çalışmaya katılan katılımcıların demografik verileri-1

	Alt gruplar	Frekans	Yüzde(%)
Yaş	22-28	56	10,2
	29-35	230	41,9
	36-45	182	33,2
	45 ve üzeri	81	14,8
Medeni Durum	Bekar	92	16,8
	Boşanmış/Dul	43	7,8
	Evli	414	75,4
Çalıştığı Kurum	Devlet okulları	452	82,3
	Özel okullar	97	17,7
Meslekteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	74	13,5
	6-10 yıl	163	29,7
	11-15 yıl	133	24,2
	16-20 yıl	92	16,8
	21 ve üzeri	87	15,8
Mezun Olunan Okul	Eğitim Fakültesi	375	68,3
	Fen-Edebiyat Fakültesi	126	23
	Diğer	48	8,7
Lisansüstü Eğitimi	Doktora	4	0,7
	Yüksek Lisans	101	18,4
	Yok	444	80,9
Branş	Diğer	219	39,9
	Fen ve Teknoloji Öğretmeni	20	3,6
	İngilizce Öğretmeni	83	15,1
	Matematik Öğretmeni	48	8,7
	Sınıf Öğretmeni	116	21,1
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	17	3,1
	Tarih Öğretmeni	8	1,5
	Türkçe Öğretmeni	38	6,9

35 kişi (%6,4) müdürlük deneyimi yaşamışken, 64 kişi ise (%11,7) müdür yardımcılığı görevinde bulunmuştur. Geri kalan 450 kişinin ise yöneticilik deneyimi bulunmamaktadır. 412 kişinin (%75) okulunda erkek müdür bulunmaktadır. 276 kişinin (%50,3) okulunda hem erkek hem de kadın müdür yardımcıları bulunmakta iken, 178 kişinin (%32,4) okulundaki müdür yardımcısı da erkektir. Çalışmaya katılanların %88,5'i yöneticilik sınavına katılmamıştır. Katılanların sayısı ise 63 kişi ile sınırlıdır.

Tablo 4.28 Nicel çalışmaya katılan katılımcıların demografik verileri-2

	Alt gruplar	Frekans	Yüzde(%)
Yöneticilik Deneyiminiz	Müdür	35	6,4
	Müdür Yardımcılığı	64	11,7
	Yok	450	82
Müdürün Cinsiyeti	Erkek	412	75
	Kadın	137	25
Müdür Yardımcısı/larının Cinsiyeti	Erkek	178	32,4
	Her ikisi de	276	50,3
	Kadın	95	17,3
Yöneticilik Sınavına Girdiniz mi?	Evet	63	11,5
	Hayır	486	88,5

“Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar” ifadesine katılımcıların 206’sı (%37,5) katılıyorum, 126’sı (%23) kesinlikle katılıyorum, 107’si (%19,5) katılmıyorum, 88’i (%16) kararsızım ve 22’si (%4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istiyorlarsa özel hayatlarından fedakârlık etmek zorundadırlar” ifadesine katılımcıların 297’si (%54,1) kesinlikle katılıyorum, 173’ü (%31,5) katılıyorum, 33’ü (%6) katılmıyorum, 27’si (%4,9) kararsızım ve 19’u (%3,5) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar” ifadesine katılımcıların 209’u (%38,1) kesinlikle katılıyorum, 166’sı (%30,2) katılıyorum, 84’ü (%15,3) katılmıyorum, 52’si (%9,5) kesinlikle katılmıyorum, 38’i (%6,9) kararsızım cevabını vermişlerdir.

“Okul yöneticiliği, kadın öğretmenlerin yönetici olmasını engelleyecek şekilde düzenlenmiştir” ifadesine katılımcıların 223’ü (%40,6) katılmıyorum, 156’sı (%28,4) kararsızım, 97’si (%17,7) katılıyorum, 41’i (%7,5) kesinlikle katılıyorum, 32’si (%5,8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir” ifadesine katılımcıların 240’ı (%43,7) katılmıyorum, 110’u (%20) kesinlikle katılmıyorum, 106’sı (%19,3) katılıyorum, 73’ü (%13,3) kararsızım ve 20’si (%3,6) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Yöneticiliğin bir cinsiyeti olsaydı, bu erkek olurdu” ifadesine katılımcıların 200’ü (%36,4) katılmıyorum, 191’i (%34,8) kesinlikle katılmıyorum, 79’u (%14,4) katılıyorum, 40’ı (%7,3) kesinlikle katılıyorum, 39’u (%7,1) kararsızım cevabını vermişlerdir.

“Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler” ifadesine katılımcıların 269’u (%49) katılıyorum, 152’si (%27,7) kesinlikle katılıyorum, 62’si (%11,3) katılmıyorum, 53’ü (%9,7) kararsızım ve 13’ü (%2,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri meslektaşları tarafından desteklenir” ifadesine katılımcıların 199’u (%36,2) katılıyorum, 163’ü (%29,7) kararsızım, 124’ü (%22,6) katılmıyorum, 40’ı (%7,3) kesinlikle katılıyorum ve 23’ü (%4,2) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir” ifadesine katılımcıların 200’ü (%36,4) katılıyorum, 172’si (%31,3) katılmıyorum, 133’ü (%24,2) kararsızım, 23’ü (%4,2) kesinlikle katılıyorum ve 21’i (%3,8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Çalışma ortamlarında, kadın çalışanlara cinsiyetlerine bağlı olarak ayrımcılık yapılır” ifadesine katılımcıların 185’i (%33,7) katılıyorum, 164’ü (%29,9) katılmıyorum, 117’si (%21,3) kararsızım, 46’sı (%8,4) kesinlikle katılıyorum ve 37’si (%6,7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir” ifadesine katılımcıların 280’i (%51) katılıyorum, 94’ü (%17,1) kesinlikle katılıyorum, 92’si (%16,8) katılmıyorum, 68’i (%12,4) kararsızım ve 15’i (%2,7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder” ifadesine katılımcıların 228’i (%41,5) katılmıyorum, 174’ü (%31,7) kararsızım, 90’ı (%16,4) kesinlikle katılmıyorum, 47’si (%8,6) katılıyorum ve 10’u (%1,8) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görür” ifadesine katılımcıların 197’si (%35,9) katılıyorum, 137’si (%25) kararsızım, 134’ü (%24,4) katılmıyorum, 47’si (%8,6) kesinlikle katılıyorum ve 34’ü (%6,2) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır” ifadesine katılımcıların 226’sı (%41,2) katılıyorum, 203’ü (%37)

kesinlikle katılıyorum, 70'i (%12,8) katılmıyorum, 37'si (%6,7) kararsızım ve 13'ü (%2,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır” ifadesine katılımcıların 196'sı (%35,7) katılıyorum, 133'ü (%24,2) katılmıyorum, 100'ü (%18,2) kararsızım, 96'sı (%17,5) kesinlikle katılıyorum ve 24'ü (%4,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır” ifadesine katılımcıların 193'ü (%35,2) katılmıyorum, 192'si (%35) kararsızım, 109'u (%19,9) katılıyorum, 33'ü (%6) kesinlikle katılmıyorum, 22'si (%4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır” ifadesine katılımcıların 191'i (%34,8) katılıyorum, 160'ı (%29,1) katılmıyorum, 139'u (%25,3) kararsızım, 50'si (%9,1) kesinlikle katılıyorum ve dokuzu (%1,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Yükselme konusunda destek alan öğretmenlerin özgüvenleri yüksektir” ifadesine katılımcıların 339'u (%61,7) katılıyorum, 139'u (%25,3) kesinlikle katılıyorum, 44'ü (%8) kararsızım, 23'ü (%4,2) katılmıyorum ve dördü (%0,7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Toplum, kadınların yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığına inanır” ifadesine katılımcıların 276'sı (%50,3) katılıyorum, 110'u (%20) katılmıyorum, 75'i (%13,7) kesinlikle katılıyorum, 74'ü (%13,5) kararsızım ve 14'ü (%2,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran işlerinde daha titiz ve disiplinlidir” ifadesine katılımcıların 237'si (%43,2) kesinlikle katılıyorum, 223'ü (%40,6) katılıyorum, 64'ü (%11,7) kararsızım, 23'ü (%4,2) katılmıyorum ve ikisi (%0,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar” ifadesine katılımcıların 201'i (%36,6) katılıyorum, 113'ü (%20,6) kararsızım, 109'u (%19,9) kesinlikle katılıyorum, 101'i (%18,4) katılmıyorum ve 25'i (%4,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır” ifadesine katılımcıların 242'si (%44,1) katılıyorum, 194'ü (%35,3) kesinlikle katılıyorum, 57'si (%10,4) katılmıyorum, 53'ü (%9,7) kararsızım ve üçü (%0,5) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın bir yöneticide olması gereken en temel özellik cesarettir” ifadesine katılımcıların 266’sı (%48,5) katılıyorum, 126’sı (%23) kesinlikle katılıyorum, 74’ü (%13,5) katılmıyorum, 67’si (%12,2) kararsızım ve 16’sı (%2,9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur” ifadesine katılımcıların 200’ü (%36,4) katılıyorum, 160’ı (%29,1) kesinlikle katılıyorum, 104’ü (%18,9) katılmıyorum, 76’sı (%13,8) kararsızım ve 9’u (%1,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir” ifadesine katılımcıların 195’i (%35,5) katılmıyorum, 131’i (%23,9) katılıyorum, 101’i (%18,4) kararsızım, 88’i (%16) kesinlikle katılmıyorum ve 34’ü (%6,2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır” ifadesine katılımcıların 238’i (%43,4) katılmıyorum, 113’ü (%20,6) kararsızım, 112’si (%20,4) katılıyorum, 61’i (%11,1) kesinlikle katılmıyorum ve 25’i (%4,6) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar” ifadesine katılımcıların 177’si (%32,2) katılmıyorum, 149’si (%27,1) katılıyorum, 113’ü (%20,6) kararsızım, 58’i (%10,6) kesinlikle katılmıyorum ve 52’si (%9,5) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur” ifadesine katılımcıların 267’si (%48,6) katılıyorum, 121’i (%22) kararsızım, 80’i (%14,6) kesinlikle katılıyorum, 72’si (%13,1) katılmıyorum ve dokuzu (%1,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir” ifadesine katılımcıların 253’ü (%46,1) katılıyorum, 150’si (%27,3) kararsızım, 76’sı (%13,8) kesinlikle katılıyorum, 66’sı (%12) katılmıyorum ve dördü (%0,7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere nazaran daha fazla ayrıntıları görme eğilimindedirler” ifadesine katılımcıların 296’sı (%53,9) katılıyorum, 182’si (%33,2) kesinlikle katılıyorum, 54’ü (%9,8) kararsızım, 15’i (%2,7) katılmıyorum ve ikisi (%0,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere nazaran çok boyutlu düşünme becerileri daha gelişmiştir” ifadesine katılımcıların 268’i (%48,8) katılıyorum, 162’si (%29,5)

kesinlikle katılıyorum, 83'ü (%15,1) kararsızım, 30'u (%5,5) katılmıyorum ve altısı (%1,1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Güçlü bir kadın dayanışması olursa kadınlar kariyerlerinde yükselme konusunda sorun yaşamazlar” ifadesine katılımcıların 249'u (%45,4) katılıyorum, 193'ü (%35,2) kesinlikle katılıyorum, 73'ü (%13,3) kararsızım, 29'u (%5,3) katılmıyorum ve beşi (%0,9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır” ifadesine katılımcıların 258'i (%47) katılmıyorum, 149'u (%27,1) kararsızım, 64'ü (%11,7) katılıyorum, 50'si (%9,1) kesinlikle katılmıyorum ve 28'i (%5,1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar” ifadesine katılımcıların 210'u (%38,3) katılmıyorum, 133'ü (%24,2) katılıyorum, 126'sı (%23) kararsızım, 45'i (%8,2) kesinlikle katılmıyorum ve 35'i (%6,4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur” ifadesine katılımcıların 300'ü (%54,6) katılıyorum, 109'u (%19,9) kesinlikle katılıyorum, 76'sı (%13,8) kararsızım, 53'ü (%9,7) katılmıyorum ve 11'i (%2) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kreş uygulamasının yaygınlaşmasıyla kadın öğretmenler yönetimde daha fazla söz sahibi olabilirler” ifadesine katılımcıların 248'i (%45,2) katılıyorum, 212'si (%38,6) kesinlikle katılıyorum, 69'u (%12,6) kararsızım, 17'si (%3,1) katılmıyorum ve üçü (%0,5) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracıklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir” ifadesine katılımcıların 250'si (%45,5) katılıyorum, 193'ü (%35,2) kesinlikle katılıyorum, 62'si (%11,3) kararsızım, 39'u (%7,1) katılmıyorum ve beşi (%0,9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir” ifadesine katılımcıların 249'u (%45,4) katılmıyorum, 147'si (%26,8) kesinlikle katılmıyorum, 74'ü (%13,5) kararsızım, 53'ü (%9,7) katılıyorum ve 26'si (%4,7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Esnek mesai uygulaması ile kadınlar yöneticiliğe özendirilebilir” ifadesine katılımcıların 257'si (%46,8) katılıyorum, 205'i (%37,3) kesinlikle katılıyorum, 48'i

(%8,7) kararsızım, 30'u (%5,5) katılmıyorum ve dokuzu (%1,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır” ifadesine katılımcıların 191'i (%34,8) kararsızım, 153'ü (%27,9) katılıyorum, 121'i (%22) katılmıyorum, 63'ü (%11,5) kesinlikle katılıyorum ve 21'i (%3,8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar” ifadesine katılımcıların 252'si (%45,9) katılmıyorum, 102'si (%18,6) katılıyorum, 95'i (%17,3) kesinlikle katılmıyorum, 88'i (%16) kararsızım ve 12'si (%2,2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler” ifadesine katılımcıların 218'i (%39,7) katılıyorum, 146'sı (%26,6) kararsızım, 114'ü (%20,8) katılmıyorum, 37'si (%6,7) kesinlikle katılmıyorum ve 34'ü (%6,2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine katılımcıların 288'i (%52,5) katılıyorum, 97'si (%17,7) katılmıyorum, 93'ü (%16,9) kesinlikle katılıyorum, 65'i (%11,8) kararsızım ve 6'sı (%1,1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır” ifadesine katılımcıların 274'ü (%49,9) katılıyorum, 130'u (%23,7) kesinlikle katılıyorum, 75'i (%13,7) kararsızım, 58'i (%10,6) katılmıyorum ve 12'si (%2,2) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar, yönetici olmak için gereken özelliklere sahip değildir” ifadesine katılımcıların 354'ü (%64,5) kesinlikle katılmıyorum, 162'si (%29,5) katılmıyorum, 21'i (%3,8) kararsızım, 9'u (%1,6) katılıyorum ve üçü (%0,5) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4.29 Nicel çalışmada katılımcıların verdiği cevapların dağılım tablosu-1

İfadeler	Kesinlikle katılıyorum n (%)	Katılıyorum n (%)	Kararsızım n (%)	Katılmıyorum n (%)	Kesinlikle katılmıyorum n (%)
İ1	126(%23)	206(%37,5)	88(%16)	107(%19,5)	22(%4)
İ2	297(%54,1)	173(%31,5)	27(%4,9)	33(%6)	19(%3,5)
İ3	209(%38,1)	166(%30,2)	38(%6,9)	84(%15,3)	52(%9,5)
İ4	41(%7,5)	97(%17,7)	156(%28,4)	223(%40,6)	32(%5,8)
İ5	20(%3,6)	106(%19,3)	73(%13,3)	240(%43,7)	110(%20)
İ6	40(%7,3)	79(%14,4)	39(%7,1)	200(%36,4)	191(%34,8)
İ7	152(%27,7)	269(%49)	53(%9,7)	62(%11,3)	13(%2,4)
İ8	40(%7,3)	199(%36,2)	163(%29,7)	124(%22,6)	23(%4,2)
İ9	23(%4,2)	200(%36,4)	133(%24,2)	172(%31,3)	21(%3,8)
İ10	46(%8,4)	185(%33,7)	117(%21,3)	164(%29,9)	37(%6,7)
İ11	94(%17,1)	280(%51)	68(%12,4)	92(%16,8)	15(%2,7)
İ12	10(%1,8)	47(%8,6)	174(%31,7)	228(%41,5)	90(%16,4)
İ13	47(%8,6)	197(%35,9)	137(%25)	134(%24,4)	34(%6,2)
İ14	203(%37)	226(%41,2)	37(%6,7)	70(%12,8)	13(%2,4)
İ15	96(%17,5)	196(%35,7)	100(%18,2)	133(%24,2)	24(%4,4)
İ16	22(%4)	109(%19,9)	192(%35)	193(%35,2)	33(%6)
İ17	50(%9,1)	191(%34,8)	139(%25,3)	160(%29,1)	9(%1,6)
İ18	139(%25,3)	339(%61,7)	44(%8)	23(%4,2)	4(%0,7)
İ19	75(%13,7)	276(%50,3)	74(%13,5)	110(%20)	14(%2,6)
İ20	237(%43,2)	223(%40,6)	64(%11,7)	23(%4,2)	2(%0,4)
İ21	109(%19,9)	201(%36,6)	113(%20,6)	101(%18,4)	25(%4,6)
İ22	194(%35,3)	242(%44,1)	53(%9,7)	57(%10,4)	3(%0,5)
İ23	126(%23)	266(%48,5)	67(%12,2)	74(%13,5)	16(%2,9)
İ24	160(%29,1)	200(%36,4)	76(%13,8)	104(%18,9)	9(%1,6)
İ25	34(%6,2)	131(%23,9)	101(%18,4)	195(%35,5)	88(%16)
İ26	25(%4,6)	112(%20,4)	113(%20,6)	238(%43,4)	61(%11,1)
İ27	52(%9,5)	149(%27,1)	113(%20,6)	177(%32,2)	58(%10,6)
İ28	80(%14,6)	267(%48,6)	121(%22)	72(%13,1)	9(%1,6)

Tablo 4.29 Nicel çalışmada katılımcıların verdiği cevapların dağılım tablosu-2

İfadeler	Kesinlikle katılıyorum n (%)	Katılıyorum n (%)	Kararsızım n (%)	Katılmıyorum n (%)	Kesinlikle katılmıyorum n (%)
İ29	76(%13,8)	253(%46,1)	150(%27,3)	66(%12)	4(%0,7)
İ30	182(%33,2)	296(%53,9)	54(%9,8)	15(%2,7)	2(%0,4)
İ31	162(%29,5)	268(%48,8)	83(%15,1)	30(%5,5)	6(%1,1)
İ32	193(%35,2)	249(%45,4)	73(%13,3)	29(%5,3)	5(%0,9)
İ33	28(%5,1)	64(%11,7)	149(%27,1)	258(%47)	50(%9,1)
İ34	35(%6,4)	133(%24,2)	126(%23)	210(%38,3)	45(%8,2)
İ35	109(%19,9)	300(%54,6)	76(%13,8)	53(%9,7)	11(%2)
İ36	212(%38,6)	248(%45,2)	69(%12,6)	17(%3,1)	3(%0,5)
İ37	193(%35,2)	250(%45,5)	62(%11,3)	39(%7,1)	5(%0,9)
İ38	26(%4,7)	53(%9,7)	74(%13,5)	249(%45,4)	147(%26,8)
İ39	205(%37,3)	257(%46,8)	48(%8,7)	30(%5,5)	9(%1,6)
İ40	63(%11,5)	153(%27,9)	191(%34,8)	121(%22)	21(%3,8)
İ41	12(%2,2)	102(%18,6)	88(%16)	252(%45,9)	95(%17,3)
İ42	34(%6,2)	218(%39,7)	146(%26,6)	114(%20,8)	37(%6,7)
İ43	93(%16,9)	288(%52,5)	65(%11,8)	97(%17,7)	6(%1,1)
İ44	130(%23,7)	274(%49,9)	75(%13,7)	58(%10,6)	12(%2,2)
İ45	3(%0,5)	9(%1,6)	21(%3,8)	162(%29,5)	354(%64,5)

4.2.2. Değişkenlerle Bağımlılık Testinin İncelenmesi

Ölçekte katılımcılara yöneltilen ifadeler demografik verilere göre tek tek analizi yapılmış ve birbiri ile bağımlı olduğu gösterilenler ise tablolarda gösterilmiştir. Değişkenlerin kategorik olması ve cevapların 5’li likert tipi şeklinde kategorik veri olması nedeniyle parametrik olmayan gruplar arasında ki kare testinin yapılmasına karar verilip, IBM SPSS Statistics 22.0 programı kullanılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.30 “Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar.									
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	69	180	78	108	17	452	P=0,014	
	Özel okul	19	26	29	18	5	97		
Yöneticilik deneyimi	Müdür	3	13	11	7	1	35	P=0,031	
	Müdür yard.	5	18	19	17	5	64		
	Yok	80	175	77	102	16	450		
Çalışılan okuldaki müdür yardımcısının cinsiyeti	Erkek	21	63	33	53	8	178	P=0,001	
	İkisi de	49	120	48	53	6	276		
	Kadın	18	23	26	20	8	95		

“Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 108’inin kesinlikle katılıyorum, 180’inin katılıyorum cevabını verdikleri, 69’unun kararsız olduğu ve 78’inin katılmıyorum, 17’sinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerden 18’inin kesinlikle katılıyorum, 26’sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 19’unun kararsız olduğunu ve 29’unun katılmıyorum, beşinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerin özel okuldakilerden daha fazla oranda erkek öğretmenlerden daha fazla engel aşmak durumunda

olduğunu ifade ettikleri saptanmıştır. Çalışılan kurum ile ifade ile arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,014$, $p<0,05$)

Müdürlük deneyimi olan kadın öğretmenlerin yedisi kesinlikle katılıyorum, 13'ü katılıyorum şeklinde ifadeye cevap verirken, üçünün kararsız olduğu ve 11'inin katılmıyorum, birinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği saptanmıştır. Müdür yardımcılığı deneyimi olanların ise 17'si kesinlikle katılmıyorum, 18'i katılıyorum cevabını verirken, beşinin kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, beşinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Yöneticilik deneyimi olmayan kadın öğretmenlerden 102'si kesinlikle katılıyorum, 175'i katılıyorum cevabını verdiği, 80'inin kararsız olduğu ve 77'sinin katılmıyorum, 16'sının ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Yöneticilik deneyimi olmayanlar daha çok oranda erkek yöneticilerden daha fazla engel aşması gerektiğini ifade ederken, müdür yardımcılığı yapanlar ise diğerlerine göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin daha fazla engel aşmak zorunda olmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Yöneticilik deneyimi ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,031$, $p<0,05$)

Çalıştığı okulda erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 53'ünün kesinlikle katılıyorum, 63'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 21'inin kararsız olduğu ve 33'ünün katılmıyorum, sekizinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 53'ünün kesinlikle katılıyorum, 120'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 49'unun kararsız olduğu ve 48'inin katılmıyorum, altısının ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Erkek müdür yardımcısı ile çalışanlar kadınların daha çok engel aşması gerektiği konusunda diğer gruplara göre daha fazla oranda ifade ettiği, kadın müdür yardımcısı ile çalışanların ise diğer gruplara göre daha fazla engel aşmasına gerek olmadığını ifade ettiği saptanmıştır. Çalışılan okuldaki müdür yardımcısı cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,001$, $p<0,05$)

Diğer değişkenlerle ise yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istiyorlarsa özel hayatlarından fedakârlık etmek zorundadırlar” ifadesi ile tüm değişkenler arasında yapılan analizlere göre istatistiksel olarak birbirleri ile bağımsız oldukları saptanmıştır.

