



**T.C.**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN  
VE YÖNETİCİLERİN KADINLARIN YÖNETİCİLİK TALEPLERİ  
İLE KADIN YÖNETİCİLERE İLİŞKİN TUTUMLARIN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Rasime ERDOĞAN**

**TOKAT**

**Ocak, 2020**



**T.C**

**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLER ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN  
VE YÖNETİCİLERİN KADINLARIN YÖNETİCİLİK TALEPLERİ  
İLE KADIN YÖNETİCİLERE İLİŞKİN TUTUMLARIN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Rasime ERDOĞAN**

**Danışman:Dr.Öğr.Üyesi Zafer KIRAZ**

**Tokat**

**Ocak, 2020**

## ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'ne, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirildiğini; bu tez çalışmasının "intihal engelleme" programı ile tarandığını, bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağımı gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

Tarih:24/03/2020  
Tezi hazırlayan öğrenci  
Rasime ERDOĞAN  
İmza

## JÜRİ İMZA SAYFASI

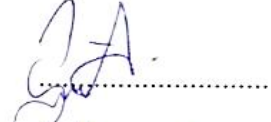
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Rasime ERDOĞAN'ın İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Kadınların Yöneticilik Talepleri İle Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi adlı çalışması 24.01.2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

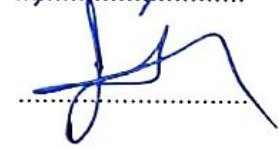
Başkan: Doç. Dr. Gülay ASLAN



Üye (Tez Danışmanı): Dr.Öğretim Üyesi Zafer KİRAZ



Üye : Dr.Öğretim Üyesi Fuad BAKİOĞLU



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam esnasında beni yalnız bırakmayan, çalışmama derinlikkazandırarak olgunlaőtıran, yapabileceğime dair her daim beni motive edip yüreklendiren, kendisini her arayıp danıőtıđımda bana değerli vaktini ayırıp dinleyen, gülyüz ve samimiyetiyle benden bilgi donanımını, destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Zafer KİRAZ'a sonsuz teşekkür ederim. Tez çalıőmamda bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Aysun ERĐİNER ve Prof. Dr. Nail YILDIRIM'a;çalışmama eleőtiri ve önerileriyle büyük katkı sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Gülay ASLAN ve Dr. Öğr.Üyesi Fuad BAKİOĞLU'na teőekkürü bir borç bilirim.

Her zaman beni motive eden,destek, ilgi ve sevgileri ile yanımda olan canım annem ve babama,çalıőmalarım sırasında beni hiç üzmeyen, bunaltmayan, anlayışlı oğlum Aybars'a sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

### THE EVALUATION OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS AND ADMINISTRATORS ATTITUDES TOWARDS FEMALE ADMINISTRATORS AND ADMINISTRATION DEMANDS OF FEMALES

Erdoğan,Rasime

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı:Dr.Öğr. Üyesi Zafer Kiraz

Ocak,2020, xiv+165 sayfa

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutum arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Araştırma nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2011-2012 eğitim öğretim yılında Amasya ili merkez ve ilçelerinde görev yapan 770 öğretmen, 32 okul müdürü ve 53 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 855 eğitim çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri, katılımcılara “Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği” ile “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” uygulanarak toplanmıştır. İlköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilere; kadın öğretmenlerin yöneticilik istekleri ve kadın yöneticilere yönelik tutumları ile ilgili ölçekler uygulanarak elde edilen veriler betimsel istatistikler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılarak incelenmiştir. Kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ve kadın yöneticilere yönelik tutumlarının görev, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik sınavına girme durumları değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H testi ile kontrol edilmiştir. Kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında ilişkinin belirlenmesi için ise, Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği'nin alt boyutları ile Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği'nin alt boyutları arasında Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Katılımcılar kadınların yöneticilik isteklerini etkileyen toplumsal kaynaklı engellere kısmen katıldıklarını belirtmişler ve en önemli engel olarak annelik ile yöneticilik arasında rol çatışması

yaşanması üzerinde durmuşlardır.Kadın öğretmenlerin yöneticilik tercihini etkileyen yöneticiliği isteme nedenleri boyutuna da katılımcıların kısmen katıldığı; yöneticiliği istemelerinin en önemli nedeninin yönetici konumundaki kadınların, diğer kadınlar için iyi bir örnek oluşturmak olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilik mesleğini sevip ilgi duymalarının ise en az etkili sebep olduğu belirtilmiştir. Özellikle de kadınların, kıdem olarak 11 yıl ve altında çalışan eğitim çalışanlarının yöneticiliği isteme boyutuna diğer çalışanlara göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engellere ise katılımcıların genel olarak katıldıkları; engeller içerisinde de en önemli etken olarak yöneticiliğin uzun süre çalışmayı gerektirmesi olarak belirtmişlerdir. Toplumsal yapı kaynaklı engellerden en önemlisi ise erkeklerin kadından emir almak istememeleridir. Katılımcıların kadın yöneticiye ilişkin tutumda özellikle kadınlara iş etiğini yerine getirdikleri hususunda olumlu tavra sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcılar iş etiği boyutunda özellikle kadın yöneticilerin düzenli oldukları üzerinde birleşirken, özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asıldıkları konusuna katılmamaktadırlar. Ayrıca katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin tutumun işe ilişkin rol davranışları boyutunda en çok kadın yöneticilerin karar alırken genel olarak duygusal davrandıklarına katıldıkları, kendi çıkarları yönünde politik davrandıkları görüşüne ise katılmadıkları saptanmıştır.Kadın yöneticilere ilişkin tutum cinsiyete göre değerlendirildiğinde; kadınların erkeklere göre daha olumlu tutuma sahip oldukları,ilişkisel rol davranışları boyutunda katılımcıların en çok kadın yöneticilerin genel olarak çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bildiklerini savundukları; duygusallıklarının profesyonelliklerini artırdığına ise katılmadıkları görülmüştür.Kadın yöneticiye ilişkin tutumla, kadınların yöneticilik taleplerinin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.Araştırma sonuçlarına dayalı olarak; kadın yöneticiye ilişkin tutumun kadınların yöneticilik talebiyle yakından ilişkili olduğu ve kadının yöneticilikte kendine yer edinebilmesi için kadınların yöneticilik taleplerini etkileyen olumsuz durumların ortadan kaldırılması ve kadın yöneticiye ilişkin tutumun olumlulaştırılması gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:Kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri, kadın yöneticiye ilişkin tutum, kadın yönetici

## **ABSTRACT**

### **THE EVALUATION OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS AND ADMINISTRATORS ATTITUDES TOWARDS FEMALE ADMINISTRATORS AND ADMINISTRATION DEMANDS OF FEMALES**

Erdoğan, Rasime

Master's Thesis, Division of Educational Administration and Supervision

Advisor: Assist. Prof. Dr. Zafer Kiraz

January 2020, xiv+165 pages

The aim of this research study is to evaluate the relationship between the demands of women's management and attitudes towards female administrators, according to the opinions of teachers and administrators working in primary and secondary schools. This is a qualitative study. The sampling of the research consists of 855 educational employees, i.e. 770 teachers, 32 principals and 53 vice-principals working at schools in Amasya province's city center and towns in the 2011-2012 academic year. The data were obtained by "The Administrative Aspirations Scale for Female Teachers" and "The Scale of Attitudes towards Female Administrators". A scale concerning the administrative aspirations of female teachers and attitudes towards female administrators was administered to in-service primary school teachers and administrators and the obtained data were analyzed by employing descriptive statistics, i.e. percentage, frequency, mean, standard deviation. Whether female teachers' administrative aspirations and attitudes towards female administrators vary according to assignment, gender, age, marital status, education level, professional seniority, and entrance to the administrative skills test was investigated via independent samples of t-test, one-way variance analyse(ANOVA) and Kruskal-Wallis H test. Pearson's Product Moment Correlation Coefficient was calculated by using the sub-domains of the Administrative Aspirations Scale for Female Teachers and of the Scale of Attitudes towards Female Administrators to determine the relationship between the administrative aspirations of female teachers and the attitudes towards



female administrators. The participants expressed that they partially agree on social impediment influential in the administrative aspirations of women, and the most eminent hindrance was the role conflict between motherhood and administratorship. As revealed by the obtained data, the female teachers partially agreed on the domain of the reasons why they desire to become an administrator, and the highlighted rationale behind the female teachers' aspirations to become an administrator is the view that female administrators set a good example for other women. It was also demonstrated that their passion for and interest in administratorship was the least effective variable. It was realized that female teachers with 11 years and less experience in particular more strongly agreed on the domain of the aspiration to become an administrator than the other employees did. It was found that the participants generally agreed upon the impediments inherent in administratorship and that long hours of work required by administratorship stood out as the major factor. The most underlined social factor was men's unwillingness to take order from women. It was observed that the participants exhibited a positive attitude towards the female employees' proper observance of professional ethics. From the viewpoint of professional ethics, while the participants unanimously agreed upon the well-organizedness of female administrators, they did not agree that they committed themselves to working at the expense of their private lives. It was discovered in concern with female administrators' role-related behavior in the domain of attitudes that the participants agreed that female administrators would generally be too emotional while making decisions and did not agree that they would act politically to look out for their own interests. The inquiry into the attitudes towards female administrators in consideration of gender revealed that women exhibited a more positive attitude than men did, and in the domain of relational role behavior that women were of the opinion that they knew how to speak to their inferiors and they did not agree that their emotionality would boost their professionalism. A significant relationship was observed between all the domains of the attitudes towards female administrators and the administrative aspirations of women. The findings indicated that the attitude towards female administrators were closely related to women's administrative preferences and that negative attitudes towards female administrators should be eliminated for women to be able to become administrators and changed into positive attitudes.

Keywords: Administrative aspirations of female teachers, attitude towards female administrators, female admin

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ETİK SÖZLEŞME.....	i
JÜRİ İMZA SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TABLO LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ .....	1
Problem.....	1
Amaç.....	5
Önem.....	6
Sayıtlar.....	7
Sınırlılıklar .....	7
Tanımlar.....	7
BÖLÜM II .....	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
Çalışma Yaşamı ve Kadın.....	9
Sanayi Devrimi Öncesinde Çalışma Yaşamında Kadın .....	17
Sanayi Devrimi Sonrasında Çalışma Yaşamında Kadın.....	20
Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın.....	24
Yönetimde Kadın.....	35
Eğitim Yönetiminde Kadın .....	40
Türkiye’de Eğitim Yönetiminde Kadın .....	43
Kadın Yöneticiliği Önündeki Engeller ve Kadınların Yöneticilik Taleplerine Etken Faktörler.....	50
Toplumsal Etkenler(Toplumsal cinsiyet rolleri ve Toplumda Kadına Yönelik Algı).....	51
Örgütsel Etkenler (Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık) 57	

Cam Tavan Engeli.....	61
Aile Kaynaklı Engeller .....	66
KadınınYönetici Olma Konusundaki İsteksizliğinden Kaynaklanan Engeller.....	68
Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar .....	71
Kadın Yöneticiye İlişkin Tutum .....	74
BÖLÜM III.....	82
YÖNTEM .....	82
Araştırma Modeli .....	82
Çalışma Grubu .....	82
Veri Toplama Araçları .....	83
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği .....	83
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği.....	87
Verilerin Toplama Süreci.....	88
Verilerin Analizi .....	88
BÖLÜM IV.....	90
BULGULAR.....	90
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşler .....	90
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Bulgular.....	90
Yöneticiliği İsteme Nedenleri Boyutuna İlişkin Bulgular .....	91
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Bulgular.....	92
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Bulgular .....	92
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşması.....	93
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması.....	93
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması .....	95
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması.....	96
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması .....	97
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması.....	98

Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması .....	99
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması .....	100
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutuma İlişkin Bulgular .....	101
İşe İlişkin Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Bulgular .....	101
İlişkisel Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Bulgular .....	102
İş Etiği Boyutuna İlişkin Bulgular .....	103
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşması.	103
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması .....	103
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması .....	104
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması .....	105
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması .....	106
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması .....	107
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması .....	107
Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması .....	108
Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri İle Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Arasındaki İlişki.....	109
BÖLÜM V .....	112
TARTIŞMA .....	112
BÖLÜM VI.....	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
Sonuçlar .....	121
Öneriler .....	122
KAYNAKÇA .....	125
EKLER .....	155
Ek 1:Uygulanan Ölçme Araçları.....	155

Ek 2: Ölçme Aracı Kullanım İzni .....	162
Ek 3: Araştırma Uygulama İzin Belgesi .....	164
Ek 4: Özgeçmiş .....	165



## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1. Bazı OECD ülkelerinde yıllar itibariyle kadın çalışanların oranları .....	16
Tablo 2. Sektörler İtibariyle Kadın İstihdamının Durumu (%) .....	29
Tablo 3. Türkiye’de Kadınların Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranları.....	33
Tablo 4. Dünyadaki Bazı Ülkelerin Kadın Yönetici Oranları .....	38
Tablo 5. Türkiye’de Yıllara Göre Farklı Eğitim Kademelerinde Kadın Öğretmenlerin Oranı .....	46
Tablo 6. Yükseköğretim Kurumlarında Kadın Öğretim Üyelerinin Yüzdeleri .....	49
Tablo 7. Araştırma grubunda bulunan katılımcılara ilişkin demografik değişkenler .....	82
Tablo 8. AFA ve Güvenirlilik Analizleri Sonrasında Ölçekten Çıkarılan Maddeler ve Çıkarılma Nedenleri.....	85
Tablo 9. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları .....	85
Toplum10. Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	90
Tablo 11. Yöneticiliği İsteme Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	91
Tablo 12. Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	92
Tablo 13. Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	93
Tablo 14. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması .....	94
Tablo 15. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması .....	95
Tablo 16. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması .....	96
Tablo 17. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması.....	97
Tablo 18. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması .....	98

Tablo 19. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması.....	99
Tablo 20. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması.....	100
Tablo 21. İşe İlişkin Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	101
Tablo 22. İlişkisel Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	102
Tablo 23. İş Etiği Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	103
Tablo 24. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması.....	104
Tablo 25. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması.....	105
Tablo 26. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması.....	105
Tablo 27. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması .....	106
Tablo 28. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması .....	107
Tablo 29. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması.....	108
Tablo 30. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması .....	109
Tablo 31. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri İle Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Arasındaki İlişki .....	110

## KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

CEDAW: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

OECD: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

KSSGM: Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

WEF: Dünya Ekonomik Formu



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

#### Problem

Güçlü bir toplum oluşturmanın ön koşullarından birisi, kadının toplumsal gelişmede etkin ve önemli roller üstlenmesi gerektiğini kabul etmektir. Kadın annelik rolüyle topluma şekil veren ve toplumu ileriye götüren sosyal dinamiğin temel kaynağı olarak görülebilir. Günümüzde küreselleşen yeni dünya düzeninde, kadınların aile ve topluma etkisi kadar, kaliteli yaşam standartları oluşturacak her tür olumlu gelişmede de etkin bir yer işgal etmeleri gerektiği kavrayışının yaygınlaştığı görülmektedir (Shilibekova, 2004). Artık bugünün kadınının ülkelerin büyüme, gelişme, kalkınma gündemini etkileyerek kendine geniş ölçüde yer edindirdiği söylenebilir. Tüm ülkelerin hedefi olan ekonomik, sosyal, kültürel, toplumsal kalkınmanın, kadını güçlendirmeden gerçekleştirilemeyeceği anlaşılmış olup; bunun üzerine yapılan çalışmalar kadını ve kadının konumunu yenileme, daha ileriye taşıma üzerine kurgulanmaktadır (İşler ve Şentürk, 2017).

Çalışma yaşamına geçişle beraber çalışma yaşamında mevki edinme, 21. yüzyılda yaşanan bilgi toplumu sürecinde kadının günümüzdeki yerini ileriye taşıyabilecek en temel durum olarak düşünülebilir. Çünkü kadının çalışma yaşamında yer alması ve statü edinmesi; çalışma yaşamında kadınla erkek arasındaki kadın aleyhine, erkek lehine olan görünür veya görünmez net çizgileri azaltabilir. Ancak ne çalışma yaşamında ne de yöneticilikte kadına dair günümüz verilerinin pek iç açıcı olmadığı görülmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) istihdamda 2018 cinsiyet raporuna göre dünya genelinde erkeklerin işgücüne katılım oranı %76 iken, kadınların işgücüne katılım oranı % 49 civarındadır (ILO, 2018). Türkiye’de ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Kasım 2018 temel işgücü göstergeleri veri tabanına göre ülkemizdeki 15 yaş ve üzeri toplam nüfusun işgücüne katılım oranı %53.2’dir. Bunun %72.1’ini erkekler, %33.8’ini ise kadınlar oluşturmaktadır (TÜİK, 2018). Türkiye’de bu oran dünya ortalamasının oldukça

altındadır. Türkiye’de kadınların işgücüne katılımını etkileyen en önemli faktörler olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliği, toplumsal cinsiyet algısı, medeni durum, düşük eğitim düzeyleri, yasal düzenlemeler, sosyo-ekonomik faktörler, ekonomik kaynaklar ve yerleşim yeri ile emek piyasasının talep yapısı sayılabilir (Kılıç ve Öztürk, 2014).

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton’un her yıl 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü öncesinde hazırladığı araştırmanın 2018’de yayınlanan verilerine göre, dünyadaki yöneticilerin %24’ünü kadınlar oluşturmaktadır. Türkiye’de ise hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre, şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2018 yılında %16.3’tür (TÜİK, 2018).Türkiye’de bu oran dünyanın yine altındadır. Kadını aile ve ev sorumlulukları dışında kabullenemeyen ataerkil anlayışın çalışma yaşamına yansımalarının sonucu olarak; çalışma yaşamında kadın sayısı artsa da; yönetim kademesinde artış yeterince gerçekleşmemektedir (Demirel ve Perçin Şahin, 2018).

Dünya Bankası tarafından ülkelerden derlenip yayınlanan istatistiklere göre, 2017 yılında kadınların parlamentoda sahip oldukları ortalama sandalye oranı sadece %23.3’dür (<https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>). Buna karşılık Türkiye’de günümüzde kadın milletvekili oranı %13.9; büyükşehir belediye başkanı oranı %10.6, kadın müsteşar oranı %4, kadın büyükelçi oranı %22.1, kadın vali oranı %2.4 ( hürriyet.com.tr).Geleneksel toplum yapısından çalışma yaşamına aktarılan ataerkil yapının ülke yönetimine yansımalarının, çalışma yaşamındaki ile nicel olarak aynı paralellikte olduğu düşünülebilir.

Öğretim üyesi istihdamında da farklı bir durum söz konusu değildir. 2019’daki Yükseköğretim kurumunun istatistiklerine göre; kadın öğretim üyesi oranı %44.8 iken, 2018/19 öğretim yılında kadın profesör oranı %31.8, doçent kadrosunda görev yapan kadın oranı %39.5, öğretim görevlisi kadrosunda görev yapan kadın oranı ise %43.8’dir (Yükseköğretim İstatistikleri, 2019). 2019 Yükseköğretim kurumunun verilerine göre devlet üniversitelerinde 1388 dekanın 216’sı; vakıf üniversitelerinde 409 dekanın 106’sı kadındır. 206 üniversitede de altısı devlet, 11’i vakıf olmak üzere 17 kadın rektör bulunmaktadır ( hürriyet.com.tr).Öğretim üyesi istihdamında yüksek kadın oranlarına rağmen, üniversitelerde ve yükseköğretimde yönetici pozisyonlarında kadın oranının düşük olduğu görülmektedir. Yıldız (2018), kadınların yönetici olmaları önündeki engellerin genel olarak cinsiyetçi yaklaşımla açıklandığını; Kalkın, Erdem ve Tikici (2015),

kadın yönetici sayısının azlığının cam tavan engellerinden toplumsal cinsiyetle açıklanabileceğini; Karakuş (2016), kadın öğretim üyelerinin yönetimdeki temsil yetersizliğini; akademik çalışma yaşamları ile ailevi sorumlulukları arasında kalarak her ikisinde de yeterli olamayacağı düşüncesinin hakim olması ve kadın akademisyenlerin yönetici olma isteksizliği ile açıklamaktadır. Toplumsal iş bölümünün farklı alanlarına insan gücü yetiştiren, bilgi üretim alanı yükseköğretim kurumlarında kadın erkek eşitsizliği ortadadır. Bilimsel bilginin üretim alanı olan üniversitelerde dahi kadının yönetsel görevlerde yeterince varlığını ortaya koyamaması düşündürücüdür.

Hem ülkemizde hem dünyada kadınların çalışma yaşamında ve karar alma mekanizmalarında erkeklerle eşit bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Kapitalist sistem baskısı altında ataerkil ideolojinin egemenliği ile şekillenen cinsiyete dayalı hiyerarşik mesleki düzen, kadını yönetimde istememektedir. Kadınlarda hem yönetici olmadan hem yönetici olduktan sonra erkek vasıflı iş dünyasında pek çok toplumsal önyargılara ve motivasyonlarını yok eden, yükselen bariyerlere maruz kalmaktadır. Ataerkil toplumsal yapının kırılmamasıyla ilişkili olarak toplumsal roller ekseninde şekillenen kadının çalışma yaşamı kapitalist sisteminde işine gelmektedir.

İnsanlığın var oluşuyla beraber kadına yüklenen rollerin etkisi yaşamın her alanında kendini göstermektedir. Özellikle geleneksel toplumda kadın hala, eğitimi ve çalıştığı işteki başarısıyla değil, evi ve ailesi için yaptıklarıyla yani kadın ve anne olmasıyla değer görmektedir (Oktay, 1998). Bu görüşle büyüyen kadın ekonomik neden dahil olmak üzere hangi nedenle olursa olsun çalışma yaşamında yer alsa bile; yaptığı işin toplum tarafından önemli bulunmamasından dolayı, işini eve yardım ve aile bütçesine veya erkeğin sorumluluğuna katkı olarak görmektedir. Dolayısıyla çalışma yaşamının bireye kattığı kendine güven, güç gibi önce bireyi sonra toplumu ileriye taşıyacak katkılar yönünden eksik kalmaktadır(Hıdıroğlu, 2006). Kadının çalışmasını çoğu zaman yalnızca ev ekonomisine katkı olarak değerlendiren toplum yapısı da; kadını kendi normları, kuralları, yüklediği ev, aile rollerinden alıkoymayacak, kurduğu ailesi ile işi arasında çatışmaların yaşanmayacağı; kadın doğasına uygun meslekleri kadına yakıştırmıştır (Dalkıranoğlu, 2006). Öğretmenlikte toplum algısındakadına en çok yakıştırılanlardan mesleklerden biridir.

Türkiye’de örgün ve yaygın eğitimde toplam 1.153.313 öğretmenin %57.5’ini kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Kadın öğretmenlerin ilkokul ve ortaokullarda

oranise %59.5'dir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim İstatistikleri,17/18). Öğretmenlik çalışma saatleri, toplumdaki yeri, sorumluklarının esnetilebilmesi, yapılan işin kapsamı ve özellikle tatillerin uzunluğu yönleriyle, kadının annelik, eşlik ve ev kadını rolleri ile bağdaşan ideal bir meslek olarak görülmektedir (Oktay, 1998). Kadın çalışma yaşamında yer alarak ev gelirine katkısını, ev ve aile sorumluluklarını aksatmadan sunabilecektir. Ancak toplumun kadını öğretmenlik mesleği ile olumlamalarına rağmen, kadın okuldaki çalışma yaşamında sorun yaşamaktadır. Okullarda birçok sorunla başetme çabasında olan kadın öğretmenin önüne çıkan sorunlardan biri, kariyer edinme basamağı olan yöneticilikte var olamama şeklinde kendini göstermektedir (Usluer, 2000).

Ülkemizde yarıya yakını kadın olan ve kadın mesleği olarak görülen öğretmenlikte, kadın yönetici oldukça azdır. Türkiye'de 1996–1997 öğretim yılında okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kurumlarında kadın öğretmenlerin oranı % 43; müdür, müdür yardımcılarını, müdür yardımcılarında ise kadın oranı sırasıyla%11, %8 ve %15'dir (Erçetin, 1997). Ülkemizde yönetim düzeyi yükseldikçe kadınlar yöneticilikte daha az yer almaktadır (Özkaya, 2005). 2017 verilerine göre ise ülkemizde öğretmenlerin yarıya yakını kadın iken; kadın yönetici oranı %7.9'dur (Tok ve Yalçın, 2017).

Kadın öğretmenlerin yönetici olmalarına etken birçok faktör bulunmaktadır. Okullarda kadın yönetici sayısının azlığının önemli faktörlerinden ikisi, cinsiyet kalıp yargıları ve toplumsal dirençtir (Çelikten, 2004). Ayrıca, kadın yöneticilere yönelik tutumunda kadın yöneticilerin sayısının azlığının nedenleri önemli etken olduğu belirtilmiştir (Özkan, 2006; Berkman, 2005; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Çünkü yapılan yönetici atamalarında, toplumun kadın yöneticilere tutumunun etkisiyle erkek yöneticilerin atanması tercih edilmektedir (Boydak, Özan ve Akpınar, 2002). Kadını okul yönetiminden uzak tutan anlayış; kadın ve erkek tarafından içselleştirilen ve yüzyıllardır süregelen erkek benlikli kültürün uzantısı niteliğindedir (Tan, 2002).

Alanyazında, eğitim örgütlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık (Oktay, 1998), kadın öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmemeleri veya tercih edilmemeleri (Usluer, 2000), kadın yöneticiye ilişkin tutum (Sakallı Uğurlu ve Beydoğan, 2002; Berkman, 2005), kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki (Çelik, 2008), kadın öğretmenlerin çalışma yaşamı (Güdül, 2010) gibi araştırmalar yer almaktadır. Bilindiği kadarıyla ilköğretimdeki kadın öğretmenlerin yöneticilik isteklerine etken

faktörlerle kadın yöneticiye ilişkin tutum arasında ilişkinin çalışıldığı bir araştırma bulunmamaktadır.

Eğitim örgütleri hem toplumun yansıması hem de toplumda istendik davranışların pekiştirilme yeridir. Eğitim örgütlerinde çalışan eğitim çalışanlarının değerlerine bağlı olarak kadınların yöneticilik istekleri ve kadının yöneticiliğine bağlı olarak oluşturdukları tutumun, kadını yönetici olma yolunda olumsuz etkilediği düşünülerek bu araştırma yapılmıştır. Kadın mesleği olarak değer gören öğretmenlikte, kadın öğretmenlerin yöneticilik istekleri ile kadın yöneticiye ilişkin tutumun etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Eğitim örgütlerindeki kadın yönetici kısıtlılığının nedenlerine olumlu katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

### **Amaç**

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutumlar arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?

Eğitim işgörenlerinin görüşleri;

- a) göreve
- b) yaşa
- c) eğitim durumuna
- d) cinsiyete
- e) medeni duruma
- f) yöneticilik sınavına girip girmeme durumuna
- g) mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik tutumları nasıldır?

Eğitim işgörenlerinin görüşleri;

- a) göreve
- b) yaşa
- c) eğitim durumuna

- d) cinsiyete
- e) medeni duruma
- f) yöneticilik sınavına girip girmeme durumuna
- g) mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

3.İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutumları arasında ilişki var mıdır?

### Önem

Öğretmenlik çalışma yaşamında kadın varlığının nicel olarak güçlü şekilde kendini hissettirdiği bir meslektir. Ancak öğretmenliğin kariyer basamağı olan yöneticilikte kadın açığı çok önceden beri göz önünde olan bir gerçektir. Okullardaki kadın yönetici sayısının azlığında birçok faktörün etkisinin yanı sıra kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen faktörler ve kadın yöneticiye ilişkin tutumunda etkisi bulunmaktadır. Günümüze kadar kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ve kadın yöneticiye ilişkin tutumla ilgili ayrı ayrı bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Ancak her ikisinin bir arada olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ilkökul ve ortaokullardagörev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutumları değerlendirilecektir. Araştırmanın bu açıdan, kadın yöneticilerle ilgili yapılmış diğer çalışmalardan ayrılmakta olduğu ve alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın toplumsal, sosyal ve ekonomik nedenler çerçevesinde ilkökul ve ortaokullarda ortaya çıkan kadın öğretmene yönelik tutum ile kadın öğretmenlerin yöneticiliği talep etmelerine neden olan farklı etkenleri ortaya çıkarma ve yöneticilik statüsünde kadın öğretmenlerin, niceliksel ve niteliksel olarak artırılması konusunda politika uygulayıcılara çözüm önerisi sunmada yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Kadın yöneticilere yönelik tutumun kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine etki eden faktörlerle olan ilişkisinin sorgulanmasının; kadının yöneticiliğine engel olan olumsuz tutumun göz ardı edilmemesi, hatta ortadan kaldırılması; olumlu tutumların ise üzerine gidilerek kadının yöneticiliğe sıcak bakmasının sağlanması konusunda katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Ayrıca eğitim örgütlerinde yer alan eğitim işgörenlerinin kadınların yöneticiliği talep etmeleri veya talep etmemeleri ile ilgili görüşlerinin; kadın öğretmenleri yöneticiliğe teşvik etmek için eşitsizliklerin ortadan kaldırılması gerekliliğini ortaya koyarak; kadınla erkeğin yönetim alanında eşitlik çerçevesinde yöneticiliğe dağılımını sağlayacak eğitim politikalarına da ışık tutacağı umulmaktadır.

İlköğretim okulları eğitimin ilk basamağı olarak toplumsallaşma sürecinde işlevsel olarak yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığının araştırma bulgularından yararlanmasının; eğitim örgütlerinde toplumda cinsiyet eşitliğine ilişkin uygulamaların çoğalmasına ve öğrencilerde olumlu, eşitlikçi toplumsal cinsiyet algısının pekiştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### **Sayıtlar**

1-Bu araştırmaya katılan okul yönetici ve öğretmenlerinin sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

2-Bu çalışmada kullanılan ölçme araçları, ilkokul ve ortaokullarda çalışanların kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ile kadın yöneticiye ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmada yeterlidir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, Amasya ilinde 2011-2012 tarihleri arasında ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 855 müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

İlköğretim okulu: Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu eğitimin sürdürüldüğü Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarıdır. Çalışmada ilkokul ve ortaokulları kapsamaktadır.

Toplumsal cinsiyet algısı: Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkeğin sosyal ve kültürel çerçevede cinsiyete göre tanımlanan kimlik, statü, rol, sorumluluk ve beklentilere dayalı karmaşık bir ilişki ağını ifade etmektedir (Güler, 2005). Sosyal ve kültürel yönden kadına ve erkeğe verilen roller, sorumluluklardır. Kadın öğretmenlerin kadın olmasından

dolayı kendisine yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle yöneticiliği istememesi, uzak durması veya yöneticiliğe tercih edilmemesidir.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık: Kadın öğretmenlerin duygusal yapıları, eş olma ve annelik toplumsal rolleri sebebiyle yöneticiliği tercih etmemeleri ya da toplumsal ve sosyal baskıyla yöneticiliğe tercih edilmemeleri; motivasyonu düşük kabul edilerek; yöneticiliğe uygun olmadığı düşünülen narin yapısı nedeniyle, kadın öğretmene yöneticilik söz konusu olduğunda da daha olumsuz tutum ve önyargılı davranılmasıdır(Oktay,1998).

Cam tavan: “Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır” (Wirth, 2001, s.1).Kadın öğretmenlerin yöneticiliği istemesini engelleyen, yöneticilikten uzak durmasını sağlayan engellerdir



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Çalışma Yaşamı ve Kadın

İnsan, şart ve koşullar dahilinde gündelik yaşamını yürütürken, ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmaya yönelmiştir. Çalışma; bireyin toplumsal, sosyal, bireysel konumunu, gelişimini doğrudan etkileyen karmaşık bir ağ olup; ister toplumsal, sosyal, ister psikolojik, ister ekonomik nedenler olsun, tüm çalışma kavramı olgularının ortaklaştığı kavram ihtiyacıdır (Ören ve Yüksel, 2012). Birey ihtiyaç duyduğu için çalışır ve dünyadaki değişim ve gelişim süreçlerinin koşullarına göre ihtiyaçlar farklılaşır (Ayas, 1982). Çalışma karşılığında elde edilen gelir ile ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Sanayileşme öncesinin çalışması, yeme, içme, barınma gibi yaşamsal temelli ihtiyaçları karşılamak iken; günümüzde ihtiyaçları karşılama kapsamı değişerek, genişlemiş; sonucuyla hem gelir getirici hem de farklı faaliyetlerde bulunmayı kapsayıcı olmuştur (Adıgüzel ve Yüksel, 2011). Edinilen gelir aynı zamanda bireyin edinmek istediği etkenlerde de aracı olurken, yeni düzene uyumun sağlanması da çalışma sayesinde olmuştur.

Bireyin rol, statü ve ekonomik güç elde etmesi çalışma yaşamı sayesinde (Hıdıroğlu, 2006). Birey, sosyal kültürel yapı içerisindeki konumunu en belirgin çalışma yaşamı sayesinde biçimselleştirebilmektedir. Temel anlamda gelir elde etme aracı iken; psikolojik ve sosyal açıdan ise toplumsal alanda kazandırdığı statü ve saygınlık önem taşımaktadır (Kumaş ve Fidan, 2005). Çalışma hayatı sosyal yaşamda, bireyin bulunduğu ortamda tanıtım modülüdür. Toplum bireyi konumlandıracağı yeri belirlerken, çalışma yaşamındaki durumuna öncelik vermektedir.

Çalışma yaşamının birey üzerindeki etkisine bakıldığında, pozitif etkisinin daha çok erkekler üzerinde görüldüğü düşünülebilir. Erkekler çalışma yaşamının ona toplumsal statü kazandıran kazanımlarını kadınlara göre daha belirgin etkiyle edinmektedirler (Kumaş ve Fidan, 2005). Sahip olduğu işi erkeği toplum gözünde yüceltirken, kadın umursanmamaktadır. Kadının toplumsal rolleri gerektiği gibi uygulamasını engelleyeceği düşüncesiyle, kadın çalışmasına olumsuz bakıldığı düşünülmektedir. Çünkü çalışan kadının, toplumsal algıda toplumsal rollerini geri plana atacağı düşüncesi hakimdir. Kadın erkek eşitliği temel alınmayan, erkek lehine işleyen çalışma etkinliği; erkek için yaşam alanı, kadınlar içinse toplumsal çerçevenin

normlarıyla belirlenmiş ikincil konum örneğidir (Fidan ve İşçi, 2004). Çünkü kadının asli görevleri anne ve eş olma sorumluluğudur. Bunu bilen, özümseyen kadın çalışma yaşamındaki meslek seçimlerinde karar vermekte zorlanmamıştır. Çünkü kadınlar genellikle çalışmaya yönelik kararlarında ve iş tercihlerinde evlerindeki görevlerini aksatmayacak; asli görevlerini yerine getirebilecekleri kadın olmalarına uygun iş tercihlerine yönelmektedir (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), 2000). Bu seçimler toplumsal rolleri devamlılığında, kadını toplumsal rollerinden ve toplumun süregiden döngüsünden ayırmayan mesleklerdir (Oktay, 1998). Dolayısıyla çalışma, kadının toplumdaki rol, güç etki, prestij ve statüsünü çokta etkilememektedir. Çünkü kadınında kabullendiği toplumdaki kadın algısının, kadının önceliğini ev yaşamına verme nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Aytaç ve Bayram'ın (2001) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada kadınların, toplumun kendilerine yüklediği rol gereği öncelikle, eş, aile, çocuk bakımı gibi toplumsal sorumluluklarını üstlenecekleri konulara eğilim gösterdiklerini, çalışma hayatına katılımı ise ikinci planda düşünme eğilimleri olduğunu açıklamıştır. Kadınların toplumsal etkenlerle şekillenen yaşamlarında, bilinç altında bile toplumsal rollere odaklandıkları düşünülebilir. Toplum nezdindeki rollerine ek olarak çalışma yaşamını da rollerine uygunluğu gözeterek yüklenmektedirler. Benimsedikleri rolleri gereği, etraflarındaki kimsenin tepkisini çekmek istemeyip; ailedeki bireylerin rahatını bozmama zorunluluğuyla hareket etmeleri gerektiğini içselleştirerek, çocuk hatta toplumla oluşabilecek çatışmaları engellemeye çalışmaktadırlar (Aytaç ve Bayram, 2001). Kadınlar toplumsal statülerini ailenin toplumsal statüleri ile özdeşleştirerek; aile üyelerinin statü yükselmesi yada düşmesini kendilerinin kariyeriymiş gibi düşünmektedirler (Özbay, 1990). Kadında oluşan bu algı bile kadının toplumsal rolleri içselleştirdiğinin bir göstergesidir. Bu çelişkiler kadının çalışmasını ve çalışırkenki meslek tercihlerini de doğrudan etkilemektedir.

Bireyin meslek tercihlerini toplumsal faktörlerin etkilemesinin yanı sıra yetenek, eğitim gibi nitelikler kolaylaştırmaktadır. Ancak bu nitelikler erkek için kolaylık olarak daha belirgin biçimde işlerken, kadının niteliklerinin toplumsal faktörler etkisinde ve toplumun belirlediği öncelikler boyunduruğunda olduğu düşünülmektedir. Ancak kadın tamamen de dışlanmamaktadır. Çalışma yaşamının gerekliliklerinden özellikle eğitim seviyesi arttıkça kadının çalışma yaşamına katılımının artacağı açıktır (Özbay, 1990). Çünkü eğitim erkeklerde olduğu gibi kadının da daha fazla faal olmasını, tercih edilmesini, yükselmesini, çalışma için verdiği emeğin değer görmesini hem maddi hem

manevi olarak kolaylaştırmaktadır (Aytaç ve Bayram, 2001). Ancak kadının eğitilmiş olması bile sosyo-kültürel yapının oluşturduğu toplumdaki geleneksel kadın algısını değiştirmeye yeterli gelmemektedir.

Kadının çalışma yaşamında yaşadığı zorluklarla beraber işsel ve toplumsal çatışmalar, etkili bir şekilde kendini göstermektedir. Çünkü kadın çokta istenmediği bir yapının kısır döngüsünde yer almaya çalışmaktadır. Kadını, ev ve aile öncelikli, erkeği ise çalışma yaşamı merkezli bir yaşam alanına sürüklemiştir. Kadın çalışma yaşamında az sayıda tercih edebileceği belli mesleklere yönelirken; hem statüsü, ücreti düşük mesleki eğitim ve yükselme imkanı kısıtlı işlerde çalışmakta, hem de ev, aile, çocukla ilgilenmeye devam etmektedir (Özçatal, 2011). Kadın geleneksel kültür temelli ev ve aile yaşamıyla, erkek ise evin reisi konumundan dolayı çalışma alanlarındaki sorumluluklarıyla özdeşleştirilmiştir. Çünkü erkeğe tanınan ayrıcalıklarla erkeklerin seçimlerini ve hayatını kısıtlamayan toplumsal kurallar, aynı özgürlüğü kadına tanımamaktadır (Arat, 1990). Kadına mesleği, ev işlerinden kalan zamanlarda yapılabileceği bir prime-time işi olarak yüklenmektedir (Oktay, 1998). Çünkü toplumsal işbölümü üzerindeki ataerkil düşünce baskısı, kadının üstleneceği roller ve işleri belirleyerek kadını yeteneksiz, emeğini değersiz olarak nitelendirmektedir (Çapar, 2004).

Sağlıklı bir çalışma yaşamında ve toplumsal yaşamda, kadın ve erkeğin sorumlulukları birbirinden bağımsız değildir. Cinsiyete bakılmaksızın çalışana verilen değerlerin eşit olması, çalışma yaşamında ve toplumsal yaşamda sorumlulukların eşit dağıtılması, kadının çalışma yaşamına katılımını, çalışma yaşamında kalmasını, ilerlemesini sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece aile, toplum ve ekonomi birlikteliğinin sağlıklı yürümesi desteklenmiş olacaktır. Çünkü kadın çalışması sadece kadının kendini ortaya koyması için değil; daha geniş kapsamda gelişen ve gelişmiş ekonomiler için de çok önemlidir (Shilibekova, 2004). Ancak toplumsal ve çalışma yaşamında, toplumsal içerikler ekseninde şekillenen, erkeği kayıran ataerkil yapılanmadan kurtulunamadığı sürece ne toplumsal ne ekonomik istenilen seviyeye gelinebileceği düşünülmektedir. Toplumsal rol, yargı, algı gibi içeriklerin erkeğin ilerlemesi yönünde bir etkiye sahip olduğu görülmekte iken, kadını çalışsa da toplumun olumsuz tepkilerine maruz bıraktığı düşünülebilir.

Toplumsal rol, norm, yargıların etkisi, hem dünyada hem Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında erkek egemenliğinden kurtulup daha iyi konumlarda olmalarına engel olmamalıdır. Çalışma yaşamındaki kadın başarısı, önlerine çıkan görünür veya görünmez engelleri aşmayı ve mesleki gelişimine katkıda bulunacak faaliyetlere etkin olarak katılmayı gerektirmektedir. Erkeklerin ve kadınların ilerlemesini sağlayan etmenler her iki cins için görünürde ve uygulamada farklı olmaktadır. Kadınlar, aile ve toplumdaki çoğunlukla üzerine egemenlik kurulan taraftır (Özbay, 2004). Kadının eğitsel, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, hukuksal etmenlerin oluşturduğu toplumsal süreçlerde eşitlik kavramından uzaklaştırılarak, ikinci plana itildiği düşünülmektedir.

Kadın toplumsal yaşamda ilerleme kaydedildiğinde, çalışma yaşamına ancak geçiş yapabirmiştir. Çalışma yaşamında da hakettiği konuma gelmeye başladıkça, toplumsal yaşamda kadın adına ilerletici gelişmeler yaşanmıştır. Kelebek gelişimini tamamlamadan önce tırtıl olarak sürdürdüğü yaşamını, gelişimini tamamladığı kozadan çıktığında kelebek olarak sürdürebilmektedir. Kadının kozası da aileden başlayarak, toplumda, eğitimde, hukukta kadının tüm alanlarda gelişimini sağlayan haklarıdır. Batılı ülkelerde kadınların hak talepleri, genellikle çalışma alanında haklar elde edilip, durumlarının düzeltilmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Yankın, 1989). Çünkü çalışma alanında kazanılan hakların kadının toplumsal yaşamı ile çalışma yaşamı arasında bir köprü vazifesi görerek; kadını toplumsal, sosyal, kültürel anlamda daha güçlü hale getirecektir (Gökçimen, 2008). Böylece kadının yaşadığı sorunlar azalırken, kadını daha iyi konumlara yönlendirecektir. Yaşadığı sorunlar azalan güçlü kadında beraberinde bir ülkenin ekonomik, kültürel, sosyal değişimini hızlandıracaktır.

1940-1950 yılları arasında kadın haklarındaki eşitlik ilkesinin gelmesi Avrupa’da sosyal değişimin hızlanmasını sağlamıştır. Kadının yaşadığı ya da yaşayabileceği sorunların ortadan kaldırılarak; kadın gelişiminin sağlanması yaygınlaştırılmış eşitlik ile gerçekleştirilebilir (Arslan, Sabo ve Şiyli, 2012). Bu amaçla düzenlenen ilk belge 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’dir. Çalışma hayatında kadınları korumaya yönelik oluşturulan düzenlemelerin öncüsü olan 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nde “herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka herhangi bir düşünce, ulusal ya da toplumsal köken, servet, doğuş veya başka herhangi bakımdan ayırım gözetmeksizin bu bildiride ilan olunan tüm haklardan ve özgürlüklerden yararlanabilir” hükmü ile eşitlik konuları ele alınmıştır (m.2). Toplumların ilerlemesi için

toplumda her alanda kadın erkek eşitliğini oluşturmak, yaygınlaştırmak ve kalıcı hale getirmek çok önemlidir. Kadın erkek eşitsizliğinin giderilmesi ile kadının aile yapısı ile ilgili çatışmaları, kadının çalışma yaşamındaki isteksizliği, kadının çalışma yaşamındaki konumu gibi birçok sorunun kendiliğinden çözüme ulaşacağı düşünülmektedir. Eşitsizliklerin devamlılığı farklılıkların artmasına ve pekiştirilmesine neden olacaktır. Eşitsizliklerin kadını kısıtlayıcı tutumu ve baskısı arttıkça da, kadın yeni dünya düzeninde geri planda kalmaya devam edecektir.

Sürekli değişen yeni dünya düzeni, eğitim, sağlık, ulaşım, haberleşme, teknoloji gibi etkenlerle yaşam koşullarında yenilikleri beraberinde getirmiştir. Yeniliklerle kadınların toplumsal yaşamdaki statüleri, aile içindeki görev ve sorumlukları, karar mekanizmalarına katılımları değişse de; kadınlar istenilen seviyeye ulaşamamıştır. İyileşen koşullardan kadınlar yeterince yararlanamamıştır. Çünkü kadın toplumsal etkiler, ekonomik koşullar gibi birçok sebeple, çalışma yaşamında oluşan olumsuzlukların her zaman önceden seçilmiş kurbanını oluşturmaktadırlar. Kadın hem kapitalist sistemin, hem ataerkil düşüncenin baskısından kurtulamamıştır (Ünal, 2005).

1970'lere gelindiğinde ortaya çıkan Petrol Krizi ile başlayan üretimdeki kurlsuz esnekliğin etkileriyle yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme, esnek çalışma saatleri, kısmi zamanlı işten ayrılmalar ve işverenin buna uyumlu bireyler aradığı yeni düzen üretim süreci kadının kullanımına uygun alanlar yaratmıştır (Ergüder, 2006). Bunu fırsat olarak gören kadın çalışma yaşamına adım atmıştır.70'lerin ardından, dünyada 1980 sonrası yaşanan gelişmelerle beraber; ülkeler arasındaki rekabetin artması,ve teknolojinin ilerlemesiyle değişen işgücü nitelikleri, eğitim ve mesleki yönden niteliksiz kabul edilen kadının istihdamdaki konumu değişime uğratmıştır (Şahin, 2002). Kadın işsizliği artmış; kadın erkekle eşit koşullarda çalışma yaşamında yer edinememiştir. Kadının çalışma yaşamındaki yerinin özellikle de yaşadığı eşitsizliklerin sorgulanmasıyla, dünya da kadın haklarının elde edilebilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Soysal, 2006).

Bu çalışmalar 1980'den önce, II. Dünya Savaşından sonra Birleşmiş Milletler Teşkilatı örgütü ve bünyesinde kurulan Kadın Statüsü Komisyonu tarafından, kadın erkek eşitliğini sağlama ve kadınların kalkınma faaliyetlerine katılımını artırma amacıyla 1972 yılında başlayan çalışmalarla 1975 yılı Uluslararası Kadınlar Yılı olarak kabul ve ilan edilmesiyle başlamıştır(Soysal, 2006). Birleşmiş Milletler Teşkilatının kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik çalışmaları sonucu, en önemli uluslararası kadın-

erkekeşitliği belgesi niteliğindeki İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve İnsan Hakları Sözleşmesini temel alan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ( CEDAW ) 1979 yılında genel kurul tarafından kabul edilerek; 1980 yılında üye ülkelerin imzasına açılmıştır. Sözleşmenin 11. maddesi istihdam alanında kadınlara karşı ayrımanın önlenmesi hükmünü getirmiştir ([http://www.unicef.org/turkey/cedaw/\\_gi18.html](http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html)). Taraf devletler, çalışan kadın için temel yasa niteliğindeki sözleşmeye uymayı ve yerine getirmek adına gerekli yasal zemini hazırlayacaklarını taahhüt etmişlerdir (Soysal, 2006). Ancak yapılan sözleşme hükümlerinin kabul edilmesi yeterli değildir. Eşitlik kağıt üzerinde bırakılmayarak; yaşamın bir parçası haline getirilmelidir. Hukuk sözleşmelerinin yaptırım gücüyle caydırıcılık veya teşvik etme niteliği taşımakta olup; durumun düzeltilmesinde de etkililiği tartışılmazdır. Ancak toplumun içselleştirmesine, desteğine ihtiyaç vardır. Toplumun kabul etmediği hükümler kağıt üstünde kalmakta ve işlerlik kazanmadan önemini yitirmektedir.

