

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞMA
ORTAMLARI VE KARIYER ENGELLERİNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Songül YİĞİT

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD

İstanbul, 2014

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**



**KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞMA
ORTAMLARI VE KARIYER ENGELLERİNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Songül YİĞİT**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD**

İstanbul, 2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040021 numaralı öğrencisi **Songül YİĞİT** in “**KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞMA ORTAMLARI VE KARIYER ENGELLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.11.2014 tarih ve 2014/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ay. b. d. g. ile* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *ay. b. d. g. ile* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :25/11/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Somayeh RADMARD

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

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

ÖN SÖZ

Kadınların yönetim kademelerinde neden görülmediği, engellenip engellenmediği ya da niçin engellendiği konularında oldukça fazla araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir. Bu denli araştırma yapılıyor olması konuya duyarlılık açısından sevindirici olsa da soruna henüz somut çözümler getirilemiyor olması açısından da kaygı vericidir. Kadınlar yönetim kademesinden ne kadar uzak tutulursa, yönetimin niteliği de aynı oranda azalmaktadır. Bu açıdan baktığımızda konunun ne derece önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Bu çalışmada, işte bu anlayıştaki bir sürecin devamında kadının karşılaştığı sorunların küçük bir parçası incelenmeye alınmıştır. Araştırma, otoritenin bir alanı olarak görülen yönetimin ve de özelde okul yönetiminin kadınlara hareket alanı sağlaması açısından ne derece uygun olduğu, toplumsal cinsiyet algısının bu alanda ne derece hissedildiği ve de erkek egemenliği altında olup olmadığı, kadınları yöneticilikten nelerin uzak tuttuğunun incelenmesini kapsamaktadır.

Çalışma alanı olarak her ne kadar İstanbul ili Başakşehir ilçesi seçilmişse de tüm Türkiye hatta tüm Dünya kadınlarının sorunlarını dile getirdiğimizi düşünüyorum. Çünkü kadın, sadece Türkiye’de değil batılı ülkelerde dâhil dünyanın hemen hiçbir yerinde yönetici konumunda görülmek istenmemektedir..

Bu çalışmada, desteklerini esirgemeyen, iletişim kurmakta hiç sıkıntı yaşamadığım danışmanım Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD’a başta olmak üzere, Kırıkkale üniversitesinden değerli hocalarımız Prof. Dr. Dolunay ŞENOL, görüşme formunu hazırlarken uzman görüşleri ile katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Sıtkı YILDIZ ve İstanbul Aydın Üniversitesinden değerli hocalarıma ve sevgili aileme en samimi duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar	iv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	2
1.3. Problem Cümlesi	3
1.4. Alt Problemler	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6.Kısaltmalar Ve Tanımlar.....	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1.Tarihte Kadın Algısı.....	5
2.2.İş Yaşamında Kadın.....	6
2.3.Kadın Ve Yöneticilik.....	8
2.4.Dünyada Kadın Yöneticiler.....	10
2.5.Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	11
2.6.Çalışan Kadın Ve Aile Hayatı Sorumlulukları.....	13
2.7.Kadınların Kariyer Engelleri.....	15
2.7.1.Cinsiyet Eşitsizliği	16
2.7.2.Cam Tavan Sendromu.....	18
2.7.3.Kraliçe Arı Sendromu.....	20
2.8.Kadının Statüsünü Yükseltme Çalışmaları.....	21
2.9.İlgili Araştırmalar.....	24
2.9.1.Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	24
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	32
3. YÖNTEM	32
3.1.Araştırma Modeli	32
3.2.Çalışma Grubu	32
3.3.Veritoplama Aracı	33
3.4.Uygulama	33
3.5.Verilerin Çözümlemesi	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	35
4. BULGULAR VE YORUMLAR	35
4.1.Eğitim Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	35
4.2.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	42
4.3.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	46
4.4.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	51
4.5.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	70
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	101
SONUÇLAR.....	101
ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	108
EKLER	116
ÖZET	119
ABSTRACT	121

TABLULAR

Tablo 1: Kamu kesiminde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dağılımı.....	13
Tablo 2: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Yaş Durumu.....	35
Tablo 3: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Medeni Durumu.....	36
Tablo 4: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Çocuk Sayısı	36
Tablo 5: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Eğitim Durumu	37
Tablo 6: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Branş Durumu.....	38
Tablo 7: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Durumu.....	39
Tablo 8: Görüşme Yapılan Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdem Durumu.....	39

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Konu ile ilgili yapılan pek çok araştırmanın da gösterdiği üzere Örucü ve diğ.(2007), Arıkan(2003), Mercanlıoğlu(2009), Sarı ve Çevik(2009), Demiriz ve Yaşar (2009), Besler ve Oruç(2010), Gündüz (2010), İnandı ve Tunç (2012), gerek Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde gerekse toplumumuzun diğer katmanlarında kadınların var oldukları sahalarda bile, iş yöneticiliğe gelince kadınların ötelendiği hatta ötekileştirdiği bir durum söz konusu olabilmektedir. Kadın yönetim kadrolarında hem cinslerini temsil etmekten uzaktır ne yazık ki. Bu alanda bu kadar araştırma yapılıyor olması da sorunun ne kadar ileri boyutlarda olduğunun bir göstergesidir.