Tablo 4.31 “Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	P
Medeni Durum	Bekar	7	31	15	30	9	92	P=0,040
	Boşanmış/Dul	2	9	10	12	10	43	
	Evli	29	126	59	167	33	414	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	24	149	67	180	32	452	P=0,000
	Özel okul	14	17	17	29	20	97	

“Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar” ifadesi ile medeni durum arasında yapılan analiz sonucunda bekar olan kadın öğretmenlerden 30’unun kesinlikle katılıyorum, 31’inin katılıyorum cevabını verdikleri, yedisinin kararsız olduğu ve 15’inin katılmıyorum, dokuzunun ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden 12’sinin kesinlikle katılıyorum, dokuzunun katılıyorum cevabını verdikleri, ikisinin kararsız olduğu ve 10’unun katılmıyorum, 10’unun ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Evli olan kadın öğretmenlerin 167’si kesinlikle katılıyorum, 126’sının katılıyorum cevabını verdikleri, 29’unun kararsız olduğu ve 59’unun katılmıyorum, 33’ünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Evli olanların diğerlerine göre daha fazla oranla ifadeye katıldığını, boşanmış/dul olanların ise diğerlerine göre daha fazla ifadeye katılmadıklarını belirttikleri görülmüştür. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,040, p<0,05)

Çalıştığı kuruma göre bakıldığında ise, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 180’inin kesinlikle katılıyorum, 149’unun katılıyorum cevabını

verdikleri, 24'ünün kararsız olduğu ve 67'sinin katılmıyorum, 32'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerden ise 29'unun kesinlikle katılıyorum, 17'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 14'ünün kararsız olduğu ve 17'sinin katılmıyorum, 20'sinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Devlet okullarında çalışanların diğer gruba göre daha fazla oranda kadınların ağır iş yükü ve çalışma koşullarını göze alamadığını ifade ettiği görülmüştür. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$) Diğer değişkenlerle ise yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Okul yöneticiliği, kadın öğretmenlerin yönetici olmasını engelleyecek şekilde düzenlenmiştir” ifadesi ile tüm değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda istatistiksel olarak birbirileri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.32 “Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	P
Medeni Durum	Bekar	9	18	31	6	28	92	p=0,030
	Boşanmış/Dul	3	12	22	1	5	43	
	Evli	61	76	187	13	77	414	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	62	98	191	19	82	452	p=0,003
	Özel okul	11	8	49	1	28	97	
Yöneticilik deneyimi	Müdür	6	12	10	1	6	35	p=0,002
	Müdür yard.	9	11	27	8	9	64	
	Yok	58	83	203	11	95	450	
Yöneticilik sınavına girdiniz mi?	Evet	8	16	23	7	9	63	p=0,006
	Hayır	65	90	217	13	101	486	
Yaş	22-28	7	6	21	0	22	56	p=0,003
	29-35	36	44	102	7	41	230	
	36-45	25	30	85	9	33	182	
	45 yaş üzeri	5	26	32	4	14	81	

“Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir” ifadesi ile medeni durum arasında yapılan analiz sonucunda bekar kadın öğretmenlerden altısının kesinlikle katılıyorum, 18’inin katılıyorum cevabını verdiği, dokuzunun kararsız olduğu ve 31’inin katılmıyorum, 28’inin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. Boşanmış/dul kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 12’sinin katılıyorum cevabını verirken, üçünün kararsız olduğu ve 22’sinin katılmıyorum, beşinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Evli kadın öğretmenlerden ise 13’ünün kesinlikle katılıyorum, 76’sının katılıyorum cevabı verdikleri, 61’inin kararsız olduğunu ve 187’sinin katılmıyorum, 77’sinin de kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Gruplar çoğunlukla aynı düzeyde özgüvene sahip olmadığı ifadesine katılmazken,

boşanmış/dul olanların diğerlerine göre daha fazla oranda katıldıkları görülmüştür. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,030$, $p<0,05$)

Yaş ile yapılan analizlerde 22-28 yaşındaki kadın öğretmenlerden kesinlikle katılıyorum cevabı alınmazken, altısının katılıyorum cevabını verdikleri, yedisinin kararsız oldukları ve 21'inin katılmıyorum, 22'sinin de kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 29-35 yaş kadın öğretmenlerden yedisinin kesinlikle katılıyorum, 44'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 36'sının kararsız oldukları ve 102'sinin katılmıyorum, 41'inin de kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden dokuzunun kesinlikle katılıyorum, 30'unun katılıyorum cevabını verirken, 25'inin kararsız olduğu ve 85'inin katılmıyorum, 33'ünün de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. 45 yaş üstü kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, 26'sının katılıyorum cevabını verirken, beşinin kararsız olduğu ve 32'sinin katılmıyorum, 14'ünün de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 22-28 yaş aralığında olanlar diğerlerine oranla daha fazla kadın öğretmenlerin yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip olmadıkları ifadesine katılmazken; 45 yaş üzeri olanlar ise ifadeye en fazla oranda katılmışlardır. Yaş ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,003$, $p<0,05$)

Çalıştığı kurum ile yapılan analizlerde ise, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 19'unun kesinlikle katılıyorum, 98'inin katılıyorum cevabını verirken, 62'sinin kararsız olduğu ve 191'inin katılmıyorum, 82'sinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Özel okullarda çalışanlardan ise biri kesinlikle katılıyorum, sekizinin katılıyorum cevabını verirken, 11'inin kararsız olduğu ve 49'unun katılmıyorum, 28'inin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Özel okullarda çalışanlar diğerlerine göre ifadeye daha fazla oranda katılmamışlardır. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,003$, $p<0,05$)

Yöneticilik deneyimi ile yapılan analizlerde ise, müdürlük yapan kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 12'sinin katılıyorum cevabını verirken, altısının kararsız olduğu ve 10'unun katılmıyorum, altısının da kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Müdür yardımcılığı yapanlardan ise sekizinin kesinlikle katılıyorum, 11'inin katılıyorum cevabını verirken, dokuzunun kararsız olduğu ve 27'sinin katılmıyorum, dokuzunun da kesinlikle katılmıyorum

cevabı verdikleri saptanmıştır. Yöneticilik deneyimi olmayanlardan ise 11'inin kesinlikle katılıyorum, 83'ünün katılıyorum cevabını verirken, 58'inin kararsız olduğu ve 203'ünün katılmıyorum, 95'inin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Yöneticilik deneyimi olmayanlar diğerlerine göre daha fazla kadın öğretmenlerin yöneticilik için yeterli özgüvene sahip olmadıkları ifadesine katılmazken, müdürlük deneyimi olanlar da daha fazla oranda yeterli özgüvene sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilik deneyimi ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,002$, $p<0,05$)

Yöneticilik sınavına giren ve girmeyenlerle ile yapılan analizlerde ise, sınava giren kadın öğretmenlerden yedisinin kesinlikle katılıyorum, 16'sının katılıyorum cevabını verirken, sekizinin kararsız olduğu ve 23'ünün katılmıyorum, dokuzunun da kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Sınava girmeyenlerin ise 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 90'ının katılıyorum cevabını verirken, 65'inin kararsız olduğu ve 217'sinin katılmıyorum, 101'inin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Yöneticilik sınavına girmeyenler ifadeye daha fazla oranda katılmamışlardır. Yöneticilik sınavına girmek ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,006$, $p<0,05$)

İfadenin diğer değişkenler ile yapılan analizinde de istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Yöneticiliğin bir cinsiyeti olsaydı, bu erkek olurdu” ifadesi ile tüm değişkenler arasında yapılan analizler sonucuna göre istatistiksel olarak birbirleri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Okul yöneticiliği, kadın öğretmenlerin yönetici olmasını engelleyecek şekilde düzenlenmiştir” ifadesi ile tüm değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.33 “Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler.									
		Kararsız (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	35	229	47	132	9	452	p=0,002	
	Özel okul	18	40	15	20	4	97		
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	32	207	43	123	7	412	p=0,009	
	Kadın	21	62	19	29	6	137		
Çalışılan okuldaki müdür yardımcılarının cinsiyeti	Erkek	5	92	19	50	2	178	p=0,004	
	İkisi de	29	127	36	81	3	276		
	Kadın	9	50	7	21	8	95		
Yaş	22-28	9	25	3	15	4	56	p=0,002	
	29-35	23	108	17	78	4	230		
	36-45	19	93	27	40	3	182		
	45 yaş üzeri	2	43	15	19	2	81		

“Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler” ifadesi ile çalıştığı kurum arasından yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 132’sinin kesinlikle katılıyorum, 229’unun katılıyorum cevabını, 35’inin kararsız olduğu ve 47’sinin katılmıyorum, dokuzunun da kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 20’si kesinlikle katılıyorum, 40’ı katılıyorum cevabını verirken, 18’inin kararsız olduğu ve 15’inin katılmıyorum, dördünün de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okulunda çalışanlar özel okuldakilere göre çalışma koşullarının yöneticilik isteklerini daha fazla olumsuz etkilediği düşüncesine

katılmaktadırlar. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,002$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti ile yapılan analizle sonucunda, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 123'ünün kesinlikle katılıyorum, 207'sinin katılıyorum cevabını, 32'sinin kararsız olduğu ve 43'ünün katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden ise, 29'unun kesinlikle katılıyorum, 62'sinin katılıyorum, 21'inin kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, altısının kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanlar erkek müdür ile çalışanlara göre daha az yönetici olma isteğini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,009$, $p<0,05$)

Çalışılan müdür yardımcısının/yardımcılarının cinsiyeti ile yapılan analizi sonucunda, çalıştığı okulda erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 50'sinin kesinlikle katılıyorum, 92'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, beş'inin kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 81'inin kesinlikle katılıyorum, 127'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 29'unun kararsız olduğu ve 36'sinin katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı ile çalışanların ise, 21'inin kesinlikle katılıyorum, 50'sinin katılıyorum, dokuzunun kararsız olduğu ve yedisinin katılmıyorum, 21'inin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. Erkek müdür yardımcısı bulunan okuldaki kadın öğretmenler, çalışma koşullarının kadınların yönetici olma isteklerini daha fazla olumsuz etkilediğini düşündükleri saptanmıştır. Çalışılan okuldaki müdür yardımcısının cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,004$, $p<0,05$).

Yaş ile yapılan analizi sonucunda, 22-28 yaşındaki kadın öğretmenlerden 15'inin kesinlikle katılıyorum, 25'inin katılıyorum cevabını verdikleri, dokuzunun kararsız oldukları ve üçünün katılmıyorum, dördünün de kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 29-35 yaş kadın öğretmenlerden 78'inin kesinlikle katılıyorum, 108'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 23'ünün kararsız oldukları ve 17'sinin katılmıyorum, dördünün de kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 40'ının kesinlikle katılıyorum,

93'ünün katılıyorum cevabını verirken, 19'unun kararsız olduğu ve 27'sinin katılmıyorum, üçünün de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. 45 yaş üstü kadın öğretmenlerden 19'unun kesinlikle katılıyorum, 43'ünün katılıyorum cevabını verirken, ikisinin kararsız olduğu ve 15'inin katılmıyorum, ikisinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerin diğer gruplardan daha fazla oranda çalışma hayatının kadınların yöneticilik isteği üzerinde olumsuz etki yarattığını düşünmektedirler. İfadenin yaş ile yapılan analizi sonucunda birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,002$, $p<0,05$) İfadenin diğer değişkenler ile yapılan analizinde de istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.34 “Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir.								
		Kararsız (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	115	147	153	17	20	452	$p=0,000$
	Özel okul	18	53	19	6	1	97	
Çalışılan okuldaki müdür yard.larının cinsiyeti	Erkek	43	52	67	7	9	178	$p=0,036$
	İkisi de	69	106	82	8	11	276	
	Kadın	21	42	23	8	1	95	

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 17'sinin kesinlikle katılıyorum, 147'sinin katılıyorum cevabını, 115'inin kararsız olduğu ve 153'ünün katılmıyorum, 20'sinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise altısının kesinlikle katılıyorum, 53'ü katılıyorum cevabını verirken,

18'inin kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, birinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda en yüksek cevabı veren grubun 153 kişi ile devlet okullarında çalışarak 'Katılmıyorum' cevabını verenler olduğu görülmüştür. En az cevabın ise özel okulda çalışan bir kişinin 'Kesinlikle katılmıyorum' cevabıdır. Özel okulda çalışanlar yönetici olma isteklerinin sosyal çevreleri tarafından daha fazla destekleneceğini düşünmektedirler. İfadenin çalıştığı kurum ile yapılan analizi sonucunda birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,000, p<0,05)

Çalışılan okuldaki müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti ile analizi sonucunda, çalıştığı okulda erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden yedisinin kesinlikle katılıyorum, 52'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 43'ünün kararsız olduğu ve 67'sinin katılmıyorum, dokuzun ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden sekizinin kesinlikle katılıyorum, 106'sının katılıyorum cevabını verdikleri, 69'unun kararsız olduğu ve 82'sinin katılmıyorum, 11'inin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı çalışanların ise, sekizinin kesinlikle katılıyorum, 42'sinin katılıyorum, 21'inin kararsız olduğu ve 23'ünün katılmıyorum, bir tanesinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. En yüksek cevabı veren grubun 106 kişi ile çalıştığı kurumda hem erkek hem de kadın müdür yardımcısı bulunup 'Katılıyorum' cevabını verenler olduğu görülmüştür. En az cevap ise kadın müdür yardımcısı ile çalışan bir kişinin 'Kesinlikle katılmıyorum' cevabıdır. Çalıştığı okulda kadın müdür yardımcısı ile çalışanlar sosyal çevresi tarafından daha fazla destekleneceğini düşünmektedirler Çalışılan okuldaki müdür yardımcısının cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,036, p<0,05)

İfadenin diğer değişkenler ile yapılan analizinde de istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

"Çalışma ortamlarında, kadın çalışanlara cinsiyetlerine bağlı olarak ayrımcılık yapılır" ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

Tablo 4.35 “Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	N	P
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	53	249	60	83	7	452	p=0,000
	Özel okul	15	31	32	11	8	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	54	221	50	77	10	412	p=0,000
	Kadın	14	59	42	17	5	137	
Çalışılan okuldaki müdür yardımcılarının cinsiyeti	Erkek	21	97	21	35	4	178	p=0,031
	İkisi de	29	147	49	45	6	276	
	Kadın	18	36	22	14	5	95	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	11	38	9	13	3	74	p=0,019
	6-10 yıl	18	93	15	33	4	163	
	11-15 yıl	17	65	20	26	5	133	
	16-20 yıl	9	46	27	10	0	92	
	21 yıl ve üzeri	13	38	21	12	3	87	

“Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analizinde, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 83’ünün kesinlikle katılıyorum, 249’unun katılıyorum cevabını, 53’ünün kararsız olduğu ve 60’ının katılmıyorum, yedisinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 11’inin kesinlikle katılıyorum, 31’i katılıyorum cevabını verirken, 15’inin kararsız olduğu ve 32’sinin katılmıyorum, sekizinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. En yüksek cevabı 249 kişi ile devlet okullarında çalışan ve ‘Katılıyorum’ cevabını verenler olduğu ve en düşük cevabın ise yedi kişi ile devlet okullarında çalışan ve ‘Kesinlikle katılmıyorum’ cevabını verenler olduğu görülmüştür. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenler devlet okulunda çalışanlara göre okul yönetiminde kadınların daha fazla

tercih edildiği ifade etmişlerdir Çalışılan kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Okulda çalışılan müdürün cinsiyeti ile yapılan analiz sonucunda, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 77'sinin kesinlikle katılıyorum, 221'inin katılıyorum cevabını, 54'ünün kararsız olduğu ve 50'sinin katılmıyorum, 10'unun kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden ise, 17'sinin kesinlikle katılıyorum, 59'unun katılıyorum, 14'ünün kararsız olduğu ve 42'sinin katılmıyorum, beşinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. En yüksek cevabı erkek müdürün çalıştığı okullardaki 'Katılıyorum' cevabını verenler olduğu ve en düşük cevabı ise kadın müdürün çalıştığı okullardaki 'Kesinlikle katılmıyorum' cevabını verenler olduğu görülmüştür. Erkek müdürün çalıştığı okuldaki kadın öğretmenlerin daha fazla oranda okul yönetiminde kadınların daha az tercih edildiğini ifade etmişlerdir. Çalışılan okul müdürü ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti ile analizi sonucunda, erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 35'inin kesinlikle katılıyorum, 97'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 21'inin kararsız olduğu ve 21'inin katılmıyorum, dördünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 45'inin kesinlikle katılıyorum, 147'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 29'unun kararsız olduğu ve 49'unun katılmıyorum, altısının ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı çalışanların ise 14'ünün kesinlikle katılıyorum, 36'sının katılıyorum, 18'inin kararsız olduğu ve 22'sinin katılmıyorum, beşinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. Erkek müdür yardımcısı bulunan okullardaki kadın öğretmenler daha yüksek oranda kadınların okul yönetiminde daha az tercih edildiğini ve kadın müdür yardımcısı bulunan okuldaki öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda okul yönetiminde kadınların az tercih edilmediği ifade etmişlerdir. Çalıştığı kurumdaki müdür yardımcısının/yardımcılarının cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,031$, $p<0,05$)

Mesleki kıdem ile yapılan analizleri sonucunda, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 38'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 11'inin kararsız olduğu ve dokuzunun katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle

katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 33'ünün kesinlikle katılıyorum, 93'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 18'inin kararsız olduğu ve 15'inin katılmıyorum, dördünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 26'sının kesinlikle katılıyorum, 65'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 17'sinin kararsız olduğu ve 20'sinin katılmıyorum, beşinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 10'unun kesinlikle katılıyorum, 46'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, dokuzunun kararsız olduğu ve 10'unun katılmıyorum cevabını verdikleri kesinlikle katılmıyorum cevabını veren olmadığı saptanmıştır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlardan ise 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 38'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 13'ünün kararsız olduğu ve 21'inin katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 6-10 yıl arası kıdemli kadın öğretmenlerin kadınların okul yönetimine daha az tercih edildiklerini ifade ettikleri, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda yönetimde kadınların daha az tercih edilmediğini ifade ettikleri görülmüştür. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,019$, $p<0,05$)

İfadenin diğer değişkenlerle yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.36. “Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder.									
		Kararsız (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	N	P	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	115	39	181	7	70	412	$p=0,019$	
	Kadın	59	8	47	3	20	137		

“Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder” ifadesi ile çalıştığı kurumdaki müdürün cinsiyeti arasında yapılan analiz sonucunda erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden yedisinin kesinlikle katılıyorum, 39’unun katılıyorum cevabını, 115’inin kararsız olduğu ve 39’unun katılmıyorum, 70’inin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise üçünün kesinlikle katılıyorum, sekizinin katılıyorum cevabını, 59’unun kararsız olduğu ve 47’sinin katılmıyorum, 20’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. Erkek müdür ile çalışanlar kadın müdür ile çalışanlara göre ifadeye daha fazla oranda katılmadıklarını ifade ederken, benzer oranda grupların ifadeye katıldıkları görülmüştür. Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,019, p<0,05)

İfadenin diğer değişkenlerle yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.37. “Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görülür” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görülür.								
		Kararsız (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	N	P
Medeni durum	Bekar	20	31	18	8	15	92	p=0,000
	Boşanmış/Dul	18	9	10	3	3	43	
	Evli	99	157	106	36	16	414	
Yaş	22-28	13	21	8	12	2	56	p=0,018
	29-35	52	81	69	15	13	230	
	36-45	53	59	42	14	14	182	
	45 yaş üzeri	19	36	15	6	5	81	

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görülür” ifadesi ile medeni durum arasında yapılan analiz sonucunda bekar kadın öğretmenlerden sekizinin kesinlikle katılıyorum, 31’inin katılıyorum cevabını, 20’sinin kararsız olduğu ve 18’inin katılmıyorum, 15’inin kesinlikle katılmıyorum

cevabı verdikleri görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden üçünün kesinlikle katılıyorum, dokuzunun katılıyorum cevabını, 18'inin kararsız olduğu ve 10'unun katılmıyorum, üçünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 36'sının kesinlikle katılıyorum, 157'sinin katılıyorum cevabını, 99'unun kararsız olduğu ve 106'sının katılmıyorum, 16'sının kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Evli kadınlar hemcinslerinden daha fazla destek göreceğini düşünmekteyken, boşanmış/dul olanlar ise destek görmeyeceklerini daha fazla vurgulamışlardır. Bekar olanlarda ise destek görüp görmeme oranı birbirine yakındır. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Aynı ifadenin yaş ile yapılan analizi sonucunda ise, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 21'inin katılıyorum cevabını, 13'ünün kararsız olduğu ve sekizinin katılmıyorum, ikisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden 15'inin kesinlikle katılıyorum, 81'inin katılıyorum cevabını, 52'sinin kararsız olduğu ve 69'unun katılmıyorum, 13'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 14'ünün kesinlikle katılıyorum, 59'unun katılıyorum cevabını, 53'ünün kararsız olduğu ve 42'sinin katılmıyorum, 14'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerden ise altısının kesinlikle katılıyorum, 36'sının katılıyorum cevabını, 19'unun kararsız olduğu ve 15'inin katılmıyorum, beşinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. 29-35 yaş ile 36-45 yaş aralığındaki kişilerin hemcinsleri tarafından destek görmeyecekleri, 22-29 yaş ve 45 yaş üzeri kişiler ise hemcinsleri tarafından daha fazla destek göreceklere düşüncesindedirler. Yaş ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,019$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.38. “Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır.								
		Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	N	p
		(n)	(n)	(n)	(n)	(n)		
Medeni Durum	Bekar	7	35	17	28	5	92	p=0,018
	Boşanmış/Dul	1	17	11	13	1	43	
	Evli	29	174	42	162	7	414	
Çalıştığı Kurum	Devlet okulları	29	179	55	181	8	452	p=0,011
	Özel okul	8	47	15	22	5	97	

“Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır” ifadesi ile medeni durum arasından yapılan analiz sonucunda bekar kadın öğretmenlerden 28’inin kesinlikle katılıyorum, 35’inin katılıyorum cevabını, 7’sinin kararsız olduğu ve 17’sinin katılmıyorum, 5’inin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden 13’ünün kesinlikle katılıyorum, 17’sinin katılıyorum cevabını, birinin kararsız olduğu ve 11’inin katılmıyorum, birinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 162’sinin kesinlikle katılıyorum, 174’ünün katılıyorum cevabını, 29’unun kararsız olduğu ve 42’sinin katılmıyorum, 7’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri kaydedilmiştir. Evli kadın öğretmenler hem ev hem de iş ortamında sorumluluk almanın kadın öğretmenleri yoracağını ve yıpratacağını düşünürken, bu düşünce bekar ve boşanmış/dul kadın öğretmenler tarafından destek görmemektedir Medeni durum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,018, p<0,05)

Çalıştığı kurum ile yapılan analizinde ise, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 181’inin kesinlikle katılıyorum, 179’unun katılıyorum cevabını, 29’unun kararsız olduğu ve 55’inin katılmıyorum, sekizinin kesinlikle katılmıyorum

cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 22’sinin kesinlikle katılıyorum, 47’sinin katılıyorum cevabını verirken, sekizinin kararsız olduğu ve 15’inin katılmıyorum, beşinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Özel okullarda çalışanlar aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almanın kadın öğretmenleri yormayacağını düşünmektedirler. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,011, p<0,05)

Diğer değişkenler ile istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.39 “Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır.								
	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	N	P	
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
Mezun olduğu okul	Diğer	6	26	7	7	2	48	
	Eğitim Fakültesi	69	133	84	69	20	375	
	Fen-Edebiyat Fakültesi	25	37	42	20	2	126	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	81	161	101	87	22	452	
	Özel okul	19	35	32	9	2	97	

“Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır” ifadesi ile mezun olduğu okul arasından yapılan analiz sonucunda, “diğer” okullardan mezun olanların yedisinin kesinlikle katılıyorum, 26’sının katılıyorum, altısının kararsızım ve yedisinin katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Eğitim fakültesinden mezun olanların 69’unun kesinlikle katılıyorum, 133’ünün katılıyorum, 69’unun kararsız ve 84’ünün katılmıyorum, 20’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Fen- Edebiyat fakültesinden mezun olanların 20’sinin kesinlikle katılıyorum, 37’sinin katılıyorum, 25’inin kararsızım ve 42’sinin katılmıyorum ve ikisinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri

görülmüştür. “Diğer” okullardan mezun olanların daha fazla kadın yöneticiliğin dezavantajı olduğunu düşünürken, fen-edebiyat fakültesi mezunları en yüksek oranda kadın yöneticiliğin dezavantajı olmadığını ifade etmişlerdir. Mezun olunan okul ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,027, p<0,05)

Çalıştığı kurum ile yapılan analizinde ise, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 87’sinin kesinlikle katılıyorum, 161’inin katılıyorum cevabını, 81’inin kararsız olduğu ve 101’inin katılmıyorum, 22’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 9’unun kesinlikle katılıyorum, 35’inin katılıyorum cevabını verirken, 19’unun kararsız olduğu ve 32’sinin katılmıyorum, ikisinin de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerin, kadın yöneticiliğin daha fazla dezavantajı olduğunu savunduğu saptanmıştır. Çalışılan kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,043, p<0,05)

Diğer değişkenler ile istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.40 “Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır.									
		Kararsız (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	N	p	
Medeni durum	Bekar	27	20	28	10	7	92	p=0,007	
	Boşanmış/Dul	11	7	22	0	3	43		
	Evli	154	82	143	12	23	414		
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	157	79	168	18	30	452	p=0,018	
	Özel okul	35	30	25	4	3	97		

“Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır” ifadesi ile medeni durum arasında yapılan analiz sonucunda, bekar kadın öğretmenlerden 10’unun kesinlikle katılıyorum, 20’sinin katılıyorum cevabını, 27’sinin kararsız olduğu ve 28’inin

katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden kesinlikle katılan olmamıştır, yedisinin katılıyorum cevabını, 11'inin kararsız olduğu ve 22'sinin katılmıyorum, üçününse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 82'sinin katılıyorum cevabını, 154'ünün kararsız olduğu ve 143'ünün katılmıyorum, 23'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri kaydedilmiştir. Boşanmış/dul kadın öğretmenler yüksek oranda kadın yönetici olmanın daha fazla avantajının olmadığını düşünürken, bekar kadın öğretmenler en yüksek oranda kadın yönetici olmanın daha fazla avantajı olduğunu düşünmektedirler. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,007$, $p<0,05$)

Çalıştığı kurum ile arasında yapılan analiz sonucunda ise, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 18'inin kesinlikle katılıyorum, 79'unun katılıyorum cevabını, 157'sinin kararsız olduğu ve 168'inin katılmıyorum, 30'unun kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise dördünün kesinlikle katılıyorum, 30'unun katılıyorum cevabını verirken, 35'inin kararsız olduğu ve 25'inin katılmıyorum, üçünün de kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin daha avantajlı olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Çalışılan kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,018$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.41 “Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır.							
	Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	P
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	105	151	106	43	7	412
	Kadın	34	40	54	7	2	137
Çalışılan okuldaki müdür yardımcılarının cinsiyeti	Erkek	32	78	46	19	3	178
	İkisi de	79	89	85	20	3	276
	Kadın	28	24	29	11	3	95

“Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır” ifadesi ile çalıştığı okuldaki müdürün cinsiyeti arasında yapılan analiz sonucunda, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 43’ünün kesinlikle katılıyorum, 151’inin katılıyorum cevabını, 105’inin kararsız olduğu ve 106’sının katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise yedisinin kesinlikle katılıyorum, 40’ının katılıyorum cevabını, 34’ünün kararsız olduğu ve 54’ünün katılmıyorum, ikisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın öğretmenlerin, kadın müdürün olduğu okullarda çoğunlukla kadın öğretmenlerin yükselme konusunda daha az engele maruz kaldığını düşündükleri belirlenmiştir. Çalışılan müdür ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır (p=0,021, p<0,05)

Çalıştığı kurumdaki müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti arasında yapılan analiz sonucunda, erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 19’unun kesinlikle katılıyorum, 78’inin katılıyorum cevabını verdikleri, 32’inin kararsız olduğu ve 46’sının katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 20’sinin kesinlikle katılıyorum, 89’unun katılıyorum

cevabını verdikleri, 79'unun kararsız olduğu ve 85'inin katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı çalışanların ise 11'inin kesinlikle katılıyorum, 24'ünün katılıyorum, 28'inin kararsız olduğu ve 29'unun katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. Erkek müdür yardımcısı bulunan okullardaki kadın öğretmenlerin yükselme konusunda daha fazla engele maruz kaldıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Çalışılan müdür yardımcısı/yardımcıları ile ifade arasında yapılan analizde istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,023$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Yükselme konusunda destek alan öğretmenlerin özgüvenleri yüksektir” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

“Toplum, kadınların yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığına inanır” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

“Kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran işlerinde daha titiz ve disiplinlidir” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

Tablo 4.42 “Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	80	167	97	96	12	452	p=0,000
	Özel okul	33	34	4	13	13	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	74	152	78	94	14	412	p=0,001
	Kadın	39	49	23	15	11	137	
Yöneticilik deneyimi	Müdür	6	18	3	8	0	35	p=0,012
	Müdür yardımcısı	4	23	17	14	6	64	
Yöneticilik sınavına girmek	Yok	103	160	81	87	19	450	p=0,015
	Evet	8	17	13	22	3	63	
	Hayır	105	184	88	87	22	486	

“Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 96’sının kesinlikle katılıyorum, 167’sinin katılıyorum cevabını, 80’inin kararsız olduğu ve 97’sinin katılmıyorum, 12’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Özel okullarda çalışanların ise 13’ünün kesinlikle katılıyorum, 34’ünün katılıyorum cevabını, 33’ünün kararsız olduğu ve dördünün katılmıyorum, 13’ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okulda çalışanlar daha fazla kararsızken, devlet okulunda çalışanlar, kadınların daha fazla siyasi/sendikal bağlantı kurmakta zorlanacaklarını ifade etmişlerdir. Çalıştığı

kurum ile ifade arasında yapılan analizde istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti arasında yapılan analiz sonucunda erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 94'ünün kesinlikle katılıyorum, 152'sinin katılıyorum cevabını, 74'ünün kararsız olduğu ve 78'inin katılmıyorum, 14'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 15'inin kesinlikle katılıyorum, 49'unun katılıyorum cevabını, 39'unun kararsız olduğu ve 23'ünün katılmıyorum, 11'inin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdürün bulunduğu okullarda çalışan kadın öğretmenlerin diğerlerine göre daha fazla oranda kararsız kaldıkları her iki grubun da benzer oranda siyasal bağlantı kurmada zorlanmadıklarını ifade ettiklerini ve erkek müdür ile çalışanların ise kadın öğretmenlerin daha fazla oranda siyasal bağlantı kurmada zorlanacaklarını belirttikleri görülmüştür. Çalıştığı okuldaki müdürün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,001$, $p<0,05$)

Çalışılan yöneticilik deneyimi arasında yapılan analiz sonucunda müdürlük deneyimi olan kadın öğretmenlerden sekizinin kesinlikle katılıyorum, 18'inin katılıyorum cevabını, altısının kararsız olduğu ve üçünün katılmıyorum cevabı verdikleri, kesinlikle katılmıyorum cevabını verenin olmadığı saptanmıştır. Müdür yardımcılığı deneyimi olanlar ise 14'ünün kesinlikle katılıyorum, 23'ünün katılıyorum cevabını, dördünün kararsız olduğu ve 17'sinin katılmıyorum, altısının kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Yöneticilik deneyimi olmayan kadın öğretmenlerden 87'sinin kesinlikle katılıyorum, 160'ının katılıyorum cevabını, 103'ünün kararsız olduğu ve 81'inin katılmıyorum, 19'unun kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Müdürlük deneyimi olanlar diğerlerine göre en yüksek oranda kadın öğretmenlerin siyasi/sendikal bağlantı kurmakta zorlanacağını ifade etmişlerdir. Yöneticilik deneyimi ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,012$, $p<0,05$)

Yöneticilik sınavına girmek ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda sınava giren kadın öğretmenlerden 22'sinin kesinlikle katılıyorum, 17'sinin katılıyorum cevabını, sekizinin kararsız olduğu ve 13'ünün katılmıyorum, üçünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Sınava girmeyenlerden ise 87'sinin kesinlikle katılıyorum, 184'ünün katılıyorum cevabını, 105'inin kararsız olduğu ve 88'inin katılmıyorum, 22'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

Yöneticilik sınavına girmeyenler ifade hakkında daha fazla kararsız kalırken, yöneticilik sınavına girenler diğer gruba göre kadın öğretmenlerin daha zor siyasi/sendikal bağlantı kurabileceğini ifade etmişlerdir. Yöneticilik sınavına girme durumu ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,015$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.43 “ Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	44	169	40	157	2	412	p=0,045
	Kadın	9	73	17	37	1	137	
Yaş	22-28	4	21	15	15	1	56	p=0,006
	29-35	20	95	19	95	1	230	
	36-45	19	87	13	62	1	182	
	45 yaş üzeri	10	39	10	22	0	81	

Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti arasında yapılan analiz sonucunda erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 157’sinin kesinlikle katılıyorum, 169’unun katılıyorum cevabını, 44’ünün kararsız olduğu ve 40’ının katılmıyorum, ikisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 37’sinin kesinlikle katılıyorum, 73’ünün katılıyorum cevabını, dokuzunun kararsız olduğu ve 17’sinin katılmıyorum, birinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdürün bulunduğu okullardakilerin diğerine göre daha fazla oranda kadın öğretmenlerin daha az zaman ayırmak zorunda kalmadıklarını düşündüklerini ortaya çıkmıştır. Okul müdürünün cinsiyeti ile ifade

arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır (p=0,045, p<0,05)

“Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır” ifadesi ile yaş arasında yapılan analiz sonucunda, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden 15’inin kesinlikle katılıyorum, 21’inin katılıyorum cevabını, dördünün kararsız olduğu ve 15’inin katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden 95’inin kesinlikle katılıyorum, 95’inin katılıyorum cevabını, 20’sinin kararsız olduğu ve 19’unun katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 62’sinin kesinlikle katılıyorum, 87’sinin katılıyorum cevabını, 19’unun kararsız olduğu ve 13’ünün katılmıyorum, birinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerden ise 22’sinin kesinlikle katılıyorum, 39’unun katılıyorum cevabını, 10’unun kararsız olduğu ve 10’unun katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. Bu ifadeye katılmayanların ise çoğunlukla 22-28 yaş aralığındaki kadın öğretmenlerdir. 29-35 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki kadın öğretmenlerin çoğunluğu kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmının özel hayatına daha az zaman ayırmak olduğunu kabul etmektedirler. Yaş ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır (p=0,006, p<0,05)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kadın bir yöneticide olması gereken en temel özellik cesarettir” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.44 “Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur.								
		Kararsız	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	n	p
		(n)	(n)	(n)	(n)	(n)		
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	53	173	76	146	4	452	p=0,000
	Özel okul	23	27	28	14	5	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	53	157	60	139	3	412	p=0,000
	Kadın	23	43	44	21	6	137	
Mezun olduğu okul	Diğer	1	16	18	12	1	48	p=0,000
	Eğitim Fakültesi	45	141	70	114	5	375	
	Fen-Edebiyat Fakültesi	30	43	16	34	3	126	

“Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analizler sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 146’sının kesinlikle katılıyorum, 173’ünün katılıyorum cevabını, 53’ünün kararsız olduğu ve 76’sının katılmıyorum, dördünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 14’ünün kesinlikle katılıyorum, 27’sinin katılıyorum cevabını verirken, 23’ünün kararsız olduğu ve 28’inin katılmıyorum, beşininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler daha yüksek oranda, okullarda erkek egemen bir anlayışın mevcut olduğundan bahsetmişlerdir. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,000, p<0,05)

Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti ile arasında yapılan analizler sonucunda, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 139’unun kesinlikle katılıyorum, 157’sinin katılıyorum cevabını, 53’ünün kararsız olduğu ve 60’inin katılmıyorum, üçününse

kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 21'inin kesinlikle katılıyorum, 43'ünün katılıyorum cevabını, 23'ünün kararsız olduğu ve 44'ünün katılmıyorum, altısının kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Erkek müdür ile çalışanların diğer gruba yönetimin erkek egemen olduğunu çok yüksek oranda ifade ettikleri ve kadın müdür ile çalışanların ise diğer gruba göre daha yüksek oranda, yönetimin erkek egemen olmadığını ifade ettikleri ortaya konmuştur. Okul müdürünün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$) Mezun olduğu okul ile yapılan analizler sonucunda, "diğer" okullardan mezun olanların 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 16'sının katılıyorum, birinin kararsızım ve 18'inin katılmıyorum, birinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Eğitim fakültesinden mezun olanların 114'unun kesinlikle katılıyorum, 141'inin katılıyorum, 45'inin kararsızım ve 70'inin katılmıyorum, beşinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Fen- Edebiyat fakültesinden mezun olanların 34'ünün kesinlikle katılıyorum, 43'ünün katılıyorum, 30'unun kararsızım ve 16'sının katılmıyorum ve üçünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Eğitim fakültesi mezunu olanlar diğerlerine göre okullarda erkek egemen yönetim anlayışı olduğunu daha fazla ifade ederken, diğer okullardan mezun olanlar ise okullarda erkek egemen anlayışın olmadığını en yüksek oranda ifade etmişlerdir. Mezun olunan okul ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$) Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.45 “Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir.							
	Kararsız	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	N	p
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	14	16	30	1	13	74
	6-10 yıl	30	42	51	10	30	163
	11-15 yıl	31	34	39	16	13	133
	16-20 yıl	11	23	41	4	13	92
	21 yıl ve üzeri	15	16	34	3	19	87

p=0,028

“Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir” ifadesi ile mesleki kıdem arasında yapılan analiz sonucunda, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 16’sının katılıyorum cevabını verdikleri, 14’ünün kararsız olduğu ve 30’unun katılmıyorum, 13’ünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 10’unun kesinlikle katılıyorum, 42’sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 30’unun kararsız olduğu ve 51’inin katılmıyorum, 30’unun ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 16’sının kesinlikle katılıyorum, 34’ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 31’inin kararsız olduğu ve 39’unun katılmıyorum, onüçüncü ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, 23’ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 11’inin kararsız olduğu ve 41’inin katılmıyorum 13’ünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler, diğer gruplara göre anne olmanın yöneticilik için daha fazla engel olduğunu ifade ettiği ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ise anne olmanın yöneticiliğe engel olmadığını daha fazla ifade ettikleri ortaya konmuştur. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,028, p<0,05)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır. ($p>0,05$)

Tablo 4.46 “Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p
Medeni durum	Bekar	16	16	36	4	20	92	p=0,021
	Boşanmış/Dul	4	11	23	1	4	43	
	Evli	93	85	179	20	37	414	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	89	86	179	12	46	412	p=0,029
	Kadın	24	26	59	13	15	137	
Yöneticilik sınavına girmek	Evet	9	8	32	0	14	63	p=0,004
	Hayır	104	104	206	25	47	486	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	16	12	29	4	13	74	p=0,034
	6-10 yıl	35	43	57	9	19	163	
	11-15 yıl	26	30	59	8	10	133	
	16-20 yıl	14	15	54	3	6	92	
	21 yıl ve üzeri	22	12	39	1	13	87	

“Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır” ifadesi ile medeni durum arasında yapılan analizler sonucunda, bekar kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, 16’sının katılıyorum cevabını, 16’sının kararsız olduğu ve 36’sının katılmıyorum, 20’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 11’inin katılıyorum cevabını, dördünün kararsız olduğu ve 23’ünün katılmıyorum, dördününse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 20’sinin kesinlikle katılıyorum, 85’inin katılıyorum cevabını, 93’ünün kararsız olduğu ve 179’unun katılmıyorum, 37’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri kaydedilmiştir. Evli kadın öğretmenler diğerlerine göre daha fazla oranda kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını düşünmektedir. Boşanmış/dul olanlar ise diğerlerine göre daha fazla oranda duygusal davrandıklarını

ifade etmişlerdir. . Medeni durum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,021, p<0,05)

Çalıştığı okuldaki müdürün cinsiyeti ile yapılan analizler sonucunda, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 86'sının katılıyorum cevabını, 89'unun kararsız olduğu ve 179'unun katılmıyorum, 46'sının kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 26'sının katılıyorum cevabını, 24'ünün kararsız olduğu ve 59'unun katılmıyorum, 15'inin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdürle çalışan kadın öğretmenler kadın yöneticilerin duygusal davrandığını daha fazla düşünmektedirler. Okul müdürünün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,029, p<0,05)

Yöneticilik sınavına girmek ile arasında yapılan analizler sonucunda sınava giren kadın öğretmenlerden kesinlikle katılanın olmadığı, sekizinin katılıyorum cevabını, dokuzunun kararsız olduğu ve 32'sinin katılmıyorum, 14'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Sınava girmeyen kadın öğretmenlerden ise 25'inin kesinlikle katılıyorum, 104'ünün katılıyorum cevabını, 104'ünün kararsız olduğu ve 206'sının katılmıyorum, 47'sinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Yöneticilik sınavına girenlerin daha fazla oranda kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını ifade ettikleri, yöneticilik sınavına girmeyenlerin de daha fazla oranda duygusal davrandıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Yöneticilik sınavına girmek ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,004, p<0,05)

Mesleki kıdem ile arasında yapılan analizler sonucunda ise, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, 12'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 16'sının kararsız olduğu ve 29'unun katılmıyorum, 13'ünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden dokuzunun kesinlikle katılıyorum, 43'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 35'inin kararsız olduğu ve 57'sinin katılmıyorum, 19'unun ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden sekizinin kesinlikle katılıyorum, 30'unun katılıyorum cevabını verdikleri, 26'sının kararsız olduğu ve 59'unun katılmıyorum, 10'unun ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden üçünün kesinlikle katılıyorum, 15'inin katılıyorum cevabını

verdikleri, 14'ünün kararsız olduğu ve 54'ünün katılmıyorum, altısının kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 12'sinin katılıyorum, 22'sinin kararsız olduğu ve 39'unun katılmıyorum, 13'ünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip kişilerin en yüksek oranda kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını ifade ettiği ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan kadın öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha fazla oranda kadın yöneticilerin duygusal davrandıklarını ifade ettikleri ortaya konulmuştur. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,034$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.47 “Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar.									
Çalıştığı Kurum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	n	p		
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
Devlet okulları	97	113	154	39	49	452	p=0,040		
Özel okul	16	36	23	13	9	97			

“Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 39'unun kesinlikle katılıyorum, 113'ünün katılıyorum cevabını, 97'sinin kararsız olduğu ve 154'ünün katılmıyorum, 49'unun kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 36'sının katılıyorum cevabını verirken, 16'sının kararsız olduğu ve 23'ünün katılmıyorum, dokuzunsa kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarındaki kadın öğretmenler, kadın

öğretmenlerin erkek yöneticilerle daha iyi iletişim kurar ifadesine çoğunlukla katılmazken, özel okullardakilerin ise daha yüksek oranda erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurduklarını düşündükleri görülmüştür. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,040$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.48 “Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur.								
		Kararsız (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p
Yöneticilik sınavına girmek	Evet	14	25	16	7	1	63	$p=0,041$
	Hayır	107	242	56	73	8	486	

“Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur” ifadesinin yöneticilik sınavına girmek ile arasında yapılan analiz sonucunda, sınava giren kadın öğretmenlerden yedisinin kesinlikle katılıyorum, 25’inin katılıyorum cevabını, 14’ünün kararsız olduğu ve 16’sının katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Sınava girmeyen kadın öğretmenlerden ise 73’ünün kesinlikle katılıyorum, 242’sinin katılıyorum cevabını, 107’sinin kararsız olduğu ve 56’sının katılmıyorum, sekizinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. İfadenin yöneticilik sınavına girenler tarafından daha yüksek oranda kabul edilmediği görülmüştür. Yöneticilik sınavına girmek ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,041$, $p<0,05$) Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.49 “Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	N	p
Yaş	22-28	20	18	6	12	0	56	p=0,032
	29-35	71	97	31	29	2	230	
	36-45	42	88	26	24	2	182	
	45 yaş üzeri	17	50	3	11	0	81	
Medeni durum	Bekar	24	33	11	24	0	92	p=0,016
	Boşanmış/Dul	9	26	5	3	0	43	
	Evli	117	194	50	49	4	414	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	22	29	9	14	0	74	p=0,014
	6-10 yıl	50	73	19	19	2	163	
	11-15 yıl	43	48	24	16	2	133	
	16-20 yıl	18	49	11	14	0	92	
	21 yıl ve üzeri	17	54	3	13	0	87	

“Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir” ifadesi ile yaş arasında yapılan analiz sonucunda, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden 12’sinin kesinlikle katılıyorum, 18’inin katılıyorum cevabını, 20’sinin kararsız olduğu ve altısının katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin de bulunmadığı görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden 29’unun kesinlikle katılıyorum, 97’sinin katılıyorum cevabını, 71’inin kararsız olduğu ve 31’inin katılmıyorum, ikisininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 24’ünün kesinlikle katılıyorum, 88’inin katılıyorum cevabını, 42’sinin kararsız olduğu ve 26’sının katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerden ise 11’inin kesinlikle katılıyorum, 50’sinin katılıyorum cevabını, 17’sinin kararsız olduğu ve üçünün katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı gözlenmiştir. 45 yaş üzeri kadın öğretmenler diğer yaş gruplarına göre daha fazla oranla kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kolaylıklar kurabileceğini ifade etmişlerdir. 22-28 yaş arası kadın öğretmenler ise ifade için daha

çok oranda kararsız kalmışlardır. Yaş ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,032$, $p<0,05$)

Medeni durum arasında yapılan analize göre ise, bekar kadın öğretmenlerden 24'ünün kesinlikle katılıyorum, 33'ünün katılıyorum cevabını, 24'ünün kararsız olduğu ve 11'inin katılmıyorum, 20'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden üçünün kesinlikle katılıyorum, 26'sının katılıyorum cevabını, dokuzunun kararsız olduğu ve beşinin katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 49'unun kesinlikle katılıyorum, 194'ünün katılıyorum cevabını, 117'sinin kararsız olduğu ve 50'sinin katılmıyorum, dördünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri kaydedilmiştir. Boşanmış/dul kadın öğretmenler diğer gruplara göre daha fazla aile-iş dengesini kadın yöneticilerin sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,016$, $p<0,05$)

Mesleki kıdem arasında yapılan analizlere göre ise, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 14'ünün kesinlikle katılıyorum, 29'unun katılıyorum cevabını verdikleri, 22'sinin kararsız olduğu ve 9'unun katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 19'unun kesinlikle katılıyorum, 73'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 50'sinin kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 16'sının kesinlikle katılıyorum, 48'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 43'ünün kararsız olduğu ve 24'ünün katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 14'ünün kesinlikle katılıyorum, 49'unun katılıyorum cevabını verdikleri, 18'inin kararsız olduğu ve 11'inin katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 54'ünün katılıyorum, 17'sinin kararsız olduğu ve üçünün katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı saptanmıştır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler diğerlerine göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kurabileceği ifade etmişlerdir. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahipler ise daha düşük oranda aile-iş dengesini sağlayabileceklerini

düşünmektedirler. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,014$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere nazaran daha fazla ayrıntıları görme eğilimindedirler” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

“ Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere nazaran çok boyutlu düşünme becerileri daha gelişmiştir” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

“Güçlü bir kadın dayanışması olursa kadınlar kariyerlerinde yükselme konusunda sorun yaşamazlar” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

Tablo 4.50 “Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum m (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	118	46	218	24	46	452	p=0,039
	Özel okul	31	18	40	4	4	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	112	42	190	25	43	412	p=0,049
	Kadın	37	22	68	3	7	137	

“Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 24’ünün kesinlikle katılıyorum, 46’sının katılıyorum cevabını, 118’inin kararsız olduğu ve 218’inin katılmıyorum, 46’sının kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise dördünün kesinlikle katılıyorum, 18’inin katılıyorum cevabını verirken, 31’inin kararsız olduğu ve

40'ının katılmıyorum, dördününse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışanlar yöneticilik tercihlerinde kadınlara daha az pozitif ayrımcılık yapıldığını, özel okullarda çalışanlar ise daha fazla pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,039, p<0,05)

Çalıştığı okuldaki müdürün cinsiyeti ile yapılan analiz sonucunda ise, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 25'inin kesinlikle katılıyorum, 42'sinin katılıyorum cevabını, 112'sinin kararsız olduğu ve 190'ının katılmıyorum, 43'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise üçünün kesinlikle katılıyorum, 22'sinin katılıyorum cevabını, 37'sinin kararsız olduğu ve 68'inin katılmıyorum, yedisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür olan okullarda çalışanlar erkek müdür olan okullarda çalışanlara göre daha fazla oranda kadınlara yöneticilikte pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler. Okul müdürü ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır (p=0,049, p<0,05) Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.51 “Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar.								
	Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p	
Yaş	22-28	14	13	17	5	7	56	
	29-35	62	59	81	11	17	230	
	36-45	37	51	63	14	17	182	
	45 yaş üzeri	13	10	49	5	4	81	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	20	22	18	5	9	74	
	6-10 yıl	40	45	55	6	17	163	
	11-15 yıl	34	28	49	17	5	133	
	16-20 yıl	17	29	37	2	7	92	
	21 yıl ve üzeri	15	9	51	5	7	87	

“Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar” ifadesi ile yaş arasında yapılan analiz sonucunda, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, 13’ünün katılıyorum cevabını, 14’ünün kararsız olduğu ve 17’sinin katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden 11’inin kesinlikle katılıyorum, 59’unun katılıyorum cevabını, 62’sinin kararsız olduğu ve 81’inin katılmıyorum, 17’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 14’ünün kesinlikle katılıyorum, 51’inin katılıyorum cevabını, 37’sinin kararsız olduğu ve 63’ünün katılmıyorum, 17’sinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerden ise beşinin kesinlikle katılıyorum, 10’unun katılıyorum cevabını, 13’ünün kararsız olduğu ve 49’unun katılmıyorum, dördününse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerin erkek yöneticilerin okuldaki karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkabildiğine diğer gruplara göre daha fazla katılmamaktadırlar. Aynı zamanda 45 yaş üzeri kişilerin kararsızım cevabını en düşük oranda verdikleri görülmüştür. Yaş ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,007$, $p<0,05$)

Aynı ifadenin ise mesleki kıdem ile arasında yapılan analiz sonucunda, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, 22’sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 20’sinin kararsız olduğu ve 18’inin katılmıyorum, dokuzunsa kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden altısının kesinlikle katılıyorum, 45’inin katılıyorum cevabını verdikleri, 40’ının kararsız olduğu ve 55’inin katılmıyorum, 17’sinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri gözlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 17’sinin kesinlikle katılıyorum, 28’inin katılıyorum cevabını verdikleri, 34’ünün kararsız olduğu ve 49’unun katılmıyorum, beşinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden ikisinin kesinlikle katılıyorum, 29’unun katılıyorum cevabını verdikleri, 17’sinin kararsız olduğu ve 37’sinin katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, dokuzunun katılıyorum, 15’inin kararsız olduğu ve 51’inin katılmıyorum, yedisininse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip

kişiler daha fazla oranda ifadeye katılmamaktadırlar. 1-5 yıl arası kıdeme sahip kişiler ise daha fazla oranda kararsız kalmışlardır. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. (p=0,007, p<0,05)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.52 “Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur.							
	Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	P
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	53	252	40	100	7	452
	Özel okul	23	48	13	9	4	97
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	53	221	36	97	5	412
	Kadın	23	79	17	12	6	137

“Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 100’ünün kesinlikle katılıyorum, 252’sinin katılıyorum cevabını, 53’ünün kararsız olduğu ve 40’ının katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise dokuzunun kesinlikle katılıyorum, 48’inin katılıyorum cevabını verirken, 23’ünün kararsız olduğu ve 13’ünün katılmıyorum, dördününse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Özel okulda çalışanlar daha fazla oranda kararsız kalmışlardır. Aynı zamanda özel okulda çalışanlar devlet okulunda çalışanlara göre ifadeye daha yüksek oranda katılmadıklarını ifade

etmişlerdir. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,001$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyetine göre yapılan analiz sonucunda ise, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 97'sinin kesinlikle katılıyorum, 221'inin katılıyorum cevabını, 53'ünün kararsız olduğu ve 36'sının katılmıyorum, beşininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 79'unun katılıyorum cevabını, 23'ünün kararsız olduğu ve 17'sinin katılmıyorum, altısının ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Erkek müdürün olduğu okulda çalışan kadın öğretmenler yöneticiliği daha az tercih etme sebebinin yöneticilik sorumlulukları ve iş yükü olduğunu daha fazla oranda kabul etmişlerdir. Okul müdürü ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,001$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kreş uygulamasının yaygınlaşmasıyla kadın öğretmenler yönetimde daha fazla söz sahibi olabilirler” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.53 “Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracaklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracaklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	P
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	44	200	24	181	3	452	p=0,000
	Özel okul	18	50	15	12	2	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	47	179	21	161	4	412	p=0,001
	Kadın	15	71	18	32	1	137	
Çalışılan okuldaki müdür yardımcılarının cinsiyeti	Erkek	23	66	12	77	0	178	p=0,012
	İkisi de	28	138	17	91	2	276	
	Kadın	11	46	10	25	3	95	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	15	31	6	20	2	74	p=0,013
	6-10 yıl	17	65	11	70	0	163	
	11-15 yıl	13	55	7	56	2	133	
	16-20 yıl	9	46	9	28	0	92	
	21 yıl ve üzeri	8	53	6	19	1	87	

“Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracaklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucunda, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 181’inin kesinlikle katılıyorum, 200’ünün katılıyorum cevabını, 44’ünün kararsız olduğu ve 24’ünün katılmıyorum, üçününse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 12’sinin kesinlikle katılıyorum, 50’sinin katılıyorum cevabını verirken, 18’inin kararsız olduğu ve 15’inin katılmıyorum, ikisininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir.