Kadının her alanda etkili katılımını sağlamak için kadın-erkek eşitliğini hedefleyen bakış açısına dayalı ailesel, eğitsel, toplumsal her alanda çok yönlü politikaların oluşturulması gerekmektedir. Her alanda kadınlara erkeğin eşitliği temel alınmalıdır. Kadınlara erkeğin aynı uygulamalarla karşılaşması ve kadını bağımsız bir kimlik olarak görerek, kurulacak yapının sorunlara çözüm yolu oluşturmadaki en önemli adım olacağı düşünülmektedir. Toplumun her iki yarısını oluşturan kadının ve erkeğin durumları eşitlenmeden, kadının aleyhine işleyişin devam etmesiyle gelişmiş toplum olma uyuşmamaktadır.

Gelişmiş toplumlarda yenilenen kadın ve erkek kimliği eşitlikçi bir yaklaşımla devamlılık gösterirken, gelişmemiş veya gelişmesi yavaş toplumlarda kadından öngörülen rolleriyle davranması beklendiği düşünülmektedir (Yılmaz, 2006). Kadın kimliği, toplumsal yapıda daha doğduğu andan itibaren; eş, anne, ev hanımı, eşe ekonomik anlamda destekçi olarak alıştırılmakta ve buna göre yaşamaktadır (Timur, Ege ve Bakış, 2006). Toplumsal yaşamda toplumsal statüde ön planda var olduğu en önemli yerin çocuk bakımı, ev işleri olduğu düşünülebilir.

Ön planda olduğu durumlarda yine toplumun kadına çizdiği çizgiler çerçevesindedir. Kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda yapılan bir araştırmada Kalaycıoğlu ve Toprak (2004), ücretli bir işte çalışmayan

kadınlardan % 23.4'ü çalışmama nedenleri arasında küçük çocuklara bakma zorunluluğunu gösterirken, % 17.9'u ailedeki erkeklerin izin vermemesini, %18.1'i ise iş bulamamayı göstermiştir. Toplumsal değerler ve değerlendirmeler ev işi ve çocuk bakımının sorumluluğunu kadına yüklemektedir.

Kadın eşin, çocuğun veya evin halledilmesi zorunlu ev ve çocuk sorumluluklarının tek sorumlusu olarak yerini almaktadır. Aile ekonomisinde ise toplumun gözünde evin geçimini sağlayan değil, aile ekonomisinin açıklarını kapatan kişi olarak varolabilmektedir. Ailede kadının durumunun yansımaları ülkenin ekonomisindeki görüntüsü ile aynı olup; kadın ekonomik büyüme dönemlerinde bir ihtiyaç, kriz dönemlerinde ise depo işgücü olarak görülmektedir (Kaya, 2009). Kadının yerinin ekonomide sağlam olması sadece ülke ekonomisini güçlendirirken, sosyal ve kültürel olarak güçlenmiş kadın sağlıklı bir toplumsal yapının oluşturulmasında, ilerlemesinde de etkili olabilir.

Kadın ve erkek hem toplumun hem ekonomik yaşamın ortakları olsa da; ekonomik ve toplumsal gelişimden aynı şekilde yararlanamamaktadır. Çalışmanın bireydeki etkisi olan kazanç elde etmekte bunun örneklerindedir. Toplumsal yaşamda erkeğin eve bakan, kadının ise eve katkı olarak görülen geliri, ekonomik faaliyet alanlarında da toplumla uyumlu bir şekilde kabul görmüş; kadınların aldığı ücretlerin erkeklere göre oldukça düşük olarak belirlenmesiyle sonuçlanmıştır (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK),1999). Bu durum daha çok kadınların kadın işleri olarak tanımlanan alanlarda görevlendirilmeleriyle açıklanmaktadır (Karaca, 2007). Kadınların kadına uygun meslekler de çalışmaları ücretin kadın işgücüne göre belirlenmesine neden olmaktadır. Kadınların kısa süreli işlerde yoğunlaşmaları, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları, kariyer imkanlarının engellenmesi gibi nedenlerden dolayı kadın ve erkeklerin gelirlerinde eşitlik sağlanamamaktadır (Sanal, 2008). Toplumsal alanda yaşadıkları ikincil konumlarını ekonomik alanda da yaşamaya devam etmektedirler.

Erkek egemen kültüre dayalı toplum ayrımcılığı, kadının erkekten biyolojik farklılığı, kadınların eğitim olanaklarından yeterince yararlandırılmaması ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler, yanlışlıklar gibi toplumların yapısal özellikleri kadının ikincil konumunun nedenlerindedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Kadını ötekileştiren, toplumun ikincil vatandaşı haline getiren sistemin değişmesi için kadının ayakları yere

basan bireyler olması gerekmektedir. Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınların çalışma yaşamlarındaki sayısı ve yönetimdeki yetki durumları kadının koşullarını çok iyi hale getirecek bir görünüm sergilememektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında, kadın çalışan oranları arasında fark aralığı oldukça geniştir.

Aşağıdaki tabloda yıllar itibariyle çeşitli etkenlerle değişen, İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü(OECD)'ne üye bazı ülkelerin kadın çalışan oranları verilmiştir.

Tablo 1. Bazı OECD Ülkelerinde Yıllar İtibariyle Kadın Çalışanların Oranları

Ülkeler	2000	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kore	50	50.9	52.2	52.5	52.5	53.1	53.2	53.2	53.2	53.3	53.4	54.4	54.7
Belçika	59.6	60.1	60.7	62	63.5	64.4	65.8	66.5	66.4	56.7	57.4	57.1	58.1
İspanya	41.3	43.1	48.8	51.8	51.8	55.2	55.4	53.3	52.8	52	50.5	50.6	51.1
İtalya	39.6	41.1	45.3	45.3	46.3	46.7	47.2	46.4	46.1	46.7	47	46.5	46.5
Yunanistan	51.5	51	52.7	53.8	54	55.3	56.2	56	56.5	43.7	41.1	39.7	40.7
Kanada	65.6	65.9	68.3	68.2	68.8	69.9	70.1	69	68.8	72.1	72.5	72.4	72.2
Almanya				59.6	61.5	63.2	64.3	65.2	66.1	68.1	68.4	69.1	69.2
Avustralya	61.3	61.7	63	64.6	65.4	66.1	66.7	66.3	66.1	66.7	66.6	66.4	66.6
Türkiye					22.8	22.8	23.5	24.2	26.2	28.1	29.6	29.5	29.3
Toplam OECD				55.9	56.7	57.2	57.6	56.7	56.7	56.8	57.2	57.6	57.8

Kaynak: (2000-2014OECD istatistikleri)

Tablo 1’de görüldüğü gibi OECD kadın işgücü yapısı ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Özellikle gelişmiş bir ülke olan Kanada’da kadın çalışan oranı %72.2, Almanya’da %69.2, Avustralya’da ise %66.6 olup OECD ülkeleri ortalamasından yüksektir. 2000’li yıllardan itibaren Kore, İspanya, İtalya, Kanada, Almanya, Avustralya ve Türkiye’de kadın çalışanların oranlarında artış görülürken Belçika özellikle Yunanistan’ın kadın çalışan oranları düşmüştür. OECD ülkeleri içinde gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye kadın çalışan oranları hem dünya hem de OECD ülkeleri içinde geri kalmaktadır. Türkiye de 2015, 2016, 2017 yıllarında kadınların işgücüne katılım oranı sırasıyla %31.5, %32.5, %33.6’dır (TÜİK, (2015-2017)). 2018 ve 2019 da da istihdam oranlarına bakıldığında aynı durum devam etmektedir. 2018 de %46.6 olan istihdam oranı içindeki kadın istihdam oranı %28.8, 2019 da ise %44.8 olan istihdam oranı içindeki kadın istihdam oranı %28.3’tür (TİSK, 2019). Bunda hem politikanın hem de kültürel etmenlerin etkili olduğu düşünülebilir. Ücretli çalışmadaki kadın katılımında, toplumdaki ataerkillik kadar, çalışma yaşamındaki ataerkillik ve devlet de etkilidir (Ecevit, 1995). Çalışma yaşamı ve devlet ataerkilliği toplum ataerkilliğinin yansımasıdır. Üçüde birbirini besleyen süreçlerle kararlarını uygulamaya geçirmekte ve kadını kendi değerlerine göre çalışma yaşamına dahil etmektedir. Alınan yanlış politik karar ve



kararlardaki uygulama eksikliklerini de çalışma yaşamındaki kadınların sayısal yetersizliği nedenleri arasındadır (Jaumotte, 2003). Devlet uygulamalarıyla kadın varlığı erkeklerden farklılaştırılmadan, çalışma yaşamında olumsuz koşullara iteklenmeden, destekleyici bir tavır sergilenmesi gerektiği düşünülebilir.

Küreselleşen dünyadaki ekonomi kadının düzensiz, sosyal güvencesi olmayan, ücreti düşük işleri kabullenmesi nedeniyle kadın çalışana yönelmiştir (Duruoğlu, 2007). Emek maliyetinin azaltılması, esnek ve kısmi çalışma biçimlerinin egemen olmasıyla kadın istihdamı artmıştır (Buyruk, 2014). Toplumsal etkili bilinçaltı öğelerinin de etkisiyle kendisini ataerkil değerler karşısında güçsüz hisseden ve güçsüz kaldığı içinde kabullenen bir tutum sergileyen kadın, kendisine gösterilen olumsuz iş koşullarına ses çıkarmamıştır. Verim ve kar önceliğini gözeten yeni ekonomik düzende, bu fırsatı kaçırmadan sonuna kadar kullanmıştır.

Oysa artık çalışmanın anlamının kadın lehine gelişebilecek bir şekilde seyretmesi için uğraşılmalıdır. Çünkü çalışma kavramı fiziksel güç üzerinden yürümektedir. Önceden fiziksel gücün yeterliliği üzerine çalışma düzenlemeleri yapılırken; günümüzde bilgi seçici unsurdur (TİSK, 1999). Küreselleşen dünyada artık çalışma deyince bilginin yönetimi ve yönlendirmesinin oluşturduğu süreç başlamıştır. Dünya da yaşanan değişimin, gelişim sürecinin kadınla erkeği eşitlemeye yetmediği düşünülmektedir. Kadınla erkek eşit güce sahip olmadan ekonomik ve sosyal kalkınma hızlandırılmaz. Toplumda kadını hak ettiği konuma getirebilecek, doğru işleyen, kadının çalışma dünyasında kalışını ve yükselmesini sağlayacak politikaların, yaşama geçirilerekte pekiştirilmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir.

### **Sanayi Devrimi Öncesinde Çalışma Yaşamında Kadın**

Kadının toplumsal yaşamdaki rollerinin ve toplumsal konumunun irdelenebileceği iki farklı dönemin ilki kadının erkekten daha ön planda olduğu zirai devrim, ikincisi ise 18. yüzyıldan itibaren görülmeye başlayan sanayi devrimidir. (Gögebakan, 2011). Yerleşik yaşama ve yaşamın yeni biçimlenmesine geçiş ve geçişten önceki süreçler kadınla erkeğin yaşamdaki yer alma şekillerini tamamen değiştirmiştir.

Sonradan oluşan gelişmiş toplumlarda, kadınla erkek arasında var olan ve toplumsal, ekonomik, politik, sosyal zeminde de kabul edilen ve kadınla erkeği karşı

karşıya getiren cinsiyete dayalı niteliksel özellik farklılığı ilkel toplumlarda yoktur (Gögebakan, 2011). Bu dönem insanı, daha çok doğal yaşam süreci içinde doğayla içiçe hayati faaliyetlerini sürdürmüştür. İnsanlar ilk dönemlerde; çocuğun soyunu anneden aldığı inancına bağlı ve kadının belirgin olarak üretimde ön planda olduğu anaerkil toplum yapısı temelinde bir toplumsal yaşam sürdürmüşlerdir (Erdem ve Sayılğan, 2010). Anaerkil toplum yapısı kadının neslin devamını sağladığı için saygı ve değeri en fazla gördüğü dönemdir denilebilir.

İlkel toplumlarda kadın ve erkek ihtiyaçlarını gidermede yalnızca doğadan yararlanarak; doğadan elde edebileceklerini iş ayrımı yapıp, kendi aralarında oluşturdukları işbirliği ile yapmışlardır (Gögebakan, 2011). Yaşamlarının temel gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını edinme esnasında, herşey temel gereksinimleri karşılama üzerine kurgulandığı için kadın ve erkek birbirlerini tamamlayan bir yapı oluşturmuştur. Kadınlara erkek arasında erkeği kayırcı sosyal, kültürel ve toplumsal gelişme süreçlerinin yaşanması için bir ortam olmadığı söylenebilir.

Geçmişten günümüze kadının toplumdaki yeri incelendiğinde, üretim ve dağıtımdaki değişimler, kadın erkeğin toplumsal ilişkilerini değiştirmiştir (Çitçi, 1974). İlk toplumsal dönemlerde, kadın ve erkek yaşam sorumluluklarını birbirlerine üstünlük kurmadan ortak gerçekleştirmişlerdir (Dalkıranoglu, 2006). Yaşam koşullarının değişimi bireysel, toplumsal, sosyo-kültürel değişimleri tetiklemiştir. Kadınlara erkeğin doğuştan varolan biyolojik farklılıklarının şekillendirmesiyle; kadın ve erkek yaşamda varlıklarını rahatça kabul ettirebilecekleri alanlara yönelmişlerdir.

Erkekler kuvvet bakımından üstünlüklerini kullanarak avcı; kadınlar ise erkeklerle aralarında oluşturdukları kendiliğinden oluşan ayrımla, hayvanları evcilleştirme, bitki toplama, depolama, işlenir hale getirme, yemek hazırlama gibi işleri üstlenmişler; böylece kadınlara erkek arasında eşitlikçi bir toplumsal örgütlenme oluşmuştur (Konyar ve Yelözer, 2013). Kadınlar toplayıcılığa, erkekler ise avcılığa yönelerek birinci toplumsal işbölümünü ortaya çıkarmışlardır ki bu durum aynı zamanda cinsiyet bazlı ilk ekonomik işbölümünü oluşturmuştur (Şenel, 1996, akt: Gögebakan, 2011). Ancak bu toplumsal işbölümünün ayrımcı kas gücü ileriki dönemlerde toplumda kadına karşı önyargı, erkeğe ise motivasyon oluşturup; evin dışındaki işleri erkeksileştirerek zamanla erkeği daha saygın, toplumda statüsü daha yüksek hale getirirken, kadını ev işleri ve çocuk bakımıyla sınırlandırarak ikincilleştirmiştir (TİSK,

1999). İkel toplumlardaki kadının anaerkil yapıda gördüğü saygı ve değer yerini ikincilleştiren bir kadın rolüne bırakmıştır. Erkek ev dışındaki üretim işlerine yönelirken, kadın ev kadını rollerine yönelmiştir.

Kas gücüne dayalı işbölümü zamanla yerini sosyo-kültürel ve üretim işlerindeki farklılıklara bırakmış; cinsiyete dayalı ayrımcılık güçlenmiştir (Yorgun, 2010). Nüfusun artışı, yerleşimin geniş alana yayılması sebebiyle işbölümü daha da belirginleşmiştir. Kadın arka plana geçmesini gerektiren bir yapıya dahil olmuştur. İkel dönem sonrasında, sırasıyla önce aile sonra toplumdaki ayrımlarla, ilkel dönemde kazandığı doğumsal statü ve saygınlığı yitirmiştir (TISK, 1999).

Göçebe yaşamın sorumluluklarıyla, neslin devamlılığını sağlama saygınlığıyla yaşayan kadın anaerkil düzende rehber ve yönetici konumunda iken; evde ve tarlada çalışarak tarım işçiliği, halı ve örtüler dokuyup bunları başkaları ile değiştirerek ise ilkel anlamda da endüstri işçiliği ve ticaret yapmıştır (Arat, 1998; akt: Dalkıranoglu, 2006). Zamanla bitki toplama yerini bitki ekip biçmeye ve tarımsal üretime; bu değişimler sonucunda göçebe yaşam uzun süre kalınacak barınak yapmaya yani yerleşik düzene geçişe bırakmıştır (Canlıoğlu, 2008). Yerleşik hayata geçişin hızlanmasıyla değiş tokuş ekonomisi oluşmuş, özellikle erkekler arasında fiziksel güç ve hakimiyet kurma savaşları başlamıştır (Duruoğlu, 2007). Böylece kadın anaerkil yaşamdan farklılaşan toplumsal rollerle; ev içi sorumlulukların başına yani aile yaşamına geçiş yapmıştır. Fiziksel gücün ön plana çıktığı işlerin artışı ile gücü zayıf olan kadının önceliği ev işleri, evdeki bireylerin ve çocukların bakım sorumluluğu olmuştur.

Yerleşik düzene geçişle X.yüzyıla kadar olan dönemde işgücü gereksiniminin savaşlardan elde edilen kadın kölelerden sağlanması sebebiyle, toplum bilimciler tarafından bu dönemkölelik ve tutsaklık düzeni olarak adlandırmaktadır (Rüstemzade, 1987). Üretimde çoğunluğu kadın olmak üzere, kadın ve erkek köleler kullanılanbu dönemde her ne kadar insanın bireysel özgürlüğü, kişilik hakları tutsaklık altına alınmış olup çalışması karşılığı hiçbir ücret ödenmese de; çalışma yaşamında kadın ve erkek köleler kendi aralarında cinsiyet bakımından eşit olarak kabul edilmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2002). Bunun altında yatan sebepler ise kölelere herhangi bir ücret ödenmemesi, cinsiyetler arasında kariyer farkı olmaması ve köle sahiplerinin yaptığı kötü uygulamalardır (İçin, 2012). İnsanın sınıflandırıldığı, insanın insana köle olduğu bu

dönemde çalışan kadın ve erkeğe yapılan aynı insanlık dışı davranışların olmasıyla oluşan kadın erkek arası eşitliğin bir eşitlik sayılamayacağı düşünülmektedir.

X. ve XV. yüzyıllar arasında köylüler, toprak sahiplerinin arazisini ekme biçme hakkına sahip olmalarının ardından; hem kadın hem de diğer aile bireyleri ile doğrudan çalışma yaşamına katılmışlardır(Rüstemzade, 1987). XV. ve XVIII. yüzyıllar arasında da, yerleşim yerlerinde küçük işletmelerde özellikle sanat kollarında üretim düzeni ile iş kollarında kadınlar ustabaşı olarak veya kendine ait çalışma kolları oluşturmuşlardır(Ören ve Yüksel, 2012). Kadının bu düzende kendine oturmuş bir çalışma kimliği oluşturamadığı düşünülebilir.

Yerleşim merkezlerinde ticaret ve üretim artmış; tarımdan farklı iş kollarının ortaya çıkmasıyla; kadının üretimden uzaklaşması ve eve dönüş yapması kaçınılmaz olmuştur. Toplumsal yaşamda ortaya çıkan cinsiyet bazlı işbölümü ve beraberinde ortaya çıkan ataerkil yapı yerleşik düzene geçişin en önemli sonucudur (Ekmekçi, 2004). Böylece, aile ve toplum yaşamında cinsiyete dayalı yeni bir işbölümü ile birlikte ataerkil aile düzeninin temelleri atılmıştır (Aytaç ve diğerleri, 2002). Kadınlar bu dönemde aktif üretim sürecinden çekilerek, yemek, çocuk bakımı, temizlik gibi geleneksel ev işleri ile uğraşmaya başlamıştır.

Sanayi devrimi öncesinde insanlar günlük gereksinimlerin karşılanması faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir. Doğada doğal bir yaşam süren insanlar, sanayi devrimi ile beraber yaşamak için sürekli çalışmak zorunda kalmıştır. Sanayi devrimi makinelere bağlı yaşamın şekillendiği ve yapılandırıldığı bir hayatı beraberinde getirmiştir. Ardından oluşan işveren ve çalışan ilişkisi ile yöneten ve yönetilenler olarak toplumu sınıflandırmış ve toplumda da erkek egemen oluşan çalışma yaşamı ataerkil yapının şeklini değiştirerek biçimlendirmiştir. Bu değişimle beraber kadın ve kadının yaşamı yeni bir yola girmiştir.

### **Sanayi Devrimi Sonrasında Çalışma Yaşamında Kadın**

Ekonomik faaliyetlerde kadınların yer edinmesi tarihsel süreçlerin şart, koşul ve ihtiyaçlarıyla şekillenmiştir. Ancak kadının ücretli olarak çalışma yaşamında yer alması ve ekonomik alanda aktif bir rol üstlenmesinin başlangıcını 18. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkan Sanayi Devrimi oluşturmaktadır (Güldal, 2006). Çalışma yaşamındaki

konumunda meydana gelen değişimler kadının toplumsal yaşamdaki rollerini de etkilemiştir.

18. yüzyılda buhar makinesinin keşfiyle başlayıp; peşinden birçok yeniliği sürükleyen dönemde yaygınlaşan endüstrileşme ve kentleşme sürecinde toplum, tarım toplumu olmaktan çıkıp, ekonomik faaliyetlerin yer aldığı endüstri toplumuna geçmiştir (Güldal, 2006). Toplumların ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında oluşan hızlı değişimler; göçebe yaşamdan yerleşik düzene geçmesiyle daha da belirginleşmiştir. Kentleşme ve endüstrileşme yaşam standardını ihtiyaçlar bakımından yükselterek, beklentileri belirginleştirmiş ve ihtiyaçların farklılaşmasıyla teknolojik ilerlemeye de neden olmuştur (Şahin, 2002).

Sanayi devriminden önce erkekler kas gücünün hakimiyeti ile çalışma yaşamını ele geçirmişken; sanayi devrimi etkisinde sektörlerin farklılaşması kadında çalışma yaşamına katmıştır. Tüketim ihtiyacının artışı da bu katılımı etkili olup; kadının da ev dışında çalışmasını gerektiren önemli bir neden olarak ortaya çıkarken, aynı zamanda aile geliri üzerindeki etkinliğinin de artmasına yol açan bir faktör olmuştur (Koray, S.Demirbilek ve T.Demirbilek, 2000). Geçim zorluğu yaşayan kadınların düşük ücreti ve olumsuz çalışma koşullarını kabul etmesi işverenler için kadın işgücünü cazip kılmıştır (Aytaç ve diğerleri, 2002). Sanayileşme ve kentleşmenin toplumsal yapıda oluşturduğu değişim aile üzerinde de etkili olmuş; geniş ailelerin büyüklüğü azalınca kadının da yükünün azalması kadının çalışan olmasında etkili olmuştur (Uşen ve Güngör Delen, 2011). Aile küçülmüş; her bireyin ev işlerinde paylaşım ile çalıştığı tarımdan sanayiye geçince, kadının ev ve aile sorumlulukları azalmış; gereksinimler ve ihtiyaçlar ise artmıştır. Ancak kadının çalışması aile gelirini artırsa da, içinde bulunduğu aile, toplum ve işveren tarafından katkı olarak değerlendirilmekten kurtulamamıştır.

Özellikle ekonomik anlamda Sanayi Devrimi'yle, üretim kollarında verimliliği en yüksek düzeye çıkaracak biçimde üretimin yeniden örgütlenmesiyle, kadınlar nitelikli işgücü gerektirmeyen işlerde ücretli çalıştırılmaya başlanmıştır (Pınarcıoğlu, 2006). Sanayi devrimi sonrasında erkek en zor koşullarda eve bakan, yorulan; kadın ise bu zorlu koşullardan uzak sadece aile ile ilgili sorumlulukları yerine getiren, dışarda yaşanan zorluklardan bihaber olarak görülen iki ayrı yaşamı sırtlanmıştır. Vasıflı işgücü gerektirmeyen üretimi yaygınlaştıran sanayileşme kadını evden, ücretsiz aile işçiliğinden ve tarımsal alandan dışarı çıkarmış ancak niteliksiz kadın işgücünü erkek işgücünün

yedeği olarak görülmekten kurtaramamıştır (Çolak, 2005). Üretimin örgütlü düzeninde kadının karşı cinse nazaran uyumluluğu, güçsüzlüğü ve bunlardan kaynaklanan mesai saatlerinin uzunluğunu ve emeğinin karşılığında düşük ücret almayı reddetmeyip kabullenmesi yeni düzene cazip gelmiş; işveren lehine işleyen sebeplerden dolayı kadın çalışma yaşamına ücretli işçi olarak seçilmiştir (Yılmaz, 2006). Kadının çalışma yaşamında ücretli olarak yer aldığı zamandan bu yana; ev ve ailedeki rolleri hariç üretim süreçlerinde kadın emeği ve katkısı önemsenmemiştir. Sanayileşme öncesinde ev merkezli işlerini yapıp ücretsiz aile işçisi olan kadın, sanayileşmeyle beraber ucuz işçi olma sorunu ile karşı karşıya kalarak çalışma yaşamında erkekle beraber kendine yer edinmiştir (Kayıkçı, 2002). Ucuz, uysal, az güvenceli, istenildiği zaman işten çıkarılabilen ücretli kadın işgücü, sanayi devrimi koşullarındaki ekonomik düzenin işine yaramıştır (Pınarcıoğlu, 2006). Her gelişme kadının artan sorumluluklarını ve yükünü artırmıştır.

Kadının yeni düzende yeni çalışma yaşamı şartlarına uygun hale gelebilmesi adına zor uğraşlar vermesi gerekmiştir. Değişen sosyal yapıda, çalışma yaşamında gerekliliğin uzmanlaşma olması sebebiyle kadının kendi mesleki gelişimine, eğitimine verdiği önem artmıştır (Yılmaz, 2006). Kadın yeni ekonomik düzenin isteği yönünde kendini değiştirmeye başlamıştır. Ancak uğraşlara rağmen, kadın işgücüne istediği pay verilmemiştir. Yedek işgücü olmaktan kurtulamamıştır. Bunun örneklerinden birisi 1929 ekonomi krizinde kadının ekonomik faaliyetlerde yerleştirilme şeklidir.

Sanayi devrimiyle kadın işgücündeki artış; 1929 ekonomik bunalımıyla ortaya çıkan işsizlik sorunuyla azalmış; İkinci Dünya Savaşıyla genişleyen savaş sanayisi ve erkek işgücünün savaş yüzünden azalmış olması nedeniyle kadın işgücüne talebin artması, kadın işgücünün yedek işgücü olarak görüldüğünün bir göstergesidir (Çitçi, 1982; Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008). Erkeklerin savaşması kadını ailenin geçimi için gelir elde etmeye yöneltmiştir. Savaş erkek için fiziksel güç üstünlüklerini sergileme, kadın için ise erkek işgücünün boşalan kısmına geçici yerleşimi ve buna bağlı olarak hem çalışma hem de ev yaşamında artan rol ve sorumluluklar olarak sonuçlanmıştır (Yorgun, 2010). Oluşan kadın işgücünün geçici olarak istenmesi, işverenlerin kadını ucuz işgücü olarak görmesini de beraberinde getirmiştir (Kayıkçı, 2002). Kadının yedeklenmesi ve erkeklerle aynı işi yaparken erkeklerden daha az ücret alması, kadın işgücünün değersizliğinin ve mecburi alternatif olarak görülmesinin sonucudur. Kadınlı ilgili

oluşan bu algı, kadını çalışma yaşamında edinebileceği statü ve üst düzey konumdan uzaklaştırmıştır (Yılmaz ve diğerleri, 2008). Toplumsal rollerle çevrili yaşamı toplumun istekleri yönünde olan kadının temel görevi toplumun ona yüklediği sorumluluklarıdır. Kadında bunun bilinciyle, ekonomik faaliyetlerdeki yeni gelişmelerin etkisiyle, aile sorumluluklarını hakkıyla yerine getirme durumuna ters düşmeyecek farklı alanlara yönelmiştir (Pınarcıoğlu, 2006). Kadın doğduğu andan itibaren donatıldığı toplumsal rol ve sorumluluklarının dışına çıkarak toplumsal dışlanma yaşayacağını düşünüyor olabilir.

Sanayileşmenin gelişmesi kadın sektörü tarımı küçültüp hizmet sektörünü artırırken; II. Dünya Savaşı ardından hizmet sektörünün gelişimi ile gelir elde eden kadın işgücü artmıştır (Çullu, 2009). Evde ücretsiz olarak, sanayi ve sonra hizmet sektöründe de erkeklere göre daha düşük ücretli meslek ve işlerdeki kadın; eğitim seviyesinin yükselmesi ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, özellikle ekonomisi gelişen ülkelerin işgücünde yer almıştır (Yılmaz, 2006). Özellikle 1950'ler gelişmiş ülke ekonomileri kadını, toplumdan bu sektörde çalışması yönünde olumlu dönütler aldığı hizmet sektörüne yönlendirmiştir (TİSK, 1999). Çünkü topluma göre hizmet sektöründe kadını annelik ve eşlik görevlerinden koparmayacak mesleki ayrımlar mevcuttur. Bu da toplumun boyunduruğundan kurtulamayan kadının, hizmet sektörüne yönelmesini sağlamıştır.

1980'li yıllardan itibaren ise, ülkelerin çoğunda kadınların istihdam içindeki payının arttığı görülmekte olup; bu artış erkeklerle aynı sektördeki işlerde değil, geleneksel kadın sektörlerindeki işlerde gerçekleşmiştir (Yılmaz ve diğerleri, 2008). Toplum ataerkilliğinin çalışma yaşamına yansımalarının sonucu olarak kadın yine toplumun baskıcı, dışına çıkılamayan yönlendirme etkisinden kurtulamamaktadır. Tüm dünyada 80'li yıllardan sonra yaşanan küreselleşme, bilimselleşme ve dolayısıyla teknolojik gelişmelerin hızlı yaygınlaşması ile bilgi düzeyi yüksek, kalifiye, nitelikli eğitimli bireyler çalışma dünyasına girme ve kalma şartlarının seviyesini yükseltmiş; mesleki ilerleme, terfilerde de nitelikli bireyler diğer bireylere göre avantajlı konuma geçmiştir (Yılmaz, 2006). Çalışma yaşamında yeterliliklerin belli şartlara göre olması, kadının çalışma şartlarını sağlaması için kendini geliştirmeye yönlendirmesine vesile olması sebebiyle uzun vadede kadını olumlu etkilediği düşünülebilir.

Günümüze gelindiğinde ise, hizmet sektöründeki gelişmelerin yanı sıra, yeni dünya düzeninin karmaşık yapısında birbiriyle ilişkili pek çok faktörün kadın işgücü sayısının artmasında etkili olduğu bilinmektedir.

Bu faktörlerin başlıcaları dünya genelinde çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların ve uygulamaların artması, demografik gelişmeler, eğitim olanaklarının artması, standart dışı (atipik) çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve giderek yaygınlaşması, evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış, toplumların, kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler olarak sıralanmaktadır (Koray ve diğerleri 2000, s. 214-215).

Ancak kadın işgücündeki sayısal artma, gelişmiş ülkelerde bile cinsiyete bağlı ortaya çıkan işgücünün önüne geçememiştir (Eyüboğlu, Özar ve Tanrıöver, 2000). Kadın toplum süzgecinden geçmeyen, toplumun yakıştırmadığı hiçbirşeyi kolaylıkla kabullenememektedir. Toplum kendi kural ve normlarını engellemeyecek meslekleri kadına seçmiştir. Kadında itiraz etmeden, asıl görevlerini engellemeyecek meslek dallarına eğilim göstermiştir. Yönlendirildiği mesleklerin çok fazla dışına çıkamasa bile, çalışma yaşamında gelişim ve ilerlemesini kolaylaştırması açısından profesyonel mesleklerde çalışması kadına yeni bir pencere açmıştır.

Sanayi devrimi öncesinde öncelikli görevi ev ve el işi olan kadının; sanayi devrimi ardından toplumdaki yeri farklılaşmıştır (Nayır, 2008). 1980'lerden sonra daha hızlı gelişen teknoloji ile birlikte ülkelerin ekonomik, kültürel ve sosyal yapılarında yaşanan gelişmeler hem erkeklerin hem de kadınların iş alanlarında önemli değişikliklere yol açmıştır (Yılmaz, 2006). Yeni oluşan bilgi toplumu bireylerin farklılıklarının farkedilmesinde bilgiyi seçici güç olarak kullanmış, dolayısıyla kadının çalışma yaşamında yer edinmesinin etkenlerini değiştirmeye başlamıştır. Fiziksel güce dayalı etkinliklerin yerini bilginin seçiciliğinin alması kadını çalışma yaşamında faalleştirmiştir. Kadın doğuştan aciz olduğunun göstergesi fiziksel gücün gölgesinden kurtulmuş; mesleğe girişine, meslekte gelişimine, ilerlemesine rahatlıkla zemin hazırlayacak yeni bir çalışma düzenine geçiş yapmıştır. Ancak omuzlarındaki kadın olma yükünden kurtulamamıştır. Hatta sorumlulukları daha da artmıştır.

### **Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadın**

20. yüzyılda dünyada sanayileşme ve makinalaşma ile meydana gelen hızlı değişim, fiziksel gücün yerini beyin gücünün alması, yeni düzendeki ekonomik, sosyal ve siyasal değişimler kadının çalışma yaşamına ve ekonomiye katılımını doğrudan



etkilemiştir (TİSK, 1999). Dünya genelini etkileyen bu durumun yansımaları, dünyayla beraber Türkiye de de etkili hale gelmiştir.

Türkiye’de kadınların sosyal yaşamda yer almaya başlamasıyla; kadınlar ilk kez 1897 yılında ücretli işçi, 1913 yılında da devlet memuru olarak atanmıştır (Ereş, 2006). 1915 yılı Balkan Savaşı ve bu savaşı takip eden I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya Savaşları sırasında da boşalan erkek işgücünün yerini kadınlar doldurmuş ancak savaş sonrasında erkekler kadınlardan işlerini geri almışlardır (Mardin, 2000). Zorunlulukların ortadan kalkmasıyla çalışma yaşamında erkek işgücü tekrar artmıştır. Toplum her anlamda algısında ikincilleştirdiği kadını yine erkekle aynı konuma taşıyamamaktadır. Çünkü ataerkil yapının hakim olduğu toplum, kadını ev, aile, eş olma gibi asli görevleriyle algılamaktadır. Çalışma yaşamında yer alma kadın, toplum ve ülke ekonomisinin gelişimi, ilerlemesi açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarsa da, kadının her daim önüne engel koyan aile ve topluma dönük roller, çalışma yaşamında hem kalmasını hem de verimli olmasını engellemiştir.

Türkiye’de ve dünyanın pek çok ülkesinde aileleri tarafından kız çocukları ailede yüklenecekleri rollerine hazırlanacak biçimde yetiştirilmektedir. Sosyo-kültürel dayatmanın sonucunda kadınlara birincil rolü olarak evin ve çocukların bakımı sırtlatılmaktadır. Bunun içinde sosyo-ekonomik bakımdan daha üst konumda yada alt konumda olmak bir farklılığa neden olmamaktadır. Her durumda kadına belli bir yaşam düzeni benimsetilmektedir. Kadında bunun dışına çıkmaması konusunda toplumsal dayatmalara maruz kalmaktadır. Bu yaşam tarzının dışına çıkması için kadına zemin hazırlayan Cumhuriyetin kurulması olmuştur.

Cumhuriyetin kuruluşu, Türk kadını toplumda eğitilmiş, meslek sahibi, bireysel seçimlerini yapabilen, ayakları yere basan bir birey niteliğine kavuşturma yolunda olumlu yönde kazanımlar sağlamış ve toplumsal değişim sürecinin de asıl başlangıcı olmuştur. Cumhuriyetin ilanı ile beraber kadınlara ilişkin yapılan düzenlemeler, kadının toplumsal ve sosyal değişimin yaşanacağı yeni düzeninde etkin roller üstleneceğini ortaya koymaktadır. (Osma, 2006). Bu yeni düzene uyumun göstergelerinden biri de kadına haklarının kanunlarla verilmesidir.

Cumhuriyetin ilanından sonra Türk kadınına; 1925 yılında kabul edilen Kıyafet Kanunu, 1926 yılında Medeni Kanun'un kabulü, 1934 yılında seçme seçilme hakkı, yasa

önünde kadın erkek eşitliği gibi hem toplumsal hem de temel haklar yanında; 1936 İş Kanunu, 1945'deki kanun ile çalışma hayatında da bazı düzenlemeler yapılmıştır. Kanunlarla kadına toplum ve aile içinde erkekle eşit haklar sağlanmış, kadının yasal statüsü erkekle eşit seviyeye getirtilmeye çalışılmıştır. Bir başka önemli gelişme ise, Türk kadınlarına 1930'da yerel, 1934'de genel seçimlerde seçme ve seçilme hakkının, birçok Batı ülkesinden önce, tanınmış olmasıdır (Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü (KSSGM), 2008). Türk kadınlarına sağlanan bu imkanlarla, kadınlarımızın sosyal, ekonomik ve siyasal yaşama katılımları artmıştır. Yinede o dönemden bu döneme kadar hala kadın istenilen düzeye erişememiştir.

Geleneksel sosyo- kültürel toplum yapısı, çalışma yaşamına kadının katılma isteğini ve motive olmasını engellemiştir. Çoğu zaman engelleyici rol oynayan olumsuzlukları kadının karşısına çıkarmıştır. Olumsuzlukların giderilmesi eğitimle, kültürel gelişim, ülke yasaları ve ulusal sistemlerdeki evrensel yasaların alacağı ortak kararlar gibi kadını yeniliklerle uyumlulaştıracak yollarla olabilir. Toplum, ekonomi, eğitim, kültür ve politika birbirine olumlu yönde lokomotiflik yapmalıdır.

Toplumdaki her yenilenmede olduğu gibi politik uygulamalarında faaliyete geçirilmesinde toplum yapısı önemlidir. Erkek egemenliğindeki toplum yapısı; kadının para kazanarak aile bütçesine katkısını olumlu değerlendirirken bile, her alanda olduğu gibi yine çalışan kadın sınırlarının belirleyicisi olmayı ihmal etmemektedir. Kadın çalışmasının kadına getirileri toplumsal rollerin boyunduruğunda toplum etkisiyle oluşturulmaktadır. Kadının geliri aile bütçesinde çoğu zaman katkı olarak görülür. Toplum erkeği aile reisi olarak görmekte ve benimsetmektedir. Kazancı katkı olarak görülen kadın ise erkekle aynı konuma gelebilmek için daha zorlu koşullarla savaşmak zorunda bırakılmıştır. Sürekli kadın aleyhine çalışan toplumsal yapı eşliğinde, erkek yanlılığı, kadını umursanmaz bir hale getirerek, zor süreçler yaşamasına neden olmaktadır. Ancak kadının her ne sebeple olursa olsun çalışma isteğinden ödün vermediği düşünülebilir.

1940-50-60'lı yıllarda ailede tek kişinin geliri yeterliyken sonraki dönemlerde yetmemeye başlamış ve kadının ücretli çalışma yaşamına girişi zorunlu hale gelmeye başlamıştır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de hukuksal ve toplumsal anlamda değişim ve gelişim gözlenmesine rağmen, toplumsal kalıp yargılar ve hukuksal eksikliklerin varlığı, kadının çalışma yaşamında kendini göstermesini 1950'li yıllara

bırakmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Her ne kadar Türkiye kadın haklarını hukuki anlamda kadına sunan ilk ülkelerden biri olsa da, kadının ekonomik ve sosyal yaşamda yer edinmesine yönelik olumsuz toplum algısı sebebiyle; hukuksal anlamda oluşturduğu hakları faaliyete geçirmeyi becerememiştir (Çolak ve Kılıç, 2001). İşlerliği kazandırılmamış, toplumsal kabullenmeden yoksun bir belgenin kadının toplumda statüsüne değer kazandırması mümkün görünmemektedir. Bu yolda kadına lazım olan, kadının toplumsal rolleri dışında erkekle kadının toplum, aile ve çalışma yaşamı arasında kadını çalışma yaşamından alıkoyan çatışma sürecinin yok edilmesi için destektir. Buna yönelik kadın sorunlarının çözüm faaliyetlerinin eksik olduğu düşünülmektedir.

1950'li yılların ortalarından başlayarak şehirlere göçle Türkiye'de, ekonomiyi etkileyen öğelerin değişimi hızlanmış ve kadın artık ücretsiz aile işçiliği olan tarım alanı dışında istihdam edilmeye başlanmıştır (Tekeli, 1990). 1950'lere kadar tarıma dayalı bir ekonomiye sahip olan Türkiye'de tarım işgücü giderek azalmıştır (TÜSİAD, 2004). Yılmaz ve diğerleri (2008), 1950'lerden günümüze kadar kadınların işgücüne katılma oranlarının azalmasının temel nedeninin kırsaldan kente göç olduğunu ifade etmiştir. Çünkü kente gelerek tarımsal faaliyetlerden uzak kalan kadın, işgücüne katılan nüfusa dahil edilmemiştir (Önder, 2013). Azalma, ekonomik yapıyı tarımsal alandan sanayi alanına taşıırken; değişimin etkisi özellikle kadın işgücünü işsizliğe sürüklemiş; kadın eve kapanmaya başlamıştır. Eğitim düzeyi ve mesleki eğitim eksikliği, geleneksel bakış açısıyla yetişen kadının çalışma yaşamına karşı tutumu bunda etkili olmuştur (Tatlıdil ve Xanthacou, 2002). Ki 1950'lerden itibaren özellikle kadın üzerine yapılan tartışmalarda, 1950'li ve 1960'lı yıllarda kadının ev dışında ücret karşılığı çalışmasının önceliği olmadığı, çalışanlarında işe geçici ve zorunlu olarak baktıkları ve asıl olarak ev kadınlığı ve anneliği istedikleri belirtilmiştir (Ecevit, 1995). Köyde önemsendiği, nitelikli ücretsiz aile işçiliği konumu kentte sürmemiştir. Çalışma alanları için yeterli eğitim ve mesleki nitelik edinemediğinden çalışma alanlarına ya girememiş ya da sosyal güvencesiz, statüsü, geliri düşük işlerde yer almıştır (Ecevit, 1995). Bu durum sadece geçmişin görüntüsü değildir. Aynı durumun günümüzdeki görüntüsü kadının kendini geliştirmesini engelleyen, mevki edinmesini zorlaştıran faktörler olarak karşımıza çıkarmaktadır. Toplumun kadını iten, kadını hakettiği konumlardan mahrum eden yapısının çalışma yaşamındaki yansıması işverenlerin kadına karşı olumsuz tavrıdır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve İş Bulma Kurumu (İŞKUR) işbirliği ile işgücü piyasasına girerken kadınların karşılaştığı engeller ve fırsatları araştırdığı çalışmasında, Gaziantep, Trabzon, Çorum, Erzurum ve Van'da 2176 kadına ve 845 işverenlerle çalışmış ve kadın istihdamı önündeki engelleri araştırmıştır. Bu araştırmaya göre kadınların iş hayatına girememesinin en büyük sebebi geleneksel bakış açısı ; diğer önemli bir engel de işverenlerin kadın çalışanlara karşı tutum ve önyargıları olarak gösterilmiştir (KSSGM, 2008). Yeni üretim düzeninin odaklandığı yüksek verimi elde etmek, tüm işverenlerin temel amacıdır. İşverenlerin çalışanı seçme ve ona sağlayacağı olanakları da hem dolaylı hem doğrudan toplumsal yapının etkileri ile oluşmaktadır. Kadının yaşadığı zorlukları düşünmeden, çalışma odaklı kadın beklentisi içerisindeki işveren koşullarını sağlayamayan kadın, istenilen işgücü örneğini sağlayamamıştır. Ancak yine de kırsal alandan ayrılıp kente göç, kent yaşamına uyum, aile yapısı ve ailede bireylerin ilişkileri ve bakış açısının değişmesi, toplumda ve çalışma yaşamında kadını farklılaştırmıştır (Koray ve diğerleri, 2000).

Kırsal alandan yeterli istihdamın sağlanamamasıyla kente göçen nüfus sebebiyle büyüyen ve değişen kentleşme şartları, tarım dışı sektörlerde ön plana çıkmıştır (Özdemir, 2008). Toplumsal yapı değişimi ve gelişimiyle kadın bilinçlenerek eğitim almaya, hizmet sektörü dahil olmak üzere birçok sektörde çalışmaya başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Bu dönemde hızlı bir büyüme kaydeden hizmet sektörü erkekler kadar olmasa da, kadınlara da iş alanları oluşturmuştur (Ecevit, 1995).

1970'li yıllardan itibaren kentsel yaşamın gerektirdiği yaşam koşullarına bağlı olarak işsizlik oranları yüksek olmasına rağmen kentlerde çalışmak isteyen kadınların sayısı artmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005). 1950'li yıllarda kadın işgücü bakımından kentsel alanlardaki sanayi işçiliği tarım sektöründen sonra gelmekteyken, 1970'li yıllardaki kadın işgücündeki artışın ardından, 1980'lerden başlayarak yeterli kadın istihdamı sağlanamamakla beraber, kadın düşük gelir elde edilen tarım sektöründen daha yüksek gelir elde edilen sanayi ve özellikle de hizmet sektörüne yönelmiştir (Ecevit, 1990).

Aşağıdaki tabloda da kadının tarım, sanayi ve hizmetler sektörlerindeki istihdam durumu, kadının yıllar içindeki farklı sektördeki değişim ve gelişimini ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Sektörler İtibariyle Kadın İstihdamının Durumu (%)

Yıllar	Tarım	Sanayi	Hizmetler
1989	76.6	8.8	14.4
1999	66.4	11.4	21.8
2000	60.5	12.6	26.4
2001	63.3	11.8	24.5
2002	60	13.3	26.3
2003	58.5	12.9	28.1
2004	57.2	16.1	33.1
2005	46.3	16.6	37
2006	43.6	16.4	40
2007	42.7	16.1	41.2
2008	42.1	15.7	42.2
2009	41.6	15.3	43.1
2010	42.4	15.9	41.7
2011	42.2	15.2	42.6
2012	39.3	14.9	45.8
2013	37	15.3	47.7
2014	31.9	15.8	51.8

Kaynak: Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2013; TÜİK İstatistiklerle Kadın, 2010; TÜİK İstatistiklerle Kadın 2011; Uluslar arası Çalışma Ofisi, 2014; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr); TİSK (2014).