Kadınlarla ilgili bu durum yeni değildir elbette. Tarihi bir sürecin uzantısıdır. Bugün gelinen nokta tarihteki kadın anlayışından elbette daha uzaktır fakat hala gerekli noktaya ulaşamadı. Burada konu daha çok milli eğitim bakanlığı bünyesinde görev yapan kadın yöneticiler bazında ele alınmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan öğretmen sayılarına baktığımızda 2013-2014 eğitim öğretim yılı verilerine göre erkek öğretmenlerin sayısı 466.277, kadın öğretmenlerin sayısının ise 517. 146 olduğu görülmektedir (sgb.meb.gov.tr, 2014). Buradan da anlaşıldığı gibi çalışan öğretmenlerin yarısının, ya da yarıya yakınının kadın olduğu gerçeği artık yerini öğretmenlerin kadın ağırlıklı olduğu gerçeğine bırakmıştır. Buna rağmen kadın yöneticilerin sayısı sadece yüzde sekiz civarındadır. Bu oran ise daha çok okul yönetimleri kadrosu için geçerlidir. İl milli eğitim müdür yardımcılığı kadrosunda görev yapan kadın yönetici sayısı yok denecek kadar azdır. İl milli eğitim müdürü statüsünde ise sadece Aydın il milli eğitim müdürü görev yapmaktadır (kamudanhaber, 2014).

Kadınların yönetimden uzak durmalarında pek çok sebep vardır fakat temelde aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı bu sebeplerden en baskın olanlardır. Ayrıca kadın yöneticilere cinsiyetlerinden dolayı farklı bir davranış geliştirildiği Cortis ve Cassar (2005), Mostafa (2005 (Aktaran, Özbek Başbuğ ve Çelik, 2011), Durğun(2011) ve Özkan (2006) tarafından dile getirilmiştir.

1.2.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Mili Eğitim Bakanlığında çalışan kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından elli binden fazla olmasına rağmen kadın eğitim yöneticilerinin oranının sadece yüzde sekiz olması eğitimde niteliğin ne oranda düştüğünü göstermesi bakımından çok önemlidir.

Eğitim yöneticiliğini çoğu erkekten çok daha iyi yapabilecek yetenek ve donanımına sahip pek çok kadın öğretmen diğer adı ile “cinsiyet eşitsizliği” olan adaletsiz tutumlar nedeniyle yöneticilikten uzak durmaktadır. Yetenekli her kadının uzak durduğu bu alan belki de yeteneksiz bir erkeğe yer açmaktadır.

Kurumda çalışan diğer kadın öğretmenleri ve de öğrencileri düşündüğümüzde kendi cinsini temsil etme oranı iletişim açısından baktığımızda çok büyük bir boşluk ve anlamsızlık oluşturmaktadır.

Kadının iş hayatındaki varlığı özellikle savaş döneminde oluşan boşluklarla sadece “fert” bazında düşünülmüş ve yine de önemi yeterince idrak edilmemişse de bu ilkel anlayışın tarihteki yerini almış olduğunu umuyoruz. Konu ile ilgili araştırma ve gözlemlerde de çok kereler şahit olunduğu üzere kimileri olaya cinsiyet açısından değil yetenek ve liyakat açısından bakılması gerektiğini düşünse de tarihsel süreçten beri gelinen anlayış artık bilinç altına öyle bir yerleşmiştir ki farkında bile olmadan kadının bazı alanlarda olması yadırganmaktadır. İşte bu nedendir ki kadına karşı oluşmuş bu önyargılar kolay değişeceğe benzemiyor ne yazık ki.

İşte bu çalışmada yine bu önyargıların varlığını anımsatıp en azından bilince hitap edip belki de daha sağlıklı bir bilinçaltı oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

1.3.Problem Cümlesi

Kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamlarında karşılaştıkları kariyer engelleri nelerdir?

1.4.Alt Problemler

1.Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan erkek eğitim yöneticilerinin kadınların yöneticiliğine ilişkin düşünceleri nelerdir?

2.Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın eğitim yöneticileri çalışma ortamında hangi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?

3.Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan eğitim yöneticileri yöneticiliğe başlama ve devam etme sürecinde neler yaşadılar?

4.Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan eğitim yöneticilerinin cinsiyet eşitsizliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.5.Sınırlılıklar

1.Bu araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

2.Bu araştırmadan elde edilen bulgular, örneklem grubundan alınan yanıtlarla sınırlıdır.

3.Bu araştırmadan elde edilen bulgular araştırmacının gözlemleri ve yorumları ile sınırlıdır.

1.6.Kısaltmalar Ve Tanımlar

SBKK: Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı

KY: Kadın Yönetici

EY: Erkek Yönetici

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

SBKK: Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı

Kariyer: Çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan.

Cam Tavan: Cam tavan kadınların kariyerlerinde yükselmesini engelleyen belirsiz, görünmeyen engellerdir.

Kraliçe Arı Sendromu: Kadınların birbirini çekememeleri, tepe noktaya gelmiş bir kadın yöneticinin tek olmayı bir ayrıcalık olarak algılamasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, tarihsel süreç içerisinde iş ve özel hayatında kadınların durumu, özellikle yönetici konumundaki kadınlara yapılan engellemeler ve kadınların çalışma hayatında daha iyi şartlara kavuşması için yapılan alanyazına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.Tarihte Kadın Algısı

Her konuda kategori yapma ihtiyacı duyan insanoğlu kendi cinsi konusunda da bunu yapmış ve iki cinsten, bedenen daha az güçlü olan kadını ikinci plana itmiştir. Bu da her konuda ve konumda kadını erkeğin insafına bırakmıştır. Kadının bu ikincilliği zamanla çok ileri boyutlara ulaşmıştır. En son biçimi İmparator Charlemange (M.S 742-814) zamanında kaleme alınan Frank yasalarında kadın miras hakkından yoksun bırakılıyordu (Bensadon, 1999:30). Ortaçağ karanlığındaki kadına bakış açısını düşündüğümüzde bu durum çok daha kabullenebilir gelmektedir. Nitekim çok daha yakın bir zamanda cinsiyet eşitsizliği konusunda da ele aldığımız 1776 Amerika bağımsızlık bildirgesinde “insan” olarak sadece “beyaz erkekler” kabul edilmekteydi. Aradan geçen bin yıllık süreçte bu kadar az değişimin olması acı bir gerçektir.