Devlet okullarında çalışanların ifadeye daha yüksek oranda katıldıkları; özel okullarda çalışanların ise daha fazla katılmadıkları görülmüştür. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyetine göre yapılan analiz sonucunda ise, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 161'inin kesinlikle katılıyorum, 179'unun katılıyorum cevabını, 47'sinin kararsız olduğu ve 21'inin katılmıyorum, dördününse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 32'sinin kesinlikle katılıyorum, 71'inin katılıyorum cevabını, 15'inin kararsız olduğu ve 18'inin katılmıyorum, birinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenler diğerlerine göre daha fazla kadın öğretmenlerin kendisine ve ailesine daha az zaman ayıracağı için yönetici olmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürü ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,001$, $p<0,05$)

Çalışılan müdür yardımcısının/yardımcılarının cinsiyetine göre yapılan analizler sonucuna göre ise, , erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 77'sinin kesinlikle katılıyorum, 66'sının katılıyorum cevabını verdikleri, 23'ünün kararsız olduğu ve 12'sinin katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı görülmüştür. Erkek ve kadın müdür yardımcısı ile çalışan kadın öğretmenlerden 91'inin kesinlikle katılıyorum, 138'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 28'inin kararsız olduğu ve 17'sinin katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı çalışanların ise 25'inin kesinlikle katılıyorum, 46'sının katılıyorum, 11'inin kararsız olduğu ve 10'unun katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. Kadın müdür yardımcısı ile çalışanlar diğerlerine göre daha az oranda kadın öğretmenlerin kendisine ve ailesine daha az zaman ayıracağını düşündükleri için yöneticiliği istemedikleri belirlenmiştir. Okul müdür yardımcısı/yardımcıları ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,012$, $p<0,05$)

Mesleki kıdeme göre yapılan analizler sonucunda ise , 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 20'sinin kesinlikle katılıyorum, 31'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 15'inin kararsız olduğu ve altısının katılmıyorum, ikisininse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın

öğretmenlerden 70'inin kesinlikle katılıyorum, 65'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 17'sinin kararsız olduğu ve 11'inin katılmıyorum cevabını verdikleri kesinlikle katılmayan kadın öğretmenlerin bulunmadığı gözlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 56'sının kesinlikle katılıyorum, 55'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 13'ünün kararsız olduğu ve yedisinin katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 28'inin kesinlikle katılıyorum, 46'sının katılıyorum cevabını verdikleri, dokuzunun kararsız olduğu ve dokuzunun katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenlerin bulunmadığı görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerde 19'unun kesinlikle katılıyorum, 53'ünün katılıyorum, sekizinin kararsız olduğu ve altısının katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 1-6 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler diğer gruplara göre daha az oranda kadın öğretmenlerin kendine ve aile hayatına daha az zaman ayıracakları için yönetici olmak istemezler ifadesine katılmışlardır. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,013$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.54 “Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	N	p
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	60	42	207	16	127	452	p=0,042
	Özel okul	14	11	42	10	20	97	
Medeni durum	Bekar	15	14	26	8	29	92	p=0,030
	Boşanmış/Dul	5	4	20	3	11	43	
Çalışılan okuldaki müdür yardımcılarının cinsiyeti	Erkek	24	21	78	3	52	178	p=0,050
	İkisi de	35	22	139	15	65	276	
Mesleki kıdem	Kadın	15	10	32	8	30	95	p=0,020
	1-5 yıl	13	11	20	5	25	74	
Yaş	6-10 yıl	24	14	76	3	46	163	p=0,012
	11-15 yıl	20	18	59	9	27	133	
	16-20 yıl	12	5	44	5	26	92	p=0,012
	21 yıl ve üzeri	5	5	50	4	23	87	
	22-28	7	7	15	4	23	56	p=0,012
	29-35	36	21	113	6	54	230	
	36-45	27	21	76	12	46	182	p=0,012
	45 yaş üzeri	4	4	45	4	24	81	

“Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucuna göre, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 16’sının kesinlikle katılıyorum, 42’sinin katılıyorum cevabını, 60’ının kararsız olduğu ve 207’sinin katılmıyorum, 127’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 10’unun kesinlikle katılıyorum, 11’inin katılıyorum cevabını verirken, 14’ünün kararsız olduğu ve 42’sinin katılmıyorum, 20’sinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler diğerlerinden daha fazla oranda kadınların çalıştığı ortamı erkek yöneticinin daha iyi yönettiğini ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışanların ise ifadeye katılmama oranları

diğerlerinden daha fazladır. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,042$, $p<0,05$) Medeni durum arasında yapılan analizler sonucuna göre, bekar kadın öğretmenlerden 24'ünün kesinlikle katılıyorum, 33'ünün katılıyorum cevabını, 24'ünün kararsız olduğu ve 11'inin katılmıyorum, 20'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden üçünün kesinlikle katılıyorum, 26'sinin katılıyorum cevabını, dokuzunun kararsız olduğu ve beşinin katılmıyorum cevabını verdikleri, kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığı saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 49'unun kesinlikle katılıyorum, 194'ünün katılıyorum cevabını, 117'sinin kararsız olduğu ve 50'sinin katılmıyorum, dördünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri kaydedilmiştir. Evli olan kadın öğretmenlerin çoğu diğerlerinden daha fazla kadınların olduğu ortamı erkeklerin daha iyi idare edebileceği ifadesine katılmamakta olup, bekar olanlar ise daha fazla oranda erkeklerin daha iyi yönetebileceğini ifade etmektedir. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,030$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdür yardımcısının/yardımcılarının cinsiyeti arasında yapılan analizler sonucuna göre, erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden üçünün kesinlikle katılıyorum, 21'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 24'ünün kararsız olduğu ve 78'sinin katılmıyorum, 52'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 15'inin kesinlikle katılıyorum, 22'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 35'inin kararsız olduğu ve 139'unun katılmıyorum, 65'inin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı çalışanların ise 30'unun kesinlikle katılıyorum, 10'unun katılıyorum, 15'inin kararsız olduğu ve 32'sinin katılmıyorum, 30'unun ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. Kadın müdür yardımcısı ile çalışanlar diğerlerine göre daha az oranda kadınların çalıştığı ortamı erkek yöneticilerin daha iyi idare edeceğini ifade etmişlerdir. Müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,050$, $p<0,05$)

Mesleki kıdem arasında yapılan analiz sonucuna göre, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, 11'inin katılıyorum cevabını

verdikleri, 13'ünün kararsız olduğu ve 20'sinin katılmıyorum, 25'inin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden üçünün kesinlikle katılıyorum, 14'ünün katılıyorum, 24'ünün kararsız olduğu ve 24'ünün katılmıyorum, 46'sının kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden dokuzunun kesinlikle katılıyorum, 18'inin katılıyorum cevabını verdikleri, 20'sinin kararsız olduğu ve 59'unun katılmıyorum, 27'sinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, beşinin katılıyorum, 12'sinin kararsız, 44'ünün katılmıyorum ve 262'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar diğerlerine göre daha fazla oranda ifadeye katılmazken, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar kadınların bulunduğu ortamı erkek yöneticilerin daha iyi yönetebileceğini diğer gruplara göre daha fazla belirtmişlerdir. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,020$, $p<0,05$)

Yaş arasında yapılan analiz sonuçlarına göre ise, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, yedisinin katılıyorum cevabını, yedisinin kararsız olduğu ve 15'inin katılmıyorum, 23'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden altısının kesinlikle katılıyorum, 21'inin katılıyorum cevabını, 36'sının kararsız olduğu ve 113'ünün katılmıyorum, 54'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 12'sinin kesinlikle katılıyorum, 21'inin katılıyorum cevabını, 27'sinin kararsız olduğu ve 76'sının katılmıyorum, 46'sının ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerden ise dördünün kesinlikle katılıyorum, dördünün katılıyorum cevabını, dördünün kararsız olduğu ve 45'inin katılmıyorum, 24'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerin diğer gruplardan daha fazla ifadeye katılmadıkları görülmüştür. Yaş ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,012$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Esnek mesai uygulaması ile kadınlar yöneticiliğe özendirilebilir” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatistiksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır

Tablo 4.55 “Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır.								
		Kararsız	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	N	P
		(n)	(n)	(n)	(n)	(n)		
Medeni durum	Bekar	27	26	12	18	9	92	p=0,000
	Boşanmış/Dul	22	11	5	4	1	43	
	Evli	142	116	104	41	11	414	
Yöneticilik sınavına girmek	Evet	20	11	19	6	7	63	p=0,004
	Hayır	171	142	102	57	14	486	

“Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır” ifadesi ile medeni durum arasında yapılan analizler sonucunda, bekar kadın öğretmenlerden 18’inin kesinlikle katılıyorum, 26’sının katılıyorum cevabını, 27’sinin kararsız olduğu ve 12’sinin katılmıyorum, dokuzunun kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, 11’inin katılıyorum cevabını, 22’sinin kararsız olduğu ve beşinin katılmıyorum, birinin kesinlikle katılmadığı cevabını verdikleri saptanmıştır. Evli kadın öğretmenlerden 41’inin kesinlikle katılıyorum, 116’sının katılıyorum cevabını, 142’sinin kararsız olduğu ve 104’ünün katılmıyorum, 11’inin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri kaydedilmiştir. Bekar olanların diğerlerine göre daha fazla oranda kurum içerisindeki kadın öğretmenlerin, kadınların yönetici olma isteğini artırdığını ifade ettikleri, evli öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha fazla oranda yönetici olma isteklerini artırmadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Medeni durum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır (p=0,000, p<0,05)

Yöneticilik sınavına girmek ile arasında yapılan analizi sonucunda ise, sınava giren kadın öğretmenlerden altısının kesinlikle katılıyorum, 11'inin katılıyorum cevabını, 20'sinin kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, yedisininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Sınava girmeyen kadın öğretmenlerden ise 57'sinin kesinlikle katılıyorum, 142'sinin katılıyorum cevabını, 171'inin kararsız olduğu ve 102'sinin katılmıyorum, 14'ünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Yöneticilik sınavına giren kadın öğretmenler, hemcinslerinin daha fazla oranda kurum içerisindeki kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini artırmadığını; yöneticilik sınavına girmeyenler ise hemcinslerinin yönetici olma isteğini, artırdığını belirtmişlerdir. Yöneticilik sınavına girmek ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,004$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.56 “Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar.								
Yaş	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	N	p	
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
22-28	9	10	18	1	18	56	$p=0,049$	
29-35	40	36	106	5	43	230		
36-45	31	37	86	6	22	182		
45 yaş üzeri	8	19	42	0	12	81		

“Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar” ifadesi ile yaş arasında yapılan analiz sonucunda, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 10'unun katılıyorum cevabını, dokuzunun kararsız olduğu ve 18'inin katılmıyorum, 18'inin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, 36'sının katılıyorum cevabını, 40'ının kararsız olduğu ve 106'sının katılmıyorum, 43'ünün kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden altısının kesinlikle katılıyorum, 37'sinin katılıyorum, 31'inin

kararsız olduğu 86'sının katılmıyorum ve 22'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 36-45 yaş arasındaki kadın öğretmenler diğer yaş gruplarına göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin erkeksi davranışlar sergilediğini ifade etmişlerdir. Yaş sınavına girmek ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır (p=0,049, p<0,05)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.57 “Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler.								
	Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p	
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	119	196	76	33	28	452	p=0,000
	Özel okul	27	22	38	1	9	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	106	177	71	29	29	412	p=0,002
	Kadın	40	41	43	5	8	137	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	18	24	15	5	12	74	p=0,006
	6-10 yıl	43	81	26	6	7	163	
	11-15 yıl	36	42	32	16	7	133	
	16-20 yıl	27	37	19	4	5	92	
	21 yıl ve üzeri	22	34	22	3	6	87	
Yaş	22-28	11	19	13	1	12	56	p=<0,001
	29-35	68	100	38	17	7	230	
	36-45	46	66	43	13	14	182	
	45 yaş üzeri	21	33	20	3	4	81	

“Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucuna göre, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 33'ünün kesinlikle katılıyorum, 196'sının katılıyorum cevabını, 119'unun kararsız

olduğu ve 76'sının katılmıyorum, 28'inin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise birinin kesinlikle katılıyorum, 22'sinin katılıyorum cevabını verirken, 27'sinin kararsız olduğu ve 38'inin katılmıyorum, dokuzunun ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler daha fazla oranda kadınların yöneticilik konusunda isteksiz olduğunu ifade etmişlerdir. Özel okulda çalışanlar ise kadın öğretmenlerin yönetici olma konusunda isteksiz olmadıklarını belirtmişlerdir. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Çalışılan müdürün cinsiyeti arasında yapılan analiz sonuçlarına göre, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 29'unun kesinlikle katılıyorum, 177'sinin katılıyorum cevabını, 106'sının kararsız olduğu ve 71'inin katılmıyorum, 29'unun ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 32'sinin kesinlikle katılıyorum, 71'inin katılıyorum cevabını, 15'inin kararsız olduğu ve 18'inin katılmıyorum, birinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenler kadınların yönetici olma konusunda isteksiz olduğunu diğer gruba göre daha fazla ifade etmişlerdir. Okul müdürünün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,002$, $p<0,05$)

Mesleki kıdem arasında yapılan analiz sonucunda, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden beşinin kesinlikle katılıyorum, 24'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 18'inin kararsız olduğu ve 15'inin katılmıyorum, 12'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden altısının kesinlikle katılıyorum, 81'inin katılıyorum, 43'ünün kararsız olduğu ve 26'sının katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 16'sının kesinlikle katılıyorum, 42'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 36'sının kararsız olduğu ve 32'sinin katılmıyorum, yedisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden dördünün kesinlikle katılıyorum, 37'sinin katılıyorum, 27'sinin kararsız, 19'unun katılmıyorum ve beşinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerden, üçünün kesinlikle katılıyorum, 34'ünün katılıyorum, 22'sinin kararsızım, 22'sinin katılmıyorum ve altısının kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip

kadın öğretmenler diğer gruplara göre daha fazla oranda kadınların yönetici olmak için isteksiz olduğunu ifade etmişlerdir. 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar ise diğer gruplara göre daha fazla oranda, kadın öğretmenlerin isteksiz olmadıklarını ifade etmişlerdir. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,006$, $p<0,05$)

Yaş ile arasında yapılan analizler sonucunda ise, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden birinin kesinlikle katılıyorum, 19'unun katılıyorum cevabını, 11'inin kararsız olduğu ve 13'ünün katılmıyorum, 12'sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden 17'sinin kesinlikle katılıyorum, 10'ünün katılıyorum cevabını, 68'inin kararsız olduğu ve 38'inin katılmıyorum, yedisinin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 66'sının katılıyorum cevabını, 46'ünün kararsız olduğu ve 43'ünün katılmıyorum, 14'ünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerden ise üçünün kesinlikle katılıyorum, 33'ünün katılıyorum cevabını, 21'inin kararsız olduğu ve 20'sinin katılmıyorum, dördünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arasında olan kadın öğretmenler diğer gruplara göre daha fazla kadınların yöneticilik konusunda isteksiz olduğunu ifade ederken, 22-28 yaş arasındaki kadın öğretmenlerin ise daha fazla oranda isteksiz olmadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Yaş ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,001$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.58 “Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.								
		Kararsızım (n)	Katılıyorum (n)	Katılmıyorum (n)	Kesinlikle katılıyorum (n)	Kesinlikle katılmıyorum (n)	n	p
Çalıştığı kurum	Devlet okulları	49	254	58	86	5	452	p=0,000
	Özel okul	16	34	39	7	1	97	
Çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti	Erkek	50	224	54	80	4	412	p=0,000
	Kadın	15	64	43	13	2	137	
Çalışılan okuldaki müdür yard.larının cinsiyeti	Erkek	17	106	20	34	1	178	p=0,005
	İkisi de	34	146	51	43	2	276	
	Kadın	14	36	26	16	3	95	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	12	33	11	17	1	74	p=0,014
	6-10 yıl	13	93	19	35	3	163	
	11-15 yıl	15	72	21	23	2	133	
	16-20 yıl	16	47	21	8	0	92	
	21 yıl ve üzeri	9	43	25	10	0	87	
	22-28	8	26	7	14	1	56	
Yaş	29-35	22	127	30	48	3	230	p=0,042
	36-45	27	89	42	22	2	182	
	45 yaş üzeri	8	46	18	9	0	81	

“Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucuna göre, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 86’sının kesinlikle

katılıyorum, 254'ünün katılıyorum cevabını, 49'unun kararsız olduğu ve 58'inin katılmıyorum, beşininse kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise yedisinin kesinlikle katılıyorum, 34'ünün katılıyorum cevabını verirken, 16'sının kararsız olduğu ve 39'unun katılmıyorum, birinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışanlar özel okulda çalışanlara göre etraflarında örnek alabilecekleri kadın yönetici olmadığını daha fazla ifade ettikleri ve özel okulda çalışanlar ise daha fazla olarak örnek kadın yöneticilerin olduğunu ifade etmişlerdir. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,000$, $p<0,05$)

Çalışılan müdürün cinsiyeti arasında yapılan analiz sonuçlarına göre, erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerden 80'inin kesinlikle katılıyorum, 224'ünün katılıyorum cevabını, 50'sinin kararsız olduğu ve 54'ünün katılmıyorum, dördünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Kadın müdür ile çalışanların ise 13'ünün kesinlikle katılıyorum, 64'ünün katılıyorum cevabını, 15'inin kararsız olduğu ve 43'ünün katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlerin örnek alınabilecek kadın yönetici olmadığını diğer gruba göre daha çok ifade ettikleri saptanmıştır. Müdürün cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,000$, $p<0,05$)

Çalışılan okuldaki müdür yardımcısının/yardımcılarının cinsiyeti arasında yapılan analizler sonucuna göre, erkek müdür yardımcısı/yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 34'ünün kesinlikle katılıyorum, 106'sının katılıyorum cevabını verdikleri, 17'sinin kararsız olduğu ve 20'sinin katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Erkek ve kadın müdür yardımcıları ile çalışan kadın öğretmenlerden 43'ünün kesinlikle katılıyorum, 146'sının katılıyorum cevabını verdikleri, 34'ünün kararsız olduğu ve 51'inin katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Kadın müdür yardımcısı çalışanların ise 16'sının kesinlikle katılıyorum, 36'sının katılıyorum, 14'ünün kararsız olduğu ve 26'sının katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir. Erkek müdür yardımcısı ile çalışanların diğer gruplara göre daha fazla, örnek kadın yönetici sayısının yetersiz olduğunu ifade ettikleri, kadın müdür yardımcısı ile çalışanların ise örnek kadın yönetici sayısının yetersiz olmadığını ifade ettiği belirlenmiştir. Müdür yardımcısının/yardımcılarının

cinsiyeti ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,005$, $p<0,05$)

Mesleki kıdem arasında yapılan analiz sonucunda, 1-5 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 17'sinin kesinlikle katılıyorum, 33'ünün katılıyorum cevabını verdikleri, 12'sinin kararsız olduğu ve 11'inin katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 35'inin kesinlikle katılıyorum, 93'ünün katılıyorum, 13'ünün kararsız olduğu ve 19'unun katılmıyorum, üçünün kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 11-15 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden 23'ünün kesinlikle katılıyorum, 72'sinin katılıyorum cevabını verdikleri, 15'inin kararsız olduğu ve 21'inin katılmıyorum, ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 16-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerden sekizinin kesinlikle katılıyorum, 47'sinin katılıyorum, 16'sının kararsız, 21'inin katılmıyorum ve ikisinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerden, 10'unun kesinlikle katılıyorum, 43'ünün katılıyorum, dokuzunun kararsızım, 2'inin katılmıyorum cevabını verdikleri ve kesinlikle katılmayan kadın öğretmenin bulunmadığını belirtmişlerdir. altısının kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar diğerlerine göre daha fazla oranda örnek kadın yöneticinin yetersiz olduğunu ifade ederken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ise diğerlerine göre daha fazla bu ifadeye katılmamışlardır. Mesleki kıdem ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatiksels olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,014$, $p<0,05$)

Yaş ile arasında yapılan analizler sonucunda ise, 22-28 yaş arası kadın öğretmenlerden 14'ünün kesinlikle katılıyorum, 26'sının katılıyorum cevabını, sekizinin kararsız olduğu ve yedisinin katılmıyorum, birininse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerden 48'inin kesinlikle katılıyorum, 127'sinin katılıyorum cevabını, 22'sinin kararsız olduğu ve 30'unun katılmıyorum, üçününse kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. 36-45 yaş kadın öğretmenlerden 22'sinin kesinlikle katılıyorum, 89'unun katılıyorum, 27'sinin kararsız olduğu, 42'sinin katılmıyorum ve ikisinin kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. 45 yaş ve üzeri kadın öğretmenlerin dokuzunun kesinlikle katılıyorum, 46'sının katılıyorum, sekizinin kararsızım, 18'inin katılmıyorum cevabını verdikleri ve kesinlikle

katılmayan kadın öğretmen bulunmadığı görülmüştür. 29-35 yaş arası kadın öğretmenler diğer yaş gruplarına göre daha fazla oranda örnek kadın yöneticinin yetersiz olduğunu ifade ederken, 36-45 yaş grubundaki öğretmenler ise daha fazla ifadeye katılmamışlardır. Yaş ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır. ($p=0,042$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.59 “Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır” ifadesinin değişkenlere göre yapılan ki kare analiz sonuçları.

Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır.							
Çalıştığı kurum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	n	p
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)		
Devlet okulları	58	225	42	118	9	452	$p=0,017$
Özel okul	17	49	16	12	3	97	

“Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır” ifadesi ile çalıştığı kurum arasında yapılan analiz sonucuna göre, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerden 118’inin kesinlikle katılıyorum, 225’inin katılıyorum cevabını, 58’inin kararsız olduğu ve 42’sinin katılmıyorum, dokuzunsa kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür. Özel okullarda çalışanlardan ise 12’sinin kesinlikle katılıyorum, 49’unun katılıyorum cevabını verirken, 17’sinin kararsız olduğu ve 16’sinin katılmıyorum, üçünün ise kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri belirlenmiştir. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenler erkek meslektaşlarının yöneticiliğe daha kolay ve hızlı şekilde ulaşamayacağını daha yüksek oranda düşünmektedirler. Çalıştığı kurum ile ifade arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak birbiri ile bağımlı olduğu saptanmıştır ($p=0,017$, $p<0,05$)

Diğer değişkenler ile ifadenin arasında yapılan analiz sonucunda istatıksel olarak birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kadınlar, yönetici olmak için gereken özelliklere sahip değildir” ifadesinin tüm değişkenler ile arasında yapılan analizinde istatıksel olarak birbiriyle bağımsız olduğu saptanmıştır



BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonuçlarına ve bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engelleri cam tavan sendromu bağlamında inceleyen bu çalışma nicel ve nitel araştırma olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Farklı kurum ve okul tiplerinde çalışan 41 kadın öğretmenle görüşülmüş, yarı yapılandırılmış 17 adet soru sorulmuştur. Analiz sonucu çıkan temalar ve kodlardan; araştırmacı tarafından bulgular kısmının ikinci aşamasını oluşturan ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek internet üzerinden farklı tip kurum ve okul tiplerinde çalışan 549 kadın öğretmen tarafından cevaplandırılmıştır. Verilen SPSS 22 ile analiz edilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, kadın öğretmenlerin cevaplarının, demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu araştırmada, çalışılan kurum, çalışılan okuldaki müdürün cinsiyeti, kadın öğretmenlerin yaşı ve medeni durum cevapları en çok etkileyen demografik değişkenler olmuştur. Mesleğe yeni başlamış kadın öğretmenler ile bekar kadın öğretmenler, kendilerine bir kariyer oluşturmak ile ilgili heveslidirler. Meslekte beş yıl ve üzeri çalışan kadın öğretmenler ile evli kadın öğretmenler ise yönetici olmak konusunda birçok tereddüte sahiptirler. Kendi özel hayatları içerisinde birçok sorumluluğu aynı anda yürütmeye çalıştıkları için, omuzlarına yeni sorumluluklar yüklemekten kaçınmaktadırlar. Aynı kurum içerisinde kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenler kariyer planlarını oluştururken erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenlere göre daha iyimserlerdir. Kurum içerisinde rol model olan bir kadın yönetici sayesinde, kadın öğretmenler, kariyerleri sırasında karsılarına çıkacak engelleri aşabileceklerine dair güçlü bir inanç duymaktadırlar. Ayrıca, kıdemce küçük olan ve herhangi bir yöneticilik sınavına girmeyen kadın öğretmenler, hemcinslerinin yönetici olma isteklerini artırdıklarını düşünürken, kıdemce büyük ve daha önce yöneticilik sınavına giren kadın öğretmenler, hemcinslerinden bu anlamda olumlu yaklaşımlar görmediğini

belirtmişlerdir. Bu durum hedefe ulaşmak için çalışmaya başladıklarında desteğin azaldığına işaret etmektedir.

Son olarak, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre özel okulda çalışan öğretmenlerin yönetici olma motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler, çalışma koşullarının yoğun olmasını önemsemezken, ailevi sorumluluklarını da yönetici olmak için bir engel olarak görmemektedirler. Onlara göre kadın öğretmenlerin üst kademelere çıkmasına engel olacak engeller sanıldığı kadar çok ve de cam tavan kırılmaz bir engel değildir. Ayrıca, özel okulda çalışan kadın öğretmenler, kadın olmanın yönetici olurken kendilerine avantaj sağladığını düşünmektedirler. Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler ise kadın olmanın yönetici olurken bir dezavantaj olarak karşılarını çıktığını ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde, devlet ve özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin liderlik ile ilgili algı farklılıklarını bu denli derinlemesine ortaya koyan çalışmaların azlığı görülmektedir.

Bu bölümde araştırma sonunda elde edilen sonuçlar, araştırmanın problemleri ile bir arada verilerek, ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur.

5.1.1. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki bireysel kariyer engelleri nelerdir ve bu kariyer engellerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın birinci alt amacı, kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki bireysel kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir şeklinde ifade edilmiştir.

Yapılan nitel görüşmelerde, kadın öğretmenlerin birçoğunun (41/28) yönetici olmak istememektedirler. Bu durumun nedenlerini bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak sıralandırmak mümkündür. Bireysel engeller arasında en sık bahsedilen kişisel tercih ve algılardır. Bunu, kadın öğretmenlerin kişisel olarak yöneticilikten kaçındığını, istemediklerini, başaramayacağını ya da kendisine uygun olmadığını düşünmesiyle açıklayabiliriz. 'Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler' sorusuna katılımcıların 218'i (%39,7) katılıyorum, 146'sı (%26,6) kararsızım, 114'ü (%20,8) katılmıyorum, 37'si (%6,7) kesinlikle katılmıyorum ve 34'ü (%6,2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Araştırma bulguları ilgili literatürdeki "kadın isteksizliği"ni desteklemektedir, fakat derinlemesine bakıldığında bu

isteksizliği ortaya çıkaran bileşenler, keyfi bir isteksizlikten ziyade içerisinde toplumsal olguları da içeren nedenlerden oluşmaktadır.

Demografik değişkenlere göre, devlet okullarında çalışan kadın üretmenler özel okullarda çalışanlara göre daha fazla oranda kadınların yöneticilik konusunda isteksiz olduğunu ifade etmişlerdir. Özel okulda çalışanlar ise yönetici olmak için isteksiz olmadıklarını belirtmişlerdir. Erkek müdür ile çalışan kadın üretmenler, kadın müdürle çalışan kadın retmenlere göre, kadınların yönetici olma konusunda isteksiz olduğunu daha fazla oranda ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, kadın retmenlerin okul yöneticiliği için yreklendirmelerinde, rol modeli kadın okul yöneticileri ile karşılaşmalarının, oldukça önemli olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın üretmenler daha fazla oranda kadınların yönetici olmak için isteksiz olduğunu ifade ederken; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar ise kadınların yönetici olma konusunda diğer gruplara göre daha fazla oranda isteksiz olmadıklarını belirtmişlerdir. 29- 35 yaş arasında olan kadın retmenlerin diğer yaş gruplarına oranla daha fazla kadınların yöneticilik konusunda isteksiz olduğunu düşünürken, 22-28 yaş arasındaki kadın üretmenler ise diğer yaş gruplarına göre daha yüksek oranda kadın retmenlerin yönetici olma konusunda istekli olduğunu belirtmişlerdir. Görülmekte olduğu gibi, araştırmada yöneticilik kıdemi daha az olan ve yaşça en küçük grupta yer alan retmenlerin, kıdemece daha büyük ve yaş almış retmenlere göre daha yüksek düzeyde kadınların yöneticilik isteği duyduklarını düşündükleri ortaya koyulmuştur. Diğer değişkenler ile ise bağımsız olduğu saptanmıştır.