Tarımda kadın istihdamı 1989-2014 arasında % 44.7 oranında azalırken, sanayi’de % 7 ve özellikle de hizmet sektöründe %37.4 artma görülmektedir. Toplam istihdam oranları büyük farklılıklar göstermemekle birlikte tarım sektöründeki kadın istihdamı sürekli olarak azalmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi kadın istihdamının sektörel dağılımında tarım sektöründeki azalışa karşılık hizmetler sektöründeki artışın nedeni, çalışma alanlarının çoğunluğunun özellikle ev, annelik işlerini sektöre uğratmayacak, kadınlar için uygun alanlar olarak toplumsal kabul görmesi olabilir (TÜSİAD, 2010). Özellikle kadının kendine uygun görülen sektörlerdeki artışı kadın mesleklerini ortaya çıkarmıştır. Kadına uygun mesleklerin ortaya çıkması cinsiyete dayalı ayrışmanın işaretidir (Oktay, 1998). Ayrışma, ötekileştirme algısının toplum bilincine yerleşmesine neden olmaktadır. Kadın ve erkek eşitsizliğinin eşit olmayan tarafı, çalışma yaşamında da yine kadındır.

1980’lerden başlayarak uygulanan neoliberal politika anlayışı yine kadın aleyhine işlemiş, ekonomik alanda kadın erkek eşitliğini yok etmiş ve kadınların kendisine sunulan alt sınıf konumları kabullenerek özellikle hizmet sektöründe yer almalarını tetiklemiştir (Aslan, 2006). Hizmet sektörünün çoğunlukla fiziksel bir güç gerektirmemesi, çalışma saatlerinin esnekliği ve işlerin genellikle yerleşim bölgelerine yakınlığı sebebiyle, kadınların hizmet sektöründeki çalışma oranlarını sanayi sektörüne göre daha fazla arttırmıştır (Dura ve Atik, 2002). Hizmet sektöründe de kadın, özellikle ataerkil yapılı toplumun kadına yakıştırdığı, ücreti ve statüsü düşük, annelik rolünün devamlılığını teşkil

eden meslek gruplarına yönlendirilmekte ve o mesleklerde yoğunlaşmaktadır (Besler ve Oruç, 2010). Hizmet sektöründe kadınların kamu sektöründe tercihi sağlık, avukatlık, eğitim ve öğretim hizmetleri olmuştur (Güner, 2008). Meslek gruplarına göre kadın dağılımı cinsiyete dayalı işbölümünün yansımalarını da içermektedir (Karabıyık, 2012). Her ne kadar diğer sektörlerde kadın sayısı artsa da, cinsiyetin temel alındığı toplumsal kabul görmüş mesleklere göre ayrışma olduğu belirtilebilir. Ayrışma olumsuz etkilere sahipse de, en azından kadının meslekleşmesi ve çalışma yaşamında yer almasının artmasında olumlu etkilere sahip olduğu düşünülebilir.

1980'ler de neoliberal politika anlayışının etkisiyle beraber dünyada kadının hem çalışma hem de sosyal yaşamdaki konumunun sorunları ele alınarak, hukuksal bütünlüğü kapsamında da etkili çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)'dir. 2. Dünya kadın Konferansının ardından 1 Mart 1980 tarihinde CEDAW, üye ülkelerin imzasına açılmış, Türkiye'nin 1985 yılında onayladığı Sözleşme, 19 Ocak 1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu bağlamda, ülkemizde kadın politikaları geliştirerek çözüm oluşturmak amacıyla, 1990 yılında da, Başbakanlığa bağlı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Yine Türkiye'de 1995 yılında Pekin'de yapılan IV. Dünya Kadın Konferansı sonucunda kabul edilen Pekin Deklarasyonunu ve Eylem Platformunu imzalayarak, toplumsal cinsiyet eşitliğini kabul ve taahhüt etmiştir. Türkiye'de kadın haklarının yasal çerçevesi kağıt üzerinde oluşturulmuş olsa da kadının sosyal ve ekonomik yaşamda bu haklarının faaliyete geçirilememesinin sebebi, kadının ekonomik ve sosyal yaşama katılmasına yönelik toplumun olumsuz bakış açısıdır (Çolak ve Kılıç, 2001). Kadın eve, erkek ise işe odaklanmaktadır. Kadında erkekte yaşamsal rollerini toplumsal öğretilerin dışına çıkmadan yapma eğilimindedirler. Her ikiside rollerden uzaklaşmayı, benimsediklerine ters olarak görmektedirler.

Sosyal roller kadının çalışma yaşamına katılımındaki kararlarına etki eden en önemli faktörlerden biridir (Gündüz Hoşgör ve Smits, 2006). Aile ve çocuk bakımına yönelik destekleyici hizmetlerin yeterince sağlanmaması, annelik ve evlilik konularının kurumlar gözünde bir engel olarak görülmesi, kadınların evlilik, çocuk gibi sebeplerden dolayı gönüllü olarak çalışma hayatından çekilme kararları, Türkiye'de kadınların çalışma hayatındaki oranının daha düşük olmasının belli başlı sebepleridir (TÜİK, 2018). Çalışma yaşamı sağladığı kendine güven, statü, gelir gibi olanaklar kadının toplumdaki konumunu

iyileştirmektedir. Ancak bu da yine ataerkil yapı merkezinde, ailenin korunması önceliğinde gerçekleştiği söylenebilir.

Önceliğini ev ve aile, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya veren kadın; çalışma yaşamı ile ekonomik bağımsızlığını kazanarak aile ekonomisini oluşturmasının yanısıra, toplumdaki değer ve statüsünü artırma, bireysel beklentilerine yönelik karar alabilme, sosyal güvenceden yararlanma, söz sahibi olma yetisini artırma, ev dışına çıkarak sosyalleşme ve kültürlenme gibi bireysel ihtiyaçlarını da elde etmektedir (Güner, 2008). Ataerkil ideolojinin genel geçer kurallarına göre hareket etmesi beklenen kadının çalışma yaşamından kazandıkları, kadının sorunlarını azaltmamış aksine aile içi çatışmaları, toplumsal yadırganmaları artırmıştır. Ancak kadını çalışmaktan alıkoyamamıştır. Kadın çalışma yaşamında yaşadığı sorun yelpazesine rağmen, kazanımları ekonomik özgürlük, yeni bir sosyal çevrenin oluşması, kendine güven, kişilik geliştirme, toplumsal statünün yükselmesi gibi etkenlerden dolayı çalışma yaşamından kopmak istememektedir (Eğitim Sen 4. Demokratik Kadın Kurultayı, 2004). Kadın çalışma yaşamının getirilerini, toplumsal rolleri aksatmadan benimseme yoluna gitmiştir.

Kadının toplumsal rollerini ön plana alarak çalışması, kadını çalışan ve ev kadını olarak iki zamanlı çalışan ev-aile odaklı part-time işçisine dönüştürürken, işgücü piyasası da işleri bu doğrultuda paylaşmıştır (Oktay, 1998). Böylece cinsiyete dayalı olarak meslekler oluşmuş; erkek ve kadın mesleği olarak kavramsallaşmış ve cinsiyete dayalı hiyerarşi sürmüştür (Buyruk, 2014). Çünkü cinsiyet temelli ayrım kadınların çalışma yaşamlarının her döneminde üstesinden gelmeleri gereken bir engel olarak önlerine çıkmıştır (Işık, 2009). Ayrımın kadını geriletken, kısıtlayan etkisinin sonuçları ülkemiz de de yoğun bir şekilde kendini göstermektedir.

Ülkemizde kadın istihdamının sektörel dağılımının son yıllardaki değişimi, hiçbir gelir elde etmeden ve sosyal güvenlik sistemine dâhil olmadan ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadın sayısının azalmasıyla işsiz kalan kadınların, kentlerdeki işler için gerekli nitelikleri sağlayamadıklarından işgücü dışında kalmalarıyla sonuçlanmıştır (Ayvaz Kızılgöl, 2012). Ki bu beklenen bir sonuçtur. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü ve Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü verilerine göre, kadınların işgücüne katılım oranı 1990'da %34.1 iken, 2003'de %26.9'a, 2004'te ise %25.4'e kadar düşmüştür. İşgücüne katılma oranı 2014 erkeklerde %71.1, kadınlarda ise %

30.7 olmuştur ( Türkiye İstatistik Kurumu Hanehalkı İşgücü İstatistikleri, 2014). TÜİK kasım 2018 temel işgücü göstergeleri veri tabanına göre ülkemizdeki 15 yaş ve üzeri toplam nüfusun işgücüne katılım oranı %53.2'dir. Bunun %72.1'ini erkekler, %33.8'ini ise kadınlar oluşturmaktadır (TÜİK, 2018). Durgun Şahin, (2002); 1950-2004 yılları arasında kadınların işgücüne katılım oranlarındaki düşüşü, küresel ekonomik yapının farklılaşması önceliğinde; toplumumuzun sosyal yapısı ile köyden kente göçle kadının faaliyet gösterdiği tarım alanındaki azalma ve evlerinde üretim yaparak çalışan kadınların istatistiklerde ev kadını olarak değerlendirilmelerine bağlamıştır. Özellikle öğrenim düzeyi düşüklüğü sonucuyla vasıfsız eleman olarak kabul edilmesiyle kadının ev hanımlığına itilmesi, kentteki çalışma alanında kendine kolaylıkla yer edinememesi, çocuk sayısındaki artış ve çocuk bakımı ünitelerinin yetersizliği, ekonomik krizler devamındaki yüksek işsizlik ve erken emekli olmasında kadın işgücü azalışına neden olduğundan söz edilmiştir (KSSGM, 2008). Yılmaz (2010)'da bunlara ek olarak hızlı nüfus artışı, eğitim sürelerinin uzaması ve kadın istihdam kapasitesinin arttırılamamasının da kadın işgücüne katılım oranının giderek düşmesine neden olduğunu belirtmiştir. Bu düşüş kadının çalışma yaşamına katılımını, çalışma yaşamında kalmasını etkileyen olumsuzlukları da içermektedir.

Küçükcalay (1998) ise kadının işgücüne katılımını olumsuz etkileyen başlıca sebepleri çocuk bakımı, kadın eğitim düzeyinin düşüklüğü, piyasa koşullarının elverişli olmayışı, kısmi çalışma olanaklarının sağlanamayışı, çalışma ile ilgili yasal mevzuattaki eksiklikler ve gelenek göreneklerin değişim hızının kadın lehine yavaş seyretmesi olarak ifade etmiştir. Kuzgun ve Sevim (2004) Türkiye'de kadının çalışmasında eğitim eksikliği, eşlerin yaklaşımları, çocuk bakımı ve ev işlerinin öncelikli etkenler olduğunu belirtmiştir. Moroğlu (2006) ise; kadının fitratı, erkek egemen düşünce yapısı, eğitimsizlik, yasalar ve ülkenin ekonomik koşulları kadın istihdamını engelleyen etkenler olarak sıralamıştır. Etkenlerin ortak paydası kadına yönelik toplumun bakış açısı ve toplumsal rollerin kadına yüklediği yükümlülüklerin kadın için öncelik olması gerekliliği olarak düşünülebilir. Bu etkileri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar en çok eğitimin yapabileceği değişimlerle sağlanmaya çalışılabilir. Eğitimin toplumsal farklılıklarda çözüme ulaştırıcı ve eşit davranmaya yönelik bir yol çizmesi gerektiği düşünülmektedir.

Hem okul hemde mesleki yaşamda eğitim almaya yönelik kadının karşılaştığı yetersizlikler, çalışma yaşamını doğrudan etkilemektedir. Eğitimin kadınların işgücüne



katılımı ve yaşamlarını değiştirmede üzerindeki etkisi ve katkısı çok büyüktür (Işık, 2009). Ayvaz Kızılgöl (2012)'de evli ve bekar kadınların işgücüne katılma kararları üzerinde eğitim düzeyinin, çok önemli faktörlerden olduğunu belirtmiştir. Yeni dünya düzeninde toplumların her tür düzenlemeyi bilgi üzerine kurmasında kadın işgücündeki artışta eğitimin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Aşağıdaki tabloda yıllar itibariyle 2005-2014 arasında eğitim durumlarına göre işgücüne katılan kadın oranları verilmiştir.

Tablo 3. Türkiye’de Kadınların Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranları

Yıllar	Lise Altı Eğitimliler	Lise	Meslek Okulları	Yükseköğretim
2005	19.9	26.9	36.8	69.1
2006	20.1	27.9	36.2	68.8
2007	19.6	28.4	36.4	69.4
2008	20.2	29.1	38.3	70
2009	21.8	30.4	39.1	70.8
2010	23.8	30.4	39.8	71
2011	25.1	30.3	39.2	70.8
2012	25.6	30.6	38.1	70.9
2013	26.3	32.1	39.3	72.2
2014	25.2	32.3	37	71.8

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, (2005-2014)

Tablo 3’te görüldüğü gibi eğitim düzeyi, kadınların çalışma yaşamındaki durumunu yönlendiren önemli bir etkidir. Yükseköğretim mezunu olanların işgücüne katılım oranları diğer eğitim düzeylerine oranla çok daha yüksektir. En düşük katılım oranı ise lise altı eğitimlilere aittir. Yukarıdaki veriler, kadınların işgücü piyasalarına girişlerini kolaylaştırmak amacıyla üzerinde durulması gereken konulardan birinin de eğitim olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), 2015). Eğitim düzeyindeki yükselişle beraber işgücüne katılım oranların da artış, işten çıkmalarda ise azalış gerçekleşmektedir (Uşen ve Delen, 2011). Çünkü eğitim düzeyi kadın için daha belirleyici bir çalışma etkeni olarak, kadını çalışmaya itmektedir (TÜSİAD-T, 2000). Kadının kendini kanıtlayabileceği, çalışma isteğini artıracak, kendi yaşamını değiştirebileceği, güvenli hissedebileceği, ataerkil yapının ezici baskısına karşı dik durabileceği etkenin eğitim olduğu düşünülebilir.

Eğitim kadın lehine durumları ortaya çıkaran bir öğedir. Kadını cinsiyetsizleştirerek birey olarak görülmesini sağlayacak en önemli etkenlerden biri olarak düşünülebilir. Türkiye’de kadının yaşam düzeyi ve statüsünü yükselterek, özgür

bir birey olmasını sağlayacak ve ikinciliğinden kurtaracak olan eğitim ve bilgi donanımıdır (Özgül, 2002). Kadının yaygınlaşan eğitimle artan kalifiyeliğinin, aile-toplum-çalışma üçgeninde yaşanan sorunların çözüme ulaşmasında ana kaynak oluşturacağı düşünülebilir. Eğitim toplumun, çalışma yaşamında kadın ilerlemesi ve gelişimi hazmını kolaylaştıracaktır. Kadın ilerlemeden toplumsal yapının olumlu yönde değişim ve gelişimi eksik kalacaktır.

Gelişmiş ülke olabilmenin gerekliliklerinden biri, kadının ekonomik ve sosyal kalkınmaya erkeklerle eşit dahil olmasıdır. Toplumsal yaşamdaki geleneksel yapı kadının çalışma yaşamındaki sınırlayıcısı olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Toplumsal olarak kadının çalışma yaşamının içinde olması ve evi geçindirmenin her iki cinsin sorumluluğunda olması kabul görmesine rağmen, ev işlerinin kadına uygun görülmesi bunun kanıtıdır (Akalin, 2002). Kadın gelişimine ket vuran bu tavırla büyüyen kadın, kendisini soyutlayan sisteme ayak uydurarak yaşamını şekillenmektedir.

Toplumun bütüncül olarak kadına karşı aldığı; kadınında kimi zaman istekli kimi zaman isteksiz olarak kabullendiği soyutlayıcı tavır yaşamın her alanında yer almaktadır. Çalışma yaşamının her süreci de bu tavırdan etkilenmiştir. Uşen ve Delen (2011)'de yaptığı araştırmada Türkiye'de kadınların ev dışında ücret karşılığı çalışmasının birincil amaç olmayıp kadınlar için geçici ve zorunlu bir uğraş olduğu; asıl yapmak istediklerinin ev kadınlığı ve annelik olduğu; iş ve aile hayatı arasında bir rol çatışması olduğunda işten vazgeçmenin ağır bastığı; eğitilmiş kadınların oldukça yoğun bir kısmının ev işleri ve çocuk bakımından dolayı çalışma yaşamından ayrıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Kadın çalışma hayatına ilişkin kararlarını ailevi sorumluluklar baskısı altında almakta; çalışma yaşamı ile aile sorumlulukları ve toplum baskısı arasında kalarak sıkıntı çekmektedir. Kadının yaşadığı bu çatışmalar, hem çalışma yaşamına katılımdaki engelleyici problemler hem de çalışma yaşamında yaşadığı problemlerle aynı konulara dayanmaktadır.

Kadınların çoğu artık erkek egemen kültürdeki geleneksel konumlarını yeterli görmemekte, sosyal, kültürel ve ekonomik alanda daha etkin rol almak istemekte ve yaşam koşullarını iyileştirme adına her geçen gün daha yenilikçi adım atmaya çalışmaktadırlar. Ülke istihdamındaki artışa rağmen çalışma yaşamında girişte veya yer alısta eşitsizlikler ve uygulamalar devam etmektedir. Kadınların çalışma yaşamındaki katılım, yer edinme, statü sorunlarını ortadan kaldırmasının yönergesinde izlenecek yol

toplumun birbirine üstünlük sağlamasına fırsat vermeyen eşit koşullar etrafında toplumu toplayabilmektir. Bu toplumsal dönüşüm, devletin rehberliğinde yürütülebilir. Kadın adına eşit olmayan koşullar, şartlar devlet politikasıyla ortadan kaldırılmalıdır. Bu dönüşüm süreci aileden başlayarak ülkenin tüm kesimini etkilemeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

### **Yönetimde Kadın**

Yönetim olgusunun tarihi geçmişe dayanır. Ancak yönetimde kadının olması yeni bir süreçtir. Belirli sanayi ve hizmet alanlarında yoğunlaşan kadın yönetimsel, teknolojik ve sermaye kontrolü gerektiren alanlardan dışlanarak; başkalarının yönetim himayesinde işler yapmıştır (Urhan ve Etiler, 2011). Kadın yöneticiliğinin çalışma yaşamında yer alması, 1970'li yılların sonlarına denk gelmiştir. 1970'lerden sonra teknik ve işletme alanındaki eğitimle kariyer gelişimlerinde, ekonomi ve siyasi alanda ise kadınlar için yapılan çalışmalarla toplumsal rollerin kadın lehine değişimiyle yöneticilikte artış sağlanmıştır (Üstüngüler, 2004). Ancak kadınların yeterli eğitim ve donanıma sahip olmalarına rağmen, ya üst kademelere ulaşmaları zaman almış ya da yönetimde yer almada başarılı olamamışlardır (Saka, 2004). Erkek yöneticiliğe, kadın ise yönetilmeye layık görülmüştür. Kadın yönetimde var olabilmek için zorlu bir süreç yaşamıştır; hala da yaşamaktadır.

1970'li yıllarda, yöneticilik kademelerinde bulunmaya başlayan kadınların 1980'lerde eğitim düzeylerinin yükselmesi ile bu sayı artmıştır. 1980'li yıllarda yönetimde kadınlar faal olarak yer alsalarda, üst düzey yöneticilikte kendilerine yer edinmemişlerdir (Ecevit, 1995). Ancak çalışma yaşamında kadın işgücü arttığı halde kadın işgücünün ağırlıklı olduğu sektörlerde bile erkek yöneticilerin daha çok olması, dünyada ve Türkiye'de orta ve üst kademelerde kadın yönetici varlığının oluşmadığı gerçeğini gün yüzüne çıkarmaktadır.

Tüm çalışma alanlarında yönetimin hedefi, örgütlerdeki hedefe uygun yapılan planlamaya sadık kalınarak, örgütlerin uyumlu bir şekilde verimliliklerini artırmaktır. İstenilen sonucu elde etme yolunda ise yönetici olarak genellikle erkekler akla gelmiştir. Ayrıca günümüz liderliğinin demokratik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir lider olma koşulunu, kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde sağladıkları desteklenmektedir (Şirin ve Yetim, 2009). Yöneticilik için gerekli sözel

etkililikte de kadının ön planda olduğu belirlenmiştir (Özel, 2013). Yapılan çalışmalarla yöneticilikte kadınla erkek arasında kadının yöneticilikten dışlanmasına sebep olabilecek eksikliklere dayalı farklılıkların görülmediği söylenebilir (Sefer, 2006). Farklılık olduğu yaygın görüşünün, kadını ayrıştırma algısının toplumda, ekonomide, siyasette bilinçaltına yerleşmiş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Toplum bilinci, biriktirdiği herşeyi istediği ve alıştığı yöne çekmektedir. Kadının yönetimdeki değişiminin gerçekleşebilmesi için yönetimde var olma isteğinin kadınlar arasında erkekler kadar yaygınlaşması ve toplumda da kabullenilmesi gerekmektedir. Toplum bilincinin geleneksel yapı kaynaklı ataerkilliği, yönetimde kadını istememektedir.

Ataerkil yapı bilinci kadını yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da rahat bırakmamaktadır. Yönetimde kadın azlığını doğrudan veya dolaylı olarak örgütlerdeki cinsiyet kaynaklı ayrımcılıklar da derinden etkilemektedir. Usluer (2000)'e göre, çalışma yaşamındaki cinsiyete dayalı ayrımcılığın temelinde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın tüm çalışan ve işveren bireylerin düşüncelerine ataerkil anlayışın hakim olması yatmaktadır. Birey kendi sahip olduğu cinsiyetçi değer yargılarının uygulamasını yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da aktif hale getirmiştir. Kadını doğuştan başlayarak ayrıştıran ama erkeğe yandaşlık yapan geleneksel anlayış; toplumun tüm kesimlerine yayılarak, değişime çokta açık olmayan tutum, algı, davranışsal yapıyı ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla ayrımcılığın azaltılarak cinsiyet farkı gözetilmeksizin çalışma yaşamındaki değişen ve yenilenen örgüt sistemiyle, kadının yükselmesini kolaylaştıracak yolların bulunması gerekmektedir. Çünkü kadının önüne çekilen görünür görünmez tüm setler, kadını her üst yönetim kademesine çıkmaya çalışırken daha da engellemeye çalışmaktadır.

Özellikle üst yönetim kademelerinde kadınlar yer alamamakla beraber; kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısı, kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoymaktadır (Sağlam ve Bostancı, 2012). Kadın yönetici sayısının yetersizliğinin oluşumunda bireysel ve örgütsel nedenlere göre, toplumsal içerikli nedenler daha ön plandadır (Sefer, 2006; Tanrısevdi, Sarpkaya Yengin ve Sarpkaya, 2019). Birey eleştirse de çoğunlukla kabullendiği toplumsal koşulların ve koşullanmaların bir bütünü olarak yol almaktadır. Erkekler kendini yücelten sistemi eleştirmekten geri durup, bu

koşullandırmaları kolayca kabullenmektedir. Erkeklerin önüne önceliğine alabileceği çocuk bakımı, aile sorumlulukları gibi engeller çıkmamaktadır. Kadın ise iş ve aile yaşamındaki dengeyi sağlayamama korkusuyla yönetici olma isteğini de yitirmektedir. Alıştığı toplumsal rollerin etkisinde yaşadığı suçluluk duygusuyla kadın, daha yönetici olma düşüncesinde kararsız kalmaktadır. Çoğu zaman ise tercihte baskın gelen ev hayatı olmaktadır. Bu tercihin farklı toplumsal yapıya sahip farklı ülkelerde de yine aynı şekilde var olduğu düşünülebilir.

Araştırmaları ile denetim, vergi ve danışmanlık gibi teknik konuların yanı sıra, 50'ye yakın ülkeden üst düzey yöneticilerin katılımı ile yerel piyasalardaki teknik konuları araştırıp incelemeye yapan ve diğer uluslararası pazarlardaki gelişmeler hakkında yol göstermekte olan Grant Thornton'un araştırmasına göre gelişmiş ekonomiye sahip ülkelere Danimarka'dan araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 71'inde, Almanya'da yüzde 67'sinde, İsviçre'de yüzde 64'ünde, Japonya'da yüzde 63'ünde ve Hollanda'da yüzde 60'ında gelişmiş ekonomiye sahip ülkeler kadın yönetici oranında gerilerde kalmaktadır ([www.gtturkey.com](http://www.gtturkey.com)). Ataerkil yapıya sahip Japonya, kadın yönetici konusunda en sonlardadır ([www.kariyer.net](http://www.kariyer.net)). Geleneklerine bağlı ataerkil yapının, kadını dışlayan ve kadına toplumsal rolleri haricinde çok fazla güvenmeyen yapısını özellikle yöneticilik alanında göz önüne serdiği düşünülmektedir.

Aşağıda Türkiye dahil olmak üzere bazı dünya ülkelerindeki kadın yönetici oranları yer almaktadır.

Tablo 4. Dünyadaki Bazı Ülkelerin Kadın Yönetici Oranları(%)

Ülkeler	2004	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Türkiye	20	17	29	25	31	30	25	26	20	23	27
BRIC			30	27	26	28	32	24	26	29	29
Doğu Avrupa						34	37	35	35	38	36
Avrupa Birliği	17	17	20	20	24	25	23	26	24	26	27
G7			19	16	18	21	21	21	22	22	21
Kuzey Amerika			21	16	18	21	22	21	23	23	21
Global	19	24	24	20	21	24	24	22	24	25	24

Kaynak: <http://www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/>

Tablo 4'de görüldüğü gibi ülkelerin gelişmişlik oranları ile üst yönetimde kadın temsili oranları paralellik göstermemektedir. Dünya geneline bakıldığında 2004 yılından 2014 yılına kadar üst yönetimde kadın oranında sadece %5'lik bir artış görülürken, 2014

ile 2018 arasında ise herhangi bir yönetici artışı gözlenmemiştir. Türkiye’de ise düzenli bir artış olmamasına rağmen, 2009 ve 2018 yılları arasında artış gerçekleşmiştir. Bazı yıllarda artış sağlanmışsa da, dünya nüfusunun hemen hemen yarısını oluşturan kadınların üst yönetimde temsil oranı, oldukça düşük seviyede gerçekleşmiştir. Oysa kadının kariyerindeki en önemli basamak yöneticiliktir. Bunun içinde, ayrımcılığın olmadığı, eşit şartlarda çalışma ortamı oluşturulabilir.

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton’un her yıl 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü öncesinde hazırladığı araştırmanın 2018’de yayınlanan verilerine göre ise, dünyadaki yöneticilerin %24’ünü kadınlar oluşturmaktadır. Türkiye’de ise hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre, şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2018 yılında %16.3’tür (TÜİK, 2018). Ülkemizde kadın yönetici için çizilen olumsuz tabloyu dünya cinsiyet eşitsizliği raporu da destekler niteliktedir. Dünya cinsiyet eşitsizliği raporunda Türkiye’nin konumuna bakıldığında da genel olarak kadınlar aleyhine bir sonuç görülmektedir. Rapora göre cinsiyet eşitliği açısından Türkiye 149 ülke içinde 130., kadının ekonomik yaşama katılımı ve fırsatları açısından 131. sıradadır (Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 2018). Uluslar arası Çalışma Örgütü tarafından 2018 yılında hazırlanan bir raporda, bu durumun ortaya çıkmasında; kadınların geçici işlerde daha fazla çalışmalarının yaygın oluşu, eğitim alma olanaklarının farklılık göstermesi ve çalışma yaşamındaki ayrımcılıklara daha fazla maruz kalmalarının etkili olduğu vurgulanmıştır (ILO, 2018). Hem dünyada hem ülkemizde yönetimde eşitlikçi cinsiyet yaklaşımı yerleştirilmeden ülkelerin ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel istikrarın sağlanması ve gelişmesi mümkün olmayacaktır.

Bu oranların değişmesi ve artışa geçmesi için eğitim, hukuk ve artan bilincin en öndeki yerini alarak kadın yöneticiliğini desteklemesi şarttır. Bunun yanı sıra, gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın 1980’lerden bu yana kadının yöneticiliğinin önemini anlayan tüm dünya ülkeleri, kotalaştırma çalışmasıyla ülkelerinde kadınların siyasetteki nicel varlığını artırmışlardır (Sallan Gül, 2007). Bu konuda Norveç Ekonomik İlişkiler Bakanlığı ekonomik büyüme için kadın ve erkeğin bir arada çalışması gerektiği ile ilgili düşüncesini kanunlaştırmıştır. Bu çalışmasının sonucunda 2002’de kamu şirketlerinin yönetim kurullarında %6 olan kadın oranını; 2008 yılında %36’ya çıkarmıştır (<http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi>). 2013 yılında kadın bakan oranının en yüksek

olduğu ülkelerden biri, yüzde %52.6 ile Norveç'tir (TÜİK, 2013). Aynı şekilde Türkiye'de de hem kamu hem de özel sektörde kadın yönetici oranının artması için kadınlara belli bir sayı belirlenmesinin, kadın yöneticiliğinin önündeki engellerin kaldırılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Ülkemizde işgücüne katılımında kadınla ve erkek arasındaki farkın en az olduğu kesimin kamu olduğu gözlemlenmektedir (Uzun, 2005). Özellikle eğitilmiş kadınların kamuda uzun yıllardır yer almalarına karşılık yönetsel konumda temsilleri halen yeterli değildir. Kadınların yönetimde üst pozisyonlara çıkamaması bireysel özelliklerle beraber toplumsal yargılar, ailenin karşı çıkması ve örgüt uygulamaları gibi etkenlerle ifade edilebilir (Bayrak ve Yücel, 2000). Aynı zamanda Türk kadınının aldığı eğitime rağmen aileye verdikleri değerle çalışmamayı seçebilmeleri, aile geçimini sağlama ve sosyal güvenceye sahip olmak amaçlı çalışmalarını nedeniyle kariyer odaklı çalışmadıkları söylenebilir (Uşen, Delen, 2011). Kariyer odaklı çalışmamaları yada çalışmamaları kadını yönetim alanından uzaklaştırmaktadır.

Yönetici olarak kadınların yetenekleri konusunda en azından altı görüş açısı konuyla ilgili hemen hemen tüm kitaplarda yer alıyor:

- 1.Kadınlar işi yapmak istiyor ve eğer (erkek olduğu varsayılan)sistem izin verirse iyi iş yapabilirler
- 2.Kadınlar işi yapabilir, ama sistem izin verse bile, bunu denemek istemiyorlar
- 3.Kadınlar işi yapamaz ve bunu denemekte istemiyorlar
- 4.Kadınlar işi yapmak istiyor, ama psikolojik yapıları ya da geçmiş toplumsallaşma tarzları yüzünden bunu başaramazlar.
- 5.Kadınlar işi yapmak istiyor, ama gerekli teknik ve idari becerilere sahip değiller.
- 6.Kadınlar işi yapmak istiyor ve eğer sisteme nasıl bağlanacaklarını, yani enformasyon kanallarına, etki ve enformasyona nasıl ulaşacaklarını, akıl hocalarını nasıl bulacaklarını vb. bilirlerse, işi yapabilirler (Stead,1985, akt: Palmer, Hyman, 1993, s.18)

Yöneticinin yöneticilik özellikleriyle ilgilenilmesi gerekirken; toplumsal ve çalışma yaşamı yönünü, yöneticinin kadın olmasına çevirmektedir. Cinsiyetin sorgulanması ile ortaya çıkan kadın yöneticiye ilişkin olumsuz tavrın kadını yöneticilikten uzaklaştırdığı düşünülmektedir.

Kadının başarılı olması engelleri, kadın yöneticinin nicel azlığı ile paralellik göstermektedir. Aycan (2004) başarılı kadın yöneticiler için başarı faktörlerinin anahtarının kendine güven ve kariyer hedeflerine ulaşmak için kararlılık göstermek olduğunu; bunun ardından da aile desteği ve örgütlerin geldiğini; en önemli engelin ise toplumsal cinsiyet rollerinin ardındaki toplumsal normlar olduğunu belirtmiştir. Engeller

kadının yönetime geçiş ve başarılı bir rol model olma isteğini yitirtmektedir. Bu sebeple günümüzün kadını zorlayan faktörleri gözden geçirilmelidir.

Günümüzde bilimsel, ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve hukuki yapıdaki değişimler, örgütlerin yapı ve işleyişlerinde de değişikliğe gidilmesini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, örgütlerin etkili ve verimli işleyişinde etkin yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. Küresel rekabetin ön planda olduğu günümüz çalışma dünyasında etkin, akılcı yöntemlerle örgütleri ilerleten ve değişime ayak uyduran yöneticiler istenmektedir. Kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasında çoğu zaman farklılıklar olmasa da; hatta kadın yöneticiler anlayışlı, uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, iletişimci, destekleyici, gücü yetki olarak değil etki olarak paylaşmasına rağmen yönetimde istenmemektedir (Sefer, 2006). Doğuştan itibaren erkeklerle aynı şartlara sahip olmaktan dışlanan kadın; üst düzey yöneticilik pozisyonunda yer alacağı birçok sektörde de kadın olması nedeniyle sınırlandırılmıştır.

### **Eğitim Yönetiminde Kadın**

Eğitimle ilgili alınan karar, belirlenen amaç, eğitimle ilgili politikanın şartlara uygun şekilde oluşturulması, geliştirilmesi, uygulamaya geçilmesi ve bu süreçte oluşacak aksaklıkların giderilmesi eğitim yönetiminin çalışma alanı içindedir. Bursalıoğlu (1982, s.3) “eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar”olarak ifade eder. Binbaşoğlu (1983, s.3) ise “eğitim yöneticiliğini, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç gereçlerin en etkili bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalı ”olarak tanımlamaktadır.

Bursalıoğlu (2002), okul yönetiminin eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir. Eğitim yönetiminin temeli olan okulların yönetimi de öğretmenlerin elindedir. Yöneticilik öğretmenlerin kariyer sürecinde önemli adımlardan biridir. Ancak öğretmenlik ve yöneticilik aynı amaçlar uğruna çalışan gruplar olsa da; her ikisinin sorumlulukları farklıdır. Bursalıoğlu (2005)’na göre öğretmenlik ve yöneticiliğin sorumluluk ve gerekliliklerinin farklı olduğunun önemsenmemesi; yöneticiliğin ayrı bir uzmanlık gerektirmesinin görülmesini engellemektedir. Öğretmenlik ve yöneticilik yaptıkları işler açısından birbirlerinin tamamlayıcısı olsa da birbirlerinden bağımsızdır. Yöneticilikle öğretmenliğin aynı yerden



başlayan ancak sorumlulukların göğüslenmesi noktasında belirgin olarak birbirinden ayrılan süreçleri kapsadığı söylenebilir.

Yönetimin diğer birçok alandaki uygulanmasından biri olan eğitim yönetimi gelecek nesillerin yetiştirilmesinin merkezidir. Yaşayan örgüt olan eğitim yönetiminin kapsadığı her alanda eğitim yöneticilerinin, sürekli değişen beklentileri karşılayabilecek nitelikte olmaları gerekir. Niteliklere sahip olma da cinsiyetle bağlantılı değildir. Ancak cinsiyet farklılığı eğitim yönetiminde de kendini göstermektedir. Çünkü meslekler çok önceden beri kadın işi ve erkek işi diye gruplandırmaya tabi tutulmuştur (Çapar, 2004).

Kadın mesleği olarak anılan mesleklerin bazıları saygınlık ve statü yetersizliği ile kadına özgü görülürken, bazıları da özellikle kadının doğasından gelen koruyuculuğu, şefkati, kabullenme, uyum ve boyun eğme gibi değerler nedeniyle kadına yakıştırılmıştır (Oktay, 1998). Bu anlayışın hakim olduğu toplumlarda da kadınlar meslek seçimi değerlendirmelerini buna göre yapmışlardır. Kadınlar özellikle annelik rolünün devamlılığı niteliğinde, kolayca yapabileceği eğitim, sağlık gibi alanlara yönelmişlerdir. Özellikle öğretmenlik kadınların, eğitim yönetimi ise erkeklerin meslek alanları olmuştur. Dünyada da eğitim örgütlerinde görevli öğretmenlerin çoğunluğu kadın iken, eğitim yönetiminde kadın sayısı çok azdır (Tan, 2002). Günümüzdeki toplumsal gelişme ve değişimlere rağmen kadın yönetici sayısında yeterli artış yoktur.

Kadınların yönetimde yer almama sorunlarının çeşitli kaynakları olduğu düşünülmektedir. Özellikle kadın bilincine yerleşen yöneticiliğe uygun olmadığı ve yöneticiliği yapamayacağı etkenleri başı çekmektedir (Usluer, 2000). Kadınlarda, erkekler tarafından hem nicel olarak hem de nitel olarak kanıksanan yöneticiliği yapamayacakları; yapmak istediklerinde ise erkeksi özelliklerin kendilerini iyi yönetici yapabileceği algısını edinmişlerdir (Uzun, 2005). Dolayısıyla eğitim yönetimi kademelerinde geçmişte ve günümüzde erkeklerin olması; yönetime erkek mesleği olarak bakılmasına, yöneticiliğin erkeksi özellikler taşıdığı düşünülmesine neden olmuştur. Bu da öğretmen olarak sayısal üstünlüğe sahip kadınların yöneticiliği yalnızca uzaktan seyretmeleriyle sonuçlanmıştır.

Türkiye’de ise 90’lı yılların sonunda orta öğretimdeki öğretmenlerin %50’si kadın, bunların ise %21’inin yönetici olduğu belirlenmiştir (Ayan, 2000).Eğitim kurumlarının yönetiminde cinsiyet bir kenara bırakılarak yöneticilik için gerekli liderlik özellikleri

taşıyan uzman bireyler seçilmelidir(Weller, 1988 ). Bu roller cinsiyete bağlı değildir. Her yöneticinin yönetsel yetenekleri bireyseldir. Bireyler arasından cinsiyetlerine bakılmadan iyi yöneticilik yapabilecek, sorumluluktan kaçmayacak, istekli, yetenekli, nitelikli, aktif bireylerin desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü cinsiyet eğitim yönetiminin yapılabilme kriterlerinden biri değildir.

Reif, Newstroom ve Monczka (1975), kadın ve erkek yöneticilerin çalıştıkları yerde oluşturdukları kurum kültürünün çokta farklı olmadığı; kadınların eğitim, karakter, tecrübe, potansiyellerini bir kenara bırakıp cinsiyet temelli karar aldıkları algısının yanlış olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurum yönetimindeki başarı veya başarısızlığının sebebinin cinsiyete bağlanmaması gerektiği düşünülmektedir. Yönetimde cinsiyetten ziyade, yönetenin ortaya koyduğu çözümlerin örgüt lehine ve örgüte uygun olup olmadığı sorgulanmalıdır. Yöneticiler cinsiyete bağlı olarak yöntem farklılığı uygulayabilir. Özdil (2007); öğretmene görev ve yetki verme, iletişim yetenekleri, astlarına davranış tarzları, öğrencilere davranışları, iş yerindeki sorun ve çatışmaları ele alma yaklaşımları, ödül ve ceza kullanımı, yönetim becerileri, risk alma davranışı, prosedür ve talimatları yorumlama ve uygulama şekli, karar alma süreleri ve doğrulukları, sorunlu öğrencilere olan yaklaşımı, sergiledikleri liderlik profiline derecesi, kullandıkları motivasyon kaynakları, astlarının kendilerini geliştirmesine verdikleri önem bakımından kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Canlı bir yaşam alanı olan örgütlerdeki ani değişimlere ve tüm gelişmelere ilişkin yöneticinin sergileyeceği çözüm odaklı tutumlar farklılık gösterebilir ancak cinsiyet bazlı yöntem farklılıkları yöneticiliğe engel değildir.

Yönetimde ve yönetimin bir başka alanı olan eğitim yönetimi de, ne kadın ne erkek için kadına ve erkeğe ait baskın olan cinsiyet değerlerinin öne çıkarılma yeri değildir. İster kadın ister erkek yönetici olsun yöneticilikteki tavırları kendi özelliklerine göre değil, oluşturduğu örgüt kültürünün olumlu ve olumsuz yönlerine bakılarak başarılı veya başarısız yönetici olarak değerlendirilmelidir. Eğitimin bireyi bilgi ve gelişim açısından donatması gerekirken, eğitim yönetiminin erkeklere dair tercihleri, eğitimin işlevini yerine getiremediğinin de bir göstergesidir.

## **Türkiye’de Eğitim Yönetiminde Kadın**

Osmanlı döneminde kadınların ilk çalışmaya başladıkları alan ebelik olup; bunu sırasıyla 1872’de ilk kadın öğretmen, 1882’de ilk kadın okul yönetici ataması izlemiştir (Alican, 2007). Kadınların okul yönetiminde yer almasının geçmişi 1800 yılların sonuna dayanırken, Türkiye’de ilçe milli eğitim müdürü olarak ilk defa bir kadının atanması 1968, il milli eğitim müdürlüğüne bir kadının atanması ise 1990 yılında gerçekleşmiştir (Aydın, 2009). Ancak kadının eğitim yönetimindeki varolma uğraşısı Cumhuriyetle daha da hız kazanmıştır.

Türkiye Cumhuriyetinin ilanıyla beraber yapılan eğitim alanındaki reformlar öğretmen ve okul ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Cumhuriyet’le birlikte, varolan öğretmen açığını kapatmak ve öğretmenliği bir meslek olarak kabul ederek özel bir statü kazandırmak amacıyla gerçekleştirilen en önemli adım, Atatürk’ün kadınlara erkeklerle eşit eğitim olanakları sağlamayı amaçlayan 13 Mart 1924 tarih ve 439 sayılı kanundur( Küçükkuşurlu ve Öncü, 2004 ). Bu kanun kadınlara erkeklerle eşit eğitim olanakları sağlamıştır. Kadınların siyasi haklar kazanıp, siyasi alandaki cinsiyete yönelik engelleyici etkenleri kaldıran ise 1934 yılında kadınların siyasi haklar kazanması ve 1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınmasıdır (Ayan, 2000). Kadına dair gelişimlerin istenilen düzeye gelmesi için devlet kontrolünde oluşturulacak yasalar ve kurallarla kadın ilerlemesinin güçlendirilmesi sağlanabilir. Yasalarla beraber toplumsal baskı ve önyargıdan bağımsız olarak kadının gelişimi sağlanabilmelidir.

Kadınların kariyer basamaklarında alt kısımlarda yer alacak şekilde faaliyete geçirilen eğitim yapılanması, ataerkil benlikli kültürün yeniden üretiminin en önemli destekleyicisidir (Gök, 1990). Örneğin 1945 sonrasında ders kitaplarında kadının kararlarda söz hakkını yok sayan ve kadını çalışmayan, eve bakan; erkekleri ise çalışan para getiren bireyler olarak örneklendirmesi 1990’ların yılların ortalarına kadar devam etmiştir (Gümüsoğlu, 2005). Toplumsal cinsiyet rollerinin ders kitaplarındaki yansımaları, erkeğin hakim olduğu bir yapıyı pekiştirmektedir (Dolmacı ve Türel, 2012). Çünkü eğitim ve toplumsal öğretilerden oluşan kültür, değişen süreçlerde yer değiştirerek birbirini çekme işlevini, her daim sürdürmüştür. Yapması gerekenin aksine eğitim kazanımlarıyla, kız çocuklar üzerinde toplum gibi bir baskı oluşturmamalıdır. Eğitim ve öğretim sürecinde kız çocuklarının kendileriyle ilgili farkındalıkları, basmakalıp

yargıların değil; bilginin ön ayak olduğu çağdaş dünya düzeni merkezinde, geliştirilebilen ilgi ve yetenekler doğrultusunda ortaya çıkarılmalıdır. Bu bağlamda kız çocuklarına sunulan meslek alternatifleri, becerileri ve yetenekleri doğrultusunda, kalıp yargılardan uzak olmalıdır. Ancak kadının annelik rollerinin devamlılığı ve kadının toplum gözünde iyi anne rolü edinmesini sağlayan sorumluluklarını yerine getirmesi için uygun olan öğretmenlik gibi kadın mesleklerine yönelme ve yönlendirilmenin olması, eğitimin işlevini yeterince yerine getirmediğini gösterebilir.

Dünya ülkelerinin çoğunda olduğu gibi ülkemizde de öğretmenliğin kadın mesleği olarak düşünüldüğü aşikardır. Gönüllü ve İçli'nin (2007)'de yaptığı çalışmada kadınlar, kız çocukları için en uygun meslekleri öğretmenlik, devlet memurluğu; erkek çocukları için daha çok fiziksel güç, zeka ya da daha uzun saatler çalışmasını gerektiren mühendislik, avukatlık, doktorluk gibi meslekleri seçmişlerdir. Meslek seçimleri, toplumun geleneksel anlayışının çalışma yaşamındaki yansımalarıdır. Ayrımın kadınlar tarafından yapılması kadının kabullendiği öğretileri içselleştirdiğinin de bir göstergesi olarak görülebilir. Kadının öğretmen olacak aşamaya gelene kadar çevresinde varolan erkek egemen kültürü içselleştirmesi ve cinsiyet ayrımcı yaklaşımı doğal kabul etmesi sebebiyle; kadının öğretmenlik yapmasında ataerkil ideoloji için bir sakınca görülmemiştir (Çapar, 2004). Böylece ataerkil yapının kendi devamlılığını güvence altına almış olabileceği düşünülmektedir.

Kadına en çok yakıştırılan mesleklerden olan öğretmenlik tercihinin, toplumsal rollerin baskısında yapıldığı açıktır. Yetenek, eğilim ve beceriler umursanmayıp, kalıplaşmış yargılar ise ön plana alınarak tercihler yapılmaktadır. Özbek (2007), öğretmen adaylarının, öğretmenlik mesleğini tercih etmelerinde; kişisel, ekonomik ve sosyal faktörlerin etkililik derecesine ilişkin algıları cinsiyetlerine göre incelediği araştırmasında, kız öğrencilerin öğretmenlik mesleğini tercih etmelerinde kişisel ve sosyal faktörlerin, erkek öğrencilerin üzerinde ise ekonomik sebeplerin etkili olduğu sonucuna varmıştır. Erkek öğrencilerin, Türk toplumundaki ataerkil yapının erkeğe yüklediği eve bakması gerekenin erkek olması sebebiyle, hemen işe başlayacağı bir mesleğe yönelmesi gerektiği için öğretmenliğe yöneldikleri düşünülebilir. Çünkü toplum erkeği üretimin dolayısıyla ekonominin; kadını ise hangi mesleği yaparsa yapsın üremenin ve ev işlerinin temeli olarak görmektedir. Kız öğrencilerinde tercihlerini buna göre şekillendirdiği düşünülmektedir.

Aslan (2015) öğretmen adaylarının toplumsal cinsiyet algılarına ilişkin yaptığı çalışmada, öğretmen adaylarının ataerkil yapıyı desteklediği ve toplumsal cinsiyet ön yargılarına sahip olduğunu belirlemiştir. Eğitim alanında çalışacak bireyler arasında toplumsal cinsiyet rollerinin benimsendiğinin bir sonucu olarak da düşünülebilir. Eğitim bireye istendik yönde davranış kazandırma işlevini, bireyin doğumundan itibaren içselleştirdiği toplum öğretilerini devam ettirmekten yana kullanmaktadır. Bu şekillenme ailede başlayan, okulla devam eden bir gelişim sürecini kapsamaktadır.

Öğrenci yaşlarının küçülmesiyle, dünyanın birçok ülkesinde öğretmenliğin kadın mesleği olduğu yakıştırması daha da belirginleşmektedir (Tan, 1996). Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’nda (MEB) ilköğretimde çalışan öğretmenlerin %58’i, ortaokulda çalışanların %53’ü, okul öncesinde çalışanların %95’i, ortaöğretimde çalışanların %45’i kadınlardan oluşmaktadır (Milli Eğitim İstatistikleri, 2013-2014). %45’i kadın olan ortaöğretim kademesine göre okul öncesi eğitim ve ilköğretimde kadın öğretmen oranının daha yüksek olması, evden okul yaşantısına geçen çocuk için annelik rolünün devam ettiğini göstermektedir. Özellikle okul öncesi ve ilköğretim kademelerinde öğretmenlik, kadın doğasıyla uyum içinde ve anne-eş olma geleneksel rolünü aksatmadan sürdürebileceği bir meslek olarak görülüp kadına yakıştırılmaktadır (Ünal, 2003). Bunun göstergesi aşağıdaki tabloda kendine yer edinmiştir.