1586’da, ünlü Six Livres de la République’in Latince baskısında Jean Bodin, “kadınlar katmanı” şeklinde ifade ettiği kadınları, sulh mahkemelerinden, koruma mevkilerinden, yargıdan, kamusal meclislerden ve savunma makamlarından uzak tutmak gerektiğini ve kadınların sadece ev işleriyle meşgul olmaları gerektiğini ifade etmektedir (Kadınların Tarihi III, 2005:160).

On dokuzuncu yüzyılın ortasına gelindiğinde ise durumda kadınlar lehine gelişmeler vardı. Filozofların kadın düşmanlığı algısında da farklılıklar oluşmaya başlamıştı. Bunda feminizmin sosyal ve siyasal olarak bir gerçeklik haline gelmesinin de payı büyüktür (Kadınların Tarihi IV, 2005:64). Her ne kadar on dokuzuncu yüzyıl ortalarında filozofların kadın algısındaki bu

değişimi söz konusuysa da aynı değişimin her kesim için mümkün olduğunu söyleyemeyiz. “Cinsler arasında eşitlik’ bir ırkın ikelliği ve geriliğinin işareti olarak görülüyordu. Bu görüş, 19. yüzyıl sömürgecileri ve etnologları arasında yaygındı (Mies, 2012:182).” Yine aynı eserde 1887-1891 yıllarında Burma’da İngiliz sömürge idaresinde çalışan siyasi görevli Fielding Hall cinslerin eşitliğini geri kalmışlık olarak görüyordu ve Burma’nın bu geri kalmışlıktan kurtulmasını, Burma erkeklerinin öldürmeyi, savaşmayı ve kadınları ezmeyi öğrenmesi ile mümkün olacağını söylüyordu (Mies, 2012:184).

Türkiye’de kadın hakları konularının ele alınışının kökeninde Tanzimat vardır (Çiftçi, 1982:93). “Meşrutiyet döneminde modernleşme çabaları ile daha ileri bir aşamada devam etmiş; ataerkillik bu kez modernleşme çabaları ile farklı bir sürece girmiştir. Kadınların başkaldırıları ise elde edilen kazanımların da etkisiyle bir harekete dönüşmüştür. Padişah/baba otoritesine karşı çıkmış, hak ve özgürlük kavramları ortaya atılmıştır. Ancak erkeklerin kadınlar üzerinde babalık hakları olduğu, kadınların toplumsal sözleşmenin tarafı olmadığı biçimindeki ‘aydınlanmacı’ söylemin ikiye bölünmesi de benimsenmiştir. Bu dönemde Batı’nın maddi dünyası ile Doğu’nun manevi dünyası arasındaki dengeyi sağlama işi de kadına verilmiştir” (Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları, 2010:99-100).

Kadınların bu haklı mücadelesinde kimi erkeklerin rolünü de belirtmek gerekmektedir. “Unutmamak gerekir ki hiç kadın bulunmayan bir Millet Meclisinde, Türk kadın haklarının yeniden kazanılması uğrunda karşı fikirlerle çarpışan yine bu yurdun aydın erkekleriydi (Onay, 1996:167).

2.2.İş Yaşamında Kadın

Öncelikle kadın niçin çalışır, iş yaşamında neden yer almak ister sorusuna cevap bulmak istersek; yapılan bir araştırmada kadınların çoğunluğu (yüzde 43,7) istedikleri için, yüzde 31,9’u gelir gereksiniminden dolayı mecbur olduklarından ve hem gereksinim hem de istedikleri için çalışanların oranı da 24,4 olduğu görülmüştür (Türkiye’de Kadınlara Ait Girişimlerin Desteklenmesi, 1995:62).

İnsanlık ve dünya var olduğundan bu yana kadın da erkek kadar hatta ondan daha fazla çalışma hayatında bulunmuş, üretime katkı sağlamıştır fakat ücretli iş gücü olarak emek piyasasına katılması kadının ezilmişlikten kurtulması için bir çare olarak değerlendirilmiştir (Ansal, 1997:3). Ücretli iş gücü olarak da kadınlar ilk kez bugünkü anlamıyla sanayi devriminde üretime katkıda bulunmaya başlamışlardır ve 1950'lilerden sonra da kadın işgücü sayısında artışlar görülmüştür(Şimşek, 2008:47).

Osmanlıda kadınların memuriyete alınmaları Meşrutiyet döneminde olmuştur. Maliye Nezaretine memur olarak giren ilk hanımlardan Nimet(Gözaydın)hanımın hatıraları o dönemdeki toplumun bu duruma bakış açısını gözler önüne sermektedir. Memuriyete başvuran hanımlar bu durumu kimseye söylemezler. Hatta iki komşu kızı sınav salonunda karşılaşıncı birbirlerine bakıp gülüşürler. Maliye Nazırı Cavit Bey sınav öncesi yaptığı konuşmada kadınları memuriyet ve kadının çalışması konusunda yüreklendirmiştir(Kurnaz, 1996:124).