Karaca (2007), kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile ilgili yaptığı araştırmasının sonucunda kadın yöneticilerin, literatürde belirlenin aksine yönetici olma konusunda isteksiz olmadıklarını ortaya koymuştur. Aynı şekilde erkek yöneticiler de, kadın yöneticilerin isteksiz değil hırslı olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, retmenlikten yöneticilik pozisyonuna geçmeyi başarmış kadınların, bir takım isteksizlik ve korkuları arkasında bırakarak geldikleri pozisyonu koruma isteği duymaları ya da bir st basamağa çıkma arzusunu taşımaları şeklinde açıklanabilir.

retmenliği sevmek, yöneticiliği tercih etmemeye sebep olan bireysel nedenlerden biridir. Kadın retmenler, çocuklarla ilgilenmekten ve onlara birşeyler üretmekten büyük zevk aldıklarını ancak yöneticiliğin sürekli bürokratik konulardan ibaret olduğunu, bu sebeple cazip gelmediğini belirtmişlerdir. Bir diğer neden ise zgr hissetmemek olmuştur. Kadın retmenler, retmenlik yaparken sınıf içerisinde

kendilerini özgür hissetmektedirler. Yapacakları işleri eğitim programına sadık kalarak kendilerinin belirledikleri zamanlarda ilgi ve ihtiyaçlara göre yerine getirmektedirler. Bu özerklik duygusunu onlara hiç bir işin vermeyeceğine inanmaktadırlar. Yönetici olduklarında sürekli ilçe milli eğitim müdürlüğünden ve üst amirlerinden gelecek direktiflerle işlerini yapmak durumunda kalacaklarını düşündüklerinden yöneticilikten kaçınmaktadırlar. Diğer bir neden olarak, yöneticiliğin akademik kariyer yapmaya engel olduğu, kadın öğretmenlerin mesleklerinde ilerlemek, kişisel gelişimlerini sağlamak gibi nedenlerle başvurdukları akademik eğitimin yöneticilik gibi çalışma saatleri fazla olan bir alanla yürütmenin zor olacağından bahsetmişlerdir.

Kadınların yönetici olabilmek için, çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi bir takım zorlukları göze alamadığına en çok katılan grup, evli kadın öğretmenler olmuştur. Toplumun kadına verdiği öncelikli olarak “anne olma, eş olma” sorumluluğunun üzerine; kadın öğretmenler yeni ve ağır başka sorumluluklar üstlenmekten çekinmektedirler. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerin, özel okulda çalışan kadın öğretmenlere göre daha fazla oranda ağır iş yükü ve çalışma koşullarını göze alamadıkları ortaya konmuştur. Bunun nedeni, devlet okullarında öğretmen olarak çalışan kadın öğretmenlerin, özel okulda çalışan meslektaşlarına göre daha az çalışma saatlerine sahip olmasıdır. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler, devlet okulunda çalışan yöneticiler gibi 9-17 mesai yapmakta ve bazı hafta sonları da okula gitmektedirler.

Bireysel engellerden bahsederken kadın öğretmenlerin en sık bahsettiği konulardan bir diğeri ise “çoklu rol üstlenme”dir. Kadınlar, iş hayatına girmeleriyle birlikte “ev kadınlığı”, “annelik”, “iş kadınlığı” gibi sorumlulukları aynı anda yerine getirmeye çalışmaya başlamışlardır. Dönem dönemse bu sorumluluklar birbirleriyle çatışmaktadır. Anne olmanın çalışma hayatına olumsuz etkisinden bahsedilmiştir. Anne olan kadın öğretmenler kariyer basamaklarını tırmanmaya çalışırken, evlatları ve işi arasında seçim yapmak zorunda bırakılmaktadır. Böyle durumlarda kadınlar genellikle kariyerlerinden fedakarlık edip ailesel sorumluluklarına yönelmektedirler.

Araştırmada kadın öğretmenlerle yapılan görüşmeler de bu bilgiyi doğrular nitelikte olmuştur. Yapılan görüşmelerde, yönetici olduğu için ailesel sorumluluklarını yerine getiremediğini düşündüğü eşi tarafından, psikolojik şiddete maruz kalıp daha sonra da eşinden ayrılmak durumunda kalan bir kadın öğretmenin anlattıkları

kaydedilmiştir. Ataerkil aile yapısına sahip ailelerde bu tür çatışmaları daha sık yaşanmaktadır. Çift kariyerli ailelerde de görülen bu çatışmalar, kadın okul yöneticileri tarafından da yaşanmaktadır. Çift kariyerli aileler, kadın ve erkeğin her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardına düştüğü, eşlerin her ikisinin de çalışmasına ek olarak, yine her ikisinin de “yüksek derecede bağlılık gerektiren ve devamlı gelişime açık” işlerde çalışması sonucu ortaya çıkan aile tipi olarak ifade edilmektedir (Kilpatrick, 1982). Eşlerin karşılıklı anlayışlarının bulunmadığı durumlarda birbirlerinin kariyerlerini engellemeye yönelik davranışların olabileceği ve çatışmaların artabileceği vurgulanmaktadır. Bir çok çalışma çift kariyerli ailelerde karşılıklı anlaşmanın olmadığı durumlarda özellikle kadının kariyeri ve ailedeki cinsiyet temelli işleri arasında sıkıştığını ve ailedeki dengeyi sarsabilecek sosyal ve psikolojik engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur (Rosen vd., 1975).

Bakioğlu ve Ülker (2018) kadın akademisyenlerin kariyer engelleri ile ilgili yaptıkları araştırmada, kadın akademisyenlerin eşlerinden fiziksel ve manevi olarak destek beklediğini ortaya koymuştur. Kadın akademisyenler, eşlerinin ev içindeki sorumlulukları paylaşmasını ve onlara destek ve moral vermesini beklemektedir. Bu desteği gören kadın akademisyenlerin, destek almayan kadın akademisyenlere göre daha şanslı ve başarılı olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca, sorumlulukları paylaşmayan, eşlerine yardımcı olmayan fakat kariyerlerine engel olmak adına herhangi olumsuz bir adım atmayan eşler de kadın akademisyenlerce "destekleyici eş" olarak görülmektedir.

Ayrıca, toplumsal cinsiyet yaklaşımına göre, kadın çalışanların üzerindeki iş ve aile sorumluluklarının fazlalığı nedeniyle çalıştıkları kurumda yeterli seviyede ilgilenemeyecekleri ve örgüt için faydalı olamayacakları düşünülmektedir. Bu durum gerekçe gösterilerek, kadın öğretmenlerin birer yönetici adayı olabileceği gerçeği görmezden gelinmektedir.

Alvesson ve Sandberg'in (2013) ortaya koyduğu araştırmanın sonuçları ise farklı bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, engel olarak görülen, toplumun kadına biçtiği anne rolünü, kadın çalışanlar kendi lehlerine çevirebilmektedirler. Araştırmaya göre, aslında anne rolü, anaçlık ve diğer roller kadınların iş hayatında farklı bakış açıları kazanmalarını ve daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Araştırmaya göre, kadınlar özel hayatlarını eşlerine göre düzenlemeye daha meyillidirler. Eş rolünün gereği olarak evde eşlerini idare ettiklerini ifade eden kadın yöneticiler, okulda bu yeteneği öğretmenlere kullandıklarını belirtmişlerdir.

Kadın öğretmenler kariyerleri için fedakarlıkta bulunup bulunmadıkları ile ilgili soruya büyük çoğunlukla evet yanıtını vermişlerdir. Özel hayatlarından fedakarlık yaptıklarını vurgulayan katılımcılar, okul hayatındaki işlerin mutlaka eve sarktığını bu sebeple aile hayatına daha az vakit ayırmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.”Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır” ifadesine katılımcıların 242’si (%44,1) katılıyorum, 194’ü (%35,3) kesinlikle katılıyorum, 57’si (%10,4) katılmıyorum, 53’ü (%9,7) kararsızım ve üçü (%0,5) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. . Bu ifadeye katılmayanların çoğunlukla 22-28 yaş aralığındaki kadın öğretmenler olduğu görülmüştür. 29-35 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki kadın öğretmenlerin çoğunluğu ise kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmının özel hayatına daha az zaman ayırmak olduğunu kabul etmektedir. Kadın bir okul müdürünün görev yaptığı okullardaki kadın öğretmenlerin, erkek müdürün görev yaptığı okulda çalışan kadın öğretmenlere göre daha fazla oranda, özel hayata daha az zaman ayırmak zorunda kalmadıklarını düşündükleri saptanmıştır. Görüşmemiz sırasında katılımcılardan biri, öğretmenken dahi sınav kağıtları, proje ödevleri gibi eve çok fazla iş getirdiğini; yöneticilik yapması halinde bu angaryanın iki katına çıkmasından korktuğunu belirtmiştir. Aile hayatının yanı sıra, sosyal hayattan da ödün verdiklerini belirten kadın öğretmenler; kendilerine az zaman ayırmak zorunda kalmaktadırlar.

“Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır” ifadesine katılımcıların 226’sı (%41,2) katılıyorum, 203’ü (%37) kesinlikle katılıyorum, 70’i (%12,8) katılmıyorum, 37’si (%6,7) kararsızım ve 13’ü (%2,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Evli kadın öğretmenler hem ev hem de iş ortamında sorumluluk almanın kadın öğretmenleri yoracağını ve yıpratacağını belirtirken; bu düşünce bekar ve boşanmış/dul kadın öğretmenler arasında daha az yaygındır. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerin aksine, özel okullarda çalışan kadın öğretmenler aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almanın kadın öğretmenleri daha az yorup yıpratacağını düşünmektedirler. Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler ise 9-17 çalışacakları bir işin aile yaşantılarına zarar vereceğini, ev ile ilgili sorumluluklarını yerine getiremeyeceklerini bunu göze almak istemediklerini belirtmişlerdir. Günümüzde erkeklerin 9-5 çalışması sorun olarak görülmeyip, kadınlar için bu çalışma koşullarının bir engel olarak gözükmemesi; toplumsal olarak bize verilen rollerin dışına ne kadar çıkamadığımızın da bir göstergesidir. Bu sonuçlara benzer şekilde, okul

yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran Izgar (2001), kadın yöneticilerin eşleri, çocukları ve evleri ile ilgili sorunları ve sorumlulukları düşündükleri için okul yöneticiliği kariyerine gerektiği kadar zaman ve emek ayıramadıklarını ortaya koymuştur.

“Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir” ifadesine katılımcıların 253’ü (%46,1) katılıyorum, 150’si (%27,3) kararsızım, 76’sı (%13,8) kesinlikle katılıyorum, 66’sı (%12) katılmıyorum ve dördü (%0,7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. 22-28 yaş arası kadın öğretmenler ifade ile ilgili en çok kararsız kalan gruptur. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenler diğer gruplara göre daha fazla aile-iş dengesini kadın yöneticilerin sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler de en yüksek oranda kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kurabileceği düşünmektedirler. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler ise kadınların daha düşük oranda aile-iş dengesini sağlayabileceklerini ifade ettikleri görülmüştür. Aynı şekilde, Tüzel (2014) araştırmasında da, aile içi cinsiyet rollerine ilişkin kariyer engeline neden olan geleneksel bakış açısının, yaşı genç ve mesleki kıdemi düşük olan kadın öğretmenlerde ve erkek okul müdürü ile çalışan kadın öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre yaş ve kıdem arttıkça geleneksel cinsiyet rollerine bakış açısında bir azalma görülmektedir.

Çalışmaya katılan kadın öğretmenler annelik, yönetici olmak için bir engeldir ifadesine çoğunlukla katılmadıklarını belirtmişlerdir (549/283). Genel olarak ailesel sorumlulukların yöneticiliğe olumsuz etkisinden bahsedilmesine rağmen bu sonuç ilk etapta şaşırtsa da 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler, diğer gruplara göre daha fazla oranda anne olmanın yöneticilik için engel olduğunu ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların ise anne olmanın yöneticiliğe engel olmadığını ifade ettikleri saptanmıştır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kadın öğretmenlerin genel olarak yetişkin çocuklara sahip olduğu ve ailesel sorumluluklarını bir nebze hafiflettikleri için böyle düşünüyor olmaları muhtemeldir.

5.1.2. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki örgütsel kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engellerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın ikinci alt amacı, kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki örgütsel kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir şeklinde ifade edilmiştir.

Kadın öğretmenler tarafından örgütsel kariyer engelleri; çalışma saatlerinin fazla olması, yoğun iş yükü, izinlerin daha az olması, yönetici kadrosunun tükenmişliği, yöneticiliğin stres ve gerginliği ve siyasi- sosyal bağlantılar kuramama olarak sıralanmıştır. Çalışma saatlerinin fazla olması bir çok kadın öğretmeni yönetici olma isteğinden vazgeçirmektedir. Hatta çalışma saatlerinin artacak olması yöneticilik yolundaki en önemli engellerinden biri olarak görülmektedir. Yapılan çalışmada, çalışma koşullarının yöneticilik isteğini olumsuz yönde etkilediğini savunan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmüştür. "Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler" ifadesine katılımcıların 269'u (%49) katılıyorum, 152'si (%27,7) kesinlikle katılıyorum, 62'si (%11,3) katılmıyorum, 53'ü (%9,7) kararsızım ve 13'ü (%2,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Esnek çalışma saatleri talep eden birçok kadın öğretmen, bu şekilde kadınların yöneticiliğe daha sıcak bakabileceklerini belirtmişlerdir. Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler, özel okuldakilere göre çalışma koşullarının yöneticilik isteklerini daha fazla olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenlerin ise erkek müdür ile çalışanlara göre yönetici olma isteğinin daha az olumsuz etkilendiğini, okullarında erkek müdür yardımcısı bulunan kadın öğretmenler ise, çalışma koşullarının kadınların yönetici olma isteklerini daha fazla olumsuz etkilediğini düşündükleri yapılan analiz ile saptanmıştır. Buna göre, kadın öğretmenlerin rol modeli olabilecek bir kadın müdür ile çalışmaları halinde, kendilerinin de okul yöneticisi olmayı başarabilecekleri düşüncesinde bir artış meydana geldiği söylenebilir. 29-35 yaş arası kadın öğretmenlerin diğer yaş gruplarından daha fazla oranda çalışma koşullarının kadınların yöneticilik üzerinde olumsuz etki yarattığını düşünmektedirler. Bu yaş aralığındaki kadın öğretmenler, kariyer evrelerinin Durulma evresindedirler. Bu evrede her şeye karşı daha fazla sorumluluk hissedilmeye başlanmakta ve yerleşik bir düzen kurma isteği önem kazanmaktadır (Bakioğlu 1996). Bakioğlu (1996)'na göre öğretmenlerin kariyer evrelerinin özellikleri kısaca şöyledir:

Kariyer Giriş Evresi (1-5 yıl kıdem) Bu evredeki öğretmenler, öğretmenlik kariyerlerini kişisel ve mesleki tanınma imkanı sağlamadığını en yoğun şekilde belirtmektedir. Kariyere giriş evresi öğretmenleri daha önce öğretmenlik yapmamışlarsa “gerçek şoku” yaşamaktadırlar ve görevin karmaşıklığı ile baş edip edemeyeceklerini düşünmeleri şoka sebep olmaktadır. Bunlara ek olarak öğretilecek konularda kendilerini yetersiz hissedebilmektedirler ve karşılaştıkları mesleki gerekleri öğrenmektedirler.

Durulma Evresi (6-10 yıl kıdem) öğretmenleri kariyer giriş evresi öğretmenlerine oranla kariyerlerini daha fazla ilginç bulmaktadırlar ve aynı şekilde kariyer giriş evresi öğretmenlerinden daha fazla mevcut kapasitesinin tamamını kullanmaya fırsat bulduklarını belirtmektedirler.

Deneycilik/Aktivizm (11-15 yıl kıdem) evresindeki öğretmenlerin çoğu mevcut kapasitelerinin çoğunu kullanma fırsatı bulduğunu, okulda profesyonel olarak öğrenmenin gerçekleştiğini ve bu gelişmenin onlarda okula bağlılık hissi uyandırdığını belirtmişlerdir.

Uzmanlık Evresi (16-20 yıl kıdem) öğretmenlerinin büyük bir kısmı kariyeri ilginç bulmaktadır ve okula bağlılık oranları yüksektir. Bu durum öğretimde uzmanlığın oluştuğunu düşündürmektedir ancak, kapasitenin kullanımındaki algı deneycilik evresine göre biraz düşüktür.

Sakinlik Evresi (21-25 yıl kıdem) evresindeki öğretmenlerin çok büyük bir kısmı kapasitelerinin tamamını kullanmaya imkan bulduklarını ve okulda profesyonel gerekleri öğrenerek okula bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir

Dolayısıyla aile ve düzen kurma çabalarını çalışma koşullarını göre düzenlemek durulma evresindeki kadın öğretmenler için önemlidir.

Yoğun iş yükü, kadınların yöneticiliği tercih etmemesinin örgütsel nedenlerinden biridir. Ölçekte yer alan, “Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur” ifadesine katılımcıların 300’ü (%54,6) katılıyorum, 109’u (%19,9) kesinlikle katılıyorum, 76’sı (%13,8) kararsızım, 53’ü (%9,7) katılmıyorum ve 11’i (%2) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler, yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olmasının kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olduğu ile ilgili kararsız kalmışlardır. Aynı zamanda özel okulda çalışanlar devlet okulunda çalışanlara göre ifadeye daha yüksek oranda

katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, özel okulda çalışan kadın öğretmenler yoğun iş yükü ve çalışma saatlerinden şikayet etmemekte ve bunun yönetici olma motivasyonlarını etkilemediğini belirtmektedirler. Yapılan gayri resmi izlenimler sonucunda, devlet okullarına oranla birçok özel okulun yöneticisinin kadın olduğunu gözlemlenmiştir. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin bu istek ve motivasyonlarının birlikte çalıştıkları kadın okul yöneticisini gözlemleyerek arttığını söylemek mümkündür. Erkek müdürün olduğu okulda çalışan kadın öğretmenlerinse, kadınların yöneticiliği daha az tercih etme sebebinin yöneticilik sorumlulukları ve iş yükü olduğunu daha fazla oranda kabul ettikleri saptanmıştır.

Aynı şekilde, “Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar” ifadesine katılımcıların 209’u (%38,1) kesinlikle katılıyorum, 166’sı (%30,2) katılıyorum, 84’ü (%15,3) katılmıyorum, 52’si (%9,5) kesinlikle katılmıyorum, 38’i (%6,9) kararsızım cevabını vermişlerdir. Evli olanların diğerlerine göre daha fazla oranla ifadeye katıldığını, boşanmış/dul olanların ise diğerlerine göre daha fazla ifadeye katılmadıkları görülmüştür. Devlet okullarında çalışanlarınsa yine özel okulda çalışan kadın öğretmenlere göre daha fazla oranda kadınların ağır iş yükü ve çalışma koşullarını göze alamadığını belirtmişlerdir.

“Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar” ifadesine katılımcıların 201’i (%36,6) katılıyorum, 113’ü (%20,6) kararsızım, 109’u (%19,9) kesinlikle katılıyorum, 101’i (%18,4) katılmıyorum ve 25’i (%4,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar ifadesine özel okulda çalışan kadın öğretmenler daha fazla kararsız kalırken, devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler kadınların daha fazla siyasi/sendikal bağlantı kurmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin soruyu cevaplarken kararsız kalma nedeni, devlet okullarının aksine özel okullarda sendikalaşmanın yok denecek kadar az olmasıdır Kadın müdürün bulunduğu okullarda çalışan kadın öğretmenlerin diğerlerine göre daha fazla oranda kararsız kaldıkları ve siyasal bağlantı kurmada zorlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Erkek müdür ile çalışanların ise kadın öğretmenlerin siyasal bağlantı kurmada zorlandıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Müdürlük deneyimi olan kadın öğretmenlerin diğerlerine oranla en yüksek oranda kadın öğretmenlerin siyasi/sendikal bağlantı kurmakta zorlandığını ifade etmektedirler. Müdür

yardımcılığı deneyimi olanlar ise diğerlerine göre bu bağlantıları kurmakta daha az zorlandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilik sınavına girmeyenler ifade hakkında daha fazla kararsız kalırken, yöneticilik sınavına girenler ise diğer gruba göre kadın öğretmenlerin daha zor siyasi/sendikal bağlantı kurduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada kadın öğretmenlerin siyasi bağlantılar kuramamasının yanında sosyal ağlara da katılmadığı ortaya konmuştur. Kadın öğretmenler, birbirine kenetlenen erkek öğretmenler ve yöneticilerden oluşan sosyal grup tarafından dışlandıklarını hissetmektedirler. Özcan (1999) araştırmasında benzer şekilde, erkeklerin yaşamlarında dayanışma içinde olduklarını, bir grup ruhuyla hareket ettiklerini, birbirlerini ağabey-kardeş ilişkisi içinde destekleyip yükselttiklerini ve aralarına bir kadının girmesinden rahatsız olduklarını belirtmiştir.

Bu araştırmayı destekleyen bir başka çalışma, Bingöl, Aydoğan, Şenel, Erden'in (2011) "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği" adlı araştırmasıdır. Çalışmasında kadınlar, çalıştıkları örgütte, erkekler tarafından önyargı ile karşılandıklarını, mesleki bir ayrım gördüklerini, mentorleri bulunmadığını, sosyal ağlara giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan ata erkil politikaların yükselmelerine engel olduğunu ifade etmişlerdir.

5.1.3. Kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki toplumsal kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engellerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın üçüncü alt amacı, kadın öğretmenlerin yönetici olması önündeki toplumsal kariyer engelleri nedir ve bu kariyer engelleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir şeklinde ifade edilmiştir.

Toplumsal engeller arasında kadın öğretmenler "baskı" gördüklerini ifade etmişlerdir. Anlaşılacağı üzere baskı sadece ailede görülmemektedir. Okul ortamında gerek erkek öğretmenlerin gerekse de hemcinslerinin kariyer hedeflemek, yönetici olma hayalini kurmak ile ilgili olumsuz düşüncelerine maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Görüşmeler sırasında bir kadın öğretmen, doğum yapıp annelik izni bittikten hemen sonra işe dönmesinin sosyal çevresi tarafından hoş karşılanmadığını, hatta ayıpladığını söylenmiştir. Toplumsal zorluklardan bahseden kadın öğretmenlere sosyal çevreleri yöneticiliği seçmemeleri yönünde baskı yapmaktadırlar.

Kadın öğretmenler, kadınların yönetim süreçlerinde az olma durumlarını içselleştirmişlerdir. Gerek kendileri, gerek aileleri, gerekse sosyal ve okul çevreleri, kadınların yönetici olmaları konusunda güçlü bir beklentiye sahip değillerdir.

Çevrelerinin kadın yöneticilere bakış açısından bahseden kadın öğretmenler, genel tutumun olumsuzluğundan yakınmışlardır. Kadın yöneticilerin çevreleri tarafından küçümsendiğini, beceriksiz olarak görüldüklerini dile getirmişlerdir. Desteklenmeden görevlerini yerine getirmeye çalıştıklarına değinmişlerdir. Ayrıca ölçek sonuçlarına göre, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde çevrelerinden bekledikleri desteği görmemektedirler.

“Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir” ifadesine katılımcıların 200’ü (%36,4) katılıyorum, 172’si (%31,3) katılmıyorum, 133’ü (%24,2) kararsızım, 23’ü (%4,2) kesinlikle katılıyorum ve 21’i (%3,8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. En yüksek cevabı veren grubun 153 kişi ile devlet okullarında çalışarak ‘Katılmıyorum’ cevabını verenler olduğu görülmüştür. En az cevap ise özel okulda çalışan bir kadın öğretmenin ‘Kesinlikle katılmıyorum’ cevabıdır. Çalışılan okuldaki müdür yardımcısı/yardımcılarının cinsiyeti ile analizinde ise, en yüksek cevabı veren grubun 106 kişi ile çalıştığı kurumda hem erkek hem de kadın müdür yardımcısı bulunup ‘Katılıyorum’ cevabını verenler olduğu görülürken; en az cevabın ise kadın müdür yardımcısı bulununan okulda görev yapan 1 kişinin ‘Kesinlikle katılmıyorum’ yanıtıdır.

“Toplum, kadınların yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığına inanır” ifadesine katılımcıların 276’sı (%50,3) katılıyorum, 110’u (%20) katılmıyorum, 75’i (%13,7) kesinlikle katılıyorum, 74’ü (%13,5) kararsızım ve 14’ü (%2,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Tan (1996) araştırmasında, okul öncesi eğitim ve kız teknik öğretim genel müdürlüğü alanlarının genel olarak kadınları ilgilendirmesine rağmen buralardaki üst düzey yöneticilerin bile çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğunu ifade etmiştir. Okul yönetimi gibi önemli bir kariyer aşamasını sadece erkek işi olarak algılanması, öğretmenlik mesleğinin bir kadın mesleği, eğitim yöneticiliğinin ise bir erkek mesleği olarak görülmesi toplum tarafından uzun zamandır oluşturulmuş bir kalıp yargıdır. Sonuç olarak, kadınlara yönelik oluşturulan cam tavan yani bu tür önyargılar ve ayrımcılık içeren görüşler yine toplum tarafından üretilmekte ve varlığını etkin bir biçimde sürdürmektedir (Charles ve Davies, 2000).

Araştırma bulgularını destekleyen bir başka çalışma Atay'ın 35 ilköğretim okul müdürlerinin davranışları konusunda yaptığı çalışmadır. Araştırmada kadınların etkin bir yönetimin gerekliliklerini sağlayamayacakları görüşü toplum tarafından genel kabul görmüş bir önyargı olarak ortaya konmuştur. Kadın yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde sıralanmıştır.

5.1.4. Kadın öğretmenlere göre yönetimde kadınsal ve erkeksel tavırlar bulunur mu ve kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın dördüncü alt amacı, kadın öğretmenlerin yönetimde kadınsal ve erkeksel tavırlar bulunup bulunmadığına ile ilgili görüşleri nelerdir ve kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir olarak ifade edilmiştir.