Aşağıdaki tabloda farklı eğitim kademelerindeki kadın öğretmenlerin oranları verilmektedir.

Tablo 5. Türkiye’de Yıllara Göre Farklı Eğitim Kademelerinde Kadın Öğretmenlerin Oranı(%)

Yıllar	Okul öncesi	İlkokul ve ortaokul	Ortaöğretim
2010-2011	92.9	52.8	42.5
2011-2012	94.7	53.6	43.1
2012-2013	94.2	55	44.3
2103-2104	94.6	55.7	45.5
2014-2015	94	56.2	46
2015-2016	94.6	57	47.1
2016-2017	94.7	58.5	49
2017-2018	94.5	59.5	49.9
2018-2019	94.3	60.9	50.7

Kaynak: MEB İstatistiki Göstergeler (2010-2019)

Tablo 5’te görüldüğü gibi özellikle annelik ve çocuk bakımının bir uzantısı olarak görülen okul öncesi, ilköğretim ve ortaokul öğretmenliğinde kadınların oranı oldukça

yüksektir. Eğitim kademesi düştükçe öğretmenliğin anneliğin uzantısı olarak kabul edildiği daha da netleşmektedir. Bununla birlikte liselerde istihdam edilen kadın öğretmen oranı daha düşük kalmıştır.

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yarıya yakını kadın olmasına rağmen, kadının yönetsel kademelerde temsil edilmemesi etraflıca düşünülmesi gereken bir konudur. Kadın öğretmenlerin eğitim örgütlerindeki mesleki kariyerlerinde öğretmen olmayı seçtikleri, statü ve prestij sağlayan yöneticilik gibi görevlerde erkeklerin ön planda oldukları görülmektedir (Oktay, 1998). Kadınların yaşadığı toplumun ideolojik yapısı, kadının eğitim yöneticiliği önündeki engellerin temel belirleyicisidir. (Tan, 1996). Toplum, bireyleri kendi yapısı doğrultusunda yönlendirir. Ataerkil yapı sonucu kadın öğretmenlerin aile ve annelik sorumluluklarını asıl görev olarak içselleştirmeleri, yöneticiliğe yaklaşımlarını olumsuzlaştırmakta ve yöneticilik görevinde faaliyet göstermelerini engellemektedir. Çünkü ataerkil toplum erkeğin kendi lehine, kadının ise aleyhine ürettiği rolleri yaşamın tüm alanlarında yaşamayı, kadından da buna göre yaşamasını beklemektedir. Vefikkuluçay, Zeyneloğlu, Eroğlu ve Taşkın (2007)'deki araştırmasında üniversite öğrencilerinin çalışma yaşamı, toplumsal yaşam ve aile yaşamı ile ilgili toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin, erkek öğrencilerin kızlara göre kadınlar hakkında daha geleneksel bir bakış açısına sahip olduklarını, evlilik yaşamı ile ilgili ise kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha geleneksel bir bakış açısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Erkekler yetiştikleri toplumun özelliklerine göre kadının toplum gelenekselliğini her alanda devam ettirmesini beklemektedir. Kadın geleneksel bakışın hakim olduğu ataerkil yaşama uygun faaliyetler gerçekleştirerek eğitim yönetiminde yer almaya karşı ürkekleşmektedir.

Yönetime gelmeden düşünme aşamasında da kadın birçok ikilemde kalmaktadır. Usluer (2000)'in yaptığı araştırmada, özellikle erkek öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetçi kalıp yargıları nedeniyle doğuştan nazik, pasif, duygusal olarak gördükleri kadınların, yöneticilerde olması gereken liderlik, girişimcilik, objektiflik, toplumsal ve siyasal baskılara karşı direnebilme, disiplini sağlama gibi yeterliliklere sahip olmadıklarını düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yarıya yakını kadın öğretmenlerin oluşturduğu MEB'de yönetimde üst kademelere ulaşılmasında hukuksal engel yokken kadın yönetici azlığı, merkez siyasi yönetimin erkek egemenliğinde olması ve yöneticilik seçimlerinde erkek tercih etmeleri, kadınların yönetici olmalarını engelleyen sosyo-

kültürel engellerden kaynaklanmaktadır (Ünal, 2003). Kadın güçlü annelik ama cinsiyetin verdiği zayıflıkla öğretmenliğe, erkek ise yöneticiliğe uygun görülmektedir. Toplum kadını yöneticilikte değil, öğretmenlikte benimsemektedir. Yöneticiliğin öncülü cinsiyet olmamalıdır. Okulu bir örgüt olarak değerlendirip, örgüte tüm yönleriyle değer katarak ilerletmek amacıyla çalışması gereken yönetim kademesinin, cinsiyetle bağlantısının olmadığı düşüncesi toplumda oturmamıştır. Hem toplum hem de eğitim örgütlerinde gerçekleşen engeller kadın öğretmenlerin kendinde yöneticilik için gerekli güven, beceri, motivasyon gibi yeterlilikleri görmeyip; yükselme beklentisi ve yönetme yetisinden uzaklaşmaktadır (Sefer, 2006).

Kadın öğretmenler enerjilerinin büyük bir kısmını ev ve aileye karşı olan sorumluluklarını yerine getirmekte kullanırken, daha fazla sorumluluk ve zaman gerektirecek işlerden kaçınmaktadırlar (Erkanlı, 2002). Yönetimin öğretmenliğe göre daha fazla mesai ve sorumluluk getirmesi, kendini ev ve aile sorumluluklarında yalnız hisseden kadının yönetimden daha da uzak durmasını desteklemektedir. Kadın içselleştirdiği toplumsal roller gereği, ev ve çalışma yaşamının beraber devam etmesinin zorluğuyla yönetimin kendisine yükleyeceği sorumluluklardan kaçınabilmektedir.

Tan (2002)'deki çalışmasında; 2000'li yılların başında Türkiye genelindeki ilk ve ortaöğretim yöneticilerinin yalnızca % 5.1'inin, yönetici yardımcılarının ise % 15.5'inin kadınlardan oluştuğunu belirtmiştir. 19 Nisan 2008 tarihinde dönemin Milli Eğitim Bakanı, istatistiklere göre 81 ilin milli eğitim müdürü arasında kadın olmadığı; 922 ilçe milli eğitim müdüründen de sadece 5'inin kadın olduğunu belirtmiştir. Bakanlıktaki müsteşar yardımcılarının tamamının erkek; Bakanlığa bağlı 16 genel müdürlükten ise sadece kız teknik öğretim genel müdürünün; genel müdür yardımcılarında da 40 genel müdür yardımcısından 3 ü kadındır. Bağımlı 77 Daire Başkanı arasında ise kadın daire başkanı sayısı 8 iken, Bakanlığa bağlı 422 Şube Müdürü'nün ise kadın yönetici sayısı 69 kadın yöneticilerden oluşmaktadır (<https://egitim-haberleri.blogspot.com/2008/04/922-yneticinin-sadece-5i-kadn.html>).

2010'lu yıllara gelindiğinde de durum çok farklı değildir. Yönetimde kadın azlığının durumunu ortaya koymak amacıyla kadın yöneticilerle ilgili Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan kadın personele dair meclise verilen bir soru önergesi doğrultusunda 24/2 yasama yılında, dönemin Milli Eğitim Bakanı tarafından yapılan yazılı 7/6000 esas numaralı açıklamada, merkez ve taşra teşkilatında görev yapan

yöneticiler arasında fiilen çalışan kadın oranı % 3.48'dir. Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının müdürleri arasında % 6, müdür başyardımcıları arasında % 8, müdür yardımcıları arasında ise % 13 olduğu ifade edilmiştir (Türkiye Büyük Millet Meclisi, (TBMM), 2012). Günümüzde ise Türkiye'de örgün ve yaygın eğitimde toplam 1.153.313 öğretmenin %57.5'ini kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Kadın öğretmenlerin ilkökul ve ortaokullarda ise oranı %59.5'dir (Meb Eğitim İstatistikleri,17/18). 2017 verilerine göre ülkemizde öğretmenlerin yarıya yakını kadın iken; kadın yönetici oranı %7.9'dur (Tok ve Yalçın, 2017). Bu kadar farkın olması ancak kadının yönetimden uzak tutulması, kadının da ve isteksizliğinin sonucudur.

Okul yönetimi için gerekli olan öğretmenlikte aslında yöneticilik için yeterli değildir. Yöneticilik öğretmenlikten ayrı profesyonel alan olup; tüm alanlarda olduğu gibi yeterlilikler vebireyinyetiştirilmesini gerektirir. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği", ülkemizde eğitim yöneticiliğinin bir bilim olduğu ve yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek hâline gelmesi için atılan önemli bir adım olarak değerlendirilebilir (Kayıkçı, 2001). Ancak eğitim yöneticiliği hangi eğitim kademesinde olursa olsun kadını yok saymaya devam etmektedir.

Diğer eğitim kademelerinde var olan yöneticilikte kadın sorunu üniversite de kendini göstermektedir.Aşağıda tabloda Yükseköğretimdeki kadın ve erkek öğretim elemanlarının yüzdeleri verilmiştir.



Tablo 6. Yükseköğretim Kurumlarında Kadın Öğretim Elemanlarının Yüzdeleri

Yıllar	Yüksek öğretimde Kadın Öğretim Elemanlarının Yüzdeleri %	Yüksek öğretimde Erkek Öğretim Elemanlarının Yüzdeleri %
1999-2000	35.4	64.6
2000-2001	35.8	64.2
2005-2006	38.8	61.2
2006-2007	39.2	60.8
2007-2008	40.3	59.7
2008-2009	40.6	59.4
2009-2010	59	41
2010-2011	40.8	59.2
2011-2012	41	59
2012-2013	41.5	58.5
2103-2104	42.7	58.3
2014-2015	43	57
2015-2016	43.2	56.8
2016-2017	44	56
2017-2018	44.455.6	
2018-2019	44.7	55.3

Kaynak: TÜİK-İstatistik Göstergeler (1923-2013), YÖK İstatistikleri(2013-2019)

Tablo 6’da görüldüğü gibi üniversitede görev yapan kadın öğretim elemanlarının oranları giderek artmaktadır. Üniversite, birey için kariyerin hedef olduğu bir örgüt olmasına rağmen diğer eğitim örgütlerinin de yaşadığı yönetici azlığı sorunu üniversite de rahatsız edici boyuttadır. Türkiye’de 2011 yılı üniversitedeki rektör oranlarına bakıldığında, toplam 162 rektörün %94.4’ü erkeklerden oluşurken, %5.6’sı ise kadınlardan oluşmaktadır (Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2013). Üniversite cinsiyete bağlı olmaksızın kariyere hedeflenen bir yapı olmasına ve ülkemizde kadın akademisyen oranı birçok ülkeye göre daha yüksek olmasına rağmen kadın yine yöneticilikte yeterli sayıda var olamamaktadır. Günümüzdeki 2019’daki Yükseköğretim istatistiklerine göre kadın akademisyenlerin oranı %44.8 iken, 2018/19 öğretim yılında kadın profesör oranı %31.8, doçent kadrosunda görev yapan kadın oranı %39.5, öğretim görevlisi kadrosunda görev yapan kadın oranı ise %43.8’dir (Yükseköğretim İstatistikleri, 2019). Ancak ülkemizde kadın kariyerinin bu durumu kadınların yükseköğretim kurumlarında yöneticilik pozisyonlarında çok az temsil edilmeleri sonucunu değiştirmemektedir. 2019 Yükseköğretim istatistik verilerine göre devlet üniversitelerimizde 1388 dekanın 216’sı; vakıf üniversitelerimizde 409 dekanın 106’sı kadın, yani yüzde 18’i kadındır. 206 üniversitemizde altısı devlet, 11’i vakıf olmak üzere 17 kadın rektör bulunmaktadır (hürriyet.com.tr.) Bu durum kariyer temelli ilerleme amaçlı yükseköğretimde çelişkili bir durumdur.

Kadının tüm eğitim kademelerindeki yönetimde adının yokluğu tam anlamıyla çözüme yine ulaşmamıştır. Kadın toplumsal, sosyal, kültürel süreçlerin kendi üzerinde yarattığı üstünlük kurma çabasına karşı çıkamamaktadır. Modern yaşamın getirileri nedeniyle daha da yorulan kadın, mevcut düzene uyma çabasında erkeklere göre geride kalmaktadır. Eğitim yönetimi de kadının öğretmen olarak başladığı sürecin devamındaki, kariyer alanıdır. Ancak kadın öğretmen toplumsal baskı, ev ve aile sorumlulukları ve sorumluluktan kaynaklanabilecek çatışmalara karşı durmaya çalışmakla en büyük yükünü taşımaktadır. Yönetici olma aşamasında ve olduktan sonra da eğitim örgütündekilerin kadın yöneticiye karşı geliştirdiği tutum, bunlar karşısında kadının desteklenmemesi ve isteksizliği gibi birçok faktör kadının yönetime mesafeli duruşuna neden olur. Kadının en çok yer aldığı mesleki alanlardan olan öğretmenliğin en önemli kariyer hedefi olan yönetimde yer alma; kadının çalışma yaşamında kariyer edinmesi önündeki birçok öğretinin etkisiyle hem bireysel, hem toplumsal, hem örgütsel olarak engellenmektedir.

### **Kadın Yöneticiliği Önündeki Engeller ve Kadınların Yöneticilik Taleplerine Etken Faktörler**

Yaşamın birçok aşamasında kadın, seçtiklerini değil kendine sunulanları yaşayan tarafı oluşturmuştur. Yaşanan değişimlerin sonucundan olumlu ya da olumsuz en çok etkilenende kadın olmuştur. Yeni dünya düzeninin en önemli olayı evde tutsak, siyasetten uzak kadının önce çalışma yaşamına ardından da devlet yönetimine geçişidir denilebilir (Karagöz, 2008). Çünkü tarihin ilk çağlarından beri gelişim yaşanmış olsa da kadının zorunlu sebeplerle başlayan çalışma yaşamındaki ilerlemeler kolay olmamıştır. Bunun nedeni ataerki kültürel yapının, cinsiyet üzerindeki ayrımcı etkisiyle kadının çalışma yaşamındaki durumunu zorlaştırmasıdır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002).

Ataerki toplumun etkisiyle, cinsiyete dair oluşan değerler toplumun yaşadığı her alanı etkilemektedir. Çalışma örgütleride toplumun bir parçasıdır ve toplum hangi yöne giderse örgütlerde yolunu bu doğrultuda seçer. Dolayısıyla toplumun alışkanlıkları, öğretileri, değerleri sonucu oluşan kadın ve erkeğin rolleri, örgütü etkileyerek geleneksel bakış açısı odaklı yapıyı oluşturmaktadır. Geleneksel örgütlerde erkek egemenliği aleyhine zamanla birtakım değişimler gerçekleşse de tamamen yokolmuş denilemez (Temel, Yakın ve Misci, 2006). Günümüzde birçok örgütün yapısı, geleneksel örgüt olarak adlandırılan erkek egemen kültürün etkisi altındadır. Toplumun ve toplumdun

soyutlanamayan çalışma ortamının ataerkilliği, kadının yönetim dışında kalmasının temeli olarak düşünülebilir. Kadının yönetim zorluklarını taşıyamayacağına düşünülmesi de; kadının duygusal, nazik yapısı, aile ve çevresine ilişkin sorumlulukları ve yöneticiliğin ardından da diğer bireylerin özellikle de kadınların kendilerinin de istememesi kaynaklıdır (Can, 2008).

Kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısı kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoymaktadır (Sağlam ve Bostancı, 2012). Kadın yöneticiler nicel olarak erkeklere göre az olmalarını kadınların isteksiz olmaları, toplumun ideolojik yapısı, ev ve aile sorumlulukları, kadına dair önyargı ve eğitim yetersizliği olarak düşündüklerini belirtmişlerdir (Olaş, 2006). Yöneticilik yapan kadınların düşünceleri yöneticiliğe hangi engelleri aşarak terfi ettiklerini de gösterir niteliktedir. Kadınların yöneticilikte fazla yer almayışlarının nedenlerinin, yöneticiliği tercih etmemelerinin sebepleriyle aynı etkenlere dayandığı düşünülmektedir.

### **Toplumsal Etkenler(Toplumsal cinsiyet rolleri ve Toplumda Kadına Yönelik Algı)**

Cinsiyet biyolojik, fizyolojik ve genetik olarak kadın ve erkek olmayı ifade eder(Akın ve Demirel, 2003). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmış kavramlardır(Özkanlı ve Adil, 2000). Toplumsal cinsiyet toplum ve kültür etkileşimiyle oluşan toplumsal rol ve sorumlulukları ifade eden bir kavram olup; kendi oluşturduğu kültüre bağlı olarak hareket eden toplum algısında çoğu zaman cinsiyet kavramının eş anlamlısı olarak karşımıza çıkmaktadır(Dökmen, 2006). Toplumların kadın ve erkek olma kavramına toplumdaki ilişkiler ve rollere yönelik ayar çekme işlevi olarak düşünülebilir. Sadece tek başına erkek veya kadın olmayı ifade eden bir kavram değildir. Dolayısıyla kadın veya erkek olarak biyolojik bir cinsiyetle gelen bireylerin farklılığı farketmesi doğumla birlikte değil, yaşamının ileri aşamalarında gerçekleşmektedir (Gürşimşek ve Günay, 2005). Çünkü birey doğduğu andan itibaren cinsiyetine göre kendisinden beklenenlerin ayrımıyla yetiştirilmektedir. Cinsiyete toplumun özelliklerine bağlı olarak sosyal ve kültürel anlamlar yüklenmesi, sosyal kimliklerin cinsiyet rollerine göre oluşturulması toplumsal cinsiyeti oluşturmaktadır (Acker, 1992).

Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkeğin sosyal ve kültürel çerçevede cinsiyete göre tanımlanan kimlik, statü, rol, sorumluluk ve beklentilere dayalı karmaşık bir ilişki ağını ifade etmektedir (Güler, 2005). Toplumsal roller yalnızca biyolojik cinsiyet etkisinde oluşmamaktadır. Geçmişten günümüze değin biriktirilen toplum kültürüne, alışkanlıklarına, gelişmişliğine, ekonomiye yani bir ülke toplumunun tüm etkileyenlerine dayalı olarak gerçekleşir ve hiçbir toplumda kadınla erkek aynı yer, şart, koşul, statüde olmamakta ve aynı normları yerine getirmemektedirler (Ulusoy, 1999). “Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek açısından sadece bir kimlik ya da cinsiyet rol tanımlaması değil; bu iki cins arasındaki eşitsiz güç ilişkilerinin de göstergesidir” (Aslan, 2015, s.363). Toplumsal cinsiyet ile ilgili asıl sorun farklılıklar değil, kadın ve erkeğin toplumsal ilişkiler ağı içinde farklılıklarla beraber eşitsiz koşullarda oluşlarıdır. Ayrışma kadın aleyhine sonuçlarıyla; kadın erkek arası eşitsizliği derinleştirmektedir.

Toplumsal yaşamda fazlasıyla varolan kadın sorunları ve sorunların çözüme ulaşamaması, toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliğin kavramsallaştırılmasının temelidir (Çoban, 2005). Çoğu zaman yaptıklarının ya da yapamadıklarının sebebini sorgulama gereği duymayan erkek egemen toplum kadını, özverili olanın kadın olması gerektiği inancıyla içselleştirdiği yaşam düzenine devam etmektedir. Erkek egemen toplumu ifade eden ataerkillik yerini zamanla toplumsal cinsiyete bırakmıştır (Yaman Öztürk, 2012). “Toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetle açıklanamayan sosyal sınıf, ataerkillik, siyaset ve toplumdaki üretim biçimiyle bağlantılı bir anlama sahiptir” (Savcı, 1999, s. 130). Toplumun her alanında kadının dezavataj yaşadığını, arka planda bırakıldığını ifade eden bir tanımlamaya sahip olduğu düşünülmektedir. “Toplumsal cinsiyet sadece cinsiyete dayalı farklılıkları göstermez; aynı zamanda sosyal çevre ve kültürel gelenekler arasındaki iş bölümünü oluşturur” (Takahaski, 1994, s.38). Toplumsal cinsiyet toplumun işleyişinde, en çokta kadının yükünü ağırlaştırmaktadır. Toplumsal cinsiyetin oluşturduğu kadın erkek rolleriyle, kadın ve erkeği yaşamsal üretimin her cephesinde ayırtmıştır. Toplumsal cinsiyet sonucu oluşan ayrışmadan, çalışma yaşamı da üzerine düşen yükü almıştır. Yeni gelişmelerle beraber, geleneksel anlayış yerini, kadınla erkeğin eşit haklara sahip olduklarında, kadınların da başarıya ulaşabilecekleri görüşüne bırakmıştır (Arat, 1986). Ama sorunlar tamamıyla ortadan kalkmamıştır. Mesleklerin kadın ve erkek meslekleri olarak ayrılması (Çapar, 2004); yöneticilikte kadının dışlanması ve ulaşabildikleri çalışma alanlarında da statü, prestij, yetki, güç elde etme olanaklarının erkeklere göre daha zor olması kadın için eşitlik anlayışının oluşmadığının

göstergesidir (Arıkan, 2003). Çünkü eşitlikle temellendirilmeyen bir çözüm kadın için sonuca ulaşmaz.

Cinsiyeti sebebiyle en çok sorunu yaşayan kadın olması sebebiyle, cinsiyet kavramı ile özdeşleşen kadındır (Gülseven, 2017). Biyolojik cinsiyetine odaklanarak, roller verilen, toplum tarafından yaptıkları sorgulanan kadındır. Kadının yapması gerekenler, belirlidir. Erkeğin ise yapabileceklerinin sınırı yoktur. Erkek yapabileceklerinin boyutu konusunda hep motive edilmiştir. Daima erkeği yapacaklarına motive eden, yaptıkları olumsuz olsa bile savunma mekanizmalarıyla onaylayan bir toplumsal yapının mevcut olduğu düşünülmektedir. Çünkü kadın ve erkeğin rolleri vardır ve kadının rolü de zaten erkeğin rollerini rahatça yapmasına destek vermeye, işini kolaylaştırmaya yöneliktir.

Belirli bir çevrede özümsemiş geleneksel kültür ve kural beklentileri rol kavramını oluşturmaktadır (Savcı, 1999). Beklentiler sonucu oluşan roller arkasında alışkanlık, hal, tavır gibi birçok kavramı içerir. Çünkü bir toplumdaki cinsiyet rolleri o toplum içerisinde kişilerin sahip oldukları cinsiyetlere göre toplumun beklentilerini ifade eder (Dökmen, 2006). Toplumdaki en özverili rollerde, doğduğu andan itibaren kadına yüklenenlerdir.

Dünyaya geldiği andan itibaren biçilen roller, bireyin kız ya da erkek olmasıyla ilintilidir. İnsan doğduğu andan itibaren ilk önce biyolojik olarak bir cinsiyete sahiptir. Cinsiyet doğarken, toplumsal cinsiyet yetiştirmeye bağlıdır (Acker, 1992). Birey büyümeye başladığı andan itibaren cinsiyetinin gereklilikleriyle, daha önceden doğup büyüdüğü toplumun onun için ürettiği toplumsal koşullarla büyür. Erkek ve kadın özellikle kadın, başkalarının kendisi için karar vermesine çoğu zaman itiraz etmemekte ve yalnızca sürecin işleyişine dahil olmaktadır.

Beklentilerini cinsiyetle uyumlu hale getirme çabasını kültürden alan toplum, beklentilerini cinsiyet ile uyumlulaştırdığında bir toplumsal cinsiyet kimliği ortaya çıkar (Sankır, 2010). Her toplum kadın ve erkeği, kendi kültürel benliğine uygun özelliklerle donatmaktadır. Toplumlar geçmişten itibaren edindiği beklentileri, alışkanlıkları, kuralları, normları bireye istedik yönde davranışlar kazandırmak amacıyla kullanmaktadır. Bireyi itiraz etmesine fırsat vermeden istediği yönde sürükleyen bir yapı içermektedir.

Toplumun kadın ve erkek için öngördüğü görev ve sorumluluklar farklı farklı olmuştur. Bireylerin fiziksel ve ruhsal yapı farklılığıyla, bireylerin tüm sosyal rollerde edineceği konum belirlenmiştir. Bu farklılığın sonucu olarak çoğu zaman zorunlu gönüllülük esasına dayalı toplumsal cinsiyet rollerini yüklenen, kadın erkek kimlikleri ortaya çıkmıştır. Bireyin kimliğini farklı rollerin karmaşık bir şekilde bir araya gelen bütünü oluştururken, birey için bazı roller daha da önem kazanmaktadır (Abrar and Ghouri, 2010). Basmakalıp yargılar ve toplumsal cinsiyet eşliğinde kadına düşen en önemli sorumluluk aile ve çocuk bakımı; erkeğin ise ev geçimidir (Moya, Expósito and Ruiz; 2000). Bu bağlamda kadın, evi, eşi ve çocuklarıyla ilgilenen, her zaman üstüne düşen fedakarlığı gösteren, idare eden, agresif olmayan, sakin, erkeğe ve ailenin diğer üyelerine bağımlı hale gelmiş, onların etrafında pervane olan bir kimliği; erkek ise bunların tersine, bunun olmasını izleyen ve itaat edilen tarafı oluşturmaktadır. Her iki cinse de yüklenen ve benimsetilen rollerin, her iki cins tarafından eleştirilmeden yerine getirilmeye çalışıldığı düşünülmektedir. Roller çoğu zaman yaşamın her alanında gerçekleşen olayları keskin çizgilerle ayırarak, cinsler açısından eşitliğin işleyişini engellemektedirler. Bu yaşam alanlarından biri de ayırımın net bir şekilde göze çarptığı çalışma yaşamıdır.

Çalışma yaşamı da ayırımın yaşandığı alanlardandır. Ailede başlayan cinsiyetçi kalıp yargı ve roller eğitimi, çalışma yaşamında da kendini göstermektedir (Ciner, 2003). Bu olumsuz önyargılar, kadınların kariyerleri ve başarıları üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilmektedir (Akçamete, 2004). Kadın, doğuştan itibaren oluşan cinsiyete bağlı rol öğretileriyle yaşamında belirli bir bakış açısı ve tutum kazanmakta, bunun sonucunda da becerilerini gözetmeksizin daha alt kademelerde yer almaktadır. Belli mesleklerin kadın işi olarak görülmesi de, toplumdaki cinsiyetçiliğin işaretidir (Çapar, 2004). Toplum kadına ve erkeğe kendi yapısını devam ettirebileceği meslekleri yakıştırmaktadır. Ataerkil ideoloji hem kadın ve erkek meslek ayırımını hemde mesleklerde süregiden cinsiyete dayalı hiyerarşik düzeni korumaya çalışmaktadır (Buyruk, 2014). Kadın da toplumun kendine yapıştırdığı cinsiyet rolleriyle bağdaşmayan işlerde çalışmaktan çekinmektedir.

İşler haricinde aynı çekinme olayı özellikle yöneticiliğe terfide daha da göze çarpmaktadır. Yönetici de bulunması gereken özelliklerin erkekle özdeşleştirilmesiyle kadın yöneticilikten uzaklaşarak, toplumda kabul gören özverili annelik ve ev işleri

rolleriyle davranmaya devam etmektedir. Çünkü geleneksel toplumlarda bireylerin toplumsal onaylanma isteği; kadın ve erkeğin kendilerine doğuştan biçilen rollerine ilişkin kalıp yargıları kabullenme nedenidir (Baykal, 2001). Toplumsal cinsiyet rollerini benimsemeyen kadın ve erkekler ise toplumsal baskı ile birlikte, toplumdan soyutlanma sorunları ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Kadılar, 2011). Erkeklerin evin maddi bakımı, aileyi koruma gibi toplumda yapılan işin asıl kısmı olarak görülen tek yönlü rolleri mevcuttur. Toplumun erkek lehine destekleyici tutumu, erkeklerin çoğu zaman cinsiyet rollerini kabullenmesini kadınlara göre daha kolaylaştırır. Kadınlarsa istemeseler bile ev ve çocuk işlerinin tüm sorumluluğunu alma, her daim fedakar olma gibi rolleri zorunlu olarak yerine getirmektedir. Çünkü bireylerin toplumsal uyumu ve toplumun bireyleri kabulü; toplumsal beklentilere bağlı olarak oluşmuş bireylerin rol kimliklerinin varlığını sürdürebilmesi için gereklidir (Çetinkaya ve Kodan, 2012). Toplumsal rollerin toplumsal uyumla birbirini taşıması zorunludur. Erkeklerin uyumu ve toplumda kabul edilmeleri, erkeği tutan toplumsal işleyiş nedeniyle kadına göre daha kolaydır.

Toplumsal cinsiyet rolleri aile, toplum ve özellikle de çalışma yaşamında etkisini yoğun şekilde göstermektedir (Dedeoğlu, 2009). Toplumsal olgular çerçevesinde kadına öngörülen rolde ailevi sorumlulukların fazla olmasının kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilediği; kadının hem aile içerisindeki rollerini yerine getirmesi hem de iş yaşamında yöneticilik pozisyonundaki yoğun çalışma temposuna ayak uydurmasının zorluğu, kadınların kariyer gelişiminde engel teşkil etmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007). Kadın kendi varlığının çizgilerini toplumsal rollerin görünmez baskısında belirlemektedir. Bu çizgi çerçevesinde toplumda kadının her şeyine kadının alıştığı ve kabullendiği bir yönetimle karışmaktadır.

Birey toplumda saygı görmek, statü edinmek, gördüğü saygıyı ve edindiği statüyü geliştirmek veya da pekiştirmek ister. Benimsediği toplumun değer yargılarını ve davranış kalıplarını topluma uygun davranış haline getirmesi, toplumda kabullenilmesini kolaylaştırır (Günindi Ersöz, 1998). Erkek, toplumun erkek rolü algısıyla, kadında kadın rolü algısıyla hareket etmektedir. Geleneksel bakış açısının etkisiyle hep fedakarlık yapan kadın, geleneksel tutum ve yargıları benimsemekte ve bu kalıpların dışına çıkamamaktadır. Böylece kadın ya da erkek yapması gerekenleri yaparak, toplum gözünden düşmemeye çalışmaktadır.

Sanayileşme ve kentleşmeyle oluşan yeni düzenin toplumsallaşma süreci kadının konumunda ve isteklerinde değişimler meydana getirmiştir (Ünal, 2005). Değişimler kadın yaşamında olumlu etkiler oluşturmuştur. Ancak kadını toplum baskısıyla oluşan rollerinden ve bu rollerin yerine getirilmesi zorunluluğundan alıkoymayan geleneksel toplum, toplum bilincindeki kadın algısına yönetimi yakıştıramamaktadır. Erçetin ve Maya (2005), kadın ilköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevler üstlenmelerinde toplumsal nedenlerin karşılaştıkları önemli bir engel olduğunu belirtmiştir. Geleneksel toplum anlayışı, erkeklere göre kadınların yöneticiliğe karar vermelerinde, başlamalarında, ilerlemelerinde kadını ve erkeği farklı bir şekilde yönlendirmektedir(Örücü ve diğerleri, 2007). Geleneksel bakış açısının oluşturduğu toplumsal cinsiyet kalıpları kadını sadece yönetimden uzaklaştırmaya engel olmakla yetinmemektedir. Kadınların sorumlulukları ve duygusal olarak nitelendirildikleri için başarılı olamayacakları savunulmakta, kadında kendini buna adapte etmektedir(Negiz ve Yemen, 2011).Yöneticiden beklenenler asabi, duygusallığa yer vermeyen, akılcı, disiplinli, otoriter gibi özelliklerdir. Bu özellikler erkeklerle, dolayısıyla erkeklerde yöneticilikle özdeşleştirilmektedir (Berberoğlu, 1989). Geleneksel bakış açısı da kadının yöneticilikte kendine has yönetimi ele alış biçimini engelleyerek, erkek yönetici özelliklerinin tavrını takınmasına neden olmaktadır (Porat, 1991). Kadınların yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellemesi ve bu pozisyonlarda çalışan kadınların yönetim anlayışlarını erkekleştirilmesi, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının toplumda ki işleyişinin sonucudur (Arıkan, 2003). Bu durum yönetimin ataerkil toplumlarda erkeklerin işi olduğu düşüncesini kabullendiğini gözler önüne sermektedir. Ataerkil toplumun egemeni erkeklerde, algısını işine geldiği şekilde davranışa dönüştürmektedir. Ataerkil yapı, kadını arka plana iterek, kadının önüne yöneticilik için setler oluşturmaktadır. Yükselme beklentisindeki kadını hem sözselsel hem de davranışsal olarak bezginleştirdiği ve kararsızlığa ittiği düşünülebilir.

Yönetimde yer almaya adım atmaya başladığı andan itibaren kadın üzerindeki baskı artmaktadır. Çünkü toplum algısında kadın iyi bir öğretmen, hemşire, ebe olabilmektedir. Ancak iyi bir okul yöneticisi olamayacaktır. Artan baskıyla kadın öğretmen kariyeriyle ilgili isteklerini faaliyete geçirememektedir. Kutanis ve Çetinel (2014), kadın ve erkeklerin toplumdaki konumlarına dair; toplumun oluşturduğu ve benimsediği toplumsal cinsiyet rolleri temelinde oluşan toplumsal baskılar ve kadınlara yönelik önyargıların; kadın öğretmenlerin düşüncelerini, bilgi ve deneyimlerini



paylaşabilecekleri ortamları ve kendilerini ifade etme şekillerini önemli derecede etkilediğini dile getirmektedir. Çünkü dönem ideolojisine göre oluşturulan okul ortamı, küresel anlamda da üretilmek istenen tek yönlü kültürel ideolojiye göre düzenlenmektedir (Ünal, 2005). Hem Türkiye’de hem dünyada küresel sürecin oluşturmak istediği ekonomik ve sosyal yapı işleyişinin yeniden üretim işlevini okullar karşılamaktadır. Düşüncenin en rahat ifade ortamı olması gereken toplumsal, sosyal, kültürel geleceğin şekillendiği eğitim kurumlarında toplumsal baskı ve önyargılar, kadının düşüncelerinin önemsenmediği, engellendiği çalışma ortamı olmamalıdır. Toplumsal algıda kadının yerinin olumlu yönde değişmesi, kadının hak ettiği konuma taşınması ve kariyer olarak yükselmesinde kadın hem istekleri hem düşünceleriyle dikkate alınmalıdır. Desteklenen kadın yönetimde olabilme uğraşısı için daha fazla bir gayret sarfedecektir. Çünkü kadın dinlenmek, önemsenmek, anlaşılacak, desteklenmek istemektedir.

Ancak günümüzde kadına dair çoğu önyargı kırılmış gibi görünse de kadın yönetici azlığı hala birçok tabunun yıkılmadığının bir göstergesidir. Birçok farklı neden dışında, kadın öğretmenlerin düşüncelerini uygulamasında toplumsal cinsiyet rolleri temelindeki önyargıların yani toplumsal nedenlerin baskıcı tutum oluşturduğu düşünülebilir. Bunun değişerek kadınla erkeği birbirine düşürmeden, kadının yapabileceklerinin önü açılmalıdır. Toplumun bu konudaki düşünce yapısının değişmesi için, hem toplumun kadına bakış yapısındaki köklü değişimlerin başlangıcı olması hem de kadının ilerlemesi için çalışma yaşamındaki ayrışmanın ön koşullarının ortadan kaldırılması gerektiği düşünülmektedir.

### **Örgütsel Etkenler (Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık)**

Toplumun bazı bireylerine, diğerlerine sağlanan aynı hakların tanınmaması; siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel haklardan yararlanmasına engel olmak ayrımcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. “Ayrımcılık, eşit beceri, eğitim, deneyim ve verimliliğe sahip kişilerin ırk, cinsiyet, dini inanç veya verimliliğe etkisi bulunmayan başka kişisel özellikleri nedeni ile farklı ücret almaları veya farklı davranışlara maruz kalmalarıdır” (Loureiro, Carneiro, ve Sachsıda 2004, s. 129). Ayrımcılık tarih boyunca toplumsal yaşamımızı çeşitli biçimlerle etkilemiş ve ayrımcılığın devamı niteliğindeki kavramları yaşamımıza katmış ancak toplumsal cinsiyet ve ayrımcılık kavramlarının gündeme gelmesi 1960’lardan sonra olmuştur (Özkanlı ve Korkmaz, 2000). Cinsiyet ayrımcılığı sosyal yaşam, aile, eğitim hayatı, çalışma yaşamına kadar birçok yerde ve

farklı şekilde ortaya çıkmakta ve özellikle en belirgin olarak çalışma yaşamına girişte, kalıfta ve yükselmede yaşanan ayrımcılık uygulamalarıdır (Dalkıranoglu, 2006). Yaşanan ayrımcılık uygulamalarının fırsat ve güç dengesizliği ile yakından ilişkili olarak, çalışma yaşamında kadını geri planda bıraktığı düşünölebilir. Kadın ve erkeklerin fırsat ve kaynaklara aynı mesafede olmadıkları düşünölmektedir. Buna bağlı olarakta çalışma yaşamında düşük oranlarda yer edinmesi ve yükselmede çektiği sıkıntılar kadına uygulanan cinsiyet ayrımcılığını göz önüne sermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı hususunda daha çok kadınların mağdur edildikleri düşünölmektedir. Kadınlar için, çalışma yaşamına girmeden mesleki ayrışma ile başlayan eşitsizlikleri ve çalışma yaşamına girdikten sonra örgütte karşılaşılanlar cinsiyete dayalı ayrımcılık içermektedir (Oktay, 1998). Kadın ve erkek işi olarak yapılan gruplandırmalar sonucu kadınların bazı sektör ve mesleklerde dışarda bırakılması, kadının ailevi sorumluluklarından dolayı işyerinde daha alt pozisyonlarda görevlendirilerek güya kadına karşı yapılan pozitif ayrımcılık, kadının terfisinin hoş karşılanmaması, cinsiyete dayalı ayrımcılığın çalışma yaşamındaki birkaç örneklendirmesidir (Tanyeli, 2008). Bu örneklendirmelerin sorun olarak varlığını sürdürdüğü yerlerden birisi de eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinde de kadın öğretmen ve yönetici oranlarına bakıldığında kadının öğretmen olarak yer almasının desteklendiği düşünölmektedir. Aslında öğretmenlik mesleği bile; kadının erkek egemen kültürü benimseyip ataerkil kültür için bir sorun teşkil etmeyeceği düşüncesi yerleşene kadar erkek mesleği olarak kabul görmüştür (Çapar, 2004). Hem erkekliğin hem öğretmenliğin ataerkil ideolojiyi yaymanın ve pekiştirmenin temel öğeleri olarak göröldüğü düşünölebilir.

Eğitim örgütlerinde öğretmenlik annelik rolünün devamı niteliği taşıdığı ve kadının toplumsal rollerini engellemeyeceği düşüncesiyle kadın işi olarak benimsenmektedir. Aslında kadın işi olarak kabul edilmesi cinsiyete dayalı ayrımcılığın başlangıcı olup; bununla başlayan kadınların yaşadıkları cinsiyet temelli ayrımcılık, eğitim örgütlerinde özellikle kadının yönetici olması önündeki engeller olarak kendini göstermeye devam etmektedir (Oktay, 1998). Çünkü kadınların eğitim örgütlerinde statü edinmeleri toplumsal baskı ve aile sorumluluklarıyla şekillenmektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın kadın cinsiyetine ait uygulamalarının ana etkenleri olarak kabul edilebilecek toplumsal baskının ortadan kalkması, aile sorumluluklarındaise kadının görevi

vurgusunun hem erkeğin hem kadının ortaklaşa yürütmesi gerektiği sorumluluklar yönüne kayması gerekmektedir.

Bireyin çalışma yaşamındaki statü, başarı gibi durumlarını etkileyen nitelik, eğitim, tecrübe gibi unsurlar göz ardı edilerek; bireyin cinsiyetine göre işe alma, ücret, davranış biçimleri, iş dağılımı ve özellikle yükselmede maruz bırakıldıkları haksız işlemler toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılıktır(Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008).Uluslararası Çalışma Örgütü (1958)tarafından yayınlanan iş ve meslek sözleşmesine göre ayrımcılık“ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrımcılık gözetme, ayrı veya üstün tutma, ilgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrımcılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma” olarak tanımlanmaktadır (m.1). Bir insanın mağdur edilmesini ve diğeri olarak konumlandırılmasını ifade eder. Ama ayrımcılığa toplum içerisinde ve çalışma yaşamında en çok maruz kalan taraf kadındır.

Türkiye’de kadına öncelikle ev hanımlığı ve annelik rolleri; onun dışında da kadınlara uygun meslekler yakıştırmaları algısı yaygındır (Acar, Ayata ve Varoğlu, 1999). Bunun çalışma yaşamına yansımaları ilk olarak işlerin kadın ve erkek işi olarak ayrışmasıdır (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008). Ayrışmanın dayandığı nokta cinsiyete dayalı olarak yapılan ayrımcılıktır. Kadın işi olarak empoze edilen öğretmenlikte bile yükselme sorununun cinsiyetle olan olumsuz ilişkisi cinsiyete dayalı ayrımcılık sorunudur.

Kadınların yönetim kademesine yükselmesini engelleyen önyargıların temelini cinsiyet kalıp yargılar oluşturmaktadır olup; bu kalıp yargıların en yoğun olarak görüldüğü alanlardan birisi de eğitim kurumlarıdır (Usluer, 2000). İlköğretimdeki kadın öğretmenlerin karşı karşıya kaldığı ilk ve temel sorun da cinsiyete dayalı ayrımcılıktır (Oktay, 1998). Geleneksel yapının ataerki değerleri, doğuştan anneliğe yatkın olduğunu düşündüğü kadını öğretmenliğe yönlendirmektedir. Ancak yönlendirilme toplum isteğiyle olsa da, kadının eğitim örgütlerinde yaşayacağı yükselme ile ilgili sorunları

ortadan kaldırmamaktadır. Çünkü toplum ataerkil benlikli kültürü sebebiyle kadının öğretmenliğinden değil, yöneticiliğinden rahatsızlık duymaktadır.

Çalışma örgütlerinde karar mekanizmalarının çoğunluğu erkeklerin elindedir. Her ne kadar yapılan istatistikler günümüzde kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Çalışma yaşamında kadına karşı takınılan önyargının oluşturduğu engeller kadını kendine karşı güvensizliğe itmektir (Wirth, 2001). Ayrımcılığın etkisiyle kadınlar, çalışma örgütlerinde mesleki olarak düşük ücretli, daha az beceri ve sorumluluk isteyen alt basamaklarda yer almakta ve yükselmekte zorlanmaktadır (Dalkıranoglu, 2006).

Çalışma yaşamındaki örgütlerden kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasında cinsiyete göre ücret farklılığı, işe girme, hizmet içi olanaklardan yararlanmada ayrımcılık yoktur. Ancak yükselmede kadın ve erkeklerin yükselmelerine yönelik karşılaşılan kadın ve erkeğe yönelik davranış biçimleri farklıdır. Toplum ve örgütün tepkileri birbirini destekler niteliktedir. Toplumsal yaşamın kadın üzerindeki baskısıyla kadının eğitim örgütlerindeki statüsü, eğitim örgütlerindeki konumlanma biçimi, kadınlara karşı gereksiz korumacı yaklaşım; yöneticilerin yaptığı çalışmalarda erkek öğretmenleri tercih ederek onların isteklerini dikkate almalarına neden olmaktadır (Ünal, 2003). Toplumsal yaşamdaki rol ve sorumlulukları ön planda olan kadının öğretmenlik mesleğinde yapabileceği örgütsel çalışmaların önemsenmeyerek erkeklere daha çok sorumluluk verilmesi, kadına hem sorumluluk verilmeyip hem de başarılı olamayacağı düşüncesiyle yöneticilikten uzak tutulması kadını mesleki olarak alt pozisyonlara itmektir.

Cinsiyet bazlı ayrımcı uygulamalar kadını hem öğretmenlik mesleğinin ciddiyetinden hem de yöneticilikten uzaklaştırma etkisi yaratmaktadır. Çünkü ayrımcılık, en yalın anlamıyla önyargının davranışa yansması olarak; toplumun bireyleri arasında eşitsizlik yaratabildiği gibi, var olan eşitsizliğin artmasına da neden olabilmektedir (ILO, 2007). Dağın tepesindeki kar kütlelerinin yukarıda önüne set çekilmediği için daha da büyüyerek aşağı inmesi gibi; eğitim örgütlerinde hiyerarşinin üst basamaklarında oluşan ayrımcı tutum ve uygulamalar, geleneksel değere dayalı önyargı ve tutumların varlığıyla eğitim örgütlerinin üstten itibaren her basamağında artarak kendini göstermektedir. Kadın öğretmenler yönetimin en üst basamaklarında dahil olmak üzere çalışma yaşamlarında

hem yönetici hem de diğer çalışanların artan baskı ve engelleriyle karşılaşmaktadır (Oktay, 1998). Birçok baskıcı unsur ve engeller de cam tavanı oluşturmaktadır.

### **Cam Tavan Engeli**

Cam tavan; örgütte kariyer basamaklarını çıkmak isteyen ve bunun için uğraşan kadınların karşılaştıkları, ifade edilemeyen ama etkileri farkedilir engellerdir. “Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır” (Wirth, 2001, s.1). Siyve’ye göre ise, kadının yöneticilik için belli bir kariyer edinmesinin ardından sebepleri net olmaksızın yükselememe durumudur (Örücü ve diğerleri 2007). İlk defa 1986 yılında Wall Street gazetesinde yayımlanan bir makalede kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engelleri ifade eden kavram olan cam tavan; çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin karşılığıdır (Elliott ve Smith, 2004).

Çalışma örgütlerinde adı tam olarak konulamayan, belirsiz sorunlar cam tavan kavramını oluşturmaktadır (Aycan, 2004). Cam tavan olarak ifade edilen engeller kadının kariyer ilerlemesini olumsuz etkileyen var olduğu belli olan, görülen, görmezden gelinen, alışılmış engellerdir. Bireyler, alışmış oldukları düzendeki sorunları olağanmış gibi görerek çoğu zaman sorunların farkına varamamaktadırlar (Mayatürk,2006).Çünkü toplumsal cinsiyete dayalı yaşantı merkezinde yer alan norm, öğreti, kalıp yargılar gibi öğeler çalışma yaşamı sorunlarının varlığının farkedilmesini engellemektedir. Nedeni açığa çıkan bir sorun çözüme ulaştırılabilir. Aksi takdirde normalmiş gibi kabul edilip, engellerin üzeri örtülmeye devam edilir.