Bazı araştırmacılara göre Osmanlıda kadınlar öğretmenlik mesleğine 1870'de başlamıştır. Oysa gerçek daha farklıdır. Çok daha eski dönemlerde kadınlar evlerinde mahallenin kadın ve çocuklarına kuran okumayı ve dini bilgileri öğretiyorlardı. Kimi zaman bundan ücrette alıyorlardı. Erkeklerden tek farkları erkekler aynı zamanda imamlık yapmaktaydı(Akyüz, 2001:184).

1882 yılında Reji İdaresi olarak kurulup 1925'de Türkiye Cumhuriyeti Hükümetine geçen ve Tütün İnhisar İdaresinde çalışan kadın sayısı % 66 oranlarındaydı(Kadın istihdamı ve Sorun Alanları, 2011).

1870'li yıllarda Kız Sanayi mekteplerinde nakış, dikiş, biçki, halı dokuma, makine örme işleri, tatlıcılık gibi uygulamalı derslerle kadınlar, çalışma hayatına hazır, nitelikli elemanlar haline getirildiler. Gerçi kadınların mesleki eğitimine yönelik ilk uygulamalar çok daha önce, 1842'de ebelik alanında başlamıştır. İlk kız lisesi 1913'de açıldı. Kadınlara yönelik konferanslar 1914'de başladı. Aynı yıl bu uygulama güzel sanatlar dallarında eğitim veren yükseköğrenime dönüştürüldü (Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları, 2010:102).

Osmanlı döneminde ilk kadın dergisi Terakki-i Muhaderat 1869'da yayın hayatına başladı. Cumhuriyete kadar kadın dergilerinin sayısı kırka yaklaşmıştır. O dönemde çıkan gazetelerin en uzun ömürlüsü olan HMG (Hanımlara Mahsus Gazete) erkekler tarafından çıkarılmaktaydı. XV. yüzyılda Mısırlı tarihçi Süyuti, yaşadığı dönemde İslam dünyasında bugünkü profesörlük düzeyinde yüze yakın müderris, öğretmen, tekke şeyhi kadına rastladığını kaydetmiştir. Fatma Aliye'nin makalesinde de XIII. yüzyılda yaşayan Fatma Bint-i Abbas'ın şeyhesi olduğu tekkede hem müderris, hem vaize olduğu anlaşılmıştır. Osmanlı döneminde yayınlanan kadın dergilerinde o dönemin özgün kadın hareketinin nasıl tanımlandığını, kadınların yaşamlarını değiştirme konusunda kararlılığını görmekteyiz (Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları, 2010:104-106).

Türkiye'de İkinci Dünya Savaşı sonrası yıllar, birçok açıdan önemli değişimlere tekabül eder. Siyasal alanda çok partili yaşama geçişle başlayan değişimler ile iktisadi alanda daha önceki devletçi iktisat politikalarından farklı olarak özel kesime öncelik ve ağırlık veren sanayileşme politikaları, çalışma ilişkileri alanında da bunlara koşut gelişmeler doğuracaktır(Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği, 2012:71). Bununla birlikte, Türkiye'de çalışan kadınların çalışma alanları daha çok tarımsal alandadır. Sanayi sektöründe çalışan kadın sayısı artacağı yerde git gide azalmıştır. 1927 yılında kadın işçi sayısının oranı toplam işçi oranının dörtte birini oluşturmasına rağmen 1943'de %28, 1975'de ise % 11,5 oranındaydı. 1980'de ise % 7,2'ye kadar düşmüştür (Çiftçi, 1982:95).

2.3.Kadın Ve Yöneticilik

Kadın öğretmenlerin toplumda yöneticiliğin erkeğe has bir özellik olarak algılanmasının haricince, evdeki sorumluluğu da yöneticilik için önemli bir engeldir. Özellikle evli kadınların kariyeri için ayırması gereken bütçenin kocanın da rızasını gerektirmesi de yine kadını kariyer yapmaktan uzaklaştırmaktadır. Kadını kariyer yapmaktan uzaklaştıran bir başka anlayış da erkeklerin yönetim kademelerinde bir kadın ile çalışmak istememeleri, çalıştıkları ortamdaki diğer arkadaşlarının kadın yöneticiye olan olumsuz

bakış açıları da yine kadınları yönetimden ve kariyer yapmaktan uzak tutmaktadır (Gündüz, 2010:135).

Oysaki önceki dönemlere göre bugün yöneticilik pozisyonlarında da değişiklikler olmaktadır. Kadın artık yönetsel pozisyonda daha çok kabul görmektedir (Akoğlan, 1997).

“Erkekler tarafından kuralları konulmuş, sadece erkeklerin sahip olduğu varsayılan; problem çözme, analitik ve soyut düşünme, görev başarısına yönelme, dayanıklı ve güçlü kafa yapısına sahip olma, heyecan ve duygusallığı bir kenara koyabilme ve karar verebilme konularında bilişsel üstünlüğü olma gibi tanımlanan davranış biçimlerinin yöneticilik vasfı olarak görülmesi, iş hayatının ve özellikle liderliğin erkek davranışlarıyla özdeşleştirildiği bir ortam yaratmıştır.” Erkek kültürü olarak kabul edilen bu alanda, kadınların üst kademeye ulaşabilmeleri zordur. Kadın yöneticiler, dönüşüm liderliği tarzıyla, gücünü kullanmak yerine karizmasını kullanmasıyla astlarını motive konusunda daha başarılıdırlar. Kadınların yöneticilik konusundaki olumlu özelliklerinin yanı sıra olumsuz yönlerinden de elbette ki bahsedebiliriz. Net kimlik oluşturmada kadınlar erkeklere göre daha başarısız bulunmaktadır: Kadınlar içe dönük olmaktan ziyade dışa dönüktürler. Liderler öne çıkma konusunda istekli olmalılar, oysa kadınlar bu konuda istekli değildirler. Aynı zamanda grubun hem yöneticisi hem de gruptan bir arkadaş olabilmek konusunda gerekli dengeyi kuramamaktadırlar (Palmer, 1993:106).