Dobbins ve Platz (1986), kadın ve erkek liderlerin; liderlik tarzları arasında farklılık bulunmadığını ileri sürmüşlerdir. Kadın ve erkek liderler aynı oranda iş odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı göstermekte ve aynı oranda grup tatmini sağlamaktadırlar. Ancak, Rosener (1990), Park (1996) ve Sakallı (2001) kadın ve erkeğin farklı liderlik tarzlarına sahip olduklarını vurgulamışlardır. Erkekler etkileşimsel, yapıyı harekete geçiren, iş odaklı liderlik tarzını benimserken, kadınlar erkeklere oranla daha katılımcı, bilgi paylaşımına ve motivasyona önem veren dönüşümsel liderlik davranışları sergilemektedirler.

Morsink (1966), kadın yöneticilerin, Lider Davranışı Tanımlama Anketi verilerinden çıkan sonuçlara göre erkek yöneticilerle ve diğer kadın-erkek personelle kıyaslandığında; ikna edicilik, temsil, üretim odaklılık, grubu bir arada tutma ve üstlerini etkileme konularında daha yüksek değerlendirildiğini ortaya koymuştur (akt:Onay, 2014)

Evetts (2000) tarafından kadınların kariyer geliştirme sürecinde kültür boyutu (aile, feminen ideolojiler ve örgüt kültürü) içinde yer alan ve yöneticiliği otoriter, kararlı, kontrolcü olan ve duygusal olmayan erkeklerin işi olarak görme ve kadın yöneticileri kararsız, otoriter olamamakla tanımlanma eğilimi cinsiyet kalıp yargılarından sadece

birisini oluşturmaktadır. Diğer taraftan, kadın ve erkek öğretmenlerin nasıl bir lider ile çalışmak istediklerine dair sorulan soruya, hem erkek hem de kadın yöneticilerin aynı özellikleri taşımaları gerektiği cevabının verilmesi dolayısıyla da kadınların erkeksi bir yönetim tarzı oluşturmasının beklendiği dikkati çekmektedir. Sonuç olarak bu durum kadın yöneticileri, yönetimde erkek yöneticiler gibi davranmaya sevk etmektedir (Hudson ve Rea, 1998). Ancak, Shakeshaft (1987), kadın yöneticiler geleneksel “erkeksi” yönetim tarzını benimseseler dahi, yönetim tarzlarının daha informal olduğu ve karar alma süreçlerinde daha demokratik davrandıklarını belirtmektedir.

“Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar” ifadesine katılımcıların 210’u (%38,3) katılmıyorum, 133’ü (%24,2) katılıyorum, 126’sı (%23) kararsızım, 45’i (%8,2) kesinlikle katılmıyorum ve 35’i (%6,4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Benzer şekilde 45 yaş üzeri kadın öğretmenlerin, “erkek yöneticilerin okuldaki karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkabilmesi” konusunda diğer gruplara göre daha fazla katılmadığı görülmüştür. Aynı zamanda 45 yaş üzeri kişiler kararsızım cevabını en düşük oranda vermişlerdir. Genç (2015); mesleki tecrübenin liderlik algısı üzerine etkisi hakkında yaptığı çalışmada; mesleki tecrübesi az olan kişilerin, iyi liderlik özellikleri konusunda diğerlerine nazaran daha az birikime sahip olduklarını, dolayısıyla, mesleğe yeni başlamış ya da yeterli derecede tecrübe edinememiş kişilerin liderlik algılarının hem tecrübe boyutu hem de deneyim boyutunun ölçülmesinde yalnızca muhatap aldıkları ilk amirlerine göre şekillendiğini ifade etmiştir. Mesleki tecrübe arttıkça, etkileşime girilen lider sayısının artacağı ve etkin liderlik davranışları konusunda kişinin daha doğru değerlendirmeler yapabileceği sonucuna varmıştır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenlerin çoğu, erkek yöneticilerin problemler ile daha kolay baş ettiği görüşüne katılmazken; 1-5 yıl arası kıdeme sahip kişilerin ise daha fazla oranda kararsız kaldığı ortaya konmuştur. Tülek de (1998) araştırmasında, kadın yöneticilerin kimi olumsuz özelliklerine dikkat çekmiş ve kadın yöneticilerin her ne kadar kişiler arası ilişkilerde erkek yöneticilerden daha iyi olarak kabul edilseler de, erkek yöneticilerle kıyaslandıklarında daha az atılgan ve daha az bağımsız olarak algılandıklarını belirtmiştir.

“Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır” ifadesine katılımcıların 196’sı (%35,7) katılıyorum, 133’ü (%24,2) katılmıyorum, 100’ü (%18,2) kararsızım, 96’sı (%17,5) kesinlikle katılıyorum ve 24’ü (%4,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını

vermişlerdir. ‘Diğer’ okullardan mezun olanlar daha çok kadın yöneticiliğin dezavantajları olduğunu düşünürken, fen-edebiyat fakültesi mezunları en yüksek oranda kadın yöneticiliğin dezavantajı olmadığını ifade etmişlerdir. Devlet okullarında çalışanlar ise kadın yöneticiliğin daha fazla dezavantajı olduğunu savunmuşlardır.

Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır” ifadesine ise katılımcıların 193’ü (%35,2) katılmıyorum, 192’si (%35) kararsızım, 109’u (%19,9) katılıyorum, 33’ü (%6) kesinlikle katılmıyorum, 22’si (%4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Boşanmış/dul kadın öğretmenler, yüksek oranda kadın yönetici olmanın avantajının daha fazla olduğuna katılmamaktayken, bekar kadın öğretmenler, en yüksek oranda, kadın yönetici olmanın daha fazla avantajı olacağını düşünmektedirler. Bunun nedeni, katılımcıların arasında boşanmış kadın öğretmenlerin eşlerinden ayrılma nedenlerinden birinin de çift kariyerli aile olma durumudur. Özel okullarda çalışanlar da, kadın yöneticilerin daha avantajlı olduğunu düşünmektedirler. Diğer değişkenler ile ise bağımsızdır.

“Kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran işlerinde daha titiz ve disiplinlidir” ifadesine katılımcıların 237’si (%43,2) kesinlikle katılıyorum, 223’ü (%40,6) katılıyorum, 64’ü (%11,7) kararsızım, 23’ü (%4,2) katılmıyorum ve 2’si (%0,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. İfadenin değişkenlerin tamamı ile bağımsız olduğu saptanmıştır. Adams ve Hambright (2004), yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha çok çalışma ve daha fazla şey başarma gayretinde olduklarını; bu yoğun başarıya hırsının ise zaman zaman çalışanları sıkıntıya soktuğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanında, kadın yöneticilerin daha destekleyici, iyi iletişim kurulabilen, hassas, anlayışlı, düzenli ve yaratıcı olduklarını da belirtmişlerdir.

“Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır” ifadesine katılımcıların 238’i (%43,4) katılmıyorum, 113’ü (%20,6) kararsızım, 112’si (%20,4) katılıyorum, 61’i (%11,1) kesinlikle katılmıyorum ve 25’i (%4,6) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Evli kadın öğretmenler kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını düşünürken, boşanmış/dul olanlar ise diğer gruplara göre daha fazla oranda duygusal davrandıklarını ifade etmişlerdir. Kadın müdür olan okulda çalışan kadın öğretmenler de kadın yöneticilerin duygusal davrandığını düşünmektedir. Yöneticilik sınavına girenler ise daha yüksek oranda kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını ifade ettikleri, yöneticilik sınavına girmeyenlerin de daha yüksek

oranda duygusal davrandıklarını ifade ettikleri görülmüştür. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip kişilerin en yüksek oranda kadın yöneticilerin duygusal davranmadığını ifade ettiği ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan kadın öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin duygusal davrandıklarını ifade ettikleri kaydedilmiştir. Diğer değişkenlerle yapılan analizleri sonucunda ise birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Yapılan görüşmelerde, katılımcıların çoğu (41/32), kadın yöneticileri tarafından olumsuz bir tavıra maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Literatürde “kraliçe arı sendromu” olarak geçen bu duruma uğradıklarını belirten sadece dokuz kadın öğretmen olmuştur. Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi durumudur (Zel, 2005). “Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar” ifadesine katılımcıların 252’si (%45,9) katılmıyorum, 102’si (%18,6) katılıyorum, 95’i (%17,3) kesinlikle katılmıyorum, 88’i (%16) kararsızım ve 12’si (%2,2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. 36-45 yaş arasındaki kadın öğretmenler diğer yaş gruplarına göre, kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar ifadesine daha yüksek oranda katılmışlardır. Bazı kadın yöneticiler, hemcinslerine karşı küçümseyici davranıp, erkeksi tutumlar benimserler. Ayrıca, kadın öğretmenler, kadın yöneticilerinin onları rakip olarak gördüklerinden iş ortamında onların yaptıkları iş ve başarıları görmezden geldiklerinden bahsetmişlerdir. Bunun yanında, kadın öğretmenlerden, yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek gördüklerini belirtenlerin sayısı da yüksektir. (549/244) Evli kadınlar hemcinslerinden daha fazla destek göreceğini düşünmekte olup özellikle boşanmış/dul olanlar ise destek görmeyeceklerini daha fazla vurgulamışlardır. Bekar olanlarda ise, destek görüp görmeyeceklerini düşünme oranı birbirine yakındır. Ayrıca, 29-35 yaş ile 36-45 yaş aralığındaki kişilerin hemcinsleri tarafından destek görmeyeceklerini düşündükleri saptanmıştır. 22-29 yaş ve 45 yaş üzeri kişilerin ise hemcinsleri tarafından daha fazla destek göreceğini düşündükleri ortaya konmuştur.

“Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere nazaran daha fazla ayrıntıları görme eğilimindedirler” ifadesine katılımcıların 296’sı (%53,9) katılıyorum, 182’si (%33,2) kesinlikle katılıyorum, 54’ü (%9,8) kararsızım, 15’i (%2,7) katılmıyorum ve ikisi

(%0,4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Tüm demografik değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda birbirleri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere nazaran çok boyutlu düşünme becerileri daha gelişmiştir” ifadesine katılımcıların 268’i (%48,8) katılıyorum, 162’si (%29,5) kesinlikle katılıyorum, 83’ü (%15,1) kararsızım, 30’u (%5,5) katılmıyorum ve altısı (%1,1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. İfade ile tüm demografik değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda birbirleri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir” ifadesine katılımcıların 249’u (%45,4) katılmıyorum, 147’si (%26,8) kesinlikle katılmıyorum, 74’ü (%13,5) kararsızım, 53’ü (%9,7) katılıyorum ve 26’si (%4,7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler çoğunlukla, kadınların çalıştığı bir ortamı erkeklerin daha iyi yöneteceğine katılmamaktadırlar. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler ise erkek bir yöneticinin kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı bir ortamı daha iyi yöneteceğini düşünmektedirler. Bunun nedeni, özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin sıklıkla kadın yöneticilerle çalışması ve çatışma durumlarını buna bağlaması olarak düşünülebilir. Evli olan kadın öğretmenler kadınların çalıştığı bir ortamı erkeklerin daha iyi yöneteceğini düşünmezken, bekar kadın öğretmenler erkeklerin daha iyi yöneteceğini ifade etmişlerdir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip ve 45 yaş üzeri kadın öğretmenler ifadeye katılmazken. 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler, kadınların bulunduğu ortamı erkek yöneticilerin daha iyi yönetebileceğini diğer gruplara göre daha yüksek oranda belirtmişlerdir.

“Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar” ifadesine katılımcıların 177’si (%32,2) katılmıyorum, 149’si (%27,1) katılıyorum, 113’ü (%20,6) kararsızım, 58’i (%10,6) kesinlikle katılmıyorum ve 52’si (%9,5) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Benzer şekilde, devlet okullarındaki kadın öğretmenler, kadın öğretmenlerin erkek yöneticilerle daha iyi iletişim kurar ifadesine çoğunlukla katılmazken özel okulda çalışan kadın öğretmenler ise yüksek oranda erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurabildiklerini belirtmişlerdir. Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011) liderlik stillerini, liderin ve astların cinsiyeti üzerinden değerlendirdikleri araştırmalarında; kadın katılımcıların kadınların kişiler arası iletişime daha çok önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir” ifadesine katılımcıların 240’ı (%43,7) katılmıyorum, 110’u (%20) kesinlikle katılmıyorum, 106’sı (%19,3) katılıyorum, 73’ü (%13,3) kararsızım ve 20’si (%3,6) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bekar ve evli öğretmenler kadın öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmek için yeterli özgüvene sahip olmadıkları ifadesine katılmazken, boşanmış/dul kadın öğretmenler kadın öğretmenlerin özgüvenlerinin eksik olduğunu ifade etmişlerdir. 22-29 yaş aralığında olanlar en yüksek oranda kadın öğretmenlerin özgüven eksikliği olduğunu düşünmezken, 45 yaş ve üzeri kadın öğretmenler en yüksek oranda kadın öğretmenlerinin özgüvenlerinin yetersiz olduklarını belirtmişlerdir. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler, devlet okulunda çalışan kadın öğretmenlere göre daha yüksek oranda kadın öğretmenlerin özgüvenlerinin yetersiz oldukları ifadesine katılmamışlardır. Aynı şekilde, yöneticilik deneyimi olmayan kadın öğretmenler, yöneticilik deneyimi olan kadın öğretmenlere göre daha fazla oranda ifadeye katılmamışlardır. Yöneticilik sınavına girmeyen kadın öğretmenler, yöneticilik sınavına giren kadın öğretmenlere oranla daha çok ifadeye katılmamışlardır. Bu bulgudan hareketle, daha önce okul yöneticisi olmayı denemiş ve yöneticilik sınavına girmemiş olan kadın öğretmenlerin, okul yöneticisi olmanın ve okul yöneticiliğini sürdürmeye inançları, daha önce okul yöneticisi olmayı deneyimlemeyen ve yöneticilik sınavına giren kadın öğretmenlerden daha fazla olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, Maccoby ve Jacklin (1974)’e göre, bir çok durumda sınavda yüksek not alma, acil durumlarla başa çıkma, sorunları çözme gibi- kadınların kendi yeteneklerine olan güvenleri erkeklerinkinden daha düşük seviyededir. Bu özgüven eksikliği nedeniyle de yönetici olma hayalleri kurmaktan çekinmektedirler. Palmer ve Hyman (1993) kariyerini geliştirmeyi düşünen pek çok kadının önündeki önemli bir engelin de kariyerlerini ikincil öneme sahip, kısa vadeli ya da erkeklerinki kadar önemli olmadığını düşünmeleri olduğuna dikkat çekmektedir.

Bahsedilen kadın ve erkek yönetici özelliklerini özetleyen Grove ve Montgomery (2016) çeşitli araştırma verilerinin ortaya koyduğu sonuçları derleyip bunlardan yola çıkarak kadın ve erkek idareci rollerine ilişkin bir tablo ortaya koymuşlardır.

Tablo 5.1 Liderlik Stilleri

Kadın	Erkek
İlişkileri ve paylaşımı önemser.	Amaçlara ulaşmaya ve faaliyetleri tamamlamaya odaklıdır.
Eğitimsel liderlik odaklıdır.	Örgütsel meseleleri ön planda tutar.
Öğretmen, öğrenci, veli, meslektaş ve tüm diğer okul toplumuyla erkek yöneticilere oranla daha fazla iletişim kurar.	
Etkinlikleri ön plana çıkarır.	Liderlik görevini en önde yürütür ve faaliyetlerin tamamlanmasına önem verir.
Destekleyici bir liderlik anlayışını benimser.	Ödül ve cezanın uygulandığı bir liderlik anlayışı vardır.
Süreç odaklıdır.	Amaç ve ürün odaklıdır.
Aktif katılımı ve güç paylaşımını vurgular.	Geleneksel tepeden aşağıya yönetim anlayışına daha yakındır.
Müfredatın ve öğretimin önemine inanır.	

Kaynak: Growe ve Montgomery, 2016

Tablo 5.1’de görülmekte olduğu gibi, kadın idareciler daha esnek ve iletişime açıkken; erkek idareciler ise daha sonuç odaklı ve tepeden aşağı bir yönetim anlayışını benimsemişlerdir.

5.1.5. Kadın öğretmenlere göre yöneticilikte cinsiyetlere göre ayrımcılık yapılır ve kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın beşinci alt amacı, yöneticilikte cinsiyetlere göre ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşleri nelerdir ve kadın öğretmenlerin yanıtları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir olarak ifade edilmiştir.

Kadın öğretmenler, yönetimin cinsiyeti yoktur ve olmamalıdır diye düşünmektedirler. Aynı zamanda teoride böyleyken pratikte maalesef böyle

olmadığına da değinmişlerdir. Bazı kadın öğretmenler işini iyi yaptıktan sonra kadın ya da erkek yöneticinin kabul gördüğünü, cinsiyetin hiç bir önemi kalmadığını belirtirken; cam tavan sendromu yaşamış kadın öğretmenler ise yaptıkları projelerin görmezden gelindiğini, aynı kıdeme sahip oldukları halde tercihen yöneticiliğe seçilmediklerinden bahsetmişlerdir.

Yönetimin cinsiyeti yoktur fakat yönetsel vasıflar ve liderlik üslupları kadın ve erkeğe göre çeşitlenebilir. Kadın yöneticiler, iletişimi ön planda tutarlar ve paylaşım odaklıdır. Kadın yöneticiler “etkileşim merkezli liderlik tarzını”, erkek yöneticiler, “görev merkezli liderlik” modelini benimsemişlerdir.

Görüşmeler sırasında kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde, bunun okul ortamı içerisinde sosyal kabul görüp görmeyeceğine dair verdiği cevaplar birbirine oldukça yakındır. Bazı kadın öğretmenler kendi yeterlilik ve başarılarından ötürü cinsiyet sorunu olmaksızın kendini yönetici olarak kabul ettirebileceğinden bahsederken. Bazı kadın öğretmenler her ne yaparsa yapsın kendini hemcinslerine ya da erkek öğretmenlere kabul ettiremeyeceğine dair önyargılara sahiptir.

Bir diğer bahsedilen konu ise “görmezden gelinme” olmuştur. Kadın öğretmenler, okul içinde yönetici adayları düşünülürken kadın öğretmenler arasından değil de, erkek öğretmenler arasından adayların seçildiğini belirtmişlerdir. Kadın öğretmenler, okul ile ilgili hayati konular yerine, daha çok okulun estetik görünümü, sınıfların temizliği ve süslenmesi, panoların hazırlanması gibi yönetimce daha az önemli görülen konularda görevlendirilmektedirler. Ayrıca, erkek yöneticiler erkek öğretmenler ile sosyal ortamda daha rahat bir iletişim kurmaktadır. Birlikte halı saha maçı yapmak gibi sosyal aktivitelerde bir araya gelmektedirler. Bu tarz durumlar kadın öğretmenlerin kendilerini sosyal ağlara giremediği hissini oluşturmaktadır. Bu bulguyu doğrular şekilde, Çelikten (2004), kadınların ast ve üstlerle ilişkilerine dair sıklıkla ifade ettikleri bir durumun, erkeklerin çoğunlukta olduğu yönetim grubuna katılamadıkları, kadının iş ortamında ilişkilerini normal olarak sürdürse dahi özellikle iş dışında düzenlenen yemekler ve toplantılarda her zaman yer alamadıklarını ortaya koymuştur. Bunun yanında kadın öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapan erkek okul yöneticilerinin de sayıca az olsa da desteklerinden bahsedilmiştir.

“Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır” ifadesine katılımcıların 191’i (%34,8) kararsızım, 153’ü (%27,9) katılıyorum,

121'i (%22) katılmıyorum, 63'ü (%11,5) kesinlikle katılıyorum ve 21'i (%3,8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye katılan ve kararsız görüş bildiren öğretmenlerin cevapları birbirlerine yakındır. Bekar olan kadın öğretmenlerin, diğerlerine göre daha yüksek oranda kurum içerisindeki kadın öğretmenlerin, kadınların yönetici olma isteğini artırdığını ifade ettikleri, evli öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda yönetici olma isteklerini artırmadıklarını ifade ettikleri saptanmıştır. Yöneticilik sınavına giren kadın öğretmenler de kurum içerisindeki kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini artırmadığını, yöneticilik sınavına girmeyenler ise artırdığını ifade etmiştir. Buna göre; kadın öğretmenlerin, yöneticilik hedefi için harekete geçtikleri anda bekledikleri desteğin azaldığını söylemek mümkündür. Benzer şekilde, Johnson ve Helm (2011) yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin altlarındaki hemcinslere yardımcı olmamalarının nedenlerinden birinin zaman darlığı olduğunu belirtmişlerdir. Bazı kadın yöneticilerin ise misilleme yaptıklarını, daha önce kendilerine de yardım edilmediği sebebiyle, kendileri de hemcinslerine yardım etmekten kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Bunun altında yine hemcinslerinin terfi etmesinden duyulan korkunun yattığını, korkunun altında da güvensizlik, yerini sağlamlaştırma, kendini tehdit altında görme gibi kaygıların bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışmada genel olarak, katılımcılar yaşadıkları cam tavan durumlarının sorumlusu olarak kadın bir yönetici ya da kadın öğretmenleri değil, daha çok erkek çalışanları ve yöneticileri işaret etmektedir. Aile içerisinde üstlendikleri çoklu roller, toplumsal bakış açısı, bazı örgütlerin ata erkil kültürleri gibi olası diğer nedenler olarak ortaya konmuştur.

“Yöneticiliğin bir cinsiyeti olsaydı, bu erkek olurdu” ifadesine katılımcıların 200'ü (%36,4) katılmıyorum, 191'i (%34,8) kesinlikle katılmıyorum, 79'u (%14,4) katılıyorum, 40'ı (%7,3) kesinlikle katılıyorum, 39'u (%7,1) kararsızım cevabını vermişlerdir. İfade ile tüm demografik değişkenler arasında yapılan analizler sonucuna göre birbirleri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Okul yönetimde kadınlar daha az tercih edilir” ifadesine katılımcıların 280'i (%51) katılıyorum, 94'ü (%17,1) kesinlikle katılıyorum, 92'si (%16,8) katılmıyorum, 68'i (%12,4) kararsızım ve 15'i (%2,7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Can (2008) tarafından yapılan benzer bir araştırmanın bulguları, Milli Eğitimde kadın yöneticilerin az olmasının nedenlerinin neler olduğunu, yönetici ve yönetici aday öğretmen görüşlerine göre ortaya koymuştur. Elde edilen görüşlere

göre, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında kadın yöneticilerin sayıca az olmasının başlıca nedeni Türkiye’de geleneksel, toplumsal ve kültürel yapının kadınların yöneticiliğine yeterince adapte edilmemesi, uygun olmamasıdır. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenler, devlet okulunda çalışanlara göre okul yönetiminde kadınların daha az tercih edilmediğini ifade etmişlerdir. Erkek müdürün çalıştığı okuldaki kadın öğretmenlerin daha fazla oranda okul yönetiminde kadınların daha az tercih edildiğini belirtmişlerdir. Erkek müdür yardımcısı bulunan okullardaki kadın öğretmenler daha yüksek oranda kadınların okul yönetiminde daha az tercih edildiğini ifade ettikleri ve kadın müdür yardımcısı bulunan okuldaki öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda okul yönetiminde kadınların az tercih edilmediği ifade etmişlerdir. Bundan hareketle, Kadın okul müdürü ile çalışan kadın öğretmenlerde, erkek müdür ile çalışanlardan daha yüksek düzeyde mesleki yeterlilik ve başarı inancı olduğunu söylemek mümkündür. 6-10 yıl arası kıdemli kadın öğretmenlerin okul yönetimine daha az tercih edildiklerini ifade ettikleri, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise diğerlerine göre daha yüksek oranda yönetimde kadınların daha az oranda tercih edilmediğini belirtmişlerdir. İfadenin diğer değişkenlerle yapılan analizinde birbiri ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

Devlet okulunda çalışan kadın öğretmenler, erkek çalışanların, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaştığını düşünürken; özel okullarda çalışan kadın öğretmenler buna katılmamaktadırlar. “Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur” ifadesine katılımcıların 200’ü (%36,4) katılıyorum, 160’ı (%29,1) kesinlikle katılıyorum, 104’ü (%18,9) katılmıyorum, 76’sı (%13,8) kararsızım ve dokuzu (%1,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Özel okullarda çalışanların diğer gruba göre daha yüksek oranda kararsızım şeklinde ifade ettikleri, devlet okulunda çalışanların ise daha yüksek oranda okullarda erkek egemen anlayış olduğunu ifade ettikleri ve özel okullarda çok fazla olarak erkek egemen anlayışın olmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Erkek müdür ile çalışanların diğer gruba göre çok yüksek oranda yönetimin erkek egemen olduğunu belirtirken, kadın müdür ile çalışanlar diğer gruba göre daha yüksek oranda yönetimin erkek egemen olmadığını ifade etmişlerdir. Eğitim fakültesi mezunu olanların diğerlerine göre daha fazla okullarda erkek egemen yönetim anlayışı olduğunu belirtirken, diğer okullardan mezun olanlar ise en

yüksek oranda okullarda erkek egemen anlayışı olmadığını söylemişlerdir. İfadenin diğer değişkenler ile bağımsız olduğu saptanmıştır.

“Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır” ifadesine katılımcıların 258’i (%47) katılmıyorum, 149’u (%27,1) kararsızım, 64’ü (%11,7) katılıyorum, 50’si (%9,1) kesinlikle katılmıyorum ve 28’i (%5,1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Devlet okullarında çalışanlar yöneticilik tercihlerinde kadınlara daha az pozitif ayrımcılık yapıldığını, özel okullarda çalışanlar ise daha fazla pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler. Kadın müdür olan okullarda çalışanlar ise erkek müdür olan okullarda çalışanlara göre daha fazla oranda kadınlara yöneticilikte pozitif ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir. İfadenin diğer değişkenler ile bağımsız olduğu saptanmıştır. Katılımcılar ifadenin aksine, erkeklere yönelik pozitif ayrımcılık olduğu görüşünü savunmuşlardır. Buna göre aslında kadınların yönetici olmalarını destekleyen bir kurumsal bakış açısının olmasının tersine, kadının aleyhine cinsiyet ayrımcılığından bahsedilebilecek bir seçim sisteminin var olduğu şeklinde bir algıdan söz edilebilir.

“Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur” ifadesine katılımcıların 267’si (%48,6) katılıyorum, 121’i (%22) kararsızım, 80’i (%14,6) kesinlikle katılıyorum, 72’si (%13,1) katılmıyorum ve dokuzu (%1,6) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. İfade yöneticilik sınavına girenler tarafından daha yüksek oranda kabul edilmemiştir. 45 yaş üzeri kadın öğretmenler de diğer yaş gruplarına göre, kadın bir yöneticinin aile ve iş dengesini rahatlıkla kurabileceğini düşünmektedir. 22-28 yaş arası kadın öğretmenler ise bu ifade için kararsız kalmışlardır. Boşanmış/dul olan kadın öğretmenlerin diğer gruplara göre daha fazla oranda kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kadınların sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler de diğer yaş gruplarına göre daha yüksek oranda kadın yöneticilerin aile-iş dengesini kurabileceği düşünmektedirler. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler ise daha düşük oranda kadınların aile-iş dengesini sağlayabileceklerini belirtmişlerdir.

5.1.6. Kadın öğretmenlere göre ideal kadın yönetici hangi özellikleri taşımalıdır ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma.

Araştırmanın altıncı alt amacı, kadın öğretmenlere göre ideal kadın yönetici hangi özellikleri taşımalıdır olarak ifade edilmiştir.

Katılımcıların görüşmeler sırasında verdiği cevaplara göre, ideal bir kadın yönetici olabilmek için sahip olunması gereken özellikler; doğuştan gelen özellikler, bilgi ve tecrübeye ilişkin özellikler, işleyiş ile ilgili özellikler olarak sıralandırılabilir. Kadın öğretmenlere göre, yönetici adayının karakterinde en çok olması gerektiği düşünülen özellik “adaletli” olmasıdır. Akabinde “özgüvenli” olması da en çok bahsedilen özelliklerden olmuştur. Tecrübeyle kazanılan ve gelişen özelliklerden en olması gereken iletişimi kuvvetli ve türkçeyi düzgün kullanabilmesi gerektiğidir. Görüşmeler sırasında türkçeyi iyi kullanmayan, hitabeti olmayan yöneticilere saygı duymakta zorlandığından bahseden kadın öğretmenlerin sayısı oldukça fazladır. Ayrıca işini iyi yapan işleyişe hakim yönetici adaylarının, kariyer basamaklarını çıkmakta zorlanmayacakları ifade edilmiştir. Katılımcılardan bir çoğu bu sayılan özelliklerin kadın ya da erkek gözetmeksizin bütün yönetici ve adaylarında olması gerektiğinin altını çizmişlerdir.

Benzer şekilde Can (2008)’ın yaptığı araştırmada, görüşmeye katılanların, yöneticilerden beklentilerini, anlayışlı, objektif, adil ve demokratik olma, insan ilişkilerine önem verme, katılımı sağlama, başarıyı artıracak önlemleri alma, vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma ve bunu çevresiyle paylaşma olarak sıralamışlardır. Diğer bir deyişle yönetimde cinsiyet faktöründen çok, olması gereken yöneticilik davranışlarını önemsemektedirler. Bu davranışları gösterdikleri takdirde cinsiyetin önemli olmadığını belirtmişlerdir.

Robins ve Judge (2012) araştırmasında, kadın okul yöneticileri, yönetici olacak kadınlara öğretmenler ile beraber karar almalarını önermişlerdir. Araştırmalarında kadın yöneticiler, liderlerin cam fanus içerisinde yaşamaması gerektiğini; liderlik, lider ve izleyicileri arasında karşılıklı ilişki kurmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

5.1.7. Kadın öğretmenlerin Cam Tavan Sendromuna ilişkin algıları nedir ve Cam Tavana ilişkin algılarında, demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır ile ilgili görüşlerine ilişkin sonuç ve tartışma.

Kadın öğretmenlere cam tavan yaşatan durumlar sosyal ağlara katılamama, kraliçe arı sendromu, mobbing, çoklu rol üstlenme, çalıştıkları örgütün kültürü ve toplumsal baskı olarak sıralanabilir. Katılımcılardan biri, aynı okulda müdür olarak çalıştığı eşinin kendisine mobbing yaptığını ifade etmiştir. Çift kariyerli bir aile yapısına sahip olan kadın öğretmen; eşinin kendi kariyerine öncelik verip “İyi sen de müdür ol

hiç görüşemeyelim” gibi onu örseleyen cümleler kullandığını belirtmiştir. Kadınların “annelik” “eş” “evlat” “öğretmen” gibi birçok rolü aynı anda yürütmeye çalışması ve bunu yaparken zorlanması kariyer basamaklarını çıkarken ayaklarına en çok dolanan engellerden olduğu katılımcıların ifadeleriyle ortaya konmuştur. Usluer’in 2000 yılında Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans araştırması ‘Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi’ adlı çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Erkek öğretmen ve yöneticiler, kadınların yöneticiliğe doğası gereği uygun olmadığı düşüncesine sahiptirler. Ayrıca, çocukların bakımlarına ve ev içi işlere dair yükümlülüklerin kadına ait olduğu düşüncesi de kadın öğretmenlerin cam tavana çarpma nedenlerinden biridir

“Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar” ifadesine katılımcıların 206’sı (%37,5) katılıyorum, 126’sı (%23) kesinlikle katılıyorum, 107’si (%19,5) katılmıyorum, 88’i (%16) kararsızım ve 22’si (%4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler, özel okuldakilerden daha yüksek oranda kendilerini erkek öğretmenlerden daha fazla engel aşmak durumunda hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin, kariyer hedeflerine ulaşmada cinsiyetlerinin onlara artı bir engel olarak görünmediğini söyleyebiliriz. Özel okullarda çalışma ve performansın, kişinin cinsiyeti ya da siyasi görüşünden daha ön planda tutulduğunu da bundan hareketle söylemek mümkündür. Yöneticilik deneyimi olmayanlar daha yüksek oranda erkek yöneticilerden daha fazla engel aşması gerektiğini ifade ederken; müdür yardımcılığı tecrübesi olan kadın öğretmenler ise diğerlerine göre daha yüksek oranda, kadın yöneticilerin daha fazla engel aşmak zorunda olmadığını ifade etmişlerdir. Yönetici aday adaylarının, kariyer hedeflerine ulaşmada bir takım korku ve olumsuz ön yargılara sahiptir.. Ayrıca, erkek müdür yardımcısı ile çalışan kadın öğretmenler, kadınların daha fazla engel aşması gerektiği konusuna diğer gruplara göre daha fazla katılırken, kadın müdür yardımcısı ile çalışanların ise daha fazla engel aşmasına gerek olmadığını ifade etmişlerdir.

Türkiye’de kadınlar genel olarak cinsiyet temelli engellerle karşılaşmaktadırlar. Eğitimden başlayan ve meslek seçimiyle devam eden bu süreçte, kadınlar yöneticilik gibi mesleki alanlara veya girişimciliğe geçiş yapsalar da, gerek sayılarının azlığı

gerekse kadın kimliği nedeniyle erkeklerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde tutunamamaktadırlar (Öğüt, 2006).

Bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde İnandı (2009)'nın, Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmaları Önündeki Engeller (Mersin ili Örneği-Türkiye) adlı araştırmasında da kadın öğretmenlerin okul müdürlüğüne ulaşmalarında, ailevi nedenlerin ve toplumsal cinsiyet yargısının engel olduğu ortaya konmuştur. Kadın müdür ve öğretmenler erkeklere göre daha fazla engelle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Şahin (2007)'in, Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları adlı araştırmasında kadınların kariyer gelişimleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerektiğine ve terfilerde cinsiyetin önemli rol oynadığı gerçeğine ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaları (doğum vb. sebeplerle) yükselmelerini önlemektedir. 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.

Bu araştırmada kadın okul müdürünün görev yaptığı okullarda, kadın öğretmenlerin çoğu yükselme konusunda daha az engele maruz kaldığını düşünmektedirler. Bunun sebebi şüphesiz ki, önlerinde bütün engelleri aşip okul müdürü olmayı başarmış bir kadın figürünü her gün görmeleridir. Ancak kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.

“Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine katılımcıların 288'i (%52,5) katılıyorum, 97'si (%17,7) katılmıyorum, 93'ü (%16,9) kesinlikle katılıyorum, 65'i (%11,8) kararsızım ve altısı (%1,1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Devlet okullarında çalışan kadın öğretmenler bu ifadeye çoğunlukla katılmaktadırlar, özel okulda çalışanlar ise çevrelerinde örnek kadın yönetici sayısının oldukça fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Erkek okul müdürü ile çalışan kadın öğretmenler çevrelerinde örnek alınabilecek kadın yönetici olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde erkek müdür yardımcısı ile çalışanların diğer gruplara göre daha fazla örnek kadın yöneticilerin yetersizliğinden bahsederken, kadın müdür yardımcısı ile birlikte çalışanlar ise örnek kadın yönetici sayısının yetersiz olmadığını ifade etmişlerdir. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip kadın öğretmenler diğerlerine göre daha fazla oranda örnek kadın yöneticinin yetersiz olduğunu ifade ederken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ise çevrelerinde yeterli sayıda kadın yöneticilerin olduğunu

ifade etmişlerdir. 29-35 yaş arası kadın öğretmenler diğer yaş gruplarına göre daha fazla oranda örnek kadın yöneticinin yetersiz olduğunu ifade ederken, 36-45 yaş grubundaki öğretmenler ise buna katılmamışlardır. Literatürde de araştırma bulgularını destekler şekilde, kadınların kariyer gelişimi açısından rol modellerinin önemine dikkat çeken çeşitli çalışmalar olduğu da görülmektedir.

Soysal (2010) her geçen gün başarılı kadın girişimci sayısının artması ile kadınların kendilerine rol modeli olarak aldıkları kişi sayısının çoğalması ve işlerini kaybetmeyecek kadar şanslı olan kadınların bir süre sonra şirket hiyerarşisinde daha üst kademelere çıkmalarının önüne set çeken, sırf cinsiyetlerinden ötürü daha sorumlu pozisyonlara gelmelerini engelleyen “cam tavan” etkisi nedeniyle yükselme olanakları kalmayan kadınların, her şeye karşın potansiyellerini ortaya koyma, kendilerini gerçekleştirmek ve başarılarını kanıtlamak için kendi işletmelerini kurma ve geliştirme çabaları bulunmaktadır. Rol modeli olarak alınan kişilerin ilgileri, yaklaşımları, davranışları ve faaliyetleri girişimci olmak isteyenlerin arzularını ve güvenilirliklerini etkileyecektir. Üstelik rol modellerinin etkisi, cinsiyetle doğrudan ilişkilidir. Yani, bir kişi aynı cinsiyete sahip diğer bir kişiden daha fazla etkilenecektir diye belirterek rol modelinin önemine değinmiştir.

5.1.8. Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromunun nasıl aşılabileceğine ilişkin görüşleri nedir? Bu görüşler demografik değişkenlere bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?

Kadın öğretmenlere cam tavan nasıl aşılır diye sorduğumuzda en sık bahsedilen çözüm toplumu bilinçlendirmek farkındalık yaratmak olmuştur. Kadın öğretmenler, farkındalık yaratarak üzerlerindeki toplumsal baskıdan kurtulup, kariyerleri adına daha cesur hamleler yapabileceklerine inanmaktadırlar. Ayrıca, sadece kadınların desteği ile değil erkek öğretmen ve yöneticilerin de bilinçlenmesi ve kadın öğretmenlere destek vermesi ile cam tavan aşılabılır.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre, cam tavanı aşabilen kadın öğretmenlerin özelliklerini mesleki ve kişisel özellikler olarak sınıflandırabiliriz. En çok işini iyi yapması, kararlı olması ve güçlü iletişim kurması sayesinde kadın öğretmenlerin cam tavanı aşabildiği belirtilmiştir. Aldığı kararlardan vazgeçmeyen, yolundaki engellerden yılmadan ilerleyen kadın öğretmenler cam tavanı aşabilmektedir. Bunun yanında karakter olarak en çok özgüven sahibi kadınların cam tavanı delebildiği ortaya konmuştur.

Katılımcılar, milli eğitim bakanlığının kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek için yapması gerekenlere ilişkin görüşlerini de belirtmişlerdir. “Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder” ifadesine katılımcıların 228’i (%41,5) katılmıyorum, 174’ü (%31,7) kararsızım, 90’ı (%16,4) kesinlikle katılmıyorum, 47’si (%8,6) katılıyorum ve 10’u (%1,8) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Gerek erkek müdür ile çalışan kadın öğretmenler gerekse de kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenler; bakanlığın kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek için herhangi bir girişimde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeye en çok katılan grup erkek müdürle çalışan kadın öğretmenler olmuştur. En sık yapılması gereken teşvik olarak pozitif ayrımcılıktan bahsedilmiştir. Pozitif ayrımcılığın içinde, kadınlara yöneticilik sınavında ek puan verilmesi, her okulda bir kadın yönetici istihdam etme durumu, esnek çalışma saatleri, ücret artışı gibi talepler bulunmaktadır. Çelikten (2004)’e göre de, kız öğrencilerin ve kadın öğretmenlerin “kadın rol modellerine” ihtiyaçları vardır ve öğretmenlik ve annelik görevini başarıyla yürütmekte olan kadınlar, yöneticilik mesleğinde de mutlaka yer almalıdır. Çelikten, her okulda en az bir kadın müdür yardımcısının bulunmasını kız öğrencilere rehberlik etme, rol modeli olma ve sorunlarını rahatça paylaşabilmeleri açısından önemli gördüğünü ve bunun yasa ile zorunlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bakanlık, geçtiğimiz senelerde; “Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir ve karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir” şeklinde yönetmeliğe iki madde eklemiş olsa da pratik de tam olarak hayata geçtiğini söylemek pek mümkün değildir. Bunun dışında pansiyonlu okullarda kadın yöneticinin olması şartının daha çok uygulanabildiğine şahit olmaktayız.

İnanı ve diğerleri (2009) ise MEB kapsamında kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engellerini inceledikleri çalışmalarında, Milli Eğitim Bakanlığı nezdinde kadınların kariyer yapmalarına uygun ortamların yaratılması, gerekli hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ve onları kariyer yapmaları konusunda cesaretlendirmesi gerektiğini belirttikleri, ayrıca toplumsal cinsiyet kalıp yargıların kırılması ve kadın öğretmenlerden yönetici olarak yararlanılması ile eğitim

sisteminde farklı bakış açıları ve farklı yönetim etkinliklerinin kazandırılacağına vurgu yapmışlardır.

Aynı şekilde, Besler ve Oruç (2010), Bingöl (2006) ve Yoğun Erçen (2008) araştırmalarında, kadınların cam tavan sendromunu yaşamamaları takılmamaları ya da bu cam tavanı aşabilmeleri için bir takım stratejilerden bahsetmişlerdir. Bu stratejiler kadın çalışanların üniversite ve mesleki eğitim edinmesi, sosyal ağlara girmesi, kariyer geliştirme programlarına katılması ve yüksek performans göstermesi ile mentordan yardım alma ve pozitif ayrımcılığa gidilmesi şeklinde sıralanabilir. Ancak bu stratejilere bakıldığında pozitif ayrımcılık dışındaki seçenekler kadın çalışanların üstlenmesi gereken stratejilerdir. Kendini ispatlamak için yüksek performans göstermek zorunda olması kadınları ayrı bir çabaya sürüklemektedir. Kadın çalışanların yaşadıkları bu sıkıntılara erkek çalışanların ve örgütlerin duyarsız kalması, bu yükün çoğunu kendilerinin üstlenmesi de kadın çalışanlar için ayrı bir engel oluşturmaktadır.

Kadın öğretmenler, gerekirse kamu spotlarında, kadınların her işi yapabilecekleri ile ilgili reklam filmlerinin oynatılmasını istemişlerdir. Kafalardaki basma kalıp yargılardan uzaklaşılmasının sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Birçoğumuzun okuduğu hayat bilgisi kitaplarını hatırlarsanız, “okulum” ünitesinde öğretmen hep kadın olarak, okul müdürü ise erkek olarak resmedilir. Gerçek anlamda bir farkındalık oluşturmak istiyorsak toplumsal mesaj veren bu ayrıntılara dikkat etmemiz gerekmektedir.

Kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek için yapılması gereken bir diğer planın da sosyal imkanların geliştirilip kreş imkanının sağlanmasıdır. Katılımcılar, kreş imkanı sağlanırsa, kadın öğretmenlerin 9-17 saatleri arasında çalışmasının sorun olmayacağını, içleri rahat bir şekilde kendilerini işlerine verebileceklerini söylemişlerdir. Aslında birçok bakanlık, çalışanları için kreş hizmeti vermektedir. Fiziksel anlamda oldukça müsait olan okulların bir bölümü de, anaokuluna gidemeyen, iki-dört yaş arası çalışanların çocukları için ayrılıp düzenlenirse kadın öğretmenlerin yöneticiliğe teşviğinde önemli bir mesafe katedilmiş olacaktır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilen öneriler, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler olmak üzere iki ayrı başlık altında aşağıda yer almaktadır.

5.2.1.Uygulayıcılara Öneriler

1) Yöneticilik, kadın öğretmenler tarafından bir kariyer aşaması olarak görülmemektedir. Bunun öncelikli nedeni okul müdürü olarak görev yapan bir personel ile öğretmen olarak görev yapan bir personelin arasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında ücret olarak büyük farkların bulunmamasıdır. Sorumluluğun ve çalışma saatlerinin arttığı halde, aynı oranda ücretin artmaması birçok kadın öğretmenin motivasyonunu etkilemektedir. Eğer yöneticilik ile öğretmenlik arasında gözle görülür bir ücret farkı olursa bu durum kadın öğretmenlerin yönetici olma motivasyonlarını artıracaklarını söylemek mümkündür. Okul yöneticiliği, toplumsal statüsünün artırılması ve maddi olarak öğretmenliğe oranla daha fazla kazanç getirir hale getirilmesiyle daha saygın bir meslek haline dönüştürülebilir.

2) Eğitim fakültelerinde öğretmen adaylarına liderlik davranışlarını geliştirecekleri dersler verilmeli, özellikle kız öğrencilerin bu derslerden faydalanmaları sağlanmalıdır. Böylelikle okul yöneticisi olacak olan kadın öğretmenler, çalıştıkları kurumda liderlik davranışlarını iş yaşamlarına uygulayabilirler.

3) Kadın öğretmenleri en çok zorlayan konulardan biri çalışma saatleridir. Özellikle evli ve çocuk sahibi olan kadınlar, okulda geçirecekleri sürede çocuklarını nereye/kime bırakacakları ile ilgili kaygılar yaşamaktadırlar. Tıpkı lojman, öğretmen evi hizmeti gibi yaygın bir şekilde kreş imkanı sunulduğu takdirde bir çok kadın öğretmenin bu imkandan faydalanarak, yönetici olma yolunda cesaretlenecekleri söylenebilir.

4) Kadın öğretmenlerin yönetici olmasına dair yasal olarak hiç bir engel yokken, bakanlık içerisinde %9 gibi az bir orana sahip olmaları çok dikkat çekici bir noktadır. Bu durum toplumda kadın - erkek eşitliğini nesillere aktarmaya vesile olacak öğretmenler için tezat bir durumdur. Kız ve erkek öğrenciler okullarında kadın yöneticileri de gördükçe bu bilinçle gelişecek ve toplumsal farkındalık artacaktır.

Kadınların birçok alanda istihdam edilmesi için toplumun bilinçlenmesi çok önemlidir. Bu anlamda kamu spotları, kadın ve erkek öğretmenlere seminerler, okul içi etüt çalışmaları yapılırsa bu anlamda faydalı olacaktır.

5) Araştırma sırasında, kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenlerin cevaplarının erkek müdür ile çalışanlara göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Kadın müdür ile çalışan kadın öğretmenlerin özgüvenleri yüksek ve kariyerlerine ulaşmada daha pozitif oldukları görülmüştür. Bu durum bize rol model olmanın önemini göstermektedir. Eğer kadın öğretmenlerin rol model alacakaları kadın yönetici sayısı artarsa, kadınlar yönetim kademelerinde daha fazla yer alacaktır. Bu sebeple kurumsal politikalar ve uygulamalar yoluyla kadınların özendirilmeleri ve temsil oranlarının arttırılmasına yönelik olarak pozitif ayrımcılık uygulamalarının arttırılması önerilebilir.

6) Okul yöneticiliği yapan kadın yöneticilere liderlik konusunda hizmet içi eğitimler ve seminerler planlanarak, liderlik konusunda zayıf yönleri geliştirilebilir, benzer sıkıntı ve sorunları yaşayan hemcinsleriyle aynı ortamda buluşmaları sağlanarak onlara yalnız olmadıkları hissettirilebilir ve bunun sonucunda kadın yöneticilerin nitelikleri artırılabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1) Araştırmada, devlet okulunda çalışan kadın öğretmenlerin cevapları ile özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin cevaplarının oldukça farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Yapılacak yeni bir çalışmada sadece devlet okulu ve özel okuldaki öğretmenlerin yaşadığı cam tavan durumları arasındaki farklılıklara odaklanılabilir.

2) Yapılan araştırma kapsamında sadece görev yapmakta olan kadın öğretmenlere yer verilmiştir. Bu açıdan çalışma erkek öğretmenleri de kapsayacak şekilde yinelenebilir. Karşılaştırmalı olarak cevaplar ortaya konabilir.

3) Bu araştırma ülke içerisinde farklı bölge ve kurumlarda çalışan kadın öğretmenleri kapsamaktadır. Yurt dışındaki eğitim örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumlar araştırılarak Türk Eğitim Sistemi ile karşılaştırma yapılabilir.

4) Cam tavan sendromu sadece eğitim sektöründe değil, bir çok sektörde kadınların yaşamak durumunda kaldıkları bir olgudur. Bu bağlamda disiplinler arası yürütülecek bir çalışma literatüre katkı sağlayabilir.

- 5) Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini gibi aracı değişkenler eklenebilir böylelikle cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık konuları arasındaki ilişkilerini incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
- 6) Cam tavan sendromunu aşmış yönetici olmuş kadın öğretmenlerin, literatürde çok eski olmayan; kadınların yöneticilik pozisyonlarına ulaştıklarında yaşadıkları gizli ayrımcılığı ve engelleri konu edinen “cam uçurum” kavramı ile ilgili yaşantılarına yönelik araştırmalar yapılabilir.
- 7) Bu araştırma, değişkenler sabit tutulup belli bir süre sonra tekrar yapılarak, bulgular arasında manidar farklılık olup olmadığına bakılabilir.
- 8) Örnek olay çalışması ile yönetici olmak isteyen bir kadın öğretmenin yaşadığı süreçler sadece kendi çerçevesinden değil ailesi ve diğer yakınlarının da gözünden incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1980). *Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Atama, Yer Değiştirme İlkeleri ve Amaçları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi
- Adams, K. L. ve Hambright, W. G. (2004). Encouraged or discouraged? Women teacher leaders becoming principals. *The Clearing House. A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 77(5), 209-212.
- Ahmetoğlu, E., Ünal, A. M. ve Ergin, D. Y. (2016). Kaynaştırma Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Etmenler Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 167-175.
- Akoğlan, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Alpman, A. (1993). *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik*. İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.
- Anafarta, N., Savran, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticileri- nin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi (15) 2008*, 111-137.
- Antonaros, M.E. (2010). Gender Differences in leadership style: A study of leader effectiveness in higher education (Doctoral dissertation). University of Michigan, Ann Arbor.
- Aparna, M. (2003). Breaking the Glass Ceiling: African-American Women in Management Positions. *Equal Opportunies International*, No. 22 (2), s. 67.
- Appold, S. J., Siengthai, S. ve Kasarda, J.D. (1998). The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy. Gender Inequality as an Organizational Practice. *Administrative Science Quarterly Vol. 43, No. 3*.
- Aslan, O. E. (2006). Cumhuriyet ve Kadın Memurlar. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 39 sayı 4*, 117- 149.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Atay, N.A. (1998). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri. 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 285.
- Avrupa Eğitim Bilgi Ağı. (2009). Eğitim çıktılarında cinsiyet farklılıkları: Avrupa'da alınan tedbirler mevcut durum. Brüksel: Avrupa Komisyonu.

- http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar/Egitim_ciktilarinda_cinsiyet_farkliliklar_i/Egitim_ciktilarinda_cinsiyet_farkliliklari.pdf (Erişim Tarihi:27.01.2015)
- Avrupa Eğitim Bilgi Ağı. (2010). Eğitim çıktılarında cinsiyet farklılıkları: Eğitimde cinsiyet eşitliğinde en büyük sorun geleneksel stereotipler. Brüksel: Avrupa Komisyonu.
- http://eacea.ec.europa.eu/education%20/Eurydice/documents/thematic_reports/120TR_HI.pdf (Erişim Tarihi:27.01.2015)
- Ayan, F. (2000). *Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri. Çanakkale: Yüksek Lisans Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Çanakkale.*
- Aycan, Z. (1998). Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler. *Human Resources*, 7, 82-90.
- Aycan, Z. (2005). Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller, www.insankaynaklari.com (Erişim Tarihi: 16 Aralık 2016).
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon.
- Bacacı-Varoğlu, D. (2001). *Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini, Yönetim ve Organizasyon*(Ed: Salih Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakioğlu, A. (1996). Öğretmenlerin kariyer evreleri. *II. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu. M. Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları*.
- Bakioğlu, A. ve Kurnaz, Ö. (2013). *Araştırmada kalite* (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. ve Özcan, K. (2001). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimleri. *Kuram 2ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, (1/1)*, 39–57.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi s.109-129.
- Bakioğlu, A. ve Ülker, N. An international research on the influence of accreditation on academic quality. *Studies in Higher Education. Cilt 43. sf 1-12, 2018.*
- Barutçigil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu? *Nevşehir 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

- Bayraktaroğlu, S., Kutaris, R., Özdemir, Y., Alpaslan, S., ve Dil, E. (2006). Methodology preference in knowledge economy and management congresses: qualitative research methods. *5th International Knowledge, Economy and Management Congress*.
- Belkıs, Ö. (2016). Anneliğin Akademik Kariyer Gelişimine Etkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, (5/4), 250-263.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye'de Yazılı Basında Kadın Yöneticiler: *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:10, Sayı:1, s.17-38*
- Bickford, N. (2011). Queen bees - an evolving species or an office myth. <https://www.ft.com/intl/cms/s/0/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a.html#axzz4AUfjMQWj> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs, 2017).
- Bilimoria, D. ve Liang, X. F. (2007). *The Representation and Experience of Women Faculty in Stem Fields*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayımları Ltd.Şti.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12 Sayı 1, 115-132.
- Böke, K. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Editör: Kaan Böke). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bridge, B. (2003). *Eğitim Yönetiminde Kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Boddy, D. (2002). *Management: An Introduction*. London: Prentice-Hall.
- Burke, R., Mckeen, J. ve Carol, A. (1994). *Career Development Among Managerial and Professional Women , Women in Management:Current Research Issues*. Londra: Paul Chapman Publishina.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı - İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi
- Çay, Y. ve Brian, H. K. (1999). Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling. *Equal Opportunities International, Vol:18, (2/3/4), 51-55*.
- Can, N. (2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Catalyst, S. (1993). Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobilty for Minorities and Women. USA: United States Glass Ceiling Commission.