Cam tavan engellerinin kadın çalışan üzerinden yürümesi, cam tavanın cinsiyet üzerinden oluşturulduğunu göstermektedir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018). Kadınların ailevi sorumlulukları, nitelikli eğitim almış kadın sayısının azlığı, kadının kendine olan güvensizliği, ataerkilliğin kadına karşı oluşturduğu yapı nedeniyle kadının sinmesi, erkek egemen çalışma yaşamı ilişkilerine katılımının zayıf olması, erkek yöneticilerin tercih edilerek hem yöneticilerin hem de diğer çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır sergilemeleri cam tavan etkisini oluşturan bir yapının göstergesidir (Arıkan, 2003). Kadının yaşam içerisinde toplumsal süreçlerin ilerlemesiyle bireysel, toplumsal ve ekonomik alanda yapacağı faaliyetler değişmiş ve yeni dünya düzeninin etkisiyle kadına ilişkinolumlu değişimler gerçekleşmiştir. Çalışma yaşamındaki sorumlulukları özellikle

de yöneticilik ve karar alma mekanizmalarında yer alma istekleri artsa da; yönetimde kendilerini kanıtlayabilme şansını bulmamışlardır. Kadınların kariyer yaparken karşısına çıkan, görünmez örgütsel ve algısal engeller, cam tavanı oluşturur. (Weyer, 2006; akt: Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Temelinde nedenleri hem toplumsal hem bireysel sebeplere bağlanabilen kadınlara yönelik varolan ayrımcılık vardır. Görünmez engellerin çeşitli nedenleri ve tetikleyicileri bulunsa da, en önemli neden çalışan kadınların sadece kadın olmalarından dolayı yönetim ve karar mekanizmalarında bulunamamalarıdır (Mayatürk, 2006; Yoğun Erçen, 2008). Bu olumsuz bakışla kadının çalışması ve kariyer edinmesi önündeki görünmez engeller nedeniyle yönetici olamayacağı düşüncesini kabullenmekte zorluk çekmediği düşünülebilir. Bilinçaltına yerleşmiş toplum öğretileri çoğu kadının bu konudaki direncini rahatça kırabilmektedir.

Toplumların kültürel yapısının çalışma ortamına yansıtılması söz konusudur. Geleneksel, içe dönük, değişime açık olmayan toplumsal yapı, cam tavanın barındırdıklarını ve kadına yaşattıklarını gizlemektedir. Cam tavanı ortaya çıkaran unsurlar genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak incelenebilir (Çetin, 2011).

Bu unsurlar; erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları, cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar, iş ve yaşam dengesi mücadelesi, örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, rol model ve mentor eksikliği, kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı, astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları olarak ifade edilebilir (Akdöl, 2009, s. 55).

Toplumsal bakışın çalışma örgütlerine yansımaları olarak, her örgüt çalışma düzeni içerisinde cam tavanı oluşturan faktörleri farkında olarak yada olmayarak yaşatır. Kadını yöneticilikten uzak tutan engellerin hepsinin ya da bazısının her örgütte olduğu düşünülebilir. Cam tavanı ortaya çıkaran unsurlar ister bireyden kaynaklanan, ister örgütsel, ister toplumsal olsun birbirinden bağımsız değildir.

Birçok örgütte farklı biçimlerde kadını yönetimden uzaklaştıran örgütsel engeller eğitim örgütlerinde de kendini göstermektedir. Eğitimde yönetim kademelerinde kadınların yokluğu eğitimin seçme, yerleştirme ve toplumsallaştırma işlevlerinin geleneksel beklentiler çerçevesinde gerçekleşip, sisteme öğretmen ve öğrenci olarak katılan kadınların rol taleplerini kısıtlamaktadır (Tan, 1996). Eğitim etkeni, kadın ve erkeğin yaşamlarının şekillenmesinde etkilidir. “Öğretme eyleminin kendisi, öğrencileri ve öğretmenleri toplumsal ve kültürel özneler olarak üretme işlevi taşır” (McLaren, 1997; Giroux, 1992, Aktaran: Esen, 2005, s.17). Bireyler okullarda toplumun kültürel

özelliklerine uyumlu hale getirilirler (Gök, 1993). Kendini gerçekleştirme sürecine katkısı önemli düzeyde olan eğitim örgütlerinde, kadının kendini gerçekleştirme sürecinin basamaklarından biri olarak düşünülen mesleki yükselmesinde geleneksel bakış gölgesinde oluşturulan engeller; eğitimin işlevlerinin de toplumsal kalıp yargıların oluşturduğu bakış açısına göre gerçekleştirildiğini düşündürmektedir. Eğitimin öncülük etmesi gereken süreçleri geleneksel beklentiler çerçevesinde gerçekleştirdiği ve pekiştirdiği düşünülebilir.

Eğitim kademelerinin her alanında cam tavanın etkileri kendini göstermektedir. Ergöl, Koç, Eroğlu ve Taşkın (2012)'ın yaptıkları araştırmada kadın öğretim üyelerinin iş yerinde en çok karşılaştıkları sorunların başında, %41.8'inin yükselmede güçlük çektiklerini belirtmişlerdir. Dünya geneline bakıldığında Türkiye'de diğer ülkelerin birçoğuna nazaran kadın öğretim üyesi oranı fazlayken; üniversitelerin yönetim kademelerinde kadınların yer alma oranlarının oldukça düşük olduğu gözlemlenmiştir. Öğretim üyesi istihdamında da farklı bir durum söz konusu değildir. 2019'daki Yükseköğretim kurumunun istatistiklerine göre; kadın öğretim üyesi oranı %44.8 iken, 2018/19 öğretim yılında kadın profesör oranı %31.8, doçent kadrosunda görev yapan kadın oranı %39.5, öğretim görevlisi kadrosunda görev yapan kadın oranı ise %43.8'dir (Yükseköğretim İstatistikleri, 2019). 2019 Yükseköğretim kurumunun verilerine göre devlet üniversitelerinde 1388 dekanın 216'sı; vakıf üniversitelerinde 409 dekanın 106'sı kadındır. 206 üniversitede de altısı devlet, 11'i vakıf olmak üzere 17 kadın rektör bulunmaktadır ( hürriyet.com.tr). Eğitim ve toplumsal kültür birbirini yer değiştirerek ilerleten, iç içe geçmiş halkalardır. Bireylerin farklılıklarını en iyi şekilde ortaya koyabilecekleri; kariyer edinme basamaklarının en açık biçimde varlığını gösterdiği yükseköğretim kurumlarında da kadının yöneticilikteki durumunun çok iç açıcı olmadığı söylenebilir.

İlkokul ve ortaokulda ise cam tavan, kadın öğretmenin yöneticiliğe ilişkin olumsuz tutum geliştirmesi, yöneticiliği istememesini, yöneticiliğe önyargılı bakmasını ve uzak durmasını sağlayan, sürekli var olduğu için yaşanması doğalmış gibi görünen engeller olarak düşünülebilir. Kadın çalışma yaşamını etkileyebilecek faktörlere bakılmaksızın sadece kadın olması kaynaklı kariyer engelleriyle karşılaşmaktadır (Çelikten, 2004). Ki zaten; Brewer, Mitchell ve Weber, (2002) kadının yöneticiliğinin, toplumun kadına yüklediği annelik ve ev sorumlulukları rolleri nedeniyle

kadının ev yaşamını, çocuk, ev, eşin sorumluluklarını aksatacak; toplumsal beklenti ve öğretilerini çiğneyecek düşüncesiyle yöneticilik görevinin hem bireysel hem de toplumsal boyutta olumsuz karşılandığını belirtmiştir. Olumsuz karşılanma, önyargı ya da olumsuz bakış açısı da cam tavanın lokomotifidir.

Örücü ve diğerleri, (2007)'de, kadınların cam tavana maruz kaldıklarını ve kadın yöneticilerin anne olmalarının getirdiği zorlukları, üst düzey yöneticiliğin başkaları tarafından kıskanılması (kraliçe arı sendromu) ve kadınların liderlik vasıflarının sınırlı olduğu algısının da bunun nedenleri olduğunu belirtmiştir. Kadının birincil görevi olan anneliğin sorumluluklarının yerine getirilemeyeceği düşüncesi, toplumun kadına öngördüğü annelikle ilgili geleneksel beklentilerin sonucudur. Geleneksel yapılı toplum kadının duygusal, dayanıksız, yeterli zaman ayıramayacağı, ailede çatışmalar yaşanacağı, söz sahibi olmasının zor olduğu gibi düşüncelerle kadını yöneticiliğe yakıştıramayarak, kadından kendi kabul ettirdiği gibi yaşamasını beklemektedir(Akdöl, 2009;Ergül Düz, 2015). Toplumsallaşma süreci ardından toplumdaki güç hiyerarşisinin erkekler tarafından yönetilmesi sebebiyle yönetimde erkek vurgulanmaktadır (Bilir Güler, 2005). Kadın yöneticiliğe geldiğinde de kendini eleştiren bir çalışan grubuyla karşılaşmaktadır. Kadında toplumsal kabullerin, istenmemenin etkisiyle ya yöneticilikten uzak kalmakta ya da yöneticiliğe başladıysa toplumun kabullenebileceği şekilde erkeksi tavırlara bürünmektedir (Özdevecioğlu ve arkadaşları, 2003). Toplum ise kadının yöneticiliğini ve kadının erkeksi yönetim tarzını toplumun ürettiği toplumsal rollerine uygun bulmamaktadır. Kadında kendisine uygun görülmemeyi yapmaya cesaret edememekte ve yöneticiliğe uzak durmaktadır.

Kadının yönetici olmaya çalışırken yaşadığı sorunlar, yönetici olduktan sonra da sürmektedir. Çelikten (2005), ilköğretimde görev yapan kadın yöneticilerin en önemli sorununu öğretmenlerin kadın yöneticilerle çalışma yönündeki isteksizliği; kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerini ise; kadınların yönetici olmadaki özgüvensizliği, pasif olmaları ve Türk kadınlarına toplumda uygulanan geleneksel roller baskısı olarak ifade etmektedir. Korkmaz (2014), kadının yöneticiliğe gelemeyişinin en önemli engellerinden cam tavana neden olan en önemli bireysel faktörü özgüven eksikliği olarak belirtmiştir.Kadında kariyer edinme çabasını özgüven eksikliği engellemektedir. Özgüven eksikliğinin aşılmasının; hem kadının kendisine olan hemde çevresel ve örgütsel



faktörlerin kadına ve kadın yöneticiliğine tavrını değiştirmekte etkili olabileceği düşünülmektedir.

Kadınların yönetici olması engellerinin etkileri yönetici olduktan sonrada sürerlilik göstermektedir. İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri, kadın yöneticilerde cam tavan algısının kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini, gelişimlerini ve girişimlerini olumsuz olarak etkileyecek düzeyde olduğunu ifade etmiştir (Çetin ve Atan, 2012). Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik konumuna ulaşmada karşılaştıkları güçlükler kadını nereden ve nasıl olacağı belli olmayan cam tavanla yüzleştirmektedir. Kadının yöneticiliğini engelleyen, zorlayan herşey cam tavan algısı içindedir. Kadının yöneticiliğe karar vermede, yöneticiliğe giriş için yapılacaklar da karşılaştıkları her tür görünür, görünmez zorluk, kadını yöneticiliğe karşı isteksizleştirmektedir

Özellikle ataerkilliğin egemen olduğu gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin geleneksel yapısında kadın üzerindeki cam tavan ve etkilerinin sonuçları gelişmiş toplum yapılarına göre daha zorlayıcı ve belirgindir. “Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadının, erkeğin yetki alanı içinde bulunmasının etkeni olan geleneksel değer ve yargılar kadını güçlü bir şekilde hayal kırıklığına uğratmaktadır” (Ugodulowa ve Okduwire, 1993, s. 32). Kadın aile içi sorumluluklar, toplumsal basmakalıp yargılar, önyargılar, eşitsizlikler gibi birçok faktörle yönetime karşı soğumaktadır. Bunu engellemek sadece cinsiyete dayalı önyargıları değil, bireyi ötekileştirmeye iten tüm eşitsizlikleri ortadan kaldırılmasının sağlanmasıyla gerçekleşebilir. Cam tavan egemenliğini yok etmek veya en aza indirmek eşitsizlik temelindeki tüm uygulamaları kaldırmakla gerçekleşecektir. Yoksa cam tavan kendini beslemeye devam edecek ve cam tavanı daha geniş kapsama taşıyan cinsiyete dayalı ayrımcılığı pekiştirecektir. Eşitsizliklerin kaldırılması, örgütlerde cam tavanı yaşayan kadını kurtaracak bireysel, toplumsal, kültürel, politik çözümler sağlayacak temel formül olacaktır.

Kadının aile ekonomisine katkıda bulunmak amaçlı çalışma yaşamına girmesinin getirdiği sorunlar, kadınla erkeğin eşit koşullarda kariyerlerinde ilerleyerek, yönetim kademelerine gelmesini engellemiştir. Kadın öğretmenin cam tavanı aşmadan yönetimde kendine yer edinmesi, engellerin ve çalışma yaşamındaki kariyer edinme eşitsizliklerinin ortadan kalkması da mümkün görünmemektedir. Eşitsizlik çözümleri ile beraber kadının

yönetmel kademelerdeki yükselişinin; kadın kimliği adına toplumsal, ekonomik, kültürel ve politik alanlarda olumlu gelişmelere neden olacağı düşünülmektedir.

### **Aile Kaynaklı Engeller**

Toplumsal rol ve değer yargılarını kabullenerek, topluma uyum sağlamanın öğrenildiği yer ailedir. Bireyleri topluma göre yetiştiren aile, davranış kalıplarını da bireye benimsetir. Uyum göstermeye zorunlu tutulan birey çoğu zaman kabullenici bir tutum sergiler. Sonuçlar olumsuz bile olsa her daim olanı kabullenmek zorunda kalan genellikle kadın olmuştur. Gelişmiş yada gelişmemiş toplum olmanın bunda çokta etkili olmadığı düşünülmektedir. Örneğin Amerika’da 19.yüzyılın ortaları ile 20.yüzyılın başlarında, genellikle bekâr kadınlar öğretmen olarak istihdam edilmiş ve evlendiklerinde öğretmenlikten ayrılmaları beklenmiştir (Sedlak ve Schlossman, 1986 ). Dünyanın gelişmiş ülkelerinin en bilineni Amerika’da o dönemde yaşanan bu olay toplumun evliliğin sorumluluklarını kadına ait olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Kadının evlilikle kazanacağı ev işi yapma, aileyi düzenleme, koruma ve annelik statüsü, çalışan kadın statüsüne göre daha destekleyici bir toplumsal kabul gördüğü düşünülmektedir. Kadından kendine statü edinmesi beklenmez. Kadınlar statü ilerlemelerini ailenin toplumsal statülerinin artması ile özdeşleştirdikleri için, kendilerini aile bireylerinin statü edinmelerine adanmaktadır (Özby, 1990). Çünkü doğduğu andan itibaren kendinden beklenen “Yuvayı dışı kuş yapar” mantığındaki anlayışlı, duygusal, kolay kabullenen, geri planda kalarak aile ve çocukla ilgili tüm rolleri yüklenmesi ve bunları önceliği haline getirmesi beklenen kadındır.

Toplumun temeli aile; ailenin ise gelir yönünden katkı sağlayana, aile ve ev işleri açısından en aktif çalışanı kadındır. Önceliklerini yerine getirip, çoğu zamanda kendinden ödün vererek hem aile hem çalışma yaşamının düzenini kurmaya çalışan kadın, çalışma yaşamında var olma düşüncesiyle de erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Çalışma yaşamında var olma çabasının yanında, yönetimde olmanın savaşı çok daha zorlu mücadeledir. Yemen ve Negiz (2011)’e göre kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde aile, çocuk ve eş sorumlulukları belirleyici bir etkidir. Aile yaşamı merkezli çalışan kadın, kariyeriyle ilgili eğilimlerini bir kenara bırakmaktadır. Kadın seçtiği yada seçmek zorunda bırakıldığı yaşam anlayışına göre, çalışma yaşamında yükselmesi için ne yeterince odaklanıp zaman ayırarak emek vermekte; ne de toplumdan göreceği destek ve kendinden alacağı güçle güven duyarak yöneticilikte kendini

gösterebilmektedir. Açıkça öğrenilmiş çaresizlik yaşamaktadır (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018).

Aile, ev, çocuk ve yaşlı bakımı gibi birçok farklı alanda öncelikleri olan kadının yöneticilikte erkekle eşit nicel düzeye ulaşması zor görünmektedir. Çünkü kariyer denilince ilk akla gelen erkek olmakta ve kariyer edinmenin erkeğe atfedilmesi algısı, toplumda kadınların öncelikli görevlerinin anne, eş ve ev hanımı sınıflandırılması sebebiyle oluşmaktadır (İnandı, Özkan, Peker ve Atik, 2009). Kadın toplumun odakladığı yaşam şeklinde, çalışma yaşamındaki zorluklara rağmen ne olursa olsun ilgilenmesi gereken asli görevlerini aksatmamalıdır.

Erkek olmanın verdiği doğuştan kazanılmış statüyle, erkek çalışma yaşamında konumunu daha rahat ileriye taşıyabilirken, kadın ev yaşamı önceliğiyle çalışma yaşamında zar zor tutunmaya çalışmıştır. Günsel, Köroğlu ve Demirci (2015) kadın yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin en temel sorununun aile hayatı ile iş hayatı arasındaki dengeyi sağlamak olduğunu ve kadın öğretmenlerin erkek egemen kültürün beraberinde getirdiği baskıya maruz kaldıklarını belirtmiştir. Çalışma yaşamı ile kadına dayatılan aile yaşamının gereklilikleri birbiriyle çoğu yerde çakışmakta ve çoğunlukla aile sorumlulukları galip gelmektedir. Toplumsal anlayışın etkisiyle ev-çocuk sorumluluklarını çalışma yaşamına göre daha fazla benimseyen kadın, çalışma ile aile sorumlulukları arasında boğuşmaktan başarıya ve yükselmeye motive olamamaktadır (Usluer, 2000). Dolayısıyla kadınında çalışma yaşamında, daha fazla sorumluluk ve yoğun çalışma temposu gerektiren yöneticiliği benimsemesi zorlaşmaktadır.

Aile öncelikli düşünce örgütlenmesinin yansıması eğitim örgütlerinde de kendini göstermektedir. Öğretmenler de toplumun birer bireyi olarak toplum bazlı düşüncelerini sunmaktadırlar. Usluer (2000)'in çalışmasında erkek ve kadın öğretmenler, okul müdürü olup zamanının önemli bir bölümünü okulda geçirmekten çok, iyi bir anne ve eş olmayı tasvip ettiklerini ve kadınların yöneticiliği tercih etmemesi gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Eğitim örgütü çalışanlarının kadın ya da erkek olsun toplumsal yargıları benimsediği ve erkek egemenliğinin düşünce yapısının kendi uygulamaları doğrultusunda erkekten yana tavır sergilediği söylenebilir.

Yönetim kadrolarında kadın oranlarının düşük olma nedenlerine hem kadın hem erkek öğretmenler, kadının eve ve aileye ilişkin sorumluluklarının ağır olması hususunda yoğunlaşmışlar; bunu ise kadını yönetimin desteklememesi, kadının yükselmek istememesi, kadının kendine güvenmemesi olarak sıralamışlardır (Oktay, 1998). Fedakarlıkla özdeşleştirilen kadın, üzerinde oluşturulan toplumsal baskıyı yaşamın her alanında hissetmekte, hem sorgulanmakta hem de sorgulamaktadır. Özellikle de kadının yönetici olmasına ilişkin önyargı sebebiyle yöneticiliğe yükselen kadın için bu sorunlar daha da büyümektedir. Çalışma ve aile yaşamı arasındaki ilişkiyi dengeleyemeyen kadın, tercihini ailenin huzurundan yana kullanmaktadır (Karaca, 2007).

Ev ve ailenin kadınlar için öncelik taşıması, çalışma yaşamındaki yükselmeye de erkeklerle sınırlı bir rekabete girmelerini sağlamaktadır. Kadınlarda bundan hareketle, çevrelerinde yönetim kademelerindeki erkek fazlalığını görmekte ve yönetimi erkek alanı olarak görüp, erkekler gibi kendilerinin başarılı yönetici olamayacakları algısını geliştirerek uzak durmaktadırlar (Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz, 2006).

### **Kadının Yönetici Olma Konusundaki İsteksizliğinden Kaynaklanan Engeller**

Kadınlara üst düzeydeki yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen nedenlerden biri de kadınların kendilerinin bireysel tercih ve algıları temelindeki yöneticiliğe ilişkin istek veya da isteksizliğidir (Aktaş, 2007). Ataerkil kültürün etkilediği toplumsallaşma biçiminden ve kalıplaşmış yargılardan oluşan geleneksel bakış açısı; doğuştan itibaren kadınlara yüklediği iyi bir ev kadını ve anne olma rollerinin etkisiyle, kadının düşüncelerini yönlendirmektedir. Kadına dair toplumda var olan kalıplar nedeniyle yöneticilik görevinden uzak duran kadınlar, yükseldiklerinde de toplumun gözünde erkeksi kadın olmak istemeyerek; başarılı bir kadının başarısının nedenleri konusunda olumsuz algılamaların olabileceği inancıyla başarılı olmaktan kaçınmaktadırlar (Karaca, 2007). Önyargıların merkezinde büyüyen kadının, yönetici olmak için yeteri kadar kendisine güven duymadığı, güven duyanlarında sonrasında yaşayacaklarını göze alamadığı ve toplum tarafından pasifleştirildiği düşünülebilir.

Altınışik (1995) yaptığı araştırmada çok az kadının müdürlüğe başvurduğunu ve bu azınlıktan da çok çok azının okul müdürlüğüne atandıklarını belirterek; kadın öğretmenlerin okul müdürlüğünü çekici, maddi olanaklar sunan, mesleki doyum ve saygınlık sağlayan, çalışma saatleri açısından öğretmenliğe göre daha esnek olan bir

görev ya da pozisyon olarak görmemeleri sebebiyle, okul müdürlüğünü istemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Kadınlar ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirebilmek için; daha az yorucu, sorumluluğu az, daha çok boş vakti olan öğretmenliği tercih etmektedirler (Baştan, 2011). Çünkü yöneticilik özellikle kadın için göze çarpan bir statü ve ücret, toplumda kadın kimliğinin eşitlik çerçevesinde kabulü, saygınlığın artması gibi motive edici sebepler sağlamamaktadır (Altınışik, 1995). Kadın saygınlığını çalışma yaşamındaki statüsüyle değil aile ve toplum içinde kazandığı iyi eş, iyi anne statüsü ile bağdaştırıyor olabilir. Zaten sorumlulukları içinde kısılıp kalan ve yorulan kadında, kendisini ev ve annelik işlerini daha iyi şekilde yapmaya yönlendirmekte ve yöneticilikten uzaklaşmaktadır.

Oktaç (1998) kadın öğretmenlerin yönetici olmak istememe nedenlerini öncelikle çalışma saati; sonra sırasıyla sorumluluğunun fazla olması, ekonomik yönden cazip olmaması ve kendini yeterli görmemesi olarak sıralamıştır. Ev ve aile ile ilgilenmesi gerektiğini benimseyen kadın, yöneticiliğin gerektireceği sorumluluklar için daha fazla zaman ayırmakta zorlanmaktadır. Çünkü ayrılacak fazladan zaman, aile ve ev sorumluluklarını aksatmaları ya da aksatmamak için kendilerini daha çok yormaları demektir. Yöneticilerin öğretmenlerin mesai saatleri dışında hem hafta içi hem de yarıyıl tatili ve yaz tatilinde okul için ayırmaları gereken fazladan zaman, kadın öğretmeni yöneticiliğe uzak durmasına sebep olmaktadır. Çünkü kadının evde de yetiştirmesi gereken sorumlulukları mevcuttur ve toplumsal değerleri benimseyerek, rollerini de sorgulamadan içselleştirmiştir. Toplum tarafından kadına annelik rolü devamlılığında yakıştırılan öğretmenliğin mesleki standartlarda kadın tarafından sürdürülmesine bile toplum, toplumsal kalıplara ters gördüğü anda müsaade etmemektedir. Toplum kadının yöneticiliğe geçişine, yöneticiliğin rol ve sorumluluklarından uzaklaştırabileceğine inandığı gerekçesiyle sıcak bakmamakta ve yetiştirdiği toplumun onaylamaması sonucunda da kadın isteksizleştirmektedir (Aktaş, 2007).

Kadınların yöneticilikten kaçınmalarının sebeplerinden biri ayrımcı uygulamaların varlığında kendilerine fırsat verilmeyeceği düşüncesini kabullenmeleridir (Ozga, 1993). Kadının ayrımcı uygulamalara ve kadını yöneticilikten uzak tutan işleyişe karşı çıkmayıp kabullendiği düşünülmektedir. Toplumsal rollerinden dolayı yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını yeterince yerine getiremeyecek olmalarını göze alamayan kadın, yükselmeyi tercih etmemektedir. Aktaş (2007) yönetici

olan kadınlarında pişman olmadıklarını ancak bir üst kademeye ilerleme isteklerinin olmadığını belirtmiştir. Yönetici kadın hem mesleki hem de toplumsal, kültürel, ailesel açıdan yorulmakta ve edindiği deneyimlerin zorluğundan dolayı bir üst pozisyon için uğraşmamaktadır.

Türkiye'nin ilk kadın Milli Eğitim Müdürü olacağı, kadınların da bu görevlere atanmasının devam edeceği kendisine bildirilmiş olan Güler Karakulah'ın bu teklifi kabul etmesinin temelinde diğer kadınlara örnek teşkil etmek yatmaktadır (Aydın, 2009). Kadına rehber ve rol model olabilecek kadın yöneticiler, kadınların yönetimdeki başarılı olabileceklerinin farkındalığını arttırmaktadır (Dahlvıg ve Longman, 2010). Kadın yönetici örnekleri, yöneticilik alanında kadının başarabileceği ile alakalı olarak hemcinslerini yüreklendirerek kadının da yöneticilik isteğini perçinleyecektir. Kadının yönetimde nicel artışıyla, kadın yöneticinin yaşayabileceği yöneticilik sorunlarının aşılabileceği ile ilgili motivasyon kazanacaktır. Bunun sonucunda kadının yöneticilik isteğinde artış olacağı düşünülmektedir. Ancak kadın yöneticiler diğer kadınlara örnek teşkil etmeleri sorumluluğuyla, başarısız olmalarının diğer kadınlara ilişkin olumsuz algı gerçekleştirebileceği gerekçesiyle, üzerlerinde büyük bir baskı hissetmektedirler (Pamukoğlu, 2004; Özkalp ve diğerleri, 2006). Başarısızlıkları durumunda ise yöneticiliği kadın olmasıyla ilişkilendirilerek diğer kadınlara örnek olma açısından da kadın yöneticiyi zora sokacağı düşünülmektedir.

Erkek egemen toplumsal yapı, aile, ev ve çocuk sorumluluklarının oluşturduğu yükü kadınların yöneticiliğe çok sıcak bakmadıkları düşünülmektedir. İstekli oldukları anda baş etmek durumunda kalacakları eş-çocuk-toplum baskısının yöneticiliğe değin hem başlamadan hem de başladıktan sonra önyargılı bir süreci de beraberinde getirdiği düşünülebilir. Kadının çalışma yaşamında aile bütçesine katkıda bulunması haricinde farklı bir yön olan kariyer gelişimi, toplum ve birey tarafından gerekli görülmemektedir. Bundan yola çıkarak toplum, kadının toplumsal rollerinden dolayı ona sosyokültürel rollerini kolay şekilde hatırlatacak öğretmenliği kadına yakıştırmaktadır. Kadına ev ve aile işlerini aksatacağı, yöneticiliğin gerekliliklerini yerine getiremeyeceği önyargısını kolayca aşılıyarak kadını mesleki kariyer edinme adına amaçsızlaştırmaktadır.

### **Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar**

Kadının yer almadığı karar mekanizmalarında kadın sorunlarına duyarlılığın oluşmamasıyla; bu sorunların yeterince bilincine varılamamakta ve dolayısı ile kadın statüsünü yükseltecek çözüme ulaşamamaktadır. Kadın varlığının farkedilmediği yönetim mekanizmasında, kadın yöneticilerin yaşadığı sorunlar açıkça yok sayılmasından kaynaklanmaktadır (KSSGM, 2011). Kadının toplumsal, sosyal ve ekonomik yapı sonucu oluşan toplumsal rolleri ve değer yargıları temelinde yaşamda yerini oturtmaya çalışan kadın, ikincil konuma itilmektedir. Yönetimde yok sayılmanın ikincil konuma itildiğinin örneği olduğu düşünülebilir.

Kadın doğduğunda kulağına fısıldanan öğretilerle ötekileştirici yaşamına, çalışma yaşamında karşılaştıklarıyla devam etmektedir. Ötekileştirici ayrımla kadın ve erkek işi kabullenilişiyile çalışma yaşamına yönelen kadın, tüm bireylere eşit fırsatlar sunması gereken eğitim ortamlarında da ötekileştirmenin yansımalarını yaşamaktadır (Oktay, 1998).Çocukların okul yaşamlarının başlangıcından itibaren, evlerinde alışkın oldukları anne rolünün devamlılığına ihtiyaç duymaları, öğretmenliğin mesai saatlerinin uygunluğu, öğretmenliği toplumda kadına yakıştırılan en uygun meslek alanı kanısını oluşturmaktadır. Öğretmenlik her ne kadar kadın için en ideal alan olarak görülse de, okul ortamında devam eden geleneksel değer ve tutumlar ve özellikle de kadının ev-iş dengesi kurma zorunluluğu gibi faktörler öğretmenliğin kariyer basamağı kadın yöneticiliğine engel koymaktadır. Dolayısıyla kadın yönetimde varlığını belli edememektedir. Yönetimde kadının nicel yetersizliği de kadın yöneticilerin karşılaştığı engeller olduğunun göstergesidir (Soylutürk, 2001).

Kadın okul yöneticiliğinde, toplumsal alışkanlık, öğreti, değer ve önyargılardan beslenen ve bunları besleyen sosyal, kültürel, ekonomik, politik sorunlarla karşılaşmaktadır. “Okul öncesi ve ilköğretim okullarında kadın yöneticiler, eğitimi yöneten yetkililerin destek eksikliği, yöneticiliğe yetersiz hazırlık ve hizmet içi eğitim eksikliği; hükümet kaynaklı destek politikaları ve annelik ile profesyonel çalışma yaşamı rollerinin birbiriyle uyumlu uzlaşma politikalarının yokluğu engelleriyle karşı karşıya kalmaktadır” (Coronel, Moreno and Carrasco, 2010, s. 219). Temelde ise her yönüyle kadını yöneticilikten soğutan, kadını zorlayan ve kadının destek görmediği uygulamalardaki fırsat eşitsizlikleri yer almaktadır.

Kadın eğitim yönetenlerinin ve politik yapının desteğini alarak kadın için anneliğini etkilemeyen, yöneticiliğe geçişini kolaylaştıran uygulamalar, yönetici olmak isteyen ve yönetici olan kadına sunulmalıdır. Böylece toplumun kadına desteğinde artış sağlanabilir. Çelikten (2004), kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi çelişkilerden dolayı yöneticiliği pek de isteyerek yapmadıkları; toplumsal ve kültürel normlardan dolayı okula gelenlerin de karşılarında erkek kimliği görmek istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Destek görememe, çelişkiler içindeki kadını zora sokmakta ve kurum gelişimini olumsuz etkilemektedir. Toplumsal tepkileri yolunu çizmede kullanan kadın için, toplum desteğinin çok önemli olduğu düşünülebilir.

Kadın yöneticilerin çoğunluğunun kurumlarına bağlılığının zayıf ve zorluklar karşısında dayanıklı olmadıkları anlayışı, iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kalmaları, kadın yöneticilerin kariyerlerini olumsuz etkileyen önemli etmenlerdir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). “Kalıp yargılar ve örtülü iletiler bireyi geleneksel cinsiyet rollerine uygun davranışlara yöneltirken başarı ölçüt ve sınırlarını da tanımlamaktadır” (Dolmacı ve Türel, 2012, s. 4). Toplumun kadına atfettiği olumsuz yargılar kadın yöneticilerin motivasyonunu düşürmekle kalmayıp, başarılarının kabul edilmesi için daha fazla çaba sarfetmelerine neden olmaktadır. Çünkü kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre performansları kadın olmasıyla bağdaştırılarak daha fazla eleştirilmekte, aldıkları kararlar daha fazla sorgulanmakta, zaman zaman da itaatsizlikte yaşamaktadırlar. Bu nedenle de kadın yönetici kariyerindeki konumunu korumak ve kariyerlerinde yükselmeye devam edebilmek için erkek meslektaşından çok daha fazla çalışmaz durumda kalmaktadır (Eğitim Sen 1. Kadın Kurultayı, 2004). Kadınlar maruz kaldıkları cinsiyete dayalı ayrımcılık kaynaklı sistemin kadın adına oluşturduğu zorlukları ve önyargıyı daha fazla çalışarak kapatacakları kanaatine ulaşmaktadırlar. Başarılı olabilmek içinde çoğu zaman erkek zihni ile davranabilmektedirler. Çünkü iyi yönetici olmak erkek gibi düşünmek, davranmak olarak algılanmaktadır (Çelikten, 2004). Kalıplara göre düşünme doğumla başlayıp, yetişme sürecinde de devam eden bir süreci kapsadığı için yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da baskısını korumaktadır. Erkek egemen düşünce, toplumları biçimlendirdiği gibi kurumların da sınırlarını çizmekte, kadını çalışma ortamlarında daha zorlu mücadeleye zorlamaktadır.



Baştan ve Baştan (2011), kadınların yöneticiliğe tayin isteme, kariyer ve ekonomik nedenlerle başladıkları; yöneticiliğe başvuru, atama, yer değiştirmede destek gördükleri, yöneticilik sürecinde erkek yöneticilerin karşılaştıkları sorunların aynısı veya benzerleriyle karşılaştıkları, kadın oldukları için öğretmen ve veliler tarafından bazı yerlerde yadırgandıkları bulgularına ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada kadın yöneticilerin tam zamanlı mesailerini sebebiyle zamanlarını okullarda geçirdikleri, okullarda bitiremedikleri çalışmalarını evlerinde yapmak zorunda kaldıkları ancak evde annelik ve ev kadını olma konusunda eşlerinden yeterli desteği görememeleri nedeniyle yöneticilikten soğudukları belirtilmiştir. Kadına toplum tarafından biçilen rolleri yapması gerekliliğinin toplumsal baskısı, kadın yöneticinin bilincine ailesine ve yöneticilik sorumluluklarına yetişemeyeceği önyargısını yerleştirmektedir. Kadın eve döndüğünde evdeki sorumluluğun büyük çoğunluğunun sadece kadında olması, eşlerin ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgilenmemesi nedeniyle asli işi ev hanımlığına devam etmesi kadının yıpranmasına neden olmakta, ailelerine ve kendilerine yeterince zaman ayıramamaları da yöneticilikten uzak durmalarıyla sonuçlanmaktadır. Aktaş (2007)'da kadın yöneticilerin aile kaynaklı ve azda olsa cinsiyetçi davranışlar ve basmakalıp yargılar nedeniyle okul örgütündeki öğretmen, veli, öğrenci ve diğer yönetici kaynaklı problemler yaşadıklarını belirtmiştir. Yaşanılan sorunların kombinasyonlarının temelinde kadına dair algının yer aldığı düşünülebilir.

Yönetimde kadın olması, hem eşitlikçi bir toplum hem de diğer kadınların örnek alınarak yönetime katılımının artması için önemlidir. Kadın yöneticiler, diğer kadınlar için rol model olmayı kendi üzerlerine yöneltilen olumsuz bakış baskısıyla, sancılı bir süreç olarak yaşamaktadırlar (Barutçugil, 2002). Çünkü kadın yönetici azlığı sebebiyle, toplumda yöneticiliğinin kabul görmediğinin farkındalığıyla, başarılı ve etkili yönetici olamama korkusu yaşayabilmektedir. Ataerkil yapı kadın üzerindeki geleneksel baskılarını özellikle erkekler öncülüğünde devam ettirmeye çalışmaktadır.

“Örgütlerde kadın yöneticiler, kadınların pozisyonlarını geleneksel rollerle şekillendirmeye çalışan erkekler nedeniyle sorunlarla yüz yüze kalmaktadır” (Priola, 2007, s. 22). Kadın doğduğu andan itibaren karşı karşıya kaldığı geleneksel yapı baskısına karşı verdiği savaşı, erkek algılı geleneksel yapının yöneticilikteki baskısında da yaşamaktadır. Erkeğin kendini yücelten düzeni devam ettirmeye uğraştığı düşünülmektedir. Erkek egemen çalışma ortamı kültüründe daha az değer gören kadın,

yöneticilikle ilgili kendi bilgi ve beceri düzeylerinin farkına varmadan, yöneticilikte kendisini kanıtlamak için daha fazla çaba harcama sınavı vermektedir.

Eğitimde kadın yöneticilerin sorunları hem yöneticiliğe girerken hem de yöneticilik esnasında kendini göstermektedir. Kadın her iki süreçte de yöneticilik isteğini, motivasyonunu azaltan zorlu etkilerini yaşamaktadır. Sorunların temelinde, toplumun politik, ekonomik, sosyal ve kültürel yapısındaki eksikliklerin yer aldığı söylenebilir. Her ne kadar değişimler ve yeni düzenlemeler olsa da toplumun gözündeki kadın kalıp yargıları, kadınla diğer birçok kavram arasındaki ilişkide belirleyici rol oynamaktadır. Düzenlemelerin ve gelişmelerin istenilen düzeyde olması toplumsal ve resmi yasaların hem biçimsel hem de faal olarak kadın yanında durmasıyla olumlu şekil alabilir.

### **Kadın Yöneticiye İlişkin Tutum**

Gündelik yaşamdaki erkek egemen kültürün hakim olduğu kadınlar üzerindeki baskısı, çalışma ortamında da farklılaşmadan devam etmektedir. Önyargılar kadını dışlayarak yöneticilikten uzaklaştırmaktadır. Kadına yönelik önyargılar, kadını yönlendirici etkiye sahiptir. Dönmez (1990) yaptığı araştırmada katılımcıların, hemen hemen tüm mesleki alanlarda erkek yazar ismi taşıyan bir makaleyi, çalışma yaptığı meslek alanına bile bakmaksızın, kadın yazar ismi taşıyan makaleden daha değerli bulduklarını belirtmişlerdir. Bireylerin kadını toplumda her anlamda ikincilleştirdiğinin, ötekileştirmeyi pekiştiren önyargı boyutunun bir örneği olarak düşünülebilir. Trafik kurallarına uymayan bir sürücünün ‘‘Kesin kadındır’’ yorumları bile kadın olma kaynaklı olarak yapılan her hatanın kadına atfedilmesi, yaptığı her işin ardında kadın olmasından kaynaklı eksiklikler aranması toplumun karmaşık bir düşünce ve davranış örüntüsünden kaynaklanır. Bu örüntü tutumları oluşturur.

‘‘Tutum bireylerin belirli bir objeyi, kişiyi, grubu, kurumu veya bir düşünceyi kabul ya da reddetme yönünde davranmaya duygusal bir hazıroluş hali veya eğilimidir’’ (Özgüven, 2007, s.125). ‘‘Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine (motivation) dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimidir’’ (İnceoğlu, 2010, s.13). Bireyin bulunduğu topluma, çevreye, bireye, bir olaya veya nesneye yani psikolojik bir objeye karşı geliştirdiği birbiriyle uyumlu düşünce, duygu ve davranış eğilimleridir. ‘‘Başka bir tanımda tutum; davranışa eğilim duyma; davranış öncesinde

ortaya çıkan bir duygu; davranışa hazır oluş aşamasıdır’’ (Balcı, 2005, s. 183). Davranışın gösterilmesine yönelik içsel olarak geliştirilen eğilimdir denilebilir. Tutumun, bireylerin çevrelerine uyumunda, yönlendirici etkisiyle yol gösteren uyumunu kolaylaştıran etkili bir rolü vardır. Ancak uyumlaştıran öğelerin kabullenilerek yerine getirilmesi, bireyin kendi adına olumlu olmayabilir.

Birçok farklı sosyal ortamdaki davranış şekillendiricisi tutumlarımızdır denilebilir. Ancak direkt gözlenebilen bir yapı olmayıp; bireyde doğrudan gözlenemeyen dolaylı yollardan çıkarılabilen davranışsal eğilimlerdir (Özgen, Bindak ve Birol, 2007). Tutum, her bireyin birçok etkiyle oluşturduğu kendine özel tasarımıdır denilebilir. Tasarım oluşumu kişinin kendine özgü olup bireysel, çevresel birçok farklı değişkenin etkisiyle bireyde farklı oluşabilir yada sonradan farklılaşabilir. Bireylerin kendilerine göre anlamlandırıp tutum geliştirdikleri öğeler arasında cinsiyetlerde vardır.

Kadın doğduğu andan itibaren aile ve çevrenin etkisi ile toplumsal rollerle çevrelenir. Annelik ve ev kadınlığı rolü kadının ana rolü olarak benimsetilmekle beraber çalışma hayatına girmesiyle farklı bir sosyal çevrenin üyesi haline gelmiştir. Çalışma yaşamıyla toplumda gördüğü değer, sosyal statüsü, farklılaşan yaşam tarzı, kendine olan güven gibi bireysel kazanımlar kadının toplum tarafından olumlu algılanmasını tetiklemeye başlamıştır (Çelik, 2008).

Kadın ve erkeklerin ilgilenecekleri konuları, politikaya olan ilgilerini, çalışma yaşamlarını, eğitimlerini, performanslarını, performanslarının açıklanmasını, sosyal ilişkilerini, karşı cinsiyete ilişkin tutumlarını ve karşı cinsle olan duygusal ilişkilerini; kadın ve erkeğe ilişkin oluşturulan olumlu veya olumsuz kalıp yargılar ve tutumlar etkiler (Sakallı Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Çünkü her toplum kültürüne göre belirlediği kalıp yargılarla kadın ve erkek yetiştirmektedir. Yetiştirmesine göre davranışlar beklemekte, kadın ve erkekte üzerlerinde oluşan baskı ile davranışsal olarak beklentilere cevap vermeye çalışmaktadır. Doğumıyla başlayan erkeği yüceltme süreci toplumda erkeğin yöneten, söz sahibi, güçlü, kararlı, mantıklı gibi etkili rollerle biçimlendirilmesiyle devam etmektedir. Kadınlar ise anlayışlı, kararsız, duygusal, eş ve çocuğun destekleyicisi, düzenleyici, özverili olarak nitelendirilmektedir. Bilinçaltına yerleşen bu düşünce yapısı nedeniyle bireyler, toplumsal kabulü sağlamak amacıyla karşı cinse ve birbirlerine buna göre tutum geliştirmektedir.

Bireylerin tutumlara sahip olması yaşamın her evresindedir; hatta doğumdan itibaren başlar. Doğdukları andan itibaren bireyler; kendi tecrübeleri, anlamlandırmaları dahil olmak üzere bilinçli veya bilinçsiz bir çok farklı kaynaktan beslenerek sahip oldukları tutumları oluştururlar ve bireyler objeye yönelik davranış eğilimlerini duygularını, inançlarıyla birleştirerek ortaya çıkarırlar (Özgüven, 2007). Tutum bireylerin inançları doğrultusunda oluşur.

Tutumlarda bilgi, beceri ve davranışlar gibi öğrenme yoluyla kazanılır (Saban İflazoğlu ve Tümkiye, 2008). Bireyin bir konu veya nesneye dair tutumu onlarla edindiği tecrübeyle oluşur (Kağıtçıbaşı, 2006). Objeye karşı olumlu veya olumsuz tutumu da yaşadığı olaylara bağlı olarak değişir. Bir objeye ilişkin tutum objenin birçok farklı özelliğine ilişkin olabilir.

Tutumlar bellekte oluşur (Kağıtçıbaşı, 2006). Tutumlar, bireyin zihninde bulunmakta, birçok düşünce ve davranışa temel oluşturmaktadırlar’’ (Phillips, 2003, s.3; akt: Uçal Canakay, 2006, s. 297). Birey, doğduğu andan itibaren kendi konumundan yola çıkarak sosyal çevreye uyum sağlayabilmek için etkileşimde bulunduğu çevrenin olaylarına ve diğer bireylerle ilişkilerine bir tavır sergiler. Birey kendine has kişilik özellikleri, tutumlar, davranışlar ve bakış açısı geliştirecek yönde yaşamda faaliyet gösterip, toplumu memnun edecek toplumsal beklentileri karşılamaya yönelik olarak, zihninde geliştirdiği değerlendirmelerin sonucunda hem kendi hem de çevresindeki durum, olay ve rollerine ilişkin tutumlar oluşturur (Özgüven, 2007). Oluşturdukları tutumlardan davranışları da ortaya çıkar. Tutum olumlu veya olumsuz varlığıyla, bireyin davranışları arkasındaki belirleyici etkenlerden birini meydana getirir.

Tutumlar, düşünce ve davranışlara temel oluşturarak bireyi yönlendirmektedir. Yaşamın her alanında, çalışma yaşamı da dahil olmak üzere tutumun olumlu yada olumsuz etkileri görülür. Çalışma yaşamında da eğitim örgütlerinde özellikle tutumun olumsuz etkilerinin en çok farkedildiği obje, kadının yükselmesine ilişkin geliştirilen tutumdur. Çelikten (2004)’ e göre okullarda kadın yönetici sayısının az olmasının en önemli faktörlerden ikisi cinsiyet kalıp yargıları ve toplumsal dirençtir. Bunun yanısıra kadın yöneticilere yönelik tutumların da önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir (Berkman, 2005; Özkan, 2006; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002; Barutçugil, 2002). Tutumlar sosyal davranışların kestirilmesinde ve anlaşılmasında önemlidir (Aycan, Bayazıt, Berkman ve Boratav, 2012). Erkek egemen toplumun kadın cinsiyetine dair barındırdığı

olumsuz tutum ve yargıların hem toplumsal hem de çalışma yaşamında sorunlar olarak yansımaları, kadının yer alabileceği birçok alanda kadını erkeğe göre daha düşük konumlandırmaktadır.

Toplumsal öğretilerin kadına yüklediği roller, kadını bu roller doğrultusunda çalışmaya itmektir (Eğitim Sen 1. Kadın Kurultayı, 2005). Zorunlu yönelmeler odağındaki kadın, geleneksel roller doğrultusunda toplumsal çerçevenin çizgileri dışına çıkmadan, amaçlarını belirleyebilmektedir. Amaçlar ister sosyal yaşam ister çalışma yaşamı olsun, kadını geleneksel roller bağımlılığına, erkeği ise yaşatılan ayrıcalıklı çalışma ortamında en üst basamakta yetki sahipliğine şartlandırmaktadır. Doğuştan evin paşası olan erkek çocuk, yetişkin olduğunda da çalışma yaşamında yönetimde söz sahibi olmaya konuşlanmakta ve konuşlandırılmaktadır. Erkeğin merkeze alındığı ataerkil kültürün yaygın olduğu ortamda da kadına dair toplumsal, sosyal, kültürel ve çalışma yaşamı sorunları artarak devam etmektedir.

“Dünyada yapılan birçok çalışma kadın yöneticiye ilişkin tutumun toplumsal cinsiyet ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya çıkardığını belirtmiştir”(AL-Mahrouqi, 2010, s. 21 ). Cinsiyete, toplumsal özelliklere göre anlamlar yükleyen kültürdür. Kadın yöneticiye ilişkin tutumu da kendiliğinden şekillendirir. Toplum ve kültür oluşturduğu tutumla, toplum bireylerini etkileyerek onlara yol gösterir. Yaşamın içindeki toplumsal deneyimlerinde kadın ve erkeğe eşlik eder. Toplumsal değişimler ve toplumdaki gelişmeler kadına dair tutumu olumlu ya da olumsuz farklı yönlere sürükleyebilmektedir.