Kadın davranış tipi; nazik olma, çabuk heyecanlanma, duygusallık, pasiflik, merhametli, bağımlı...

Erkek davranış tipi; hâkim, kavgacı, metin, otokrat, analitik, rekabetçi, bağımsız...

Nötr cins özelliği; kibar, terbiyeli, içten, dikkatli, gelenekçi, uyumlu, güvenilir, sistematik, etkin...

Bu üç karakter tipinden, kendini nötr cins diye tanımlayan kadınlar astları tarafından daha kolay benimsediklerini söylemektedirler. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler iletişime yönelik davranış tarzı ile daha başarılı olmaktadır (Kadınlar Liderlik Yöneticilik, 1993:152).

Kadınların erkeklerle yöneticilik açısından farklılıklarına dair ilk çalışma 1977 yılında yapılmıştır. Araştırmada erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelire, kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatını öncelik verirken kadın yöneticilerinse iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri ortaya çıkmıştır (Moor ve Richel'den aktaran Akoğlan 1997:13).

M. Dilber tarafından da 1960 yıllarında, üst kademe yönetici kadın sayısının sadece yüzde 4 olduğu saptanmıştır. Özbaşar ve Z. Aksan da 1970'lerde İstanbul'da 48 sanayi kuruluşunda yaptıkları araştırmada çalışanların yüzde 25'ini kadınların oluşturmasına rağmen yönetimdeki kadınların oranına gelince orta kademedeyse yüzde 14, üst kademedeyse yüzde 4'e kadar düştüğünü belirlemişlerdir. F. Tabak tarafından 1980 yıllarında yapılan başka bir araştırmada da yönetici düzeyindeki kadın oranının orta kademedeyse yüzde 15, üst kademelerde ise yüzde 3'e kadar düştüğünü göstermektedir. Daha küçük firmalarda ise kadın yöneticiye rastlanmamaktadır. 1990'larda gerçekleştirilen bir başka araştırmada kadın yönetici sayısında aradan geçen otuz yıla rağmen herhangi bir artış olmadığını göstermiştir(Kabasakal, 1998).

Türk kadınının memuriyete ilk kez başlaması 1873 yılında olmasına rağmen yönetici olarak görev yapmaya başlaması 1881 yılında olmuştur. Osmanlı döneminde aynı zamanda 1900 yıllarının başlarında yükseköğrenimde de yine kadınlar yöneticilik yapmaya başlamışlardır. Zekiye ve Zehra Hanımlar bu yönetici kadınların ilkleriydi (Kurnaz, 1996:123).

Kadın yöneticilerin başarısız olmalarında daha başından eksi skorla yola çıkmalarının yanı sıra, ilginç bir başka sebebi de yanlış değerlendirilmeler sonucu farklı algılamaların olabileceği korkusuyla başarılı olmaktan özellikle kaçınmalarıdır(Barutçugil, 2002:166).

2.4.Dünyada Kadın Yöneticiler

Yapılan pek çok araştırmada neredeyse ortak görüş olarak kadınların yönetim aşamalarında en az yer aldıklarıdır. Cinsiyet faktörünün yönetim için erkekler lehine ve kadınlarinsa aleyhine bir farklılık olarak gözlemlendiği

görülmektedir (Aktaran, İnandı ve Tunç, 2012, s:204; Blum, Fields&Goodman 1994; Oakley, 2000; Aycan, 2004; Özbilgin & Woodward, 2004; Çelikten, 2005; İnandı, Peker, Özkan & Atik, 2009; Fuller, 2010; Altinkurt & Yılmaz, 2012).

“Çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir. İngiltere’de her 20 şirket yöneticisinden yalnızca biri kadındır. Fransa’nın 30.000 büyük işletmesinde kadın yöneticilerin oranı % 7’dir.

ABD’de önde gelen Wall Street şirketlerinin %90’ının yöneticisi erkektir”(Barutçugil, 2002:16). “Dünyanın en büyük şirketlerindeki üst düzey yönetici pozisyonlarının yalnızca yüzde 1 ile 3 kadarında kadınlar bulunuyor.”(Dünyada Cinsiyet Eşitliği, 2011:70)

“ Dünyanın en büyük 500 şirketinden 15’ini kadın CEO’lar yönetiyor. Global rakamlara göre CEO düzeyindeki kadın oranı yüzde 3. Dünya Ekonomik Forumu’nun “Corporate Gender Gap” (Kurumsal Cinsiyet Farklılıkları) adlı raporuna göre ise üst yönetimdeki kadın oranı dünya genelinde yüzde 5’in altında” (HRM Danışmanlık, 2014).

2.5.Türkiye’de Kadın Yöneticiler

8. yüzyıl Orhun Kitabelerinde edinilen bilgiye göre, eski Türk kavimleri kız evlatları olmasından mutlu olur, hatta bunu Oğuz prenseslerinden dilerdi. Hakan’ın tek başına verdiği emir geçersiz kabul edilir, beraberinde Hatun’un da aynı emri vermesi gerekirdi. Yabancı ülke elçileri Hatun olmadan huzura kabul edilmezdi (Doğramacı, 1997:3).