- Charles, N. ve Davies, C. A. (2000). Cultural stereotypes and gendering of senior management. *The editorial Board of the Sociological Review*, ?, 544-567.
- Conway, J.M. ve Huffcutt, A.I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6, 147-168
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Reeve, V. 'The Glass Ceiling Effect'. *Social Forces*, December, No. 80 (2), 2001, ss. 655-682
- Creswell, J.W. ve Plano Clark V.L. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri. *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 7, Sayı: 27, Sf: 297-309.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Çelikten, M. (2005). The women at principals' chair in Turkey. *The Journal of American Academy of Business*, 6, 85-94.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- David A. C., Joan M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2004). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, December, No. 80 (2), 2001, ss. 655-682.; Thomas S. Bateman ve Scott S. Snell, *Management*, Sixth Edition, New York: Mcgraw Hill, s. 333.
- Dawley, D., Hoffman, J. J. ve Smith, A. R. (2004). Leader succession: does gender matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), 678-685.
- Deemer, C. ve Fredericks, N. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans* (Çev: Sinem Özer). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Demirdijian, Z.S. (2007). Gender mainstreaming goals: shattering the glass ceiling syndrome. *Journal of American Academy of Business*, 12(I), 1-3.
- Derks, B., Laar C. ve Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*.<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua>. (Erişim Tarihi:2015.12.007)
- Dobbins, G.H., Platz, S.J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *Academy of Management Review*, 11, 118-127. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4282639>
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.

- Donaldson, S. I., Ensher E. A. ve Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26, 233-249.
- Dreher, G. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-543.
- Drucker, P. F. (1974). Yönetici Olmak Ne Demektir. *Verimlilik Dergisi*, c. 3, s. 2.
- Drucker, P. (2009). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Dünya Kalkınma Raporu. (2012). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kalkınma. Washington, DC.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573 <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2017/03/daily-chart-0?fsrc=scn/fb/te/bl/ed/> (Erişim Tarihi : 05 Haziran 2017)
- Economist. (2016). The Glass Ceiling Index http://infographics.economist.com/2016/glass_ceiling/index.html?n=21694011&w=595&fbclid=IwAR2MDsytZ9LQSQx0My0uoM8iCe6-BwJWDipErkbTVJQaGwyxXGFtbku7C_Q
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü. (2015). LFS by Sex and Age-Indicators. (http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R) (Erişim Tarihi: 09 Eylül 2016).
- Elaclau, T. C. ve Beehr, T. A. (2009). Managers beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychology Women Quarterly*, s.285-294
- Elmuti, D., Lehman, J., Harmon, B. ve Xiaoyan, L. (2003). Inequality between genders in the executive suite in corporate America: moral and ethical issues. *Equal Opportunities International*, 22(8), 1-20.
- Erçen, A. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Evetts, J. (2000). Analysing change in women's careers: culture, structure and action dimensions. *Gender, Work and Organization*, 7, 57-67.
- Eyuboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Gale, A. ve Carthwright, S. (1995). Women in Project Management: entry into a mail domain?: A dsicussion on gender and organisational culture. *Leadership and Organization Development Journal, Cilt 16, Sayı 2*, s.3- 8
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ğ.
- Goodman, J.S., Fields, J. ve Blum, T. (2003). Cracks in the Glass Ceiling, *Group-Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Goffee, R. ve Nicholson, N. (1994). “*Career Development in Male and Female Managers-Convergence or Collapse?*” *Women in Management: Current Research Issues*, (Eds: Marilyn J. Davidson, Ronald J. Burke). Londra: Paul Chapman Publishing.
- Grove, R. ve Montgomery, P. (2016). *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*. University of Louisiana at Lafayette Paula Montgomery University of Louisiana at Lafayette.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 6, s.133-156.
- Günden, Y., Korkmaz, M. ve Yahyaoglu, G. (2012). Cam tavan sorunu ve sendromuna ilişkin Antalya ve Muğla bölgesinde bulunan turizm işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üzerinde uygulamalı bir çalışma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, Sayı 28, 1-26.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Company.
- Harr, L. (2005). On Their Way Up. *Credit Union Magazine*, 71(6), 118-120.
- Hayes, E. (2001). Factors that facilitate or hinder mentoring in the nurse practitioner preceptor/student relationship, *Clinical Excellence for Nurse practitioners*, 5(2), 111.
- Hu, T. ve Mybong-Su, Y. (2008). Is the Glass Ceiling Cracking? A Simple Test. *Iza Discussion Papers*, Vol: 3518, pp. 1-20.
- Huddleston-Mattai, B. (1995). The Black Female Academician and the “Superwoman Syndrome”. *Race, Gender & Class*, 3(1), 49-64
- Hudson, J. ve Rea, D. (1998). Teacher’s perceptions of women in the principalship. A current perspective. *Advancing Women In Leadership*. <http://www.advancingwomen.com/awl/summer98/HUD.html> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2017).
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- İktisadi Kalkınma Vakfı. 2018 Yılı Türkiye Raporu İKV Özeti. https://www.ikv.org.tr/images/files/2018_Turkiye_Raporu_IKV_ceviri.pdf (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 5, Sayı 1, s. 77-96.
- İmanoğlu Akman, G. ve Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (5/3), s.748-763.
- İpek, İ. (1998). *Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı. 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*. Ankara: Tarih Vakfı Yayınları.
- Jackson, J. C. (2001). Women Middle Managers' Perception of The Glass Ceiling, *Women in Management Review*, Vol.16.
- Janus, M. J. (2008). *Gender Roles, Leadership and Public Relations*. A Thesis Presented to The Faculty of The Graduate School at the University of Missouri-Columbia, Master of Art, August.
- Jerome, H. ve Erickson, L. (2000). Smilarity, Compensation, or Difference? A Comparison of Female and Male Office Seekers. *Women-Politics*, 21 (4), 1-14.
- Johnson, Z. ve Helm, B. M (2011). Experiences with Queen Bees: A South African Study Exploring the Reluctance of Women Executives to Promote Other Women in the Workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-55.
- Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü. (2008). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013*. Ankara.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (1995). *Yılında Pekin'de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: KSSGM Yayıncılık.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı, *Marmara Üniversitesi İBF Dergisi SAYI I*, S. 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Karcioğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4
- Kılpatrick, A. C. (1982). “Job Change in Dual-Career Families: Danger or Opportunity,” *Family Relations*: 363-368. www.jstor.org/pss/584168. (Erişim Tarihi: 15 Ekim 2018)
- Klie, J. ve Ross, E. (1997). Building together, building futures. *Canadian Vocational Journal*, 52(1), 11-12.
- Knutson, J. B. ve Schmidgall S.R. (1999). Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospital Industry, Hotel and Restaurant. *Administration Quarterly*.
- Koca, B. (2014). Çalışma Hayatı ve Kadın. https://www.academia.edu/4796744/%C3%87ALI%C5%9EMA_HAYATI_VE_KADIN (Erişim Tarihi: 24 Ağustos 2016).
- Koçak, G. N. (2006). *Tüketici Doyumu: Geleneksel Paradigmanın Eleştirisi, Alternatifinin Sunumu*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49(5/6), 247-250.
- Lewis, A.E. ve Fagenson, E.A.(1995) Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?. *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. CA: Sage Publications, Inc.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf> (Erişim Tarihi: 23 Aralık 2015).
- Maccoby, E. E. ve Jacklin, C. N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*. Stanford. CA: Stanford University Press.
- Makal, A. (2010). Türkiye’de Erken Cumhuriyet Dönemi’nde Kadın Emeği, *Çalışma ve Toplum*, sayı: 25, s.13–41.
- Mcdaid, J. D. (2006). Women’s radical reconstruction: The Freedmen’s Aid Movement. *Civil War History*, 52(4), 435-435

- Mcqueen, L., ve Zimmerman, L. (2006). Using the interpretive narrative research method in interdisciplinary research projects. *Journal of Nursing Education*, 45(11), 475- 479.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*.
- Merle, A. (1999). Women's journeys to educational administration positions. <<http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/00-08.htm>> a. (Erişim Tarihi:05.05.2017)
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Metz, I. ve Tharaneou, P. (2001). Women's Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital, *Group Organization Management*, 26(3).
- Meyerson, D. E. ve Fletcher, J. K. (2006). *Cam Tavanı Parçalamak İçin Ilımlı Manifesto*. *Harvard Business Review İş Yaşamında Kadınlar* (Çev. Leyla Aslan). İstanbul: Harvard Business School Press. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1 ss.150-155.
- Milli Eğitim Bakanlığı. Örgün Eğitim 2014-2015 İstatistikleri. <http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2014-2015/icerik/153> (Erişim Tarihi: 25 Aralık 2015).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Nah, Y. (2003). Contextual influences of women's identities and leadership styles. *Asian Journal of Women's Studies*, 9(A), 69-85.
- Nergiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, s. 195-214.
- Neuman, W. L. ve Wiegand, R.B. (2000). *Criminal Justice Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Niehoff, B.P. (2006). Personality predictors of participation as a mentor. *Career Development International*. 1(4), 321-333.
- O'Neill, R. M. ve Blake-Beard, D.S. (2002). "Gender Barriers to the Female Mentor-Male Protege Relationship". *Journal of Business Ethics*, 37, 51-63.

Onay, M. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2014 ISSN: 1309 -8039.*

Otaran, N., Sayın, A., Güven, F., Gürkaynak, İ., ve Atakul, S. (2003). A gender review in education, Turkey 2003 (7). *Education process (teachers & principals)*. <http://www.unicef.org/turkey/gr/ge21g.html> (Erişim Tarihi:13.05.2016)

Otrar, M. ve Argın, F.S. (2013). Öğrencilerin Sosyal Medyaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *7. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumunda (ICITS)*.

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

Öncül, R. (2000). *Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü*. İstanbul: MEB Yayınları.

Özbilgin, F.M. ve Woodward, D. (2004). “Belonging” and “otherness”: Sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work and Organization, 11*, 668-688.

Özcan, F. (1999). *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, İstanbul.

Özkurt, Z. (2014). Türkiye’nin Kadın Hakları Konusunda AB’ye Uyum Süreci. <http://www.ikv.org.tr/images/files/Turkiyenin%20kadin%20haklari%20konusunda%20ABye%20uyum%20suresi.pdf> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2017).

Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaiuation*. Londra: Sage Pub.

Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar* (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.

Park, D. (1996). Gender Role, Decision Style and Leadership Style, *Women in Management Review, 11 (8),13-17.*

Perrewe, P.L. ve Debra L. N. (2004). Gender and Career Success:The Facilitative Role of Political Skill, *Organizational Dynamics, No. 33 (4)*, ss. 366- 378.

Powell, D.A. ve Butterfield G.N. (1994). Investigating The Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study Of Actual PromotionsTo Top Management, *Academy Of Management Journal; Vol:37, No:1*

Ragins, B. R., Townsend B. ve Mattis, M. (1998). Gender Gap in The Executive Suite: CEO’s and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *The Academy of Management Executive, 12(1)*, 28-42.

- Roberst, A. (2000). Mentoring Revisited. *Mentoring&Tutoring*, 8(2), 145-170.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. İnci Erdem (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Rosen, B.J., Thomas H.P. ve Thomas L. (1975). Dual-Career Marital Attitudes, *Journal of Marriage and the Family. National Council on Family Relations*, www.jstor.org/pss/350520 (Erişim Tarihi: 15 Ekim 2018).
- Rosener, J.B. (1990). Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.
- Rosener, J.B. (2006). *Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar*(Çev. Leyla Aslan). İstanbul: MESS Yayınları No.494.
- Ryan, M. ve Haslam, A. (2005). “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over Represented in Precarious Leadership”. *British Journal of Management*,16(2): 81-90.
- Ryan, M. ve Haslam, A. (2006). What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women’s leadership positions. *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 3-8.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sakman, M. (2010). *Herşey Seninle Başlar*. İstanbul:Alfa Yayınları
- Alvesson, M. ve Sandberg, J. (2013). *Constructing Research Questions: Doing Interesting Research*. London: Sage.
- Saunders, R.M. (1999). Ten Steps To a More Rewarding Career. *Harvard Management, Update*, Eylül, 3-4
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol:45, No:2, 109-119.
- Sebahaddin, Z. (1997). *Çalma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Serdaroğlu, U. ve Özkaplan, N. (1998). İktisat ve Toplumsal Cinsiyet İktisatta Kadın Kimliği. *İktisat Dergisi*, Mart, s.8.
- Shakeshaft, C. (1987). Theory in a changing reality. *Journal of Educational Equity and Leadership*, 7, 4-20.
- Simon, J. (1995). The Double-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries. *Women in Management Review*, 10(8), ss. 19-29.
- Solomon, C. M. (2000). Cracks in the Glass Ceiling. *Workforce*, No.79 (9), ss. 87-90.
- Soysal, T. (2006). Uluslararası sözleşmeler ışığında 4857 Sayılı İş Kanununda kadın işçiyi koruyan hükümler. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 8(4). <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/843.pdf>

- Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: Engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 83-114
- Statham, A. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*, 16:409-429.
- Stein, C. H. ve Mankowski, E. S. (2004). Asking, Witnessing, Interpreting, Knowing: Conducting Qualitative Research In Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 33(1-2), 21.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-100.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenesen, G. ve Pulhan, E. (2000). *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetiminde kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4).
- Tashakkori, A. ve Creswell, J. W. (2007). The New Era of Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1): 3-7
- Tanis, R. Ö. ve Alparslan, S. (2006). Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s.139-153.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Thompson, S. (2012). Queen Bee Syndrome” in the Workplace – true or false? <http://www.theindianlawyer.com/dtci---queen-bee-syndrome--in-the-workplace---true-or-false-/PARAMS/article/29753>. (Erişim Tarihi:2 5 Eylül 2015).
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014). Hanehalkı İşgücü Araştırması. <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 11 Kasım 2016).

- Tülek, H. (1998). *Dünya'da ve Türkiye'de kadın yöneticiler: Cam Tavan Deliniyor mu? Farklı Cinslerin Eşitliği Sempozyumu bildiriler kitabı*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, No:68.
- Türk Eğitim-Sen. (2012). *Çalışma hayatında kadın sorunları ve Türk Eğitim-Sen*. Ankara: Sistem Ofset.
- Tüzel, E. (2014). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Valentine, S. ve Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3), 1117-138.
- Veale, Camillia ve Gold, J. (1998). Smashing into the Glass Ceiling for Women Managers, *Journal of Management Development*, No.17 (1), ss. 17-26.
- Warren G. ve Bennis, W. (1994). *Leading Change: The Leader As THE Chief Transformation Officer*. In Renesch, J. (Ed), *Leadership in a New Era: Visionaray Approaches to the Biggest Crises of OurTime*. Bedford: Castle Rock
- Weinberger, C. (2011). In Search Of The Glass Ceiling: Gender And Earnings Growth Among U.S. College Graduates In The 1990s. *Industrial & Labor Relations Review*, 64 (5): 949-980.
- Weber, R. P. (1989) *Basic Content Analysis*. London: Sage University Paper.
- Weyer B. (2006). Ceiling For Women Leaders?. *Women Management Review*, s.482-496.
- Weyer, B. (2007). Twenty Years Later: Explaining the Persisitance of The Glass Ceiling for Women Leaders, *Women İn Management Review*, 22(6):482-496.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling*. Women In Management. Geneva: International Labour Office.
- Woolnough, H. M., Davidson, M. J. ve Fielden, S. L. (2006). *The experiences of mentors on a career development and mentoring programme for female mental health*

- nurses in the UK National Health Service. *Health Services Management Research*, 19(3), 186-197.
- Wrigley, B. J. (2002). "Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public relations and Communications Management". *Journal of Public Relations Research*, Vol. 14, no: 1, s. 27-55.
- Yarıkkaya, P. (2007). Türkiye'de Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri. <http://www.tekgida.org.tr/Faaliyetler/Kadin-Burosu>, (Erişim Tarihi: :27 Ekim 2015).
- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü. Kadın ve Girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1,45-54.
- Yıldırım, A. ve ŞİMŞEK, H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, E. (1985). "Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği". *Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, 9.74
- Yoğun Erçen, A.E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri:Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zafarullah, H. (2000). Through the brick wall, and the glass ceiling: Women in civil service in Bangladesh. *Gender, Work and Organization*, 7, 97-209.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi*. Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 2.

EK 1

Nitel Çalışma Soruları

Değerli Meslektaşım,

“Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engellerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında İncelenmesi” üzerine doktora tezi hazırlamaktayım. Sizden yüz yüze görüşme için izin talep etmekteyim. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Araştırmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Pınar Mert

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Katılımcıların Demografik Özellikleri

- Yaşınız** 22-28 29-35 36-45 45 yaş üzeri
- Medeni Durumunuz** Evli Bekar Boşanmış/Dul
- Çalıştığınız Kurum** Devlet Okulu Özel Okul
- Mesleki Hizmet Süreniz** 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri
- Mezun Olduğunuz Okul** Eğitim Fakültesi Fen Edebiyat Fakültesi Diğer
- Lisansüstü Eğitiminiz Var mı?** Yok Yüksek Lisans Doktora
- Branşınız** İngilizce Öğretmeni Sınıf Öğretmeni Matematik Öğretmeni
- Tarih Öğretmeni Sosyal Bilgiler Öğretmeni Fen ve Teknoloji Öğretmeni
- Türkçe Öğretmeni Okul Öncesi Öğretmen Diğer
- Yöneticilik Deneyiminiz Var mı?** Yok Müdür Müdür Yardımcılığı
- Çalıştığınız Okuldaki Müdürün Cinsiyeti** Kadın Erkek
- Çalıştığınız Okuldaki Müdür Yardımcısı/Yardımcıların Cinsiyeti** Kadın Erkek Her ikisi de
- Yöneticilik Sınavına Girdiniz mi?** Evet Hayır

EK 2

Cam Tavan Görüşme Soruları

1. Okul yöneticisi olmayı ister miydiniz? Bu isteğinizi etkileyen nedenlerden bahsedermisiniz?
2. Çalışma koşullarının, yönetici olma isteğinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
3. Yönetim işini cinsiyet açısından nasıl değerlendirirsiniz? Sizce yönetimin cinsiyeti varmıdır?
4. Bir kadın olarak engeller veya zorluklarla karşılaştınız mı? Karşılaştığınız zorluklara örnekler verebilir misiniz?
5. Okul ortamı içerisinde yönetici olma isteğinizin sosyal kabul gördüğünü düşünüyor musunuz?
6. Okul yöneticisi olma sürecinizde çevrenizin kadın okul yöneticilerine ilişkin bakışaçılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
7. Birlikte çalıştığınız yöneticilerin cinsiyetinize dayalı olarak size bakışaçılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Kadınların okul yöneticiliğini daha az tercih etmelerinin nedenleri sizce neler olabilir?
9. Milli Eğitim Bakanlığı kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını teşvik etmek için sizce neler yapmalıdır?
10. Çalışma hayatınızda, çalıştığınız kurumdaki kadın yönetici tarafından olumsuz bir tavıramaruz kaldınız mı? Bahseder misiniz?

11. Yönetici olma isteğiniz aileniz tarafından nasıl karşılanıyor? Aile hayatı içerisindeki cinsiyet rolleriniz Okul yöneticisi olabilme durumunuzu nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
12. Kariyeriniz için fedakarlıklarda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz? Nasıl fedakarlıklarda bulunduğunuzu düşünüyorsunuz?
13. Kadın öğretmenlerin yönetici olma sürecinde işlerini kolaylaştıracak ya da zorlaştıracak faktörler (avantajlar ve dezavantajlar) sizce nelerdir?
14. Cam tavan, “Kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir.” Peki siz cam tavan ile karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?
15. Sizce kadınların yaşadığı Cam tavan nasıl aşılır? Sizce cam tavanı kırmaya başarabilen kadın öğretmenler ne gibi özellikler taşımaktadır?
16. Kadın öğretmenlerin yönetici olabilmeleri için hangi özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz?
17. Üst düzey idari pozisyonlara ulaşmaları için genç kadın öğretmenlere ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

EK 3

Nicel Çalışma Soruları

Cam Tavan Sendromu Ölçeği

Merhabalar, Eğitim Yönetimi ve Denetiminde doktoramı yapmaktayım. Bu bağlamda, kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi üzerine bir tez hazırlıyorum. Günümüzün iş dünyasında, kadınlar kariyerlerinde ilerleme kaydetmek için birçok engele maruz kalıp, bunlarla mücadele ediyorlar. Bu engellerin başında gelen "Cam Tavan Sendromu" ile ilgili araştırmamı yine siz kadın öğretmenler sayesinde derinlemesine inceleyip hem literatüre katkıda bulunmak hem de çözüm yollarına dair bir ışık da ben yakmak istiyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Demografik Bilgiler

Katılımcıların Demografik Özellikleri

- Yaşınız** 22-28 29-35 36-45 45 yaş üzeri
- Medeni Durumunuz** Evli Bekar Boşanmış/Dul
- Çalıştığınız Kurum** Devlet Okulu Özel Okul
- Mesleki Hizmet Süreniz** 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri
- Mezun Olduğunuz Okul** Eğitim Fakültesi Fen Edebiyat Fakültesi Diğer
- Lisansüstü Eğitiminiz Var mı?** Yok Yüksek Lisans Doktora
- İngilizce Öğretmeni Sınıf Öğretmeni Matematik Öğretmeni Türkçe Öğretmeni Diğer
- Branşınız** Tarih Öğretmeni Sosyal Bilgiler Öğretmeni Fen ve Teknoloji Öğretmeni
- Yöneticilik Deneyiminiz Var mı?** Yok Müdür Müdür Yardımcılığı
- Çalıştığınız Okuldaki Müdürün Cinsiyeti** Kadın Erkek
- Çalıştığınız Okuldaki Müdür Yardımcısı/Yardımcıların Cinsiyeti** Kadın Erkek Her ikisi de
- Yöneticilik Sınavına Girdiniz mi?** Evet Hayır

EK 4- Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği

Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği					
Aşağıda Cam Tavan Sendromuna ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Kadın öğretmenler yönetici olabilmek için, erkek öğretmenlerden daha çok engel aşmak durumundadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Kadın öğretmenler yönetici olmak istiyorlarsa özel hayatlarından fedakârlık etmek zorundadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Kadınlar çalışma hayatlarında fazla mesai, ağır iş yükü gibi birtakım zorlukları göze alamamaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Okul yöneticiliği, kadın öğretmenlerin yönetici olmasını engelleyecek şekilde düzenlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Kadın öğretmenler yönetici olmak için yeterli özgüvene sahip değillerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Yöneticiliğin bir cinsiyeti olsaydı, bu erkek olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Çalışma koşulları kadınların yönetici olma isteklerini olumsuz etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri meslektaşları tarafından desteklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde bu istekleri sosyal çevreleri tarafından desteklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Çalışma ortamlarında, kadın çalışanlara cinsiyetlerine bağlı olarak ayrımcılık yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Okul yönetiminde kadınlar daha az tercih edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Milli Eğitim Bakanlığı, kadın öğretmenlerin yönetici olabilmelerini teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Kadın öğretmenler yönetici olmak istediklerinde hemcinsleri tarafından destek görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Aynı anda hem ev hem de iş ortamının sorumluluğunu almak kadın öğretmenleri yorar ve yıpratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Kadın yönetici olmanın dezavantajları fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Kadın yönetici olmanın avantajları fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Kadın öğretmenler çalıştıkları kurumlarda yükselme konusunda hep bir engele maruz kalır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Yükselme konusunda destek alan öğretmenlerin özgüvenleri yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Toplum, kadınların yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığına inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran işlerinde daha titiz ve disiplinlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- Erkek çalışanlar yönetici olma sürecinde siyasi bağlantılar (sendikal bağlantılar) kurabilirken, kadınlar bu bağlantıları kurmakta zorluk yaşar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22- Kadınlar için okul yöneticiliğinin en zor kısmı, özel hayatlarına daha az zaman ayırmak zorunda kalmalarıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kadın Öğretmenlere Yönelik Cam Tavan Sendromu Ölçeği-2	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
23- Kadın bir yöneticide olması gereken en temel özellik cesarettir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24- Okullarda erkek egemen bir yönetim anlayışı mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25- Anne olmak yönetici olmak için bir engeldir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26- Kadınlar yöneticilik yaparken duygusal davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27- Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticiler ile daha etkin iletişim kurarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28- Hamilelik ve doğum sonrası süreçlerdeki işe ara verme zorunluluğu, yöneticilerin erkekler arasından seçilmesine neden olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29- Kadın bir yönetici aile-iş dengesini kolaylıkla kurabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30- Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere nazaran daha fazla ayrıntıları görme eğilimindedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31- Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere nazaran çok boyutlu düşünme becerileri daha gelişmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32- Güçlü bir kadın dayanışması olursa kadınlar kariyerlerinde yükselme konusunda sorun yaşamazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33- Yöneticilik tercihlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34- Erkek yöneticiler okulda karşılaştıkları problemler ile daha kolay başa çıkar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35- Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklar ve iş yükünün fazla olması kadınların bu işi daha az tercih etmesine neden olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36- Kreş uygulamasının yaygınlaşmasıyla kadın öğretmenler yönetimde daha fazla söz sahibi olabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37- Kadın öğretmenler kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayıracıklarını düşündükleri için yönetici olmak istememektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38- Kadınların çalıştığı bir ortamı erkek bir yönetici daha iyi yönetir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39- Esnek mesai uygulaması ile kadınlar yöneticiliğe özendirilebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40- Kurum içerisinde çalışan diğer kadın öğretmenler, kadınların yönetici olma isteğini artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41- Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranışlar sergilemeye başlarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42- Kadınlar yönetici olma konusunda isteksizdirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43- Kadın öğretmenlerin çevrelerinde kendilerine örnek alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44- Erkek çalışanlar, yöneticilik pozisyonuna kadın çalışanlardan daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45- Kadınlar, yönetici olmak için gereken özelliklere sahip değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

Pınar Mert 1985 yılında Fatih/İstanbul'da dünyaya geldi. Lise öğrenimini Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi'nde tamamladı. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği lisans programından mezun oldu. 2012 yılında Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programından “Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ile Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki” konulu tezi ile mezun oldu. 2007 yılından beri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı kurum tiplerinde İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.

İletişim Bilgileri

e-posta: binarmert@icloud.com