Bayrak ve Mohan, (2001) çalışmasında erkek yöneticiler; erkeklerin toplumsallaşma sürecine bağlı olarak, geçmişten gelen geleneksel anlayışla çalışma hayatında kadınların başarılı bir yönetici ve etkili bir lider olacaklarına inanmadıklarını ifade etmişlerdir. Çünkü geleneksel toplum ve kültürel çerçevenin içinde kadın zayıflığın, gereksiz duygusallığın, erkek ise güç ve yetkinin karşılığıdır. Toplumun yaygın bir kesimine yerleşen bu anlayış oluşturduğu algıyla bireyleri, kadının yönetici olmasından rahatsızlık duyan tutum oluşturmaya yönlendirmektedir.

Erkek öğretmenler kadın yöneticiyle çalışmak istemedikleri çoğu araştırmada yer almaktadır (Bridge, 2003). Erkek egemen toplumun oluşturduğu düşünce kalıplarının kadının yönetmesinden hoşlanmayan yapısının, gelecek nesilleri yetiştirerek yaşama hazırlayan öğretmenlerde de açık şekilde görülmesi, eğitimin bireyi çağdaş dünya

düzenine hazırlarken ki yaptıkları ile çelişmektedir. Kendisinin kabul etmediği, benimsemediği kadın yöneticiye ilişkin olumlu tutumu, rehberlik edeceği bireylere edindirmesi zordur. Tutumlarımız, değerlerimiz, ideolojilerimiz aile ile başlayan oluşum yolculuğunu okul gibi birçok çevresel etkenlerin katkılarıyla belirginleşmektedir.

Anneleri çalışan erkeklerin, çalışmayanlara göre kadın yöneticiye ilişkin tutumları daha olumludur (Terborg, Peters, Ilgen ve Smith, 1977). Annesi çalışan erkek, çalışan anne mdoeli ile büyüdüğünden, kadının kariyer isteğine ilişkin olumlu tutum geliştirmiş ve bu durumda kadın yöneticiye ilişkin tutumunun olumlu olmasına yansımış olabilir. Dolayısıyla annenin çalışmasına karşı geliştirdiği olumlu tutumu, kadın yöneticiye de geliştirdiği düşünülebilir.

Mihail (2006)'da yapılan araştırma sonucunda işyerinde stajyer öğrencilerin kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının kendi cinsiyetlerine göre şekillendiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada cinsiyetin tutum farklılıklarındaki en önemli faktör olduğu; erkek stajyerlerin kız meslektaşlarına göre daha olumsuz bir tutuma sahip oldukları bulunmuştur. AL-Mahrouqi, (2010)'da kadın yöneticiye ilişkin tutumun cinsiyete göre değiştiğini vurgulamıştır. Beydoğan (2001), Özkan (2006), Koca (2011); erkeklerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlarının, kadınlara göre daha fazla olduğunu bulgusuna ulaşmıştır. Toplumun kendi normlarıyla oluşturduğu ve farklı cinsiyetlere göre yüklediği roller sebebiyle birey, toplumla uyum içinde yaşama zorunluluğu eğilimindedir. Toplumsallaşma süreci içinde toplum tarafından kabullenilme ve topluma entegre olma ihtiyacını gidermeye çalışır. Hem toplumsallaşma hem de tutum oluşum sürecinde bireyin, içinde bulunulan düzene uyumu beklenir.

Mostafa (2005)'da Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki kadın yöneticilere yönelik tutumları, tutumları etkileyen faktörleri (cinsiyet, yaş gibi) incelemiş; kadın ve erkeklerin kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre kadın yöneticilere daha geleneksel bir bakış açısına sahip oldukları bulunmuştur. Ataerkil kültürün egemen olduğu toplumlarda, erkekler kendilerini toplumsal tüm süreçlerde yönetimde; kadını ise geleneksel rollerle özdeşleştirmelerinden dolayı ev, aile işlerinde benimsemektedir. Sincoff, Hildebrando ve Owen (2010)'ın benzer şekilde Brezilya ve Amerika'da kadın yöneticiye ilişkin tutumu karşılaştırdığı her iki ülkede de erkeklerin erkeklere göre kadın yöneticilere daha olumsuz bir tutum sergiledikleri sonucuna

ulaşmıştır. Ne gelişmiş ne gelişmemiş ülkelerde kadın yönetici kendine ne toplumda ne de çalışma yaşamında yer edinmemektedir.

Erkeklerin kadın yöneticiye ilişkin tutumunun kadınlara göre daha olumlu olduğunu ifade eden nadir çalışmalardan biri olan, Ergeneli ve Akçamete' nin (2004)'de yaptığı çalışmasında da erkeklerin, kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumlarının kadınlarinkinden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ki başlangıçta ataerkil ideolojinin yayılmasında önemli olduğu için erkek mesleği olan öğretmenliğin; kadının erkek egemen kültürü içselleştirmesinin ardından kadının yapabileceği düşünülerek kadına bırakılması (Çapar, 2004); erkeğin kadın yöneticiye olumlu bakmasıyla aynı sebebe dayanıyor olabilir. Kadın yönetici olsa bile yönetici olma aşamasına kadar ataerkil kültürü içselleştirmiş olacak, kurumdaki davranışları da buna uygun olacağından erkek egemen kültür için bir tehlike arzetyecektir.Kadınlara olumsuz bakmasının ise kadının yaşamları boyunca benliklerine kazıdıkları ataerkil kültürü benimsemesinden ve çalışma yaşamını ikinci planda görmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Kalıplaşan yargılar bilinçaltına yerleşerek kadını kendi yapabileceklerinden uzak tutmaktadır.

Özdevecioğlu ve arkadaşları (2003), kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik olduklarını, erkeklerin otoriter tarzlarına karşın, kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzlarının ön plana çıktığını, öte yandan kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri ve çalışma arkadaşlarına yöneticilik yapmaktan çekindikleri yönünde bulgulara ulaşıldığını belirtmişlerdir. Kadın ve erkeklerin sahip olduğu kişisel özellikler farklıdır. Cinsiyete dair toplumsal kodlamalar kadını anaç yönüyle otoriteden uzak, erkeği ise bunun tersiyle değerlendirmektedir. Ancak yöneticilik, kadın ve erkek olmanın bireye kattığı özelliklerden bağımsızdır. Özbeyli (1999)'da iş tatmini açısından kadın yöneticiye ilişkin tutumu değerlendirdiği çalışmasında gençlerin ve bekarların, yaşı büyük ve evlilere göre daha olumlu tutum geliştirdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu durum kadınların çalışma yaşamlarında evlilik, aile ve çocuğun yerinin kariyere önce gelmesi düşüncesinin evlendikten sonra daha fazla benimsenmesinin toplumda kabul görmesinden kaynaklanabilir. Çünkü yaşı büyük

ve evli olanlar önce evlenmeleriyle ardından evlilik sorumluluklarını yerine getirerek topluma uygun bir tutum geliştirmiş olmaktadır.

Geleneksel toplum anlayışının hakim olduğu ataerkil toplum kadınlarının, yöneticiliğe karar verme, başlama, ilerleme süreçleri kadın ve erkekte farklı bir işleyişle gerçekleşmektedir. Erkeği doğuştan potansiyel yönetici kabul eden toplumsal normlar erkeği her durumda yöneticiliğe motive ederken, kadını yöneticilikten uzaklaştırıcı yönlendirmeleriyle rol oynamaktadır. Negiz ve Yemen (2011) çalışanların birlikte çalıştıkları kadın yöneticilere ilişkin olumsuz bir tutum içinde olduklarını; yöneticiliğin performans, motive etme, huzur ortamı sağlama ve kuruma katkı sağlama gibi rollerini yerine getirmeleriyle ilgili olumsuz düşündüklerini ifade etmiştir. “Toplumsal koşullar nedeniyle kadın yöneticilerin beklenmedik bunalımlar karşısında erkek yöneticiler kadar sağlıklı karar veremeyeceği, yeteneğinden çok kadınlığına güveneceği, kadınsı tutumlarının yargılama gücünü azaltabileceği, yönetiminin daha fazla yumuşak veya aşırı sert olacağı varsayılmaktadır” (Bilir Güler, 2005, s. 62). Griffin (1992)’de erkek yöneticilerin otoriter, kadın yöneticiler ise katılımcı olduklarında olumlu karşılandıklarını belirtmişlerdir. Bunun temelinde toplumun kadın ve erkekte beklenen toplumsal cinsiyete dayalı algının etkili olduğu düşünülmektedir. Erkeklerin buyuran, otorite sahibi; kadının ise derleyen, toparlayan, takım çalışması, motivasyon, empati, iletişim gibi görünürde kadınsal özellik değerleri ile toplumsal cinsiyete dair beklenenler doğrultusunda yöneticilik yapmaları umulmakta ve bu doğrultuda davranış sergileyen yöneticilere daha pozitif bir bakış açısı sergilenmektedir. Kadınsı ve erkeksi yaklaşım belirleyiciliğiyle, hem yöneticiliğe girişte hem de yöneticilikte hakimiyet kurmaktadır. Yöneticilik rolleri cinsiyete bağımlıymış gibi anlam yüklenmektedir. Kadının iyi yönetici olmayacağı tutumu, kadının yönetime hala yakıştırılamamasından ve bilince yerleşen toplumsal rol bağımlılığından kaynaklanıyor olabilir.

Kadının toplumsal rolleri haricinde; bir çok konuda olduğu gibi çalışma yaşamındaki varolma çabasına ilişkin hala kadın ve erkeklerin yetiştirildiği toplumsal pencere kaynaklı olumsuz değerlendirmeleri kadının çalışma yaşamındaki varlığında ve yükselmesinde devam etmektedir. Çıtak (2008), Türkiye’deki büyük ölçekli şehirlerde (Tokat, Yozgat ve Kırıkkale) ve büyük şehirlerde (Ankara, İstanbul ve İzmir) yaşayan 796 katılımcı ile yaptığı araştırmada, katılımcıların kadının çalışmasına yönelik tutumlarını cinsiyet, cinsiyet rolü, medeni durum, yaş, sosyo ekonomik düzey ve



yaşanılan şehre göre karşılaştırmıştır. Araştırma sonucuna göre kadın katılımcıların kadının çalışmasına yönelik tutumları erkek katılımcılardan anlamlı olarak daha olumludur. Büyük şehirlerde yaşayan katılımcılar büyük ölçekli şehirlerde yaşayan katılımcılardan, üst sosyo ekonomik düzeye sahip katılımcılar alt sosyo ekonomik düzeye sahip katılımcılardan kadının çalışmasına yönelik daha olumlu tutumlara sahiptir. Kadının çalışmasında önceliğin statü elde etme amaçlı kariyeri değil; evin ekonomisine katkı yapmak amaçlı olduğu düşünülmektedir.

Ülkemizde henüz kadının çalışmasına yönelik tutum bile istenilen olumlu seviyelere gelmemişken; çalışma yaşamında aktifleşmiş ve kariyer edinmeye çalışan kadın yöneticiye ilişkin tutumun çokta üst seviyelerde olması beklenemez. Erkeğin kadından daha üstün olduğunu kabul eden, insanı cinsiyetine göre toplumda kabullenmesi zorunlu durumlara göre ayrıştıran ataerkil egemen toplumlarda, kadını ilerlemesinde destekleyenlerin yine kendi hemcinsinde olması da kaçınılmazdır. Ancak bu durum bile kadının erkek egemen olduğu toplumda yaşadığının bir göstergesidir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırma grubu, ölçme araçları, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

#### Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutum arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Bu nedenle araştırmada tarama (survey) modellerinden iki ve daha çok değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen tarama modeli kullanılmıştır(Karasar, 2005).

#### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Amasya ili merkez ilçe teşkilatında ilkokul ve ortaokullarda(ilköğretim) okulları bünyesinde görev yapan öğretmen, müdür ve müdür yardımcıları oluşturmuştur.

Amasya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2012 verilerine göre Amasya ili merkez ve taşra ilçe teşkilatında ilköğretim düzeyinde görev yapan toplam 1988 öğretmen ile çalışılmıştır.Araştırmanın örnekleme, saptanan örneklem büyüklüğüne göre herhangi bir şekilde evrenin bir parçasını seçtiği gelişigüzel örnekleme yöntemi ile seçilmiştir(Arlı ve Nazik, 2001).Araştırma grubundaki katılımcılara ilişkin veriler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırma Grubunda Bulunan Katılımcılara İlişkin Demografik Değişkenler

Değişkenler	n	
Görev	Öğretmen	770
	Müdür	32
	Müdür yardımcısı	53
Cinsiyet	Kadın	458
	Erkek	397
Yaş	< 31	263
	31-40	292
	41-50	207
	> 50	93
Medeni durum	Evli	689

	Bekar	166
Eğitim durumu	Eğitim enstitüsü	80
	ön lisans	75
	lisans	675
	lisansüstü	25
Mesleki kıdem	< 11 yıl	375
	11-20 yıl	243
	21-30 yıl	159
	> 31	78
Sınava girdimi	Evet	220
	Hayır	635

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların 770 öğretmen,32 müdür ve 53 müdür yardımcısıdır.458’i kadın,397’si erkektir. Katılımcıların 263’ü 31 yaşından küçük,292’si 31-40, 207’si 41-50, 93’ü 50 yaşından büyüktür. Medeni durum değişkenine bakıldığında 689’u evli, 166’sı bekadır. Eğitim durumu değişkenine bakıldığında 80’i eğitim enstitüsü, 75’i ön lisans, 675’i lisans, 25’i lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine bakıldığında 11 yıl ve altında çalışan sayısı 375, 11-20 yıl arası çalışan 243, 21-30 yıl arası çalışan 159, 31 yıl ve daha fazlasını çalışan sayısı ise 78’dir.Katılımcılar arasında yöneticilik sınavına girenlerin sayısı 220,girmeyenlerin sayısı ise 635’dir.

### Veri Toplama Araçları

Bu başlık altında araştırma verilerinin toplandığı “Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği” ile “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” tanıtılmıştır.

### Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği

Kadın öğretmenlerin yönetici olmaya yönelik isteklerini ölçebilmek amacıyla öncelikle ilgili literatür taranmıştır. Yapılan tarama sonucunda Köroğlu (2006) tarafından geliştirilmiş “Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri” isimli anketin, içeriği ve soruların yazılış biçimi itibari ile bu araştırma için uygun bir soru havuzu oluşturduğu görülmüştür. Köroğlu’nun (2006) geliştirdiği anket, literatür taraması ve uzman görüşüne dayalı olarak hazırlanmış ve 33 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacıdan izin alınarak 33 maddelik anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmasına karar verilmiştir.

Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları 770 öğretmen, 32 okul müdürü ve 53 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 855 eğitim işgöreninin katılımı ile gerçekleştirilen ana uygulama verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Ölçek taslağının yapı geçerliğini test etmek ve nasıl boyutlandığını anlamak için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle ters olarak puanlanan 3, 9, 10, 14, 15, 17, 20, 24, 25, 26, 29, 30, 31 ve 32. maddeler ters çevrilmiştir. Ardından verilerin AFA'ya uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği testi ile sınanmıştır. KMO değeri 0.85 olarak bulunmuştur. Bryman ve Cramer (2005) KMO değerinde 0.80–0.90 arasını iyi olarak yorumlamaktadır. Böylece veri setinin AFA için uygun olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca verilerin normalliği de Bartlett küresellik testi ile sınanmış ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür ( $p < .05$ ).

Temel Bileşenler Analizi kullanılarak yapılan AFA sonucunda faktör sayısının belirlenmesinde olası faktörlerin öz-değerleri, öz-değerlerin açıklanan toplam varyansa katkıları ve çizgi grafiğinden (ScreePlot) yararlanılmıştır. Bu incelemeler sonucunda, ölçeğin 4 faktörlü bir yapıda olduğu anlaşılmıştır. Sonrasında dört faktörlü yapının boyutlanması dik döndürme (Varimax) ile sınanmıştır. Döndürülmüş bileşen matrisinin incelenmesi sonucunda kimi maddelerin kendi boyutunda negatif yüklendiği, kimi maddelerin hiçbir boyutta .40'ın üzerinde yüklenmediği, kimi maddelerin kendi boyutunda .40'ın üzerinde yüklenmediği, kimi maddelerin ise birden fazla boyutta anlamlı biçimde yüklendiği görülmüştür. Böylesi maddelerin ölçekten çıkarılması gerektiğinden (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010), bu maddeler yukarıda belirtildiği sıra ile ölçekten çıkarılmış ve analiz her çıkarma sonrasında tekrarlanmıştır.

Bütün maddelerin kendi boyutunda kabul sınırının üzerinde yüklendiği görüldükten sonra elde edilen maddelerin ve alt boyutların güvenilirliği test edilmiştir. Bu testte de boyutların iç tutarlığına Cronbach's Alpha İç Tutarlık Katsayısı ile bakılırken, her bir maddenin de kendi boyutuyla olan madde toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda da madde toplam korelasyonu .30'un altında olan maddeler (madde toplam korelasyonu .29 olan 16. madde hariç) ölçekten çıkarılmıştır.

AFA ve güvenilirlik analizleri sonrasında ölçekten çıkarılan maddeler ve çıkarılma nedenleri sırasıyla Tablo 8'da verilmiştir.

Tablo 8. AFA ve Güvenirlik Analizleri Sonrasında Ölçekten Çıkarılan Maddeler ve Çıkarılma Nedenleri

No	Ölçekten Çıkarılan Maddeler	Çıkarılma Nedeni
32	Kadınlar yönetici olma durumlarında istedikleri kadar izin kullanırlar.	FYD* = -.65
29	Kadınlar, çevrenin takdirini kazanmak için yöneticiliğe talip olurlar.	FYD = -.61
14	Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha sorumluluk sahibidirler.	FYD = -.41
27	Yöneticiler, meslekleriyle ilgili ağır bir denetimden geçerler.	FYD = -.37
33	Okul yöneticiliğinde yeterince hizmet içi eğitime yer verilmediğinden dolayı yöneticiliğe talip olmak büyük cesaret gerektirir.	FYD = -.32
21	Başarılı yöneticilerin herhangi bir ödül (ücret, terfi v.s.) almaması yöneticiliğe olan isteği azaltır.	FYD Tüm Boyutlarda < .30
15	Yasalar kadınların yönetici olmasında teşvik edici unsurlar içerir.	FYD binişik
3	Toplum kadınları yöneticiliğe teşvik eder.	MTK** < .30

\* Faktör Yük Değeri

\*\*Madde Toplam Korelasyonu

Tablo 8’de belirtilen nedenlerle atılan maddeler çıktıktan sonra ortaya çıkan boyutlar incelenmiş ve sorunlu madde kalmadığı görülmüştür. Son olarak, kalan maddelerin boyutlara dağılımına göre boyutlar isimlendirilmiştir. Ölçekte kalan maddelerin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları ile boyutların adları, Cronbach Alfa İç Tutarlık Katsayıları ve açıkladıkları toplam varyans Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik İstekleri Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonlar

No	Ölçek Maddesi	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Kor.	Cronbach Alpha $\alpha$	Açıklanan Varyans
<i>Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller Boyutu Maddeleri</i>				.79	21.20
22.	Kadın yöneticiler kurum dışı ilişkilerde başarılı olmazlar.	.70	.56		
23.	Kadınlar, yönetici olarak erkekler karşısında kendilerini zayıf görürler.	.68	.55		
18.	Kadınlar, yönetici olarak, çeşitli insan gruplarıyla (veli, personel, üst düzey yönetici, öğrenci gibi) muhatap olmak istemezler.	.67	.54		
28.	Kadın yöneticiler önemli kararların alınmasında duygusal davranırlar.	.65	.56		
12.	Kadın öğretmenler kadın yöneticileri rakip olarak görür ve işbirliğine gitmez.	.55	.48		
19.	Kadınlar toplumda çok göz önünde olmayı ve ön plana çıkmayı istemezler.	.54	.39		
11	Yönetici pozisyonundaki kadınlar annelik ve yöneticilik arasında rol çatışması yaşarlar.	.52	.49		
13	Kadın yöneticilere toplum güven duymaz.	.50	.39		
<i>Yöneticiliği İsteme Nedenleri Boyutu Maddeleri</i>				.81	12.02
30.	Kadınlar fiziki açıdan okulda uygun ortamların oluşturulmasında başarılıdır.	.74	.65		
31.	Yönetici konumundaki kadınlar, diğer kadınlar için iyi bir örnek oluştururlar.	.69	.58		

No Ölçek Maddesi	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Kor.	Cronbch Alpha $\alpha$	Açıklanan Varyans
24. Yönetici olarak kadınlar okulda insan ilişkileri açısından daha olumlu bir örgüt ortamı oluşturabilirler.	.67	.61		
20. Kadın yöneticiler okulda çok yönlü bir iletişim ağı oluşturabilirler.	.61	.60		
26. Kadın yöneticiler, muhtemel sorunlar karşısında yeterli direnci gösterebilirler.	.57	.57		
25. Okul yöneticiliğinin toplumsal statüsü yüksektir.	.56	.35		
17 Kadınlar, yöneticilik konusunda kendilerini yeterli görürler.	.55	.46		
9. Kadınlar, yöneticilik mesleğini sever ve ilgi duyarlar.	.50	.41		
10. Kadınlar, yöneticilikte başarılı olduklarını topluma ispat etmek isterler.	.44	.30		
<i>Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller Boyutu Maddeleri</i>			.67	7.04
5. Kadınlar, yöneticilik işinin kendi ev işlerini (temizlik, yemek v.s.) yapmalarını engelleyeceğini düşünürler.	.74	.56		
1 Kadınlar, ailelerini ihmal edeceklerini düşünerek yönetici olmak istemezler.	.69	.45		
7. Kadınlar, öğretmenliği rahat bir meslek olarak görürken, yöneticiliği zor ve yorucu bulurlar.	.67	.47		
4. Yöneticilik uzun süren yorucu çalışmayı gerektirir.	.58	.33		
<i>Toplumsal Yapısından Kaynaklanan Engeller Boyutu Maddeleri</i>			.57	5.68
2 Erkekler, kadınların yönetici olmasında engel oluştururlar.	.73	.44		
6 Ataerkil toplum yapısı kadın yöneticileri dışlar.	.71	.41		
8 Erkekler, kadın yöneticilerden emir almak istemezler.	.61	.35		
16 Yasalar genelde erkekler düşünülerek hazırlanmaktadır.	.45	.29		
Açıklanan Toplam Varyans: 45.96				

Tablo 9’da görüldüğü gibi ölçek boyutları Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller, Yöneticiliği İsteme Nedenleri, Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller ve Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller olarak isimlendirilmiştir. Dört faktörlü bu yapının açıkladığı toplam varyans % 45.97’dir.

Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller Boyutu’nda yer alan 8 maddenin faktör yük değerlerinin 0.70 ile 0.52 arasında değiştiği görülmektedir. Madde toplam korelasyonları ise 0.56 ile 0.39 arasında değişmektedir. Ayrıca boyutun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0.80 olarak hesaplanmıştır. Böylece boyutun içerdiği 8 madde ile geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Yöneticiliği İsteme Nedenleri Boyutu’nda yer alan 9 maddenin faktör yük değerlerinin 0.74 ile 0.44 arasında değiştiği görülmektedir. Madde toplam korelasyonları ise 0.65 ile 0.30 arasında değişmektedir. Ayrıca boyutun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0.81 olarak hesaplanmıştır. Böylece boyutun içerdiği 9 madde ile geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller Boyutu'nda yer alan 4 maddenin faktör yük değerlerinin 0.74 ile 0.58 arasında değiştiği görülmektedir. Madde toplam korelasyonları ise 0.56 ile 0.33 arasında değişmektedir. Ayrıca boyutun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0.67 olarak hesaplanmıştır. Böylece boyutun içerdiği 4 madde ile geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller Boyutu'nda yer alan 4 maddenin faktör yük değerlerinin 0.73 ile 0.45 arasında değiştiği görülmektedir. Madde toplam korelasyonları ise 0.44 ile 0.29 arasında değişmektedir. Ayrıca boyutun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0.58 olarak hesaplanmıştır. Bu değer görece düşük olsa da boyut maddelerinin az olmasının değeri aşağı çeken bir unsur olabileceği ve maddelerin anlam itibari ile boyuta uygunluğu göz önüne alınarak değer kabul edilebileceği varsayılmıştır. Böylece boyutun içerdiği 4 madde ile geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik İstekleri Ölçeği, yapısı ve boyutların açıkladığı anlam itibari ile toplam puan alınabilecek bir ölçek olmayıp alt boyut puanlarının yorumlanması gerekmektedir. Boyut maddelerinin değerlendirilmesi için şu aralıklar belirlenmiştir: 1,00–1,79: Hiç Katılmıyorum; 1,80–2,59: Katılmıyorum; 2,60–3,39: Kısmen Katılıyorum; 3,40–4,19: Katılıyorum; 4,20–5,00: Tamamen Katılıyorum.

### **Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği**

Berkman (2005) kadın yöneticilere yönelik tutumu ölçen bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bunun için 8 farklı organizasyondan toplam 37 kişiyle görüşmüş ve bu görüşmeler sonucunda oluşturduğu tutum ölçeğini yönetici pozisyonunda olan ve olmayan toplam 460 çalışana uygulamıştır. Çalışmaya katılanların 202'si erkek,204'ü kadın ve yaş ortalamaları 32'dir. Bunların % 0.5 lise, % 62.1 üniversite, % 26.8 yüksek lisans ve % 0.7 doktora derecesine sahiptir. Çalışmaya katılanların sadece % 19 yönetici pozisyonundadır. Ayrıca çalışmaya katılanların %44'ü halen kadın yöneticilerle çalışmaktadır.

Berkman tarafından geliştirilen ölçeğin orjinal formu 7'li derecelendirme yolu ile puanlanan 68 maddeden (36 pozitif, 32 negatif ) oluşmuştur. Orijinal ölçekteki 68

maddeden 39'u düzeltilmiş madde-test korelasyonu, çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınarak elenmiştir.

Aycan ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen bu ölçek, iki örneklemden toplanan verilerin analizine göre son şeklini almıştır. Birinci örnekleme ölçek; geçerlilik, madde seçimi ve faktör analizi için 23 kurumda 456 çalışana 29 madde şeklinde uygulanmıştır. 15 olumsuz, 14 olumlu maddeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık sayısı .92 olarak bulunmuştur. İkinci örnekleme ise 312 öğrenciye ölçeğin geçerliğini tekrarlamak için uygulanmış ve 14 olumsuz, 13 olumlu maddeden oluşan 27 maddelik son şeklini almıştır. İkinci örnekleme iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Katılımcıların katılım düzeyleri her bir ifade için 1 (hiç katılmıyorum) ile 7 (tamamen katılıyorum) arasında değişen Yedili Likert tipi dereceleme biçiminde hazırlanmıştır.

### **Verilerin Toplama Süreci**

Araştırma için Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmasının ardından Köroğlu (2006) tarafından geliştirilmiş Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri Anketi ile Aycan ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği ve demografik değişkenleri ölçen sorulardan oluşan bir anket 1000 adet çoğaltılarak 2011-2012 eğitim-öğretim yılı nisan ayında Amasya ili merkez teşkilatında çalışan ve örnekleme gelişigüzel örnekleme yöntemiyle seçilen öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının bir kısmı geri dönmemiş; bir kısmı da tam olarak doldurulmamıştır. Bu sebepten dolayı sözü edilen araçlar kullanılamamıştır. Araştırmada kullanılabilir ölçek sayısı 855 olup; toplam ölçek sayısının 0.85'ine eşittir. Ölçekler uygulanmadan önce bireylere çalışmaya katılmanın tamamen gönüllülük esasına dayandığı, katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamalarının araştırma açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı araştırma amaçları dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacağı da açıklanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere; kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ve kadın yöneticilere yönelik tutumları betimsel istatistikler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılarak incelenmiştir. Kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ve kadın yöneticilere yönelik



tutumlarının görev, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik sınavına girme durumları değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H testi ile kontrol edilmiştir. Kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere yönelik tutumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği'nin alt boyutları ile Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği'nin alt boyutları arasında pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmadaki 1. ve 3. alt problemleri çözümlmek için betimsel istatistiklerden; 2. ve 4. alt problemleri çözümlmek için bağımsız örneklem t-testi, ANOVA analizi ve Kruskal Wallis H testinden; 5. alt probleme cevap bulabilmek için ise Pearson korelasyon katsayısından faydalanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden “Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği” ile toplanan veriler analiz edilmiş, betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu amaçla, araştırma sorularıyla uyumlu biçimde, öncelikle Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri Ölçeği alt boyut puanları yoluyla katılımcıların bu konudaki görüşleri sunulmuştur. Sonrasında bu görüşlerin bağımsız değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular verilmiştir. Daha sonra, benzer biçimde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği puanları ile bu puanların bağımsız değişkenlere göre farklılaşma durumuna ilişkin bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır. Son olarak, Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri ile Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum arasındaki ilişki betimlenmiştir.

#### Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşler

Bu başlık altında kadın yöneticilerin yöneticilik talepleri toplum algısından kaynaklanan engeller, yöneticiliği isteme nedenleri, yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ve toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutlarında madde bazında analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

#### Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların toplum algısından kaynaklanan engeller boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo10.Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
1	Yönetici pozisyonundaki kadınlar annelik ve yöneticilik arasında rol çatışması yaşarlar.	3.02	1.09
2	Kadın öğretmenler kadın yöneticileri rakip olarak görür ve işbirliğine gitmez.	2.73	1.23
3	Kadın yöneticilere toplum güven duymaz.	2.44	1.04
4	Kadınlar, yönetici olarak, çeşitli insan gruplarıyla (veli, personel, üst düzey yönetici, öğrenci gibi) muhatap olmak istemezler.	2.69	1.09

5	Kadınlar toplumda çok göz önünde olmayı ve ön plana çıkmayı istemezler.	2.62	1.07
6	Kadın yöneticiler kurum dışı ilişkilerde başarılı olmazlar.	2.21	1.00
7	Kadınlar, yönetici olarak erkekler karşısında kendilerini zayıf görürler.	2.40	1.09
8	Kadın yöneticiler önemli kararların alınmasında duygusal davranırlar.	2.93	1.02
Boyut Ortalaması		2.63	

Tablo 10'da görüldüğü gibi katılımcılar, toplum algısından kaynaklanan engeller boyutundaki ifadelerle kısmen katıldıklarını belirtmektedir ( $\bar{X} = 2.63$ ). Katılımcı görüşlerinden kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının önündeki toplum algısından kaynaklanan en önemli engelin annelik ve yöneticilik arasında rol çatışması yaşamaları olduğu anlaşılmaktadır ( $\bar{X} = 3.02$ ). Ortalamalar dikkate alındığında, toplum algısından kaynaklanan en zayıf engel ise kadın yöneticilerin kurum dışı ilişkilerde başarılı olamayacağı yönündeki görüş olduğu görülmektedir ( $\bar{X} = 2.21$ ).

### Yöneticiliği İsteme Nedenleri Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların yöneticiliği isteme nedenleri boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Yöneticiliği İsteme Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
9	Kadınlar, yöneticilik mesleğini sever ve ilgi duyarlar.	3.10	0.96
10	Kadınlar, yöneticilikte başarılı olduklarını topluma ispat etmek isterler.	3.59	1.00
11	Kadınlar, yöneticilik konusunda kendilerini yeterli görürler.	3.34	0.95
12	Kadın yöneticiler okulda çok yönlü bir iletişim ağı oluşturabilirler.	3.58	1.01
13	Yönetici olarak kadınlar okulda insan ilişkileri açısından daha olumlu bir örgüt ortamı oluşturabilirler.	3.48	1.04
14	Okul yöneticiliğinin toplumsal statüsü yüksektir.	3.17	1.08
15	Kadın yöneticiler, muhtemel sorunlar karşısında yeterli direnci gösterebilirler.	3.32	1.01
16	Kadınlar fiziki açıdan okulda uygun ortamların oluşturulmasında başarılıdırlar.	3.57	1.04
17	Yönetici konumundaki kadınlar, diğer kadınlar için iyi bir örnek oluştururlar.	3.72	1.04
Boyut Ortalaması		3.43	

Tablo 11’de katılımcıların, yöneticiliği isteme nedenleri boyutundaki ifadelerle kısmen katıldıkları görülmektedir ( $X = 3.43$ ). Katılımcıların görece en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade “Yönetici konumundaki kadınlar, diğer kadınlar için iyi bir örnek oluştururlar” ( $X = 3.72$ ) olurken; en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise “Kadınlar, yöneticilik mesleğini sever ve ilgi duyarlar” ( $X = 3.10$ ) ifadesi olmuştur.

### **Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
18	Kadınlar, ailelerini ihmal edeceklerini düşünerek yönetici olmak istemezler.	3.62	1.05
19	Yöneticilik uzun süren yorucu çalışmayı gerektirir.	3.88	1.00
20	Kadınlar, yöneticilik işinin kendi ev işlerini (temizlik, yemek v.s.) yapmalarını engelleyeceğini düşünürler.	3.36	1.04
21	Kadınlar, öğretmenliği rahat bir meslek olarak görürken, yöneticiliği zor ve yorucu bulurlar.	3.53	1.08
Boyut Ortalaması		3.60	

Tablo 12’de katılımcıların, yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutundaki ifadelerle genel olarak katıldıkları görülmektedir ( $\bar{X} = 3.60$ ). Katılımcıların en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade “Yöneticilik uzun süren yorucu çalışmayı gerektirir” ( $\bar{X} = 3.88$ ) olurken; görece en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise “Kadınlar, yöneticilik işinin kendi ev işlerini (temizlik, yemek v.s.) yapmalarını engelleyeceğini düşünürler” ( $\bar{X} = 3.36$ ) ifadesi olmuştur.

### **Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13’te görülmektedir.

Tablo 13. Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
22	Erkekler, kadınların yönetici olmasında engel oluştururlar.	2.97	1.19
23	Ataerkil toplum yapısı kadın yöneticileri dışlar.	3.24	1.11
24	Erkekler, kadın yöneticilerden emir almak istemezler.	3.58	1.10
25	Yasalar genelde erkekler düşünülerek hazırlanmaktadır.	2.90	1.20
Boyut Ortalaması		3.17	

Tablo 13'te katılımcıların toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutundaki ifadelerine genel olarak kısmen katıldıkları görülmektedir ( $\bar{X} = 3.17$ ). Katılımcılar en çok, erkeklerin kadın yöneticilerden emir almak istemeyecekleri konusunda uzlaşırken ( $\bar{X} = 3.58$ ); yasaların genelde erkekler düşünülerek hazırlandığına görece daha az katılmaktadırlar ( $\bar{X} = 2.90$ ).

#### **Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşması**

Bu başlık altında, kadın yöneticilerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı toplum algısından kaynaklanan engeller, yöneticiliği isteme nedenleri, yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ve toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutlarında analiz edilmiş, bulgular tablolandırılmış ve yorumlanmıştır.

#### **Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması**

Kadın öğretmenlerin yöneticilik isteklerine ilişkin görüşlerin katılımcıların görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile test edilmiş, bulgular Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması

Alt Boyut	Görev	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller	Öğret.	770	2.60	0.69	2			
	Müdür	32	2.98	0.61	852	6.510	0.002*	Müdür/Öğret.
	Mdr. Yrd.	53	2.81	0.65	854			
Yöneticiliği İsteme Nedenleri	Öğret.	770	3.47	0.63	2			
	Müdür	32	2.94	0.48	852	19.468	0,000**	Öğret./Müdür, Mdr. Yrd.
	Mdr. Yrd.	53	3.09	0.6	854			
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller	Öğret.	770	3.56	0.74	2			
	Müdür	32	4.12	0.54	852	10.600	0,000**	Müdür/Öğret.
	Mdr. Yrd.	53	3.78	0.70	854			
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	Öğret.	770	3.18	0.77	2			
	Müdür	32	3.11	0.77	852	1.379	0,252	-
	Mdr. Yrd.	53	3.01	0.81	854			

\* Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14'te görüldüğü gibi, katılımcıların kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri toplum algısından kaynaklanan engeller ( $F_{(2-852)}=6.510$ ,  $p < 0.05$ ), yöneticiliği isteme nedenleri ( $F_{(2-852)}=19.468$ ,  $p < 0.05$ ) ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ( $F_{(2-852)}=10.600$ ,  $p < 0.05$ ) boyutlarında katılımcıların görevlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Scheffe testi sonuçlarına göre müdürler, toplum algısından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{\text{Müdür}}= 2.98$ ;  $\bar{X}_{\text{Öğret.}}= 2.60$ ) ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{\text{Müdür}}= 4.12$ ;  $\bar{X}_{\text{Öğret.}}= 3.56$ ) boyutlarındaki maddelere öğretmenlerinkine göre anlamlı biçimde daha yüksek puanlar vermişlerdir. Yöneticiliği isteme nedenleri boyutunda ise hem müdürlerin ortalama puanları ( $\bar{X} = 2.94$ ) hem de müdür yardımcıları ( $\bar{X} = 3.09$ ) öğretmenlerinkinden ( $\bar{X} = 3.47$ ) anlamlı biçimde daha düşük puanlar vermişlerdir. Öte yandan toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutu puanlarında katılımcıların görevlerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

### Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

Kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 15’de betimlenmiştir.

Tablo 15. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller	Kadın	458	2.43	0.63		-9.626	0.000**
	Erkek	397	2.86	0.68			
Yöneticiliği İsteme Nedenleri	Kadın	458	3.66	0.58	853	12.447	0.000**
	Erkek	397	3.16	0.60			
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller	Kadın	458	3.50	0.73		-4.079	0.000**
	Erkek	397	3.71	0.74			
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	Kadın	458	3.31	0.74		5.652	0.000**
	Erkek	397	3.01	0.78			

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 15’de görüldüğü gibi kadın ve erkek eğitim işgörenlerinin kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri dört boyutta da anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p < 0.01$ ). Ortalamalar dikkate alındığında toplum algısından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{Kadın} = 2.43$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 2.86$ ) ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{Kadın} = 3.50$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 3.71$ ) boyutlarında erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puanlar verdikleri anlaşılmaktadır. Bunun tersi biçimde yöneticiliği isteme nedenleri ( $\bar{X}_{Kadın} = 3.66$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 3.16$ ) ve toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{Kadın} = 3.31$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 3.01$ ) boyutundaki maddelere ise kadınlar erkeklere göre daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir.

## Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması

Kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin katılımcıların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile test edilmiş, bulgular Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik İsteklerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması

Alt Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller	< 31	263	2.56	0.69	3 851 854	1.472	0.221	-
	31-40	292	2.67	0.70				
	41-50	207	2.66	0.71				
Yöneticiliği İsteme Nedenleri	> 50	93	2.63	0.59	3 851 854	5.658	0.001**	<31, 31-40/ 41-50
	< 31	263	3.51	0.62				
	31-40	292	3.47	0.67				
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller	41-50	207	3.28	0.62	3 851 854	2.879	0.035*	31-40/<31
	> 50	93	3.43	0.57				
	< 31	263	3.50	0.74				
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	31-40	292	3.68	0.73	3 851 854	1.051	0.369	-
	41-50	207	3.60	0.76				
	> 50	93	3.60	0.69				
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	< 31	263	3.13	0.81	3 851 854	1.051	0.369	-
	31-40	292	3.22	0.77				
	41-50	207	3.13	0.74				
	> 50	93	3.23	0.77				

\* Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16'da görüldüğü gibi, katılımcıların kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri yöneticiliği isteme nedenleri ( $F_{(3-851)}=5.658$ ,  $p < 0.05$ ), yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ( $F_{(3-851)}=2.879$ ,  $p < 0.05$ ) boyutlarında katılımcıların yaşlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Scheffe testi sonuçlarına göre 41-50 yaş arasında olanlar ( $\bar{X} = 3.28$ ) yöneticiliği isteme nedenleri boyutundaki ifadelerle 31 yaşından küçük olanlara ( $\bar{X} = 3.51$ ) ve 31-40 yaş arasında olanlara ( $\bar{X} = 3.47$ ) göre daha anlamlı biçimde düşük düzeyde katıldıklarını bildirmişlerdir.



Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutunda ise 31 yaşından küçük olanlar ( $\bar{X}=3.13$ ), yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutundaki ifadelerle 31-40 yaş arasında olanlara ( $\bar{X}=3.68$ ) göre anlamlı biçimde daha düşük düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, toplum algısından kaynaklanan engeller ve toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutlarında yaşa göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

### **Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması**

Kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller	Evli	689	2.67	0.70		3.695	0.000**
	Bekar	166	2.45	0.61			
Yöneticiliği İsteme Nedenleri	Evli	689	3.41	0.65		—2.291	0.022*
	Bekar	166	3.53	0.60	853		
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller	Evli	689	3.63	0.75		2.352	0.019*
	Bekar	166	3.48	0.70			
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	Evli	689	3.18	0.77		0.938	0.349
	Bekar	166	3.12	0.79			

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17’de görüldüğü gibi eğitim işgörenlerinin kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri toplum algısından kaynaklanan engeller, yöneticiliği isteme nedenleri ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutlarında medeni durumlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Ortalamalar dikkate alındığında toplum algısından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{Evli}= 2.67$ ;  $\bar{X}_{Bekar}= 2.45$ ) ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{Evli}= 3.63$ ;  $\bar{X}_{Bekar}= 3.48$ ) boyutlarında evlilerin bekarlara göre bu boyutlardaki ifadelerle daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticiliği isteme nedenleri boyutunda ise bekârlar evlilere göre daha yüksek puanlar vermişlerdir ( $\bar{X}_{Evlililer} = 3.41$ ;  $\bar{X}_{Bekârlar} = 3.53$ ) Bunun yanında toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutunda medeni duruma göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

### **Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması**

Kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyut	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller	Eğitim Ens.	80	414.24	3	3.412	0.332	-
	Ö. Lisans	75	447.71				
	Lisans	675	424.53				
	Lisansüstü	25	506.72				
Yöneticiliği İsteme Nedenleri	Eğitim Ens.	80	437.36	3	1.642	0.650	-
	Ö. Lisans	75	419.23				
	Lisans	675	430.02				
	Lisansüstü	25	369.92				
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller	Eğitim Ens.	80	448.99	3	1.950	0.583	-
	Ö. Lisans	75	416.51				
	Lisans	675	424.89				
	Lisansüstü	25	479.34				
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	Eğitim Ens.	80	454.80	3	1.118	0.773	-
	Ö. Lisans	75	420.99				
	Lisans	675	425.31				
	Lisansüstü	25	435.78				

Tablo 18’de da görüldüğü gibi eğitim işgörenlerinin, kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre dört boyutta da anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

## Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması

Kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması

Alt Boyut	Kıdem (Yıl)	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Toplum Algısından Kaynaklanan Engeller	< 11	375	2.58	0.69	3 851 854	1.676	0.171	-
	11–20	243	2.65	0.73				
	21–30	159	2.72	0.64				
	> 30	78	2.64	0.62				
Yöneticiliği İsteme Nedenleri	< 11	375	3.53	0.64	3 851 854	7.284	0.000**	< 11/11–20, 21–30
	11–20	243	3.37	0.66				
	21–30	159	3.27	0.56				
	> 30	78	3.44	0.64				
Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklanan Engeller	< 11	375	3.54	0.73	3 851 854	1.986	0.115	-
	11–20	243	3.68	0.77				
	21–30	159	3.62	0.75				
	> 30	78	3.59	0.67				
Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Engeller	< 11	375	3.19	0.8	3 851 854	0.410	0.746	-
	11–20	243	3.14	0.79				
	21–30	159	3.15	0.68				
	> 30	78	3.23	0.77				

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’da da görüleceği üzere, katılımcıların kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri yöneticiliği isteme nedenleri boyutunda katılımcıların kıdemlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $F_{(3-851)}=7.284$ ,  $p < 0.05$ ). Scheffe testi sonuçları, 11–20 yıl ( $\bar{X} = 3.37$ ) ve 21–30 yıl ( $\bar{X} = 3.27$ ) kıdemi olanların 11 yıldan az ( $\bar{X} = 3.53$ ) kıdemi olanlara göre yöneticiliği isteme nedenleri boyutundaki ifadelerle anlamlı biçimde daha düşük puanlar verdiklerini göstermektedir.

## Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması

Kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşlerin katılımcıların yöneticilik sınavına girme durumları göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 20’de özetlenmiştir.

Tablo 20. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerine İlişkin Görüşlerin Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyut	Sınava Girme Durumu	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Toplum Algısından	Girdi	220	2.76	0.76			
Kaynaklanan Engeller	Girmedi	635	2.58	0.66		3.315	0.001**
Yöneticiliği İsteme	Girdi	220	3.21	0.65			
Nedenleri	Girmedi	635	3.50	0.62		—5.939	0.000**
Yöneticiliğin Doğasından	Girdi	220	3.69	0.83	853		
Kaynaklanan Engeller	Girmedi	635	3.57	0.71		2.103	0.036*
Toplumsal Yapıdan	Girdi	220	3.12	0.81			
Kaynaklanan Engeller	Girmedi	635	3.19	0.76		—1.100	0.272

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 20’de görüldüğü gibi, katılımcıların kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerine ilişkin görüşleri toplum algısından kaynaklanan engeller, yöneticiliği isteme nedenleri ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutlarında daha önce yöneticilik sınavına girip girmeme durumlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Ortalamalar dikkate alındığında toplum algısından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{\text{Girdi}} = 2.76$ ;  $\bar{X}_{\text{Girmedi}} = 2.58$ ) ve yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ( $\bar{X}_{\text{Girdi}} = 3.69$ ;  $\bar{X}_{\text{Girmedi}} = 3.57$ ) boyutlarında yöneticilik sınavına girenler girmeyenlere göre bu boyutlardaki ifadeler daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yöneticiliği isteme nedenleri boyutunda ise sınava girenler girmeyenlere göre bu boyuttaki ifadeler daha düşük puanlar vermişlerdir ( $\bar{X}_{\text{Girdi}} = 3.21$ ;  $\bar{X}_{\text{Girmedi}} = 3.50$ ) Bunun yanında toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutunda sınava girme durumuna göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutuma İlişkin Bulgular

Bu başlık altında okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları İşe İlişkin Rol Davranışları, İlişkisel Rol Davranışları ve İş Etiği boyutlarında madde bazında analiz edilmiş, bulgular tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

#### İşe İlişkin Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların işe ilişkin rol davranışları boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. İşe İlişkin Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
Genel olarak kadın yöneticiler			
1	...karar alırken aceleci davranırlar.	4.18	1.71
2	...karar alırken duygusal davranırlar.	4.64	1.76
3	...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.	3.50	1.79
4	...olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.	3.76	1.84
5	...gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.	3.95	1.89
6	...ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.	3.62	1.75
7	...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.	3.00	1.78
8	...üzerlerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.	3.35	1.78
9	...zorluklarla başetmekte sıkıntı çekerler.	3.50	1.80
10	...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.	3.80	1.73
11	...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.	3.16	1.74
12	...işleri başkalarına delege etmekte (paylaştırmakta) zorlanırlar.	3.13	1.69
13	...sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.	3.10	1.68
14	...olaylara objektif yaklaşamazlar.	3.13	1.72
Boyut Ortalaması		3.56	

Tablo 21’de görüldüğü gibi katılımcılar, işe ilişkin rol davranışları boyutundaki ifadelerle yedili Likert tipi derecelendirme ölçeğinde ( $\bar{X} = 3.56$ ) düzeyinde katılmışlardır.