1880 tarihli devlet Salnamesi’ne göre İstanbul’da iki ayrı kız iptidai mekteplerinde birer Muallime-i Evvel (kadın yönetici) vardı. 26 Nisan 1870’de açılan Kız Öğretmen Okulu’ndan 1873’den itibaren mezun olanlar çeşitli kız okullarına öğretmen ve yönetici olarak atanmaya başlanmışlardır. 1913 tarihli bir istatistikte İstanbul’da 54 ilk mektepten sadece 7’si kızlara aitti. Kızlar için ortaokul düzeyinde sayılabilecek ilk Rüştüye –İnas Rüştüyesi-Ocak 1859’da açılmıştır. 1870’de ise 9 kız rüştiyesinde311 öğrenci okuyordu.

Öğretmenlerin pek çoğu erkek sadece nakış öğretmenleri kadındı. Okul yöneticileri ise erkekti.

Hicri 1287 tarihli Devlet Salnamesi'nde Beşiktaş Kız Rüştüyesinin "Müdiresi" olarak Fatma Hanım görülüyor. Fakat Fatma Hanım tek başına değil, ancak 3. sırada yetkili olarak görülmektedir (Akyüz, 2001:185-186). 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizannamesi'nin Darulmuallimat'ın kadın müdiresi ile Darulmuallimin'in Eğitim Bakanlığı'nca atanan bir erkek müdürü ile onun maiyetinde bir kadın müdire bulunacaktır. Talimat hükümlerini uygulamaktan birinci derecede müdür sorumlu olacaktır. Müdire ise Müdürün yardımcısı durumundadır. Müdire okulun dış işleri ve ilişkilerine kesinlikle karışamaz, okul içinde ise müdürün görüşünü almadıkça hiçbir girişimde bulunamaz. Müdire sürekli, Müdür ise haftada en az bir-iki defa olmak üzere dershaneleri ve nakış odasını dolaşıp denetleyecektir. II. Meşrutiyet döneminde 5 Temmuz 1915 tarihi Darulmuallimin ve Darulmuallimat Nizannamesi adıyla bir belge yayınlanmıştır. Bu belgenin 18.maddesine göre; bir darulmuallimata bir müdür, bir müdür yardımcısı, bir muhasebe memuru, bir kâtip ve satın alma memuru, bir depo ve ambar memuru bulunacaktır. Müdür yardımcısı ile kâtip ve depo memurlarının kadın olması şarttır. II. Meşrutiyet dönemlerinde kadınların yöneticiliği konusunda önemli gelişmeler olmuştur. Bunlardan biri de Darulmuallimatı pekiyi derece ile bitirenlerin kız okullarına müdür olarak atanabilmeleriydi (Akyüz, 2001:1189-90).

Ülkemiz için sevindirici bir durumdur ki üniversitelerimizde görev yapan akademisyen kadın sayısı gelişmiş ülkelerdeki orandan daha fazladır. (Altınel, 1993:124).

Üst ve orta düzey kamu yöneticilerinin dağılımını gösteren aşağıdaki tabloda üst ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan kadınların %80'i şef kadrosunda, % 15'i şube müdürü, % 3,7'si daire başkanı ve %0,62'si de genel müdür yardımcısı statüsünde görev yapmaktadır. Aynı oranlar erkekler için sırasıyla %51,3, %38,4, %6, %2,05'tir. Kamuda genel müdürlük görevini üstlenenlerin %92,4'ü erkektir. Yönetim düzeyi yükseldikçe kadın oranlarının

dikkat çeken şekilde azaldığı Tablo 1’de görülmektedir(Türkiye’de Kadının Durumu, 1998:47).

Tablo 1: Kamu kesiminde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dağılımı

Ünvanlar	Kadın	Toplam içindeki Kadın oranı	Erkek	Toplam içindeki Erkek oranı	Toplam	Toplam (%)	Kadın (%)	Erkek (%)
Müsteşar		2,1	46	97,9	47	0,12	0,01	0,16
Müsteşar Yrd		4,8	100	95,2	105	0,26	0,05	0,34
Genel Müdür	13	7,6	158	92,4	171	0,43	0,12	0,55
Başkan	11	8,7	115	91,3	126	0,32	0,10	0,40
Başkan Yrd.	27	11,7	204	88,3	231	0,58	0,25	0,70
Genel Müdür Yrd	68	10,3	594	89,7	662	1,66	0,62	2,05
Daire Başkanı	403	18,8	1,742	81,2	2,145	5,37	3,67	6,01
Şube Müdürü	1,666	13,0	11,142	86,9	12,809	32,05	15,19	38,44
Şef	8.780	37,1	14,886	62,9	23,666	59,22	80,000	51,35
Toplam	10,975	27,46	28,987	72,54	39,962	100,00	100,00	100,00
Genel	483,656		928,569		1.412.225			

Kaynak: 1994 yılı Kamu Personeli Anket Sonuçları, Devlet Personel Başkanlığı, 1996

Yine TÜİK 2006 verilerine göre Türkiye’de istihdam edilen kanun koyucular, üst düzey yöneticiler ve müdürlerin oranı kadınlarda yüzde 2,7 iken aynı oran erkeklerde 11,3 düzeyindedir(Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008–2013: 37).

Türkiye’de 2013 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3 oldu. Kadın hâkim oranı ise %36,3 oldu. Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 oldu. Kadın polis oranı yıllara göre bir değişiklik göstermeyerek 2013 yılında da %5,5 oldu.

2.6.Çalışan Kadın Ve Aile Hayatı Sorumlulukları

Çalışan kadınların ev işlerini de bir ev kadını kadar yaptığı yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ev ve iş arasındaki sınır da giderek belirsizleşirken geleneksel aile yapısında da değişim kaçınılmaz olmaktadır. Kadın ve erkeği eşit kabul etmeyen anlayış özellikle büyük kentlerde değişim gösterse de hala eşitsizlik büyük oranda kadın aleyhine devam etmektedir. Maddi yetersizlikler nedeniyle kadın hem evde hem işte çalışmak zorundadır.