Katılımcıların en çok katıldıkları ifade kadın yöneticilerin genel olarak karar alırken duygusal davranmaları olmuştur ( $\bar{X} = 4.64$ ). En az katılım gösterilen ifade ise kadın yöneticilerin kendi çıkarları yönünde politik davrandıklarına ilişkin ifade olmuştur ( $\bar{X} = 3.00$ ).

### İlişkisel Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların ilişkisel rol davranışları boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. İlişkisel Rol Davranışları Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
Genel olarak kadın yöneticiler			
15	...çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	4.56	1.63
16	...çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.	4.85	1.52
17	...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	4.82	1.55
18	...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.	4.97	1.51
19	...çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.	5.27	1.45
20	...çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.	5.00	1.41
21	...duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır.	4.00	1.73
22	...sosyal yönleri kuvvetlidir.	5.23	1.43
23	...rahat iletişim kurulur.	5.14	1.56
Boyut Ortalaması		4.87	

Tablo 22’te de izlenebileceği gibi katılımcılar, ilişkisel rol davranışları boyutundaki ifadelere yedili Likert tipi derecelendirme ölçeğinde  $\bar{X} = 4.87$  düzeyinde katılmışlardır. Katılımcıların en çok katıldıkları ifade kadın yöneticilerin genel olarak çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bildikleri yönündeki ifade olmuştur ( $\bar{X} = 5.27$ ). Görece en az katılım gösterilen ifade ise duygusallıklarının profesyonelliklerini artırdığına ilişkin ifade olmuştur ( $\bar{X} = 4.00$ ).

## İş Etiği Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş etiği boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. İş Etiği Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Ölçek Maddesi	$\bar{X}$	ss
Genel olarak kadın yöneticiler			
24	...çok çalışırlar.	4.96	1.57
25	...düzenlidirler.	5.66	1.29
26	...özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.	4.59	1.71
27	...işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	5.06	1.40
Boyut Ortalaması		5.07	

Tablo 23'te de izlenebileceği gibi katılımcılar, iş etiği boyutundaki ifadelerle yedili Likert tipi derecelendirme ölçeğinde  $\bar{X} = 5.07$  düzeyinde katılmışlardır. Katılımcı görüşleri en çok kadın yöneticilerin düzenli oldukları üzerinde birleşirken ( $\bar{X} = 5.66$ ), özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asıldıkları konusunda daha düşük bir uzlaşma olduğu dile getirilebilir ( $\bar{X} = 4.59$ ).

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşması

Bu başlık altında, okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı İşe İlişkin Rol Davranışları, İlişkisel Rol Davranışları ve İş Etiği boyutlarında analiz edilmiş, betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması

Kadın yöneticilere yönelik tutumun katılımcıların görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile test edilmiş, bulgular Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Görevlerine Göre Farklılaşması

Alt Boyut	Görev	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe İlişkin Rol Davranışları	Öğret.	770	3.49	1.23	2			Müdür,
	Müdür	32	4.25	1.11	852	12.272	0.000**	Mdr.
	Mdr. Yrd.	53	4.14	1.24	854			Yrd./Öğret.
İlişkisel Rol Davranışları	Öğret.	770	4.91	1.11	2			Öğret./Mdr.
	Müdür	32	4.53	1.20	852	5.419	0,005**	Yrd.
	Mdr. Yrd.	53	4.47	1.05	854			
İş Etiği	Öğret.	770	5.14	1.13	2			Öğret./Müd
	Müdür	32	4.37	1.02	852	14.495	0.000**	ür, Mdr.
	Mdr. Yrd.	53	4.50	1.09	854			Yrd.

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 24’te görüldüğü gibi, katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları işe ilişkin rol davranışları ( $F_{(2-852)}=12.272$ ,  $p<0.01$ ), ilişkisel rol davranışları ( $F_{(2-852)}=5.419$ ,  $p<0.01$ ) ve iş etiği ( $F_{(2-852)}=14.495$ ,  $p<0.01$ ) boyutlarında katılımcıların görevlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Scheffe testi sonuçları, müdür ( $\bar{X}=4.25$ ) ve müdür yardımcılarının ( $\bar{X}=4.14$ ) işe ilişkin rol davranışları boyutundaki maddeleri anlamlı öğretmenlere göre ( $\bar{X}=3.49$ ) biçimde daha yüksek düzeyde puanladıklarını göstermektedir. İşe ilişkin rol davranışları boyutunda ise öğretmenler ( $\bar{X}=4.91$ ) müdür yardımcılara göre ( $\bar{X}=4.47$ ) daha yüksek puanlar vermişlerdir. İş etiği boyutunda da öğretmenler ( $\bar{X}=5.14$ ) müdür ( $\bar{X}=4.37$ ) ve müdür yardımcılardan ( $\bar{X}=4.50$ ) anlamlı biçimde daha yüksek puanlar vermişlerdir.

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

Kadın yöneticilere yönelik tutumların katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 25’de betimlenmiştir.



Tablo 25. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
İşe İlişkin Rol Davranışları	Kadın	458	3.04	1.06	853	-14.669	0.000**
	Erkek	397	4.16	1.18			
İlişkisel Rol Davranışları	Kadın	458	5.19	1.01	853	9.454	0.000**
	Erkek	397	4.50	1.13			
İş Etiği	Kadın	458	5.48	0.99	853	12.277	0.000**
	Erkek	397	4.59	1.11			

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 25’de görüldüğü gibi kadın ve erkek eğitim işgörenlerinin kadın öğretmenlerin yöneticilik isteklerine ilişkin görüşleri üç boyutta da anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Ortalamalar dikkate alındığında ilişkisel rol davranışları ( $\bar{X}_{Kadın} = 5.19$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 4.50$ ), iş etiği ( $\bar{X}_{Kadın} = 5.48$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 4.59$ ) boyutlarında kadınların erkeklere göre daha yüksek puanlar verdikleri anlaşılmaktadır. İşe ilişkin rol davranışları ( $\bar{X}_{Kadın} = 3.04$ ;  $\bar{X}_{Erkek} = 4.16$ ) boyutunda ise erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puanlar verdikleri anlaşılmaktadır.

#### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması

Kadın yöneticilere yönelik tutumun katılımcıların yaşlarına göre farklılaşım farklılaşmadığı ANOVA ile test edilmiş, bulgular Tablo 26’de sunulmuştur.

Tablo 26. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşması

Alt Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe İlişkin Rol Davranışları	<31	263	3.45	1.24	3	2.199	0.087	-
	31-40	292	3.51	1.33	851			
	41-50	207	3.67	1.22	854			
	>50	93	3.76	1.00	854			
İlişkisel Rol Davranışları	<31	263	5.00	1.02	3	2.437	0.063	-
	31-40	292	4.86	1.18	851			
	41-50	207	4.72	1.13	854			
	>50	93	4.89	1.12	854			
İş Etiği	<31	263	5.22	1.03	3	4.990	0.002**	<31/41-50, >50
	31-40	292	5.13	1.21	851			
	41-50	207	4.89	1.09	854			
	>50	93	4.82	1.22	854			

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26’da görüldüğü gibi, katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları iş etiği boyutunda katılımcıların görevlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $F_{(2-852)}=14.495$ ,  $p < 0.05$ ). Scheffe testi sonuçları, 31 yaşından küçük olanların ( $\bar{X} = 5.22$ ) bu boyuttaki maddelere 41–50 yaş arasında olanlarla ( $\bar{X} = 4.89$ ) 50 yaşından büyük olanlara ( $\bar{X} = 4.82$ ) göre daha yüksek puanlar verdiklerini göstermektedir. Diğer boyutlarda ise yaşa göre anlamlı farklılaşma bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

Kadın yöneticilere yönelik tutumun katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
İşe İlişkin Rol Davranışları	Evli	689	3.62	1.26	853	2.921	0.004**
	Bekâr	166	3.31	1.13			
İlişkisel Rol Davranışları	Evli	689	4.83	1.14	853	-2.356	0.019*
	Bekâr	166	5.05	1.03			
İş Etiği	Evli	689	5.07	1.16	853	-0.041	0.967
	Bekâr	166	5.07	1.06			

\* Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 27’de görüldüğü gibi eğitim işgörenlerinin kadın yöneticilere yönelik tutumları işe ilişkin rol davranışları ve ilişkisel rol davranışları boyutlarında medeni durumlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Ortalamalar dikkate alındığında işe ilişkin rol davranışları boyutunda evlilerin bekarlara ( $\bar{X}_{Evli} = 3.62$ ;  $\bar{X}_{Bekar} = 3.31$ ); ilişkisel rol davranışları boyutunda ise bekarların evlilere ( $\bar{X}_{Evli} = 4.83$ ;  $\bar{X}_{Bekar} = 5.05$ ) göre ifadeler daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır.

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması

Kadın yöneticilere yönelik tutumun katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyut	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
İşe İlişkin Rol Davranışları	Eğitim Ens.	80	458.38	3	4.886	0.180	-
	Ö. Lisans	75	463.55				
	Lisans	675	418.51				
	Lisansüstü	25	480.36				
İlişkisel Rol Davranışları	Eğitim Ens.	80	442.37	3	1.126	0.771	-
	Ö. Lisans	75	441.61				
	Lisans	675	426.19				
	Lisansüstü	25	390.06				
İş Etiği	Eğitim Ens.	80	389.73	3	7.252	0.064	-
	Ö. Lisans	75	427.07				
	Lisans	675	436.52				
	Lisansüstü	25	323.32				

Tablo 28’da görüleceği üzere eğitim işgörenlerinin, kadın yöneticilere yönelik tutumları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

### Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması

Kadın yöneticilere yönelik tutumun katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşması

Alt Boyut	Kıdem (Yıl)	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe İlişkin Rol Davranışları	< 11	375	3.46	1.27	3 851 854	2.677	0.046*	21-30/<11
	11-20	243	3.52	1.29				
	21-30	159	3.75	1.16				
	> 30	78	3.74	1.08				
İlişkisel Rol Davranışları	< 11	375	4.97	1.05	3 851 854	2.236	0.083	-
	11-20	243	4.82	1.2				
	21-30	159	4.71	1.1				
	> 30	78	4.91	1.17				
İş Etiği	< 11	375	5.21	1.09	3 851 854	4.645	0.003**	<11/21-30
	11-20	243	5.05	1.19				
	21-30	159	4.85	1.05				
	> 30	78	4.88	1.27				

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 29'da da görüleceği üzere, katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları işe ilişkin rol davranışları ( $F_{(3-851)}=2.677, p< 0.05$ ) ve iş etiği ( $F_{(3-851)}=4.645, p< 0.05$ ) boyutlarındaki kıdemlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları işe ilişkin rol davranışları boyutunda 21-30 arası kıdeme sahip olanların ( $\bar{X} = 3.75$ ) 11 yıldan az kıdeme sahip olanlara ( $\bar{X} = 3.46$ ) göre bu boyuttaki ifadeler daha yüksek puanlar verdiklerini göstermektedir. İş etiği boyutunda ise bunun tersi biçimde 21-30 arası kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X} = 4.85$ ) 11 yıldan az kıdeme sahip olanlara ( $\bar{X} = 5.21$ ) göre bu boyuttaki ifadeler daha düşük puanlar vermişlerdir. İlişkisel rol davranışları boyutunda ise kıdeme göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $p> 0.05$ ).

### **Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması**

Kadın yöneticilere yönelik tutumun katılımcıların yöneticilik sınavına girme durumları göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 30'da özetlenmiştir.

Tablo 30. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Katılımcıların Yöneticilik Sınavına Girme Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyut	Sınava Girme Durumu	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
İşe İlişkin Rol Davranışları	Girdi	220	3.90	1.36		4.720	0.000**
	Girmedi	635	3.44	1.18			
İlişkisel Rol Davranışları	Girdi	220	4.60	1.19	853	-4.245	0.000**
	Girmedi	635	4.97	1.08			
İş Etiği	Girdi	220	4.76	1.22		-4.655	0.000**
	Girmedi	635	5.17	1.09			

\*\* Ortalamalar arası fark 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 30'da görüldüğü gibi, katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları her üç boyutta da daha önce yöneticilik sınavına girip girmeme durumlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Ortalamalar dikkate alındığında, işe ilişkin rol davranışları boyutunda daha önce sınava giren katılımcıların girmeyenlere göre ifadeler daha yüksek puanlar verdikleri anlaşılmaktadır ( $\bar{X}_{\text{Girdi}} = 3.90$ ;  $\bar{X}_{\text{Girmedi}} = 3.44$ ). İlişkisel rol davranışları ( $\bar{X}_{\text{Girdi}} = 4.60$ ;  $\bar{X}_{\text{Girmedi}} = 4.97$ ) ve iş etiği ( $\bar{X}_{\text{Girdi}} = 4.76$ ;  $\bar{X}_{\text{Girmedi}} = 5.17$ ) boyutlarında ise daha önce sınava girmeyenler girenlere göre anlamlı biçimde daha yüksek puanlar vermişlerdir.

### **Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri İle Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Arasındaki İlişki**

Kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere yönelik tutum arasında ilişki olup olmadığını test etmek üzere her iki ölçeğin alt boyut puanları arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 31'de görülmektedir.

Tablo 31. Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Talepleri İle Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	$\bar{X}$	ss
1. Toplum Algısı							2.63	0.69
2. Yöneticiliği İsteme	-.39**						3.43	0.64
3. Yöneticiliğin Doğası	.34**	-.06					3.60	0.74
4. Toplumsal Yapı	.09*	.28**	.11**				3.17	0.77
5. İşe İlişkin Rol Davranışları	.52**	-.38**	.26**	-.08*			3.56	1.25
6. İlişkisel Rol Davranışları	-.41**	.46**	-.11**	.13**	-.49**		4.87	1.12
7. İş Etiği	-.31**	.45**	-.12**	.14**	-.43**	.72**	5.07	1.14

\*\*p<.01

Tablo 31’de görüldüğü gibi, kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere yönelik tutum arasında tüm boyutlarda anlamlı ilişki bulunmaktadır. Pearson Korelasyon Katsayısının 0.30’dan düşük olması değişkenler arasında düşük düzeyde, 0.30–0.70 arasında olması orta düzeyde ve 0.70’den büyük olması da yüksek düzeyde ilişkiye işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2006, 32).

Toplum algısından kaynaklanan engeller ile işe ilişkin rol davranışları ( $r= 0.52$ ,  $p< 0.05$ ), ilişkisel rol davranışları ( $r= -0.41$ ,  $p< 0.05$ ) ve iş etiği ( $r= -0.31$ ,  $p< 0.05$ ) arasında orta düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişki işe ilişkin rol davranışlarında pozitif diğerlerinde negatif yönlüdür. Diğer bir anlatımla, toplum algısından kaynaklanan engeller boyutundaki maddelere verilen puanlar arttıkça işe ilişkin rol davranışları puanları artmakta, ilişkisel rol davranışları ve iş etiği puanları ise azalmaktadır. Toplum algısından kaynaklanan engellere ilişkin görüşlerdeki toplam varyansın % 27’si işe ilişkin rol davranışlarından ( $r^2= 0.27$ ), % 17’si ilişkisel rol davranışlarından ( $r^2= 0.17$ ), % 10’u ise iş etiğinden ( $r^2= 0.10$ ) kaynaklanmaktadır.

Yöneticiliği isteme nedenleri ile işe ilişkin rol davranışları ( $r= -0.38$ ,  $p< 0.05$ ), ilişkisel rol davranışları ( $r= -0.46$ ,  $p< 0.05$ ) ve iş etiği ( $r= 0.45$ ,  $p< 0.05$ ) arasında orta düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişki işe ilişkin rol davranışlarında negatif, diğerlerinde pozitif yönlüdür. Bir başka ifade ile, yöneticiliği isteme nedenleri boyutundaki maddelere verilen puanlar arttıkça işe ilişkin rol davranışları puanları azalmakta, ilişkisel rol davranışları ve iş etiği puanları ise artmaktadır. Yöneticiliği isteme nedenlerine ilişkin görüşlerdeki toplam varyansın % 14’ü işe ilişkin rol davranışlarından ( $r^2= 0.14$ ), % 21’i ilişkisel rol davranışlarından ( $r^2= 0.21$ ), % 20’si ise iş etiğinden ( $r^2= 0.20$ ) kaynaklanmaktadır.

Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ile işe ilişkin rol davranışları ( $r=0.26$ ,  $p<0.05$ ), ilişkisel rol davranışları ( $r=-0.11$ ,  $p<0.05$ ) ve iş etiği ( $r=-0.12$ ,  $p<0.05$ ) arasında düşük düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişki işe ilişkin rol davranışlarında pozitif diğerlerinde negatif yönlüdür. Diğer bir değişle, yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller boyutundaki maddelere verilen puanlar arttıkça işe ilişkin rol davranışları puanları artmakta, ilişkisel rol davranışları ve iş etiği puanları ise azalmaktadır. Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engellere ilişkin görüşlerdeki toplam varyansın % 7'si işe ilişkin rol davranışlarından ( $r^2=0.7$ ), % 1'i ilişkisel rol davranışlarından ( $r^2=0.01$ ), % 1'i ise iş etiğinden ( $r^2=0.01$ ) kaynaklanmaktadır.

Toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller ile işe ilişkin rol davranışları ( $r=-0.08$ ,  $p<0.05$ ), ilişkisel rol davranışları ( $r=0.13$ ,  $p<0.05$ ) ve iş etiği ( $r=0.14$ ,  $p<0.05$ ) arasında düşük düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişki işe ilişkin rol davranışlarında negatif, diğerlerinde pozitif yönlüdür. Toplumsal yapıdan kaynaklanan engeller boyutundaki maddelere verilen puanlar arttıkça işe ilişkin rol davranışları puanları azalmakta, ilişkisel rol davranışları ve iş etiği puanları ise artmaktadır. Toplumsal yapıdan kaynaklanan engellere ilişkin görüşlerdeki toplam varyansın % 1'i işe ilişkin rol davranışlarından ( $r^2=0.01$ ), % 2'si ilişkisel rol davranışlarından ( $r^2=0.02$ ), % 2'si ise iş etiğinden ( $r^2=0.02$ ) kaynaklanmaktadır.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokullardagörev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutumları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir.

Katılımcı görüşlerinden kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen toplum algısından kaynaklanan engellere katılımcıların kısmen katıldıkları görülürken; en önemli engelin annelik ve yöneticilik arasında rol çatışması yaşamaları olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguyu; Usluer'in (2000) kadın öğretmenlerin yönetsel konumlara atanmalarını engelleyen etmenlerden birinin çocuk bakım sorumluluğu olduğu; Aytacı'nın (2005) kadınların çocuk büyötmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmalarının ya da durdurmalarının üst yönetime ulaşmalarını engellemesi; Köstek'in (2007) kadınların kariyer engellerinde ön plana çıkan engelin çocuk bakımı sorumluluğu üzerinde bulunan kadınların anneliği ihmal etme düşüncesinin olması bulguları araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Negiz ve Yemen'in (2011) yaptığı araştırmadakadınların yönetsel görevlere gelmelerinde ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlar ve kadın yönetici ile çalışanların kadın yöneticiye ilişkin tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu yönetim kademelerine gelmeyi başaran kadınların annelik sorumluluğunu bir yönetici olma engeli olarak gördükleri bulgusunun araştırmanın bulgusunu desteklediği söylenebilir. Toplumsallaşma süreci içinde kadın, her zaman annelik rolünü en iyi biçimde gerçekleştirmesi gerektiğini doğduğu andan itibaren öğrendiği için bu rolü her zaman oynamaya hazırdır. Bu hazırbulunuşluk geleneksel toplumun kadına sorgulamadan yüklediği bir roldür. Kadının annelik ve aile ile sınırlı olan yaşamının dışına çıkması; kadına bireysel ve toplumsal değerlenmeyi sağlarken; diğer yandan da kadını hem sosyal hem iş yaşamında çatışmalarla karşı karşıya bıraktığı söylenebilir. Kendisinden beklenen birçok rolün beraberinde beklentileri karşılamada zorlanan kadın; iş ve aile arasındaki dengeyi sağlamakta kimi zaman zorlanmaktadır. İş ile ilgili sorumluluklar kadını aile içi yaşamı etkilemekte; aile içindeki sorunlarda iş yaşamını olumsuz etkilemektedir.

Fidan (2005), Örucü ve diğerleri (2007) çalışmalarında aile sorumluluklarının kadının iş yaşamına girişinde ve ilerlemesinde engel teşkil ettiği bulguları ile Tüllük (2006), kadınların daha az terfi imkanına sahip olmaları hususunda, aile sorumluluklarına



ek sorumluluk istememeleri araştırmanın bulgusunu kısmen desteklemektedir. Eğitim örgütlerindeki kadının yöneticiliğe uzak durmasında rol oynayan aile sorumluluğu etkeninin; diğer örgütlerde de kariyer engeli olarak çıktığı da söylenebilir. Kadının hangi çalışma alanında olursa kariyer yapmasına yönelik kariyer engellerinden birinin aile sorumlulukları olduğu düşünülebilir. Çünkü toplumun kadına belirlediği ilk ve en önemli rolü annelik ve ev-aile sorumluluklarının düzenli yürütülmesidir.

Toplumun ürettiği kültürün (ataerkil) çalışma hayatını etkilediği, toplum tarafından kanıksandığı söylenebilir. Gelenekçiliğin temel olduğu ataerkil yapıda kadının öncelikli sorumluluğunun ailesi ve çocuğu olduğu düşüncesi nesilden nesile aktarılmaktadır. Bu döngünün sürerliliğinin de sorunun devamlılığına neden olduğu düşünülebilir.

Ancak Güldal (2006), yöneticilerin %57.1'inin evli ve çocuklu kadınlardan oluşması araştırmadaki bulgu ile kısmen çelişmektedir. Bu araştırma sonucuna göre ise evli ve çocuklu olmanın yöneticiliğe engel teşkil etmediği söylenebilir.

Katılımcı görüşlerinden kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen toplum algısından kaynaklanan engellere medeni durum değişkenine göre evlilerin bekarlara göre daha çok katıldıkları görülmüştür. Usluer'in (2000), araştırmasında kadınların aile yaşantısı sorumlulukları nedeniyle okul yöneticiliği görevini yapamayacakları yönündeki görüşüne, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere daha çok katılmaları çalışmamızın bulgusunu desteklemektedir. Evli olmanın getirdiği toplumsal sorumlulukların bekarlara göre daha fazla olması ve evlilerin toplumsal rollerin yerine getirilmesi zorunluluğunun baskısını daha çok yaşamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcı görüşlerinden kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen yöneticiliği isteme nedenleri boyutuna katılımcıların kısmen katıldığı görülürken; yöneticiliği istemelerinin en önemli nedeninin yönetici konumundaki kadınların, diğer kadınlar için iyi bir örnek oluşturmasının olduğu anlaşılmaktadır. Köstek (2007), resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin görüşlerine göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerini araştırdığı çalışmada; meslekte kariyer yapan kadın öğretmenlerin sayısının az oluşunun, kadınların kariyer yapmalarını engellediği görüşüne öğretmenler katılmadıklarını; yöneticiler ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri araştırmanın bulgusunu desteklemezken; yöneticilerin kararsız olmaları kısmen

araştırmayı desteklemektedir. Bu bulguya dayalı olarak kadınların önünde kariyer yapma motivasyonunu artıracak örneklerin olmasının kadınları güdüleyebileceği söylenebilir. Kadının kariyer yapabilmek için bir sürü engeli aşmak; birçok taviz vermek zorunda kalması nedeniyle kariyer yapma isteği olan kadın çalışanların isteği azalmaktadır. Kadını en başta toplumsal rollerin başrolüne koyan toplum; yöneticilik için gerekliliklerin kadının kendinde var olduğunu farketmesini geciktirdiği düşünülebilir. Kadını yapacaklarına motive eden rol modelin olmasının; içsel anlamda kadını yöneticilikle ilgili atacağı adımlarda yönlendireceği ve hızlandıracağı söylenebilir. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı'nın (2008) kadın yöneticilerle yaptığı araştırmasında, kadın yöneticilerin kendilerinin bir rehberi olmamasının cam tavanı daha yoğun hissetmelerine neden olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışma da araştırmamızın sonucunu destekler niteliktedir. Çünkü kadın yöneticilerin kendi durumlarını anlayabilecek yönetici bir rehberine sahip olması işlerini kolaylaştırırken; örnek rol modeller olmasının yöneticiliğe isteklerini artıracığı düşünülebilir.

Katılımcı görüşlerinden katılımcıların kadın öğretmenlerin yöneticiliği isteme nedenlerinden kadınların yöneticilik mesleğini sevip ve ilgi duymalarının düşük düzeyde katıldıkları ifade olduğu ortaya çıkmıştır. Ayan (2000), kadın öğretmenlerin yöneticilik yapma istekleri ile ilgili yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmaya isteksiz oldukları ve öğretmenlik yapmayı daha çok istedikleri bulgusu araştırma bulgularıyla uyumaktadır. Uzun mesai saatleri, aile ve ev rollerini aksatma düşüncesi, toplumun kadına yöneticilikte erkek egemenliğinin hakimiyetinin sürdüğünü ve başarısız olabilecekleri algısını empoze etmeye çalışmalarından dolayı yöneticiliğe uzak durmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu boyutta araştırmada cinsiyete göre değerlendirme yapıldığında; erkeklerin kadın yöneticilerin yöneticiliği isteme nedenlerine daha az katıldıkları görülmüştür. Öztürk'ün (2007) kadınların liderlik ve yöneticilik vasıfları konusunda kendilerine güvenirken, erkeklerin büyük çoğunluğu kadınların çalışma yaşamında başarılı bir yöneticilik sergilemediklerini düşündükleri bulgusu bunun nedeni olarak düşünülebilir. Şahin (2007) eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunlarını araştırdığı çalışmasında; kadınların yönetim kademesine atanmasındaki isteksizlikleri boyutunda erkek yöneticilerin ortalamasının kadın yöneticilerin ortalamasından daha yüksek olduğu; erkek yöneticilerin, kadınlardan daha fazla, kadınların yöneticilik görevine atanmayı istemedikleri görüşüne sahip oldukları bulgusuna ulaşmış olması araştırmanın bulgularıyla uyumaktadır. Erkeklerin

erkek egemen düşünce algısıyla, kadının yöneticiliğinin kadının toplumsal rolleri ve yöneticilik kaynaklı engeller sebebiyle zor olacağını düşünmesinden ve erkeğin kadının yöneticiliğini istememesi gerektiğinin erkek bilinçdışı yerleşmesinden kaynaklanabiliyor olabilir.

Araştırmada katılımcıların 11 yıl ve altında görev yapanların kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen yöneticiliği isteme boyutuna diğer katılımcılara göre daha çok katıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Köroğlu (2006) kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini kişisel etkenler, mesleki etkenler ve sosyo-kültürel etkenler boyutunda incelemiş ve her üç boyutta 10 yıl ve daha az kıdeme sahip olanların her üç boyutunda etkili olduğuna kısmen katılmaları; Usluer (2000) 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre kişisel etkenleri, kadın öğretmenlerin yöneticilik istekleri üzerinde daha etkili olduğu bulgusu araştırmanın bulgusunu desteklemektedir. Gençlerin toplumun ataerkil yapısını diğer kıdemi çok olanlara göre daha az benimsedikleri, yaş ilerledikçe toplumun oluşturduğu gelenekçi yapının yaşantıların sonucu olarak daha çok kanıksanıyor olabileceği, toplumun ürettiği alışkanlıklar, roller, algı ve tutumların yaş ilerledikçe bireyin yaşamında kazanım olarak tam değer görmeye başladığı söylenebilir.

Katılımcı görüşlerinden kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engellere katılımcıların genel olarak katıldıkları görülürken; en önemli engelin yöneticiliğin uzun süre çalışmayı gerektirmesinin olduğu görülmektedir. Can (2008), yaptığı çalışmada Milli Eğitimde kadın yönetici sayısının az olmasının temel nedenleri arasında tam gün çalışma zorluğu olması bulgusuna ulaşmıştır. Sefer (2006) kadınların yöneticiliği neden tercih etmedikleri ile ilgili çalışmasında; tercih etmeme nedenlerinden birini yöneticiliğin çok fazla sorumluluk gerektirmesi ve zaman alması olarak belirlemiştir. Bu bulgular araştırmanın bulgusu ile uyumaktadır. Geleneksel Türk aile yapısında evdeki işlerin yükünün kadının sorumluluğunda olması, fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmektedir. Öğretmenlik kadına anneliğe benzeyen rollerinden dolayı en çok yakıştırılan mesleklerden biriyken; öğretmenliğin kariyer basamağı olan yöneticilik kadında değer görmemektedir. Toplum tarafından annelik ve ev işleri sorumluluğuna ayrılan uzun zaman kadının görevi olarak görülürken; yöneticiliğin getirdiği sorumluluklara ayrılacak zamanın, ev ve aile toplumsal sorumluluğu zamanından çalınma olarak görüldüğü söylenebilir.

Katılımcı görüşlerinden kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen toplumsal yapıdan kaynaklanan engellere katılımcıların genel olarak katıldıkları görülürken; en önemli toplumsal engelin erkeklerin kadın yöneticilerden emir almak istememeleri olduğu görülmektedir. Şahin (2002) erkek personelin kadın yöneticinin egemenliği ve yönetimi altında olmayı kabullenemediği ve bu yönetimden hoşnut olmadığı bulgusu araştırmanın bulgusunu kısmen desteklemektedir. Ataerkil toplumda yerleşmiş olan erkek egemenliği gelenekçi toplumun özelliğidir. Erkeklerin geleneksel toplumda kadını yönetici ve koruyucu olduğu kabul edilen toplumsal rolleri gereği, kadının erkeğe emir vermesini iyi karşılamayan görünmez kurallar nedeniyle kadın yöneticiden emir almak istemiyor olabilirler.

Araştırmanın bu bölümünde kadın yöneticilere ilişkin tutumlar değerlendirilecektir. Kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğinde okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları işe ilişkin rol davranışları, ilişki rol davranışları ve iş etiği boyutlarında ele alınmıştır. Katılımcıların iş etiği boyutuna daha yüksek puan verdikleri görülmüştür. Buna dayanılarak katılımcıların; kadın yöneticilerin iş etiği boyutuna karşı olumlu tavra sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcı görüşlerinden katılımcıların; kadın yöneticiye ilişkin tutumun işe ilişkin rol davranışları boyutunda en çok kadın yöneticilerin karar alırken genel olarak duygusal davrandıklarına katıldıkları görülmektedir. Alıcı (2008), yaptığı çalışmada kadın ve erkek yöneticilerle çalışmış; çalışmasında kadınların duygusal yaratılıştan olmalarından dolayı idari hizmetlerin yürütülmesi esnasında yanlış davranabildikleri görüşünü; kadınların % 89,4'ü reddederken, erkeklerin ancak % 54,4'ü bu görüşe katıldıklarını bildirmiştir. Bu bulgu araştırmanın sonuçlarıyla kısmen uyumaktadır. Kadınların çok duygusal olduğu, hisleriyle hareket ettiği ve bu nedenle mantıklı karar veremediği yönündeki kadın yöneticiye dair oluşmuş düşüncelerin çalışma hayatında var olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada katılımcı görüşlerinden kadınların erkek çalışanlara göre kadın yöneticilere ilişkin olumlu tutum sergiledikleri; özellikle ataerkil yapıyı destekleyen erkeklerin ise kadın yöneticilere karşı daha da olumsuz tutuma sahip oldukları söylenebilir. Araştırmanın bulguları Alıcı (2008), Aycan ve diğerleri (2012), Berkman (2005), Çalık, Koşar, Dağlı (2012), Çelik (2008), Çelikten (2010) ve Koca

(2011)çalışmalarıyla uyuşmaktadır. Erkekler bu olumsuz tutumu kadına dair önyargılar,kadınlarla daha zor iletişim kuracakları, kadından emir alma isteksizliği, erkek olmadan kaynaklı toplumsal gücün toplumsal değerlere göre sekteye uğrayabileceği düşüncesinden etkilendiği düşünülebilir.

Cortis ve Cassar'ın (2005),Tanyeli (2008) bulguları ile araştırmanın bulgusu farklılıklar göstermektedir. Kadın çalışanların kadın yöneticiye ilişkin tutumun olumsuzluğunda kadın çalışanların birtakım nedenlerle kadın yöneticiye ilişkin kıskançlığından, kadın çalışanların içselleştirdikleri toplumsal normlar nedeniyle kadın yöneticilerin erkek gibi düşünerek onlar gibi biri olduğunu gösterme çabası gösterecekleri düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada katılımcı görüşlerinden katılımcıların yaşlarına göre kadın yöneticiye ilişkin tutumlarının farklılaşmadığı görülürken; iş etiği boyutunda 31 yaşından küçük olanların daha olumlu tutum gösterdikleri görülmektedir. Genç katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin daha olumlu oldukları ve kadın yöneticiye ilişkin tutumlarının toplumsal baskı ve çalışma yaşamındaki ayrımcılıktan daha az etkilenmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada katılımcı görüşlerinden katılımcıların medeni durumlarına göre kadın yöneticiye ilişkin tutumlarında farklılaşma görülürken; bekar katılımcıların evlilere göre kadın yöneticiye ilişkin tutumlarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Araştırmanın bulguları Özbeyli'nin (1999) araştırması ile uyuşmaktadır. Bekarların evlilik ve aile sorumluluğunun dışında olması, kadınların yönetici olduklarında yaşayacağı zorlukları henüz tecrübe etmemiş olmaları nedeniyle evlilere göre daha olumlu tavra sahip oldukları düşünülebilir. Ayrıca araştırma Çıtak'ın (2008) çalışması ile de kısmen uyuşmaktadır. Kadın çalışmasına olumsuz bakan tutumun, kadınıyönetici olmasına olumlu bakması beklenemez. Evlilerin ev ve aile işlerini daha çok önemsemeleri, kadının geleneksel rollerine devamını aksatmama düşüncesine sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcı görüşlerinden katılımcılar; kadın yöneticilere ilişkin tutumun iş etiği boyutunda en çok kadın yöneticilerin düzenli oldukları görüşüne katılmışlardır. Araştırmanın bu sonucu karşılaştıracak alanyazında çalışmaya rastlanamamıştır.

Araştırmada katılımcılar; kadın yöneticilere ilişkin tutumun ilişkisel rol davranışları boyutunda en çok kadın yöneticilerin çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bildiklerine katılmışlardır. Bu çalışma Alıcı'nın (2008) yaptığı araştırmada, kadınların yönetici kadrolarında yer almasının kurum içi iletişime katkı sağladığı yönündeki düşüncelerinin olumlu olduğu bulgusunu elde etmesi araştırmanın bulgusunu kısmen desteklemektedir. Şahin'in (2007) yaptığı araştırmada, bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikleri araştırmış ve astları ile iletişim boyutunda okul yöneticilerinden kadın yöneticilerin astları ile iletişimleri konusunda daha başarılı oldukları görüşünü destekledikleri bulgusu araştırmanın bulgusunu desteklemektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre yönetimlerinde iletişime daha önem verdikleri düşünülebilir. Kadın yöneticilerin karşı karşıya olduğu sorunların birçoğunun cinsiyetle ilgili önyargılar ve geleneksel kadın rolü ile ilgili beklentilerin yerine getirilmesi olduğu düşünülürse; kadının naif, nazik yapısından dolayı günlük hayatta da sorunları çözüme kavuşturma, iletişimi daha etkin ve etkili olarak ulaştırmasının beklenmesi durumunun yöneticilikte de beklenildiği düşünülebilir.

Araştırmada katılımcı görüşlerine göre kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere yönelik tutum arasında tüm boyutlarda ortaya çıkan anlamlı ilişki kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerinin kadın yöneticiye ilişkin tutumdan etkilendiğini göstermektedir. Ataerkil benlikli erkek egemen toplumun, kadın cinsiyetine dair barındırdığı olumsuz tutum ve yargıların hem toplumsal hem de çalışma yaşamına sorun olarak yansımaları, kadının yer alabileceği birçok alanda kadını erkeğe göre daha düşük statüye yönlendirmektedir. Toplumun cinsiyetlere göre yüklediği roller sebebiyle birey, toplumla uyum içinde yaşama zorunluluğu eğilimindedir. Toplum tarafından kabullenilme ve topluma entegre olma ihtiyacını gidermeye çalışır. Hem toplumsallaşma hem de tutum oluşum sürecinde bireyin içinde bulunulan düzene uyumu beklenir. Kadın yönelimlerini ve taleplerini edindiği tutum ve kendisine karşı oluşturulmuş tutuma göre gerçekleştirme eğilimindedir. Eğitim iş görenlerinin kadın yöneticiliğine olumlu veya olumsuz tutum edinmesi, kadının yöneticiliğe talebini etkilemektedir. Kadının da yaşamları boyunca benliklerine kazıdıkları ataerkil kültürü benimsemelerinden dolayı kalıplaşan yargılarında baskısıyla yöneticiliğe kadın talebini azalttığı düşünülebilir.

Toplum algısından kaynaklanan engeller ile işe ilişkin rol davranışları boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki ortaya çıkması, her iki boyutun toplumda

kadının yöneticiliğe uygun olmadığı algısından hareketle ortaya atılan sebepleri içermesi kaynaklı olabilir. Her iki boyutta da toplum nezdinde kadının neden yönetici olmaması gerektiği vurgusu hakimdir. Toplumun kadın ve erkek için öngördüğü görev ve sorumlulukların farklılığı sebebiyle bireylerin tüm sosyal rollerde edineceği konum toplum tarafından belirlenmiştir. Yöneticiden beklenenler asabi, duygusalığa yer vermeyen, akılcı, disiplinli, otoriter gibi özelliklerdir. Bu özellikler erkeklerle, dolayısıyla erkeklerde yöneticilikle özdeşleştirilmektedir (Berberoğlu, 1989). Çünkü toplum algısında kadın iyi bir öğretmen, hemşire, ebe olabilmektedir. Ancak iyi bir okul yöneticisi olamayacaktır. Artan baskıyla kadın öğretmen, kariyeriyle ilgili isteklerini faaliyete geçirememektedir. Toplum algısından kaynaklanan engeller ile ilişkisel rol davranışları ve iş etiği arasında orta düzeyde negatif ilişkinin olması kadın yöneticilerin kadının çalışma yaşamındaki çalışanlarıyla olan ilişkilerinde iletişim ve iş etiği hususunda olumlu özelliklere sahip olduğu düşüncesinin toplum algısında yerleşmiş olduğunun bir göstergesi olabilir.

Yöneticiliği isteme nedenleri boyutu ile işe ilişkin rol davranışları arasında orta düzeyde negatif ilişkinin çıkması her iki boyutun birbiriyle zıt anlamlar içermesi kaynaklı olabilir. Kadınların yöneticiliği isteme nedenleri kadının yönetici olması lehine olumlu iken, işe ilişkin rol davranışları boyutu kadını yöneticiliğe istemeyen, kadının yönetici olarak başaramayacağı algısını içeren bir tutumu sergilemektedir. Kadının yöneticiliği isteme nedenleri ile ilişkisel rol davranışları ve iş etiği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim iş görenlerinin kadınların yönetimde iletişim ve iş etiğinde daha başarılı olacaklarına inanmaları kaynaklı olabilir. İş etiğinde de katılımcıların en çok kadın yöneticilerin düzenli olduğu maddesine katılmaları, yine kadına yüklenen anne ve eşlik rolünün toplumdaki kabullenilmişliğinin bir sonucu olabilir. Çünkü düzenli olmak toplum algısında anne ve eşlik rollerinin gerekliliğidir.

Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ile işe ilişkin rol davranışları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Yöneticiliğin aile ve eş sorumluluklarını ihmale sebep olan uzun ve yorucu çalışmayı gerektireceği düşüncesinin, kadının yönetici olduktan sonraki yaşayacaklarını ve kadın yöneticiye ilişkin tutumu az düzeyde etkilediği düşünülebilir. Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engeller ile ilişkisel rol davranışları ve iş etiği arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiliğin doğasından kaynaklanan engellerin kadının yönetici

olduktan sonra örgütte oluşturacağı örgüt içi iletişim ve iş düzenini çokta etkilememesi kaynaklı olabilir.





## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### Sonuçlar

Bu başlık altında, araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın alt amaçları ile koşut biçimde sunulmuştur.

- Katılımcılara göre, toplum algısı kaynaklı en önemli engel annelik ile yöneticilik rolleri arasındaki rol çatışmasıdır.

- Katılımcılara göre, kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerinde yöneticiliği istemeleri boyutundaki en önemli neden, yönetici konumundaki kadınların diğer kadınlar için iyi bir örnek oluşturacağı düşünülmesidir.

- Katılımcılara göre, kadın öğretmenlerin yöneticiliği istemelerinde yöneticiliği sevmeleri ve ilgi duymalarının etkisi çok düşüktür.

- Katılımcılardan erkekler kadınlara göre, kadınların yöneticiliği istemedikleri görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

- Katılımcılardan kıdemi fazla olanlar düşük olanlara göre, kadınların yöneticiliği istemedikleri görüşüne daha fazla katılmaktadır.

- Katılımcılara göre, yöneticilik taleplerini etkileyen yöneticiliğin doğası kaynaklı en önemli engel yöneticiliğin mesai saatlerinin uzunluğudur.

- Katılımcılara göre, yöneticilik taleplerini etkileyen toplumsal yapı kaynaklı en önemli engel erkeklerin kadın yöneticiden emir almak istemedikleridir.

- Katılımcılara göre, kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranmaktadır.

- Katılımcılara göre, erkeklerin kadın yöneticilere ilişkin tutumları kadınlara göre daha olumsuzdur.

•Katılımcılara göre, kadın yöneticiye ilişkin tutumun iş etiği boyutunda yaşı 31'den küçük olanlar, kadın yöneticiye ilişkin daha olumlu tutum sergilemektedir.

•Katılımcılara göre, bekar olanlar evlilere göre kadın yöneticiye ilişkin daha olumlu tutuma sahiptirler.

•Katılımcılara göre, kadın yöneticiler düzenlidir.

•Katılımcılara göre, kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.

•Katılımcılara göre, kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri kadın yöneticiye ilişkin tutumdan etkilenmektedir.

### Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler getirilebilir:

•Çalışan kadının evde sorumlulukları kadına yükleyen bir yardımcıya değil; yaşam içinde tüm rolleri paylaşan bir aile paylaşımına ihtiyacı vardır. Çocuk bakımı sorumluluğu sadece kadına bırakılmamalıdır. Kadından en başta iyi bir eş ve anne olmasını bekleyen; çalışma hayatında kadın ve erkeğin farklı eğilimler sergilemesine neden olan toplumsal algının değişmesi gerekir. Bunun için ise kadının çalışma hayatında kalması ve kariyer yapabilmesi adına başta eğitim olmak üzere devlet politikalarında köklü değişimler yapılmalıdır. Kadının çalışma-yaşam dengesinin kurulmasına yönelik politikalar geliştirilmelidir. Böylece kadının kariyer ve aile sorumlulukları arasında kalması engellenebilir. Bununla beraber kadının çocuk bakımı sorumluluğu için devlet oluşturacağı kurumlarla kadının üzerindeki yükü hafifletebilir. Böylece kadının yöneticiliğe talebi artırılabilir.

•Kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen önemli sorunların temelinde toplumsal önyargıların, algının ve cinsiyet ayrımcılığının kadına yansması yer almaktadır. Toplumsal önyargının saf dışı bırakılması, cinsiyet ayrımcılığının engellenmesi amacıyla eğitilen bir toplum şarttır. Eğitiminde toplumsal kültürde kadının yerini eşit hak, sorumluluk ve yaşam koşullarına koşullandırması gerekmektedir. Kadınlara erkekler arasındaki nicel olarak yöneticilikteki eşitsizliğin giderilmesi için kadın yöneticilere her ilde belli sayıda kontenjan ayrılarak güdüleme yapılabilir.

•Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin genel kabul ve beklentiler, eğitim örgütlerine yansiyarak; toplumun farklı kesimlerinden gelen bireylerle eğitim yoluyla yeniden üretilmektedir. İstenilen davranışların yeniden kazandırılma yeri olan eğitim örgütleri, toplumda kadının yerini ve rollerini çeşitlendirerek çağdaş, ayakları yere basan kadın statüsünü toplumda var etmelidir. Gelecek toplumu oluşturan nesillerin eğitim yoluyla şekillendirildiği düşünülürse; Milli Eğitim Bakanlığının uluslararası ve ulusal politikalarından yararlanarak hareket etmesi gerekir. Kadın erkek rollerinin yeniden tanımlanarak; toplumsal algıyı eşitlik temelinde değişime uğratacak sosyal değişimler gerekmektedir. Öncelikle meslek seçimi dahil olmak üzere cinsiyetçilikle mücadele toplumun her kesimine yayılmalıve uygulamalar faaliyete geçmelidir.

•Öğrenci, öğretmen ve yöneticilere insan hakları, kadın hakları, ataerkil toplum yapısının kadın üzerinde oluşturabileceği baskı, kadına dair toplumsal algı ile duyarlılık eğitimi verilmelidir. Çünkü toplumu eğiten bireylerin öncelikle farkındalıklarının artırılması gerekir. Nesilden nesile aktarılan toplumsal önyargı ve değerlerin değişmesi zaman alsa da, eğitimin önemli bir faktör olduğu kabul edilmelidir.

•Kadın yöneticilerin yöneticilik kariyerlerini belirleyen çalışmalar bilimsel alanda yoğunlaştırılarak ;yönetici olarak çalışmakisteyenlere örnek teşkil edebilir. Bu da kadınların karşılaşılabilecekleri olumsuzluklarda yönlendirici, yapılabilecekler açısından da motive edici olabilir. İyi yönetim ve iyi yönetici kavramlarının cinsiyetten arındırılarak geliştirilmesi gerekir. Bu gelişimin sadece kariyer edinme değil birey için çalışma yaşamı boyunca devam eden kişisel gelişim süreci olduğu kanıksatılmalıdır.

•Eğitim fakültelerinde öğretmen yetiştirilmesinin yanısıra; eğitim örgütlerinde öğretmenliğin ayrılmaz bir parçası olan yöneticilikle ilgili dersler okutularak kadın erkek öğretmen adayları yöneticiliğe özendirilebilir. Mesleğe girdikten sonrada hizmet içi programlara katılımları sağlanarak; özellikle kadın öğretmenlerin yöneticilikle ilgili kararsızlıklarığiderilip; yöneticilikle ilgili bilinçlendirme yapılabilir.

•Yapısal olarak kadın yöneticiliği önünde var olan engellerin belirlenip aşılması ve yöneticilik konumlarına kadınların atanması, diğer kadınların yöneticilik taleplerini artırma için uyarıcı olabilir.

•Basın- yayın organları insanların günlük yaşamında oldukça fazla yer kaplamaktadır. Televizyon, gazete, internet, dergi gibi haberleşme araçları kadınların kariyer yapmasını ve kadın öğretmenlerin yöneticiliğe teşvikini sağlayan yayınlarla kadın üzerindeki toplumsal baskıyı azaltıp; algıda olumlu değişimlere yol açabilir.

### **Araştırmacılara ilişkin öneriler**

•Araştırmacılar ilköğretim kurumlarında kadın yöneticilere ilişkin tutum ile ilgili aynı çalışmayı diğer eğitim kurumlarında da yapabilir.