Kadının hem evde hem tam gün işte çalışması beklenmektedir. Kadının tüm bunları iyi bir şekilde yapmaları zordur. Kadın böyle bir durumda kariyeri ve ailesi arasında seçim yapmak zorunda kaldığında ise kariyerini tercih etmekte ve çocuğunun sorumluluğunu tek başına üstlenmektedir(Barutçugil, 2002:205).

Araştırmalar kadın işgücündeki artışın ailevi yükümlülüklerin paylaşımında esaslı bir değişikliğe yol açmadığını da göstermektedir(Süral, 2002:52).

Kadınların aile sorumluluklarını evde tek başına üstlenir olmaları kariyerleri için en büyük engeldir. Erkeklerde kadınların kariyer yapmalarını istemediği için kadın enerjisini tüketen, kadını evde daha fazla sorumluluk almaya ve enerji harcamaya yönelik tavırlar içine girmeleri de yine kadınların kariyerleri için bir engeldir. Ev işleri kadına, kariyer yapma erkeğe aitmiş gibi bir anlayış toplumda hakim düşüncedir. Kadın evliliğinin ilk dönemlerinde, çocuklarının büyümesi aşamasında kariyer yapamamakta aradan geçen uzun yıllardan sonrada kariyer yapmak kadın için anlamsızlaşmaktadır (Gündüz, 2010:134)

Çalışan kadınların önemli bir kısmı hem tam bir ev hanımı olduklarını hem de tam bir iş kadını olduklarını yani her iki sorumluluklarını da yerine getirdiklerini söylemişlerse de benzer oranda da hayatlarından memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. (Karacan, 2012: 66).

“TÜİK’in 2006 yılında yaptığı Zaman Kullanım Anketinin sonuçlarına göre Türkiye’de 15 yaş üzeri kadınların ev ve hane halkının bakımı için harcadığı zaman 5 saat 17 dakikadır. Çalışan kadınların bu amaçla harcadıkları süre 5 saat 43 dakika iken, erkekler için sadece 43 dakikadır. Çalışmayan erkeklerde bu süre 1 saat 12 dakikadır. Kadınların dışarıda da çalışıyor olması, ev içi yüklerini hafifletmemektedir. Bu durum, kadın istihdamının arzını olumsuz etkilerken, kadınların çalışma hayatından erken yaşta ve özellikle evlilik nedeniyle ayrılmasını da açıklamaktadır (Özel Sektörde Kadın Yönetici Profili 2009:33).

Kadınların ev dışında bir işte çalışması da yine öncelikle ev içi sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır (Türkiye’de Kadına Ait Girişimlerin Desteklenmesi, 1995 :17).

“ Kadının toplumda politika düzeyinde çok net, kristalleşmiş bir biçimde görünen, ‘ikinci sınıf vatandaş’ olma; ‘bağımlı’ olma durumu ile diğer toplumsal ilişkilerde ekonomide, ailede, ideolojide sahip olduğu yer ve oynadığı rol arasında karşılıklı bağımlılıklar vardır” (Tekeli,1981: 23).

2.7.Kadınların Kariyer Engelleri

Kariyer kavramını “Çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan(Demirbilek 1994:72)”olarak tanımlayabiliriz.

Kadınlar iş yaşamında hemcinslerine göre daha fazla sorunla mücadele etmek zorundadır. Yönetici pozisyonundaki kadınlar ise bu konuda en fazla olumsuzluklara maruz kalan kesim olduğu söylenebilir. Çünkü erkek egemen toplum yapısında kadın erkek için ne kadar güçlü bir rakip ise o denli de engellemelere maruz kalabilmektedir. Özellikle yönetim alanının erkekler tarafından adeta işgal edilmesinden dolayıdır ki kadınların kendilerini bu alana ait ve rahat hissetmemeleri bu anlayışın bir sonucudur. Tüm bunların yanı sıra kadınların karşılaştığı kariyer engellerini çeşitli başlıklar altında toplayabiliriz.

Kadınların kariyer basamaklarında yeterince ilerleyememelerini iki ayrı sınıflandırma ile açıklayabiliriz. Bunlardan birincisi, işe alırken ya da işin farklı aşamalarında örgütlerin kendi içlerinde yaptıkları uygulamalardan kaynaklanır ama sorunu çözmek kolaydır. Fakat ikincisinde ise kültürel kalıp yargılar, etnik köken gibi faktörler yer almaktadır. Bu kalıp yargılar, kişinin yetiştiği aile ve ailenin özellikle ekonomik yapısı gibi durumlardır. Kadının özgüveninde ailenin özellikle de annenin tutumun önemli olduğu bilinmektedir. Toplumdaki mevcut cinsiyetçi kalıp yargılarla büyüyen bir kadının anneyi rol model aldığı düşünürsek elbette ki yönetim kademelerinde başarılı olamayacağından korkmaktadır (İnandı ve Tunç, 2012: 205).

Kadının karşılaştığı engelleri; cinsiyet eşitsizliği, cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu başlıkları altında inceleyebiliriz.

2.7.1. Cinsiyet Eşitsizliği

Eşitlik yeni bir kavramdır. Klasik ve ortaçağ toplumlarında eşitlik üzerine kurulu bir düzenden bahsedemeyiz. “Evrensel olarak kabul edilmiş bir eşitlik ilkesi yoktur. Bütün toplumlarda eşitlik temel bir değer olmasına rağmen, anlam ve amaçları konusunda çok çeşitli yaklaşımlar mevcuttur.” 1776 tarihli Amerika Bağımsızlık Bildirgesinde “Bütün insanlar (men)eşit olarak yaratılmıştır, hepsi yaradılıştan belli vazgeçilmez haklarla donatılmışlardır” denmiştir. Bu bildirmede sözü edilen insanlar, *beyaz erkeklerdir*. Nitekim 1789 tarihli Amerikan Anayasası, köleliğe izin vermekteydi (Bakırcı, 2012:38).

Kötü koşullarda ve düşük ücretlerde çalışmak ya da karşı cinsi ile farklı uygulamalara tabi tutulmak cinsiyet eşitsizliği olarak değerlendirilebilir. Ekonomik büyümeyi olumsuz etkilemesi açısından cinsiyet eşitsizliği önemli bir konudur (Şimşek, 2008).Erkeklerle tanımlanan meslekler, kadınlara uygun görülen vasıfsız işler yine cinsiyet eşitsizliğinin bir boyutudur (Ansal 1997:2).

Erkeklerle atfedilen alanlara girmişsek, pek çok generalden daha fazla savaş gören BBC'nin ödüllü kadın savaş muhabiri Kate Adie'nin değimi ile erkekler yürürken biz kadınlar koşmak zorundayız (Dünyada Cinsiyet Eşitliği, 2011:103).

Düzenlenen bir panelde konuşan İLO Genel Direktörü JuanSomavia; “Kadınların yeteneklerini kaybetmeyi göze alamayız. İşyerinde cinsiyet eşitliğini ilerletmek sadece doğru olan değil, aynı zamanda akıllıca olandır” demiştir(Dünyada Cinsiyet Eşitliği, 2011:71).

1957 Roma antlaşmasınının 141. Maddesi ücret eşitliği, işgücü piyasası, sosyal güvenlik ve sosyal yardım alanlarında kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yöneliktir. Kadın-erkek eşitliği önceleri sadece ücret eşitliği ve çalışma yaşamında eşitlik olarak kabul edilmesine rağmen 1996 yılından bu yana ise fırsat eşitliğini ana politikalara ve faaliyetlere dâhil etmek olduğunu söyleyebiliriz. Fırsat eşitliğini eşit muamele olarak gören anlayışın temellerine

liberal feminist geleneğinde rastlamaktayız. Fakat eşit muamele politikası gerekli olmasına rağmen eksiktir. Çünkü bu politikadan yalnızca belli kategorilerdeki kadınlar yararlanabilmektedir. Örneğin bekâr anneler ve eşlerinden yardım alamayan anneler, en dezavantajlı gruptaki kadınlardır. Eşit muameleyi amaçlayan mevzuat amacına ulaşamadığı gibi mevcut statükoyu daha ileri götürmekle eleştirilmiştir(Süral, 2002:50).

Cinsler arası eşitlik politikalarının devlet tarafından uygulanmasının daha çok yirminci yüzyılın son çeyreğinde olduğunu söyleyebiliriz. Buna sebeplerinden birisi de iş gücü piyasasının gelişerek kadın iş gücüne duyulan ihtiyaçtır. Bunun sonucu olarak da kadınlar sadece çalışma hayatını değil aynı zamanda eğitim, siyasal hayata katılım gibi konuları da sorgulamaya başlamıştır (Sancar-Üşür, 1997:10).

Günümüzde artık cinsiyete dayalı ayrımcılık yerine ayrımcılığın nedenleri tartışılmaktadır. Nedenler arasında; toplumsal değerler, örgüt kültürü olmakla birlikte bugüne kadar en fazla kadınların içsel özellikleri üzerinde durulmuştur. Birçok kadın, meslektaşları erkeklerden kendini farklı hissetmektedir. Bu ayrım biyolojik cinsiyet farklılığından çok daha öteye giden bir farklılık anlaşılmaktadır. Ayrıca sebepler arasında kadınlara atfedilen olumsuzluklardır. Kadınların erkeklere göre iş yaşamında yetersiz kaldıkları ileri sürülmektedir (Kadın 2000:19).

Kadınların durumunu güçlendirmek için 1980'de ikinci Dünya Kadın Konferansı düzenlenmiş, 1979'da CEDAW sözleşmesi imzalanmıştır. (Şimşek 2008:44)

Osmanlı'da Tanzimat ve meşrutiyet dönemlerinde padişahların yetkilerinin sınırlandırılarak, parlamenter yapıya geçirilmesi, padişahın mutlak otorite olduğu anlayışının değişmesi gibi de mutlak otoritenin babada olduğu anlayışı da değişime uğramaya başladı. Bu değişim kendini hemen her alanda gösterdi.

Kadın erkek eşitliğine dair ilk yasa arazi üzerindeki miras işlemlerinde kadına eskiye göre eşitlik getiren 1856 tarihli Arazi Kanunnamesi'dir. Evlilikte, İslam Hukuku uyarınca evli olanlar dâhil olmak üzere, kadınlara mülkiyet

hakki (erkeklerle aynı düzeyde olmasa da) bazı Batılı ülkelerden (İngiltere’de 1882’de) önce tanınmıştı (Durudoğan ve diğ., 2010:101).

“Türkiye, Japonya ve Suudi Arabistan gibi ülkeler kabul edilebilir ortalama sosyal indikatör değerlerine sahipken, kadınlar ve erkekler arasında büyük farklar göze çarpmaktadır. Bu da göstermektedir ki, ekonomik gücü