•Araştırmacılar aynı çalışmayı eğitim örgütlerindeki çalışanlar yerine veli ve öğrencilerle yapabilir.

•Araştırmacılar kadın yöneticilerle çalışan eğitim çalışanlarının tutumu ile ilgili çalışma yapabilir.

•Araştırmacılar kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları araştırarak, çözüm oluşturmada hangi çözüm yolları belirlenebileceğini araştırabilir.

•Araştırmacılar kadın yöneticilerle, kadın yöneticilerin yöneticiliğe yükselme isteklerinde nelerin etkili olduğu ile ilgili nitel, boylamsal, deneysel bir çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abrar, N. ve Ghouri, A.M. (2010). Dual earners and balance in their family and work life: findings from pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(1),28-40.
- Acar, F., Ayata, G. A. ve Varoğlu, D. (1999). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık: Türkiye’de eğitim sektörü örneği*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Acker, J. (1992). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Socio-logy*, 21(5), 565-569.
- Adıgüzel, O. ve Yüksel, H. (2011). Tarihsel süreçte çalışma kavramı ve bir kırılma noktası olarak sanayi devrimi. *Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, 48(553), 87-99.
- Akalın, S. (2002). *Ev işlerinde sorumluluk paylaşımı (eğitim ve çalışma durumuna bağlı olarak ev işlerinde sorumluluk paylaşımına yönelik alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçamete, C. (2004). *Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: bankalarda bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaçsektöründe Bir Sınıflandırma*. Yayınlanmamışyüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, A., Demirel, S. (2003). Toplumsal cinsiyet kavramı ve sağlığa etkileri. *Cerrahpaşa Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4),73-82.

- Aktaş, N. (2007). *Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar (Kayseri ili örneği)*.Yayımlanmamışyüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ahıcı, G. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici pozisyonun kadın istihdamı ve yaşanan sorunları içeren bir uygulama*.Yayımlanmamışyüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alican, A. (2007).*Kamu memur sendikalarında da çalışan yönetici kadınlar*.Yayımlanmamışyüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- AL-Mahrouqi, A. (2010).*Attitude stowards and perceptions of women managers and their communication competencies in the sultanate of oman*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, The University of Waikato, Waikato Management School,Waikato.
- Altınışik, S.(1995).Öğretmenler niçin okul müdürü olmayı istemiyor. *Eğitim YönetimiDergisi*, 1(3 ).
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (15),111-137.
- Arat, N. (1986). *Kadın sorunu*.İstanbul: Say Yayınları.
- Arat, Y. (1995).Feminizm ve islam: kadın ve aile dergisinin düşündürdükleri. Ş. Tekeli (Editör). *1980'ler Türkiye'sinde kadın bakış açısından kadınlar* içinde.(s.7-37). İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1),1-20.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel araştırmaya giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Arslan, H. Sabo, M, H. ve Şiyli, N.A.(2012) Social and cultural factors that effect university women managers. *Acta Didactica Napocensia*,5(4), 49-58.
- Aslan, E. O. (2006). Cumhuriyet ve kadın memurlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4),117-149.
- Aslan, G. (2015). Öğretmen adaylarının toplumsal cinsiyet algılarına ilişkin metaforikbir çözümlenme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(181), 363-384.
- Ayan, F. (2000). *Bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ayas, M. R. (1982). "Çalışma" kavramı hakkında. *İslam İlimleri Enstitüsü Dergisi*, 1, 79-87.
- Aycan, Z. (2004) Key success factors for women in management in Turkey, *International Association for Applied Psychology*, 53(3), 453 –477.
- Aycan, Z. (2004). Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor? [www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809](http://www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809)adresinden alınmıştır.
- Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman, Y., ve Boratav, H. B. (2012). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 426-455.
- Aydın, İ. (2009). *Türk eğitim yönetiminde öncü kadınlar-1*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aytaç, S. ve Bayram, N. (2001). Üniversite gençliğinin iş ve eş seçimindeki etkin kriterlerinin analitik hiyerarşi süreci (ahp) İle analizi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 3(1), 89-100.

- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığışık, Ö., Bayram, N., Yıldız, S. ve Eryiğit, Y. (2002). *Çağdaş sanayi merkezlerinde kadın işgücü konumu: Bursa örneği*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Ayvaz Kızılgöl, Ö. (2012). Kadınların işgücüne katılımının belirleyicileri: ekonometrik bir analiz. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 88-101.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tekaç Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baştan, S. ve Baştan, A. (2011, Eylül). *Kadın yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunuldu, Burdur.
- Baykal, S. (2001). Üniversite öğrencilerinin cinsiyet rolleri ile ilgili kalıp yargılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi*, 1(2), 66-75.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000, Mayıs). *Kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?* Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, Nevşehir.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Bebekoğlu, G., ve Wastı, A. S. (2002). Çalışan kadınlara yönelik düşmanca davranışların sebepleri üzerine bir araştırma. *Başkent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 219.
- Berberoğlu, G. (1989). Kadın yöneticiler: İş hayatındaki yeri ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 287-285.



- Berkman, Y. A. (2005). *Attitudes towards women managers: development of a new measure*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1),17–38.
- Beydoğan, B. (2001). *Çelişik duygulu cinsiyetçilik, ataerkillik ve toplumsal cinsiyet farklılıklarının yöneticilik pozisyonlarındaki kadınlara ilişkin tutumlar üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bilir Güler, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayımlanmış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Boydak Özcan, M., ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2),219-234.
- Brewer, N., Mitchell, P. ve Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1),78-94. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022868>
- Bridege, B. (2003). *Eğitim yönetiminde kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*. New York: Routledge.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*.Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Buyruk, H. (2014). Öğretmenlik mesleğinde kadınlar: Türkiye’de öğretmenliğin feminizasyonundan bahsetmek mümkün m?*Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 12(47), 96-123.
- Büyüköztürk, ř. (2006). *Sosyal bilimler için veri analiziel kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Erciyes Üniversitesi Eğitim ve BilimDergisi*, 33(147),35-41.
- Canlıoğlu, G. (2008). *Değişen toplum yapılarında bilginin değişen konumu*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- CEDAW (2003). Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi uluslararası sözleşmesi.[http://www.unicef.org/turkey/cedaw/\\_gi18.html](http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html)adresinden alınmıştır.
- Ceylan, İ. (2014). Türkiye’de kadın yönetici oranı geriledi.<http://www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/> adresinden alınmıştır.
- Ciner, . (2003). *Halkla ilişkiler sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Coronel, J. M., Moreno, M. ve Carrasco, M. C. (2010). Work–family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers.*Gender, Work and Organization*, 17(2),219-239.DOİ:10.1111/j.1468-0432.2009.00463.x

- Cortis, R. ve Cassar, V. (2005). Perception of and about women managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Çalık, T., Koşar, S. ve Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-662.
- Çapar, M. (2004). Toplumsal cinsiyet ve işbölümü. *Eğitim Bilim ve Toplum Dergisi*, 2(8), 56-73.
- Çelik, B. (2008). *Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 91-118.
- Çelikten, M. (2005). The women at principals' chair in Turkey. *The Journal of American Academy of Business*, 6, 85-94.
- Çelikten, M. (2010). Attitudes toward women school administrators in Turkey. *Education*, 130(4), 531-539.
- Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavan'a ilişkin algılarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 123-136.

- Çetinkaya, K. ve Kodan, S. (2012). Ahiska Turks in Philadelphia: keeping cultural identity and religion in a multicultural environment. *International Journal of Social and Human Sciences*,6, 398-40.
- Çıtak, A. (2008). *Kadınların çalışmasına yönelik tutum: cinsiyet, cinsiyet rolü ve sosyoekonomik düzeye göre bir karşılaştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çitçi, O. (1974). Kadın ve çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*,7(2),45-75.
- Çitçi, O.(1982). *Kadın sorunu ve Türkiye’de kamu görevlisi kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Çoban, A. (2005). *Örgüt kültürü ve toplumsal cinsiyet analizi: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem A.
- Çolak, Ö. F. (2005,Mart). *Yeni sanayileşen ülkelerde kadının istihdamı*.İstihdamKadınİşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.
- Çolak, Ö. F. ve Kılıç, C. (2001). *Yeni sanayileşen bölgelerde kadın işgücü arzı: Şanlıurfa örneği*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
- Çullu, S. (2009). *Türkiye’de çalışan kadınların işgücü piyasasındaki konumları ve karşılaştıkları sorunlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dahlvıg, J. E. ve Longman, K. A. (2010). Women’s leadership development: a study of defining moments. *Christian Higher Education*, 9, 238–258.

- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1),277-297.
- Dedeoğlu, S. (2009). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği. *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86, 139-170.
- Demirel, Z. H. ve Perçin Şahin, N. (2018). Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 545-557.
- Durgun Şahin, N. D. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dolmacı, N. ve Şalvarcı Türel, N. (2012). Varlığını sürdüren bir sorun olarak toplumda ve iş yaşamında kadına yönelik farklı ve ayrımcı tutumlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-15.
- Dökmen, Z.(2006).*Toplumsal cinsiyet*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Dönmez, A. (1990). Kadınlar kadınlara karşı önyargılı mı?.*Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 33 (1-2), 103-122.
- Dura, C. ve Atik, H. (2002). *Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve Türkiye*, İstanbul: Literatür Yayınevi
- Duruoğlu, T. (2007). Emek piyasasında cinsiyetçi ücret ayrımı: Bursa organize sanayi bölgesinde bir araştırma.*İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 24, 61-76.

- Ecevit, Y. (1995). Kentsel üretim sürecinde kadın emeğinin konumu ve değişen biçimleri. Ş. Tekeli (Ed.).*1980'ler Türkiye'sinde kadın bakış açısından kadınlar* içinde (s.117-128). İstanbul:İletişim Yayınevi.
- Eğitim Sen 1. Kadın Kurultayı (2005). *Sorgulamak ve değiştirmek için*. Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Eğitim Sen 4. Demokratik Kadın Kurultayı, (2004). [http://egitimsen.org.tr/4-demokratik-egitim-kurultayi/adresinden alınmıştır](http://egitimsen.org.tr/4-demokratik-egitim-kurultayi/adresinden%20alınmıştır).
- Ekmekçi, Y. (2004). *Türkiye'de kadın işgücünün gelişimi ve karşılaştıkları sorunlar*.Yayımlanmamışyüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Elliott, J. R. ve Smith, R. A. (2004). Race, gender, and work place power.*American Sociological Review*, 69(3),365–386. DOI: 10.1177/000312240406900303
- Erçetin, Ş. (1997). Acaba kadınlar yönetmeye istekli değil mi? *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3),17-32.
- Ereş, F. (2006). Türkiye'de kadının statüsü ve yansımaları. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), 40-52.
- Erdem, B. ve Sayılğan, Ö. (2010). Ataerkil ve anaerkil toplumun tarihsel savaşımının “Avatar” filmi bağlamında incelenmesi. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişimFakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 99-120.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 85-109.
- Ergöl, Ş., Koç, G., Eroğlu, K. ve Taşkın, L. (2012). Türkiye'de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 2(1), 43-49. DOI: 10.5961/jhes.2012.032

- Ergüder, B. (2006). *Türkiye’de kadın emeğinin değişen yapısı: enformel kesimde kadın emeği ve kadın emeğine talep*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergül Düz, H. (2015). *Kadın Maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esen, Y. (2005). Öğretmenlerin toplumsal/mesleki kimliklerine ve rollerine ilişkin değerlendirmeleri. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*,3(11),16-53
- Eyüboğlu, A., Özar, Ş. ve Tanrıöver H. (2000). *Kentlerde kadınların iş yaşamına katılım sorunlarının sosyo-ekonomik ve kültürel boyutları*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Fidan, F. (2005).Çalışan kadının sorunu: çatışan roller, sorumluluklar ve beklentiler gıda sektörü örneği. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 32, 185-201.
- Fidan, F. ve İşçi, Ö. (2004). *Çalışankadın aslında çalışmak istemiyor mu? zorunluluk mu? gereklilik mi?*. Kadın Çalışmalarında Disiplinler Arası Buluşma Sempozyumu’nda sunuldu, İstanbul
- Gögebakan, Y. (2011). Anadolu’da ana tanrıça kültü olarak: kadın. *İnönü Üniversitesi Sanat Ve Tasarım Dergisi*, 1(Özel Sayı), 500-514.
- Gök, F. (1990).Türkiye’de eğitim ve kadınlar. Ş. Tekeli (Ed.). *1980’ler Türkiye’sinde kadın bakış açısından kadınlariçinde* (s.165-181). İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Gökçimen, S. (2008). Ülkemizde kadınların siyasalhayata katılım mücadelesi.*Yasama Dergisi*, 10, 5-59.
- Gümüsoğlu, F. (2005). Ders kitaplarında toplumsal cinsiyet (Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze).İstanbul: Çağdaş Eğitim Vakfı Yayınları.

- Gönüllü, M. ve İçli G.(2007). Çalışma yaşamında kadınlar: aile ve ev ilişkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 81-100.
- Grant Thornton Haber Bülteni (2015). *Kadın yöneticiler 2015*. www.gtturkey.comadresinden alınmıştır.
- Griffin, B. Q. (1992, Mart). *Perceptions of managers :effects of leadership style and gender*. The 38th Annual Meeting Of The South eastern Psychological Association sunuldu, Knoxville,TN.
- Güdül, S. (2010). *Kadın öğretmenlerin çalışma yaşamına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive eden demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gülseven, A.S. (2017). Türk aile hukukunda toplumsal cinsiyet rolleri. *TBB dergisi*, 132, 183-230.
- Gündüz-Hoşgör, A. ve Smits, J. (2006) .Variation in labor market participation of married women in Turkey. *Radboud Üniversitesi*, 2, 1-40.
- Güner, A. (2008). *Üniversitede çalışan kadınların "kadının çalışma yaşamındaki sorunları"na yönelik algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günindi Ersöz, A. (1998, Kasım). *Kamu yönetiminde yönetici olarak çalışan kadın veleneksel ve çalışan kadın rollerine ilişkin beklentileri*.20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar Ve Gelecek Konferansı'nda sunuldu, Ankara.



- Günsel, A., Köroğlu, S. ve Demirci, L. (2015). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1, 74-112.
- Gürşimşek, I. ve Günay, V. D. (2005). Çocuk kitaplarında cinsiyet rollerinin işlenişinde kullanılan dilsel ve dil dışı göstergelerin değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 53-63.
- Hıdıroğlu, S. (2006). *Sağlık iş kolunda çalışan kadınların çalışma yaşamı ile ilgili sorunların değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eğitim Haberleri. (2008). <https://egitim-haberleri.blogspot.com/2008/04/922-yneticinin-sadece-5i-kadn.html> adresinden alınmıştır.
- ILO (2007). *Equality at work: Tackling the challenges*. Geneva: International Labour Conference sunuldu.
- ILO (2018). *World employment and social outlook trends for women 2018 global snapshot*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/publ/documents/publication/wcms\\_619577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/publ/documents/publication/wcms_619577.pdf) adresinden alınmıştır.
- ILO Sözleşmesi (1958). Resmi Gazete (22.12.1966). Sayı:12484 [http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo\\_111.htm](http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo_111.htm) adresinden alınmıştır.
- Işık, V. (2009). Çalışma yaşamında kadın işgücüne yönelik cinsiyet ayrımcılığı uygulamaları. *Kamu'da Sosyal Politika*, 11, 67-72.
- İçin, N. (2012). *Çalışma yaşamında kadın işgücünün karşılaşılabileceği sorunlar: Yalova örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atık, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 77-96.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim*. İstanbul : Beykent Üniversitesi Yayınevi .
- İpçioğlu, İ. , Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: insan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (25), 686-709.
- İşler, R. ve Şentürk, C. (2017). Tarihsel açıdan uluslararası kurum/kuruluşlarda ekonomik kalkınma ve kadın üzerine bir değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(22),375-388.
- Jaumotte, F. (2003). *Female labour force participation: past trend sand main determinants in Oecd countries*. Economics department working papers. OECD, Economics Department. <http://www.oecd.org> adresinden alınmıştır.
- Kadılar, E. (2011). *Üç kuşak kadının cinsiyet rolleri: Ankara örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi
- Kalaycıoğlu, E. ve Toprak, B. (2004). *İş yaşamı, üst yönetim ve siyasette kadın*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Kalkın, G., Erdem, H. ve Tikici, M. (2015). Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi: Yükseköğrenim kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 7(13), 125-14.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi*, 32(1), 231-260.

- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karagöz, B. (2008). Türkiye’de 1980 sonrası kadın hareketinin siyasal temelleri ve ikinci dalga uğrağı. *Siyaset Yönetimi*, 3(7), 168-190.
- Karakuş, H. (2016). *Delik boru: Türkiye’deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz*. The Journal of Academic Social Science Studies, 53, 533-536.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Erdem, B., ve Sayılğan, Baydaş, Ö. (2010). Ataerkil ve anaerkil toplumun tarihsel savaşımının “Avatar” filmi bağlamında incelenmesi. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1, 99-120.
- Kaya, S. (2009). Kadın işgücünün genel profili ve çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar (II). [kadin\\_ismucunun\\_genel\\_profili\\_ve\\_calisma\\_ii\\_kaya\\_26.04.2012\\_20-25-e23.pdf](#) adresinden alınmıştır.
- Kayıkçı, D. (2002). Türk tekstil ve konfeksiyon sanayi çalışma alanında gözlemlenen başlıca sorunlar. *İktisat Dergisi*, (421- 428).
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 15-23.
- Kılıç, D. ve Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Koca, C. (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Spor Bilimleri Dergisi*. 22 (1), 1–12.
- Kocacık, F. ve Gökkaya B. V. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1). 195–218.

- Konyar, E., ve Yelözer, S. (2013). *Phrygialı ana tanrıça kybele. Tarihsel süreç içerisinde sembolizma, inanç, toplumsal organizasyon, ekonomik ilişkiler ve iktidar bağlamında kadının konumu*. Frig seminerinde sunuldu, İstanbul.
- Koray, M. , Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (2000). *Gıda işkolunda çalışan kadınların koşulları ve geleceği*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Korkmaz, H. (2014).Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2( 5),1-14.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri (Bingöl ili örneği)*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Köstek, H. (2007). *Resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KSSGM (2000). *Sağlık sektöründe kadın*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- KSSGM (2008). *Kadın ve ekonomi, politika dökümanı*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- KSSGM (2011). Kadının durumu.  
[www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr\\_de\\_kadinin\\_durumu\\_temmuz\\_2011.pdf](http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr_de_kadinin_durumu_temmuz_2011.pdf) adresinden alınmıştır.
- Kumaş, H. ve Fidan, F. (2005). Akademisyen ve tekstil işçileri karşılaştırması örneğinde çalışan kadınların çalışma olgusuna bakışları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 507-532.

- Kutanis,R.Ö. ve Çetinel, E.(2014).Kadınların sessizliği:devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S.(2004) Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
- Küçükcalay, M. (1998). Türkiye’de planlı dönemde kadın nüfusu ve kadın işgücü istihdamındaki gelişmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3),35-44.
- Küçükkuşurlu, M. ve Öncü, A. S. (2004). Türkiye’de öğretmenliğin meslek olarak kabulü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 283-301.
- Loureiro, P. R. A., Carneiro, F. G. ve Sachsıda, A. (2004) Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil. *Journal of Economic Studies*, 31(2), 129-14.
- Mayatürk, E. (2006). *Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık ve bir uygulama*, Yayınlanmamış uzmanlık tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Milli Eğitim İstatistikleri.(2010-2011).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2010/2011*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2013/2014.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2013/2014.pdf) adresinden alınmıştır.
- Milli Eğitim İstatistikleri.(2011-2012).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2011/2012*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2013/2014.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2013/2014.pdf) adresinden alınmıştır.
- Milli Eğitim İstatistikleri.(2012-2013).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2012/2013*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2012/2013.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2012/2013.pdf) adresinden alınmıştır.

Milli Eğitim İstatistikleri.(2013-2014).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2013/2014*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2013/2014.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2013/2014.pdf) adresinden alınmıştır.

Milli Eğitim İstatistikleri.(2014-2015).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim2014/2015*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2014/2015.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2014/2015.pdf) adresinden alınmıştır.

Milli Eğitim İstatistikleri.(2015-2016).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim2015/2016*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2015/2016.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2015/2016.pdf) adresinden alınmıştır.

Milli Eğitim İstatistikleri.(2016-2017).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim2016/2017*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2016/2017.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2016/2017.pdf) adresinden alınmıştır.

Milli Eğitim İstatistikleri.(2017-2018).*Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2017/2018*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2017/2018.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2017/2018.pdf) adresinden alınmıştır.

Milli Eğitim İstatistikleri (2018-2019). *Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim2018/2019*.[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2018/2019.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2018/2019.pdf) adresinden alınmıştır.

Moroğlu, N. (2006). *Kadın istihdamı zirvesi*. İstanbul: TİSK

Mostafa, M. (2005). Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates: The effects of patriarchy, age and sex differences. *Journal of Educational Administration*, 20(6), 522-540.

Moya, M. Expósito, F. ve Ruiz, J. (2000). Close relationships, gender, and careers alience. *Sex Roles:Ajournal of Research*, 42(9-10),825-846.

- Nayır, D. Z. (2008). İşi ve ailesi arasındaki kadın: tekstil ve bilgi işlem girişimcilerinin rol çatışmasına getirdikleri çözüm stratejileri. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 631-650.
- OECD İstatistikleri, (2000-2014).OECD ülkelerinde yıllar itibariyle kadın çalışanların oranları.<https://stats.oecd.org> adresinden alınmıştır.
- Oktaç, A. (1998). *Eğitim örgütlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık (Bolu merkez ortaöğretim düzeyi örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Olaş,Ö.(2006).*Kadın yöneticinin çalışma yaşamında değişen karakteristiği üzerine bir saha çalışması: Sakarya örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Osma, K. (2006). Cumhuriyet dönemi kadın heykellerinde kadın imgesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 89-107.
- Ozga, J. (1993). *Women in educational management*. Buckingham: Open University Press.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de kadın işgücünün görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Ören, K.ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı.*Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1),34-59.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,14 (2), 117-135.
- Özbay, F. (1990). Kadınların ev içi ve evdışı uğraşlarındaki değişme. Ş. Tekeli (Ed.). *1980’ler Türkiye’sinde kadın bakış açısından kadınlariçinde* (s.159-178). İstanbul: İletişim Yayınevi.

- Özbek, R. (2007). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğini tercih etmelerinde kişisel ekonomik ve sosyal faktörlerin etkililik derecesine ilişkin algılar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 145-159.
- Özbeyli, D. (1999). *İş tatmini açısından çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 21-39.
- Özdemir, M. (2008). *Türkiye’de iç göç olgusu, nedenleri ve Çorlu örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10( 2), 125-138.
- Özdil, S. (2007). *İlköğretim okullarında yöneticilerinin yönetsel işlevlerini gerçekleştirmelerinde cinsiyet faktörü (Sakarya örneği)*. Yayımlanmış Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özel, N. (2013). Kadın ve erkek liderlerin sözel iletişim yeterlikleri ve bunun çalışanların iş tutumları üzerine etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 141-160.
- Özgen, N., Bindak, R. ve Birel F. (2007). Coğrafya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 58-64.



- Özgül, G. E. (2002). *İşletme yönetiminde sosyal sorumluluk bakış açısıyla kadın yönetici terfilerinde terfi engelleri (tekstil sektöründe bir araştırma)*. Yayınlanmamış yüksek lisanstezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özguven, E.İ.(2007 ).*Bireyi tanıma teknikleri*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and differences*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z. ve Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentorunyeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 55-70.
- Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000). *Kadın akademisyenler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Öztürk Yaman, M. (2012). Ataerki: Bir kavramın yeniden inşası ‘’eski’’ataerki’den ataerki kapitalizme. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 10 (38),72-115.
- Öztürk, T. (2007). *Türkiye’de kadın çalışanların iş yaşamındaki yerinin analizi: İzmir’de bir alan çalışması*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar* (çev.V. Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal zekanın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Pınarcıoğlu, N. Ő. (2006). *Kentlerde kadınların işgücü ve istihdama katılım sorunları: İzmit örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Porat, K. L. (1991). Women in administration: the difference is positive. <http://eds.a.ebscohost.com/> adresinden alınmıştır.
- Priola,V. (2007). Being female doing gender. Narratives of women in education management. *Gender and Education*, 19(1), 21–40.DOI: 10.1080/09540250601087728
- Reif, W. E., Newstrom, J. W. ve Monczka, R. M. (1975). Exploding some myths about women managers. *California Management Review*, 17(4), 1-72.
- Rüstemzade, N. (1987). *İşhayatında kadınların yeri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saban İflazoğlu, A. ve Tümkaya, S. (2008). Öğretmen adaylarının öğrenme stratejileri ile sosyo - demografik özellikler ve akademik başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1–22.
- Sağlam, A. Ç ve Bostancı, A. B. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 140-155.
- Saka, G.(2004).*Bankacılık sektöründe çalışan kadınların cinsiyet ayrımcılığı sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, Sakarya.
- Sakallı-Uğurlu, N.ve Beydoğan, B. (2002). Turkish college students? Attitudes toward women managers: The effects of patriarchy, sexism and gender differences. *The Journal of Psychology*, 136(6) , 647-656.

- Sallan Gül, S. (2007). Seçimin galibi kim? Bıyıklı kadınlar mı yoksa eril siyaset mi? *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 1 (1), 1–26.
- Sanal, E. (2008). Dünya kadınlar günü'nde kadın istihdamına genel bir bakış. <http://www.toprakisveren.org.tr/2008-77-enginsanal.pdf> adresinden alınmıştır.
- Sankır, H. (2010). *Sembolik etkileşimci yaklaşım çerçevesinde plastik sanatlarda kadın sanatçı kimliği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, Ankara.
- Savcı, İ. (1999). Toplumsal cinsiyet ve teknoloji. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(1), 123–142.
- Sedlak, M. W. ve Schlossman, S. (1986). *Who will teach? Historical perspectives on the changing appeal of teaching as a profession*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Shilibekova, A. (2004). *Uluslararası kalkınma kuruluşlarının kadıneğitimine yönelik projelerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sincoff, M. Z., Hildebrando, V. ve Owen, C.L. (2010). Perceptions of women as managers in the U.S. and Brazil. R.A.Oglesby, H.P. Leblanc ve M.G. Adams (Editörler) *Business year research book. global business perspectives* içinde (s.376-382). Amerika: International Graphics.
- Soylutürk M. (2001). *Yönetimde kadının yeri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Soysal, T. (2006). Uluslararası sözleşmeler ışığında 4857 sayılı iş kanununda kadın işçiyi koruyan hükümler. *Kamu-İş Dergisi*, 8(4), 1-40.

- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Takahashi, M. (1994). The issues of gender in contemporary Japanese working life: A Japanese "vicious circle". *Feminist Issues*, 14(1), 37-56.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetiminde kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*. 29 (4), 33-35.
- Tan, M. (2002). Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı? 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunuldu, Ankara.
- Tanrısevdi, F., Sarpkaya Yengin, P. ve Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1590-1617.
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı algılamasının kadın kariyeri üzerine etkileri: kavramsal ve uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tatlidil, E. ve Xanthacou, Y. (2002). Türk işgücünün yapısı ve Avrupa Birliği istihdam politikaları. [www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2002\\_2\\_1.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2002_2_1.pdf) adresinden alınmıştır.
- Tekeli, Ş. (1990). Ş. Tekeli (Ed.). *1980'ler Türkiye'sinde kadın bakış açısından kadınlar* içinde. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., ve Smith, S. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management Journal*, 20(1), 89-100. Doi: 10.2307/255464
- Timur S., Ege E. ve Bakış E. (2006). Engelli kadınların üreme sağlığı sorunları ve etkileyen faktörler. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(1), 52-58.
- TİSK (1999). *TİSK 'kadın işgücü' araştırması*. Ankara: Plaka matbaa.
- TİSK, (2014, Ekim). İşgücü piyasası bülteni. tisk.org.tr adresinden alınmıştır.
- TİSK, (2014, Nisan). İşgücü piyasası bülteni. tisk.org.tr adresinden alınmıştır.
- TİSK, (2019). Rakamlarla Türkiye ve Dünya. www.tisk.org.tr/yayin/46622-rakamlarla-turkiye-ve-dunya--mayis-2019--2019.pdf adresinden alınmıştır.
- Tok, T. N. ve Yalçın N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Doi:10.5505.
- TÜİK. (2005-2014). Hanehalkı işgücü anketi sonuçları. www.tuik.gov.tr adresinden alınmıştır.
- TÜİK. (1923-2013). İstatistiki göstergeler .www.tuik.gov.tr adresinden alınmıştır.
- TÜİK. (2010). İstatistiklerle kadın. www.tuik.gov.tr adresinden alınmıştır.
- TÜİK. (2013). İstatistiklerle kadın. www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056 adresinden alınmıştır.
- TÜİK. (2013). Toplumsal cinsiyet istatistikleri. kasaum.ankara.edu.tr adresinden alınmıştır.

TÜİK. (2015). İstatistiklerle kadın. [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alınmıştır.

TÜİK. (2017). İstatistiklerle kadın. [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alınmıştır.

TÜİK. (2018). İstatistiklerle kadın. [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alınmıştır.

Tüllük, M. S. (2006). *Türkiye’de bankacılık sektöründe kadın çalışanların sorunları: Çanakkale örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2012). Yazılı soru önergesi metni: Diğer kamu kurum ve kuruluşlarından Bakanlığa nakil yoluyla gelen personel sayısı ve kadın personel sayısı ile okullarda boş geçen derslere ilişkin. TBMM Tutanakları. <https://www.tbmm.gov.tr/tutanak/donem24/yil2/bas/b093m.htm> adresinden alınmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu.(2005). Hanehalkı işgücü istatistikleri.[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alınmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu.(2014).Hanehalkı işgücü istatistikleri.[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alınmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu. (1988-2001).Hanehalkı işgücü istatistikleri.[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alınmıştır.

TÜSİAD (2000). *Kadın ve erkek eşitliğine doğru yürüyüş: Eğitim, çalışma yaşamı ve siyaset*.İstanbul: Türkiye Sanayi ve İşadamları Derneği.

TÜSİAD (2004). *Türkiye’de işgücü piyasasının kurumsal yapısı ve işsizlik*.İstanbul: TÜSİAD Yayınları

TÜSİAD-T (2000-12/290).*Kadın – erkekeşitliğine doğru yürüyüş: Eğitim, Çalışma yaşamı ve siyaset*, İstanbul: TÜSİAD-T Yayınları,

- Uçal Canakay,E.(2006).*Müzik teorisi dersine ilişkin tutum ölçeği geliştirme*. Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu'ndasunuldu, Denizli.
- Ugodulonwa, C. A. ve Okduwire, A. N. (1993). Perception of women education in Nigeria by teachers and students: An exploratory study. *Journal of Issues in special educatio*, 1 (2),52-60.
- Ulusoy, D. (1999). Plastik sanatlarda toplumsal cinsiyet. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 16(2),47-73.
- Urhan, B. ve Etiler, N. (2011). Sağlık Sektöründe kadın emeğinin toplumsal cinsiyet açısından analizi. *Çalışma ve Toplum*, 2, 191-215.
- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi'' Ankara ili örneği''*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyar, V. (2018). 2018'de kadın istatistikleri.  
<https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleriadresinden> alınmıştır.
- Uşen, Ş. ve Delen M. G. (2011). Eğitimli kadınların çalışma hayatına ilişkin tercihleri: İstanbul örneği.*Kamu-İş Dergisi*,11(4), 127-182.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklarve bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ünal, I. (2003). İlköğretim okullarında “demokratik okul ortamının” oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*. 1 (2-3), 108–123.
- Ünal, I. (2005). Öğretmen imgesinde neoliberal dönüşüm. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 3(11),4-15.

- Üstüngüler. H. (2004). *Türk kamu yönetiminde kadın yöneticiler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Vefikkuluçay, D. , Zeyneloğlu, S., Eroğlu, K. ve Taşkın, L. (2007). Kafkas üniversitesi son sınıf öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin bakış açıları.*Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14 (2), 26–38.
- WEF (2018). *The global gender gap report 2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> adresinden 10.04.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Weller, J. (1988). Women in educational leadership. Monograph. Published by the center for sexequity. *The Ohio State University Department of Education*, 3(4),1-8.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. International Labour Office, Geneva.
- Eğitim Haberleri. (2019). YÖK Başkanı Saraç: 322 dekanımız 17 rektörümüz kadın. <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/yok-baskani-sarac-322-dekanimiz-17-rektorumuz-kadin-41138837>adresinden alınmıştır.
- Yankın, F. B. (1989).*Çalışma hayatında kadınlar ve çalışan kadınlar üzerine bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yemen, A. ve Negiz, N. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Yıldız, S. (2018). Türkiye’de kadın akademisyen olmak. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(1), 29-40.Doı: 10.5961/jhes.2018.245
- Yılmaz, A., Bozkurt Y. ve İzci, F. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 89–114.



- Yılmaz, G. (2006). *Küreselleşme ve küreselleşmenin kadınların çalışma yaşamına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yorgun, S. (2010). Sömürü, korunma ve pozitif ayrımcılıktan çalışma hayatının egemen gücü olmaya doğru kadınlar: 21. yüzyıl ve pembeleşen çalışma hayatı. *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, (1), 167-190.
- Yükseköğretim İstatikleri, (2013). Öğretim elemanısayıları. <http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim İstatikleri. (2014).Öğretim elemanı sayıları.<http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim İstatikleri. (2015). Öğretim elemanı sayıları. <http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim İstatikleri. (2016).Öğretim elemanı sayıları.<http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim İstatikleri, (2017).Öğretim elemanı sayıları.<http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim İstatikleri. (2018).Öğretim elemanı sayıları.<http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim İstatikleri. (2019). Öğretim elemanı sayıları. <http://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alınmıştır.

Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.



## EKLER

### Ek 1:Uygulanan Ölçme Araçları

#### İLKÖĞRETİMDEKİ KADIN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLİĞİ TALEPLERİ İLE KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ (YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERE)

Değerli Katılımcı;

“İlköğretimdeki Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercihleri İle Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezine veri toplayabilmek için, sizlerin görüşlerinize gereksinim duyulmaktadır. Lütfen her maddenin karşısına size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Hiçbir maddeyi boş bırakmamaya özen gösteriniz. Ölçme aracının sonunda yer alan açık uçlu sorulara da cevap vermeye çalışınız.

Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, araştırmacı dışında kimseyle paylaşılmayacaktır. Bu nedenle isminizi yazmanıza gerek yoktur. **Araştırmanın amacına ulaşması tamamen sizin katılımınıza ve formlardaki soruları içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Konu ile ilgili her türlü soru için aşağıdaki mail adreslerinden bizlere ulaşabilirsiniz.**

**Araştırmaya ayıracağınız zaman ve verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederiz.**

Dr.Öğr.Üyesi Zafer KIRAZ  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
E-posta: [zafer.kiraz@gop.edu.tr](mailto:zafer.kiraz@gop.edu.tr)  
E-posta: rasimerna@gmail.com

Rasime ERDOĞAN  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM-I

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen tercih ettiğiniz seçeneği**

**“X” işareti ile belirtiniz veya ilgili boşluğu doldurunuz.**

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız: ( ) 30 yaş ve altı ( ) 31-40 yaş ( ) 41-50 yaş ( ) 51 yaş ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
4. Çocuk sayınız: ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve daha fazla
5. Eğitim Düzeyiniz: ( ) Eğitim Enstitüsü ( ) Ön lisans ( ) Lisans  
( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( ) Diğer: .....
6. En son mezun olduğunuz okul: ( ) Eğitim Yüksek Okulu ( ) Eğitim Fakültesi  
( ) Fen-Edebiyat Fakültesi ( ) Enstitü (Eğitim Bilimleri, Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri)  
( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz): .....
7. Göreviniz: ( ) Müdür ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Öğretmen
8. Branşınız: .....
9. Mesleki Kıdeminiz: ( ) 10 yıl ve daha az ( ) 11-20 yıl ( ) 21-30 yıl  
( ) 31-40 yıl ( ) 41 yıl ve üstü
10. Yöneticilikteki kıdeminiz: ( ) 10 yıl ve daha az ( ) 11-20 yıl ( ) 21-30 yıl  
( ) 31-40 yıl ( ) 41 yıl ve üstü
11. Okul müdürünüzün cinsiyeti: ( ) Kadın ( ) Erkek
12. Okulunuzdaki kadın yönetici sayısı: .....Müdür .....Müdür  
Yardımcısı
13. Çalışma yaşamınız süresince çalıştığınız kadın yönetici sayısı:  
.....
14. Daha önce yöneticilik sınavına girdiniz mi? ( ) Evet ( ) Hayır

## BÖLÜM II

### KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ

A) Lütfen, her bir ifade için sizin görüşünüze en uygun olan seçeneği aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz. Lütfen her cümlenin başındaki boşluğa bir sayı gelecek şekilde cevap veriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

#### Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER:

1. ...çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.
2. ...çok çalışırlar.
3. ...düzenlidirler.
4. ...karar alırken aceleci davranırlar.
5. ....özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.
6. ....karar alırken duygusal davranırlar.
7. ...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.
8. ....olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.
9. ....gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.
10. ...ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.
11. ...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.
12. ...üzerlerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.
13. ...zorluklarla başetmekte sıkıntı çekerler.
14. ...çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.
15. ...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.
16. ...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.
17. ...işleri başkalarına delege etmekte (paylaştırmakta) zorlanırlar.
18. ...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.
19. ...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.
20. ...sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.
21. ...olaylara objektif yaklaşamazlar.
22. ...çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.

- \_\_\_ 23. ...çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.  
 \_\_\_ 24. ...işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.  
 \_\_\_ 25. ...duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır.  
 \_\_\_ 26. ...sosyal yönleri kuvvetlidir.  
 \_\_\_ 27. ...rahat iletişim kurulur.

**B) Kadın yöneticiyle çalışmak ister miydiniz? ( ) Evet ( ) Hayır**

**Neden?**.....  
 .....  
 .....

**C) Kadın yöneticiler bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere sahip olup; yöneticinin yapması gereken işleri yapabilir mi? ( ) Evet ( ) Hayır**

**Neden?**.....  
 ....  
 .....  
 .....

**D) Sizce kadın öğretmenler öğretmenlikte mi yoksa yöneticilikte mi daha başarılı olur?**

( ) Öğretmenlikte ( ) Yöneticilikte ( ) Her ikisinde de

**Neden?**.....  
 .....  
 .....

**E) Kadın yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorunlarla ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.**

### BÖLÜM-III

#### KADIN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLİK TALEPLERİ ANKETİ

A) Lütfen, kadınların yöneticiliği taleplerindeolumlu ve/veya olumsuz rol oynayan etkenlere yönelik her bir ifade için sizin görüşünüze en uygun olan seçeneği ‘X’ ile anketi kullanarak işaretleyiniz.

NO	MADDELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.	Kadınlar, ailelerini ihmal edeceklerini düşünerek yönetici olmak istemezler.					
2.	Erkekler, kadınların yönetici olmasında engel oluştururlar.					
3.	Toplum kadınları yöneticiliğe teşvik eder.					
4.	Yöneticilik uzun süren yorucu çalışmayı gerektirir.					
5.	Kadınlar, yöneticilik işinin kendi ev işlerini (temizlik, yemek v.s.) yapmalarını engelleyeceğini düşünürler.					
6.	Ataerkil toplum yapısı kadın yöneticileri dışlar.					
7.	Kadınlar, öğretmenliği rahat bir meslek olarak görürken, yöneticiliği zor ve yorucu bulurlar.					
8.	Erkekler, kadın yöneticilerden emir almak istemezler.					
9.	Kadınlar, yöneticilik mesleğini sever ve ilgi duyarlar					
10.	Kadınlar, yöneticilikte başarılı olduklarını topluma ispat etmek isterler.					

11.	Yönetici pozisyonundaki kadınlar annelik ve yöneticilik arasında rol çatışması yaşarlar.					
12.	Kadın öğretmenler kadın yöneticileri rakip olarak görür ve işbirliğine gitmez.					
13.	Kadın yöneticilere toplum güven duymaz.					
14.	Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha sorumluluk sahibidirler.					
15.	Yasalar kadınların yönetici olmasında teşvik edici unsurlar içerir.					
16.	Yasalar genelde erkekler düşünülerek hazırlanmaktadır.					
17.	Kadınlar, yöneticilik konusunda kendilerini yeterli görürler.					
18.	Kadınlar, yönetici olarak, çeşitli insan gruplarıyla (veli, personel, üst düzey yönetici, öğrenci gibi) muhatap olmak istemezler.					
19.	Kadınlar toplumda çok göz önünde olmayı ve ön plana çıkmayı istemezler.					
20.	Kadın yöneticiler okulda çok yönlü bir iletişim ağı oluşturabilirler.					
21.	Başarılı yöneticilerin herhangi bir ödül (ücret, terfi v.s.) almaması yöneticiliğe olan isteği azaltır.					
22.	Kadın yöneticiler kurum dışı ilişkilerde başarılı olmazlar.					
23.	Kadınlar, yönetici olarak erkekler karşısında kendilerini zayıf görürler.					
24.	Yönetici olarak kadınlar okulda insan ilişkileri açısından daha olumlu bir örgüt ortamı oluşturabilirler.					
25.	Okul yöneticiliğinin toplumsal statüsü yüksektir.					



26.	Kadın yöneticiler, muhtemel sorunlar karşısında yeterli direnci gösterebilirler.					
27.	Yöneticiler, meslekleriyle ilgili ağır bir denetimden geçerler.					
28.	Kadın yöneticiler önemli kararların alınmasında duygusal davranırlar.					
29.	Kadınlar, çevrenin takdirini kazanmak için yöneticiliğe talip olurlar.					
30.	Kadınlar fiziki açıdan okulda uygun ortamların oluşturulmasında başarılıdırlar.					
31.	Yönetici konumundaki kadınlar, diğer kadınlar için iyi bir örnek oluştururlar.					
32.	Kadınlar yönetici olma durumlarında istedikleri kadar izin kullanırlar.					
33.	Okul yöneticiliğinde yeterince hizmet içi eğitime yer verilmediğinden dolayı yöneticiliğe talip olmak büyük cesaret gerektirir.					

**B) Daha önce yönetici olmayı düşündünüz mü? ( ) Evet ( ) Hayır**

**Evet ise, yönetici olmayı isteme nedenleriniz nelerdir?**

**Hayır ise, yönetici olmayı istememe nedenleriniz nelerdir?**

## Ek 2: Ölçme Aracı Kullanım İzni

rasime özdemir <rasimerna@gmail.com>

30 Oca 2012  
17:03

Alıcı: yaberkman

Merhaba Yonca Hocam;

Adım Rasime Erdoğan.Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim.Tez aşamasındayım.Tez konusu olarak "Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Arasındaki İlişki"yi çalışmaktayım.Kadın yöneticiye ilişkin tutum ölçeğinizi (2011 eylülde dergide basımı yapılmış makalenizde kullanılan 27 maddeli ölçek) kullanmak için izninizi rica ediyorum.İzninizi verdiğinizize dair mail atarsanız çok sevinirim...

Saygılarımla;

[İleti kısaltıldı] [Tüm iletiyi görüntüle](#)



Yonca Ayşe Uzman <yaberkman@mail.koc.net>

1 Şub 2012  
17:05

Alıcı: ZEYNEP, ben

Merhaba,

Öncelikle tez çalışmanızda başarılar dilerim.Ben akademik çalışmalarına devam etmemekteyim.Zira 2011 yılında ölçeğin yayınlanmadan önceki son çalışmalarını tez danışmanım Prof. Zeynep Aycan yürütmüştür.Kendisini de cc ye koyuyorum.Ölçeği kullanmanızda bir problem olacağını zannetmiyorum ama konuya ilişkin protokolleri kendisi daha iyi biliyordur.Bilgilerinize,

Sevgi ve Saygılarımla,

Yonca Ayşe BERKMAN UZMAN

rasime özdemir <rasimerna@gmail.com>

26 Oca 2012  
Per 17:27

Alıcı: zaycan

Hocam;

Hazırlamış olduğunuz yeni ölçeği kullanmam hususunda izninizi rica ediyorum. Ayrıca konuyla ilgili değerli fikirlerinizle yardımcı olursanız da çok sevinirim. Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz hassasiyet için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla;

[İleti kısaltıldı] [Tüm iletiyi görüntüle](#)



ZEYNEP AYCAN <ZAYCAN@ku.edu.tr>

27 Oca 2012  
Cum 18:28

Alıcı: ben

Rasime, basılan bir ölçeği referans vererek kullanabilirsin. İyi çalışmalar dilerim.  
Zeynep Aycan

Gelen Kutusu x



fatmakoroglu2003 <fatmakoroglu2003@mynet.com>

21 Şub 2012  
Sal 19:02

Alıcı: ben

Sayın Rasime ERDOĞAN,

"Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni Ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri" adlı yüksek lisans tezimde **kadınların okul yöneticiliğini talep etme durumlarını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörleri** ortaya çıkarmak adına hazırlamış olduğum anketi; yapacağınız yüksek lisans tez araştırmanızda kullanmanızda ve ankete faktör analizi yapmanızda herhangi bir sakınca görmemekteyim.

FATMA KÖROĞLU ELKIRAN

### Ek 3: Araştırma Uygulama İzin Belgesi

Mehmet AR <armehmet@gmail.com>

5 Nis 2012

Per 12:03

Alıcı: ben

4789

04.04.2012

**Konu:**

Anket Uygulaması

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

Müdürlüğümüz ve Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işbirliğinde Valilik Makamının 30/03/2012 tarih ve 5739 sayılı onayı ile yürütülen “İlköğretimdeki Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Tercihleri ile Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Arasındaki İlişki” konulu anket çalışması ekte gönderilmiştir.

Ekte gönderilen anket formunun okulunuzda görevli yönetici ve öğretmenler tarafından azami katılım sağlanarak (okulda görevli öğretmen ve yöneticilerin en az yarısı) doldurulmasını ve 11/04/2012 Çarşamba gününe kadar [rasimeoz@gmail.com](mailto:rasimeoz@gmail.com) adresine gönderilmesini önemle rica ederim.

Mehmet AR

İl Milli Eğitim Şube Müdürü

Not: Sonuçlara ilişkin istatistikî bilgiler daha sonra okul ve kurumlarla paylaşılacaktır

**Ek 4: Özgeçmiş**

---

<b>Adı Soyadı</b>	Rasime ERDOĞAN
<b>Kişisel Bilgiler</b>	Uyruğu: T.C Doğum Tarihi ve Yeri: 20.11.1981/Amasya
<b>İletişim Bilgileri</b>	E- posta: rasimerna@gmail.com
<b>Öğrenim Bilgileri</b>	Lise: 1992-1999 Amasya Anadolu Lisesi Üniversite:1999-2000 Çanakkale Onsekiz Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Fen Bilimleri Öğretmenliği 2000-2003: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi İlköğretim Fen Bilimleri Öğretmenliği
<b>İş Deneyimi</b>	2004-2007: Bitlis Ahlat Bayındır İlköğretim Okulu 2007-2009: Tokat Erbaa Pınarbeyli İlköğretim Okulu 2009-2012: Tokat Erbaa Atatürk İlköğretim Okulu 2012-halen: Tokat Erbaa Hüseyin Özdilek Ortaokulu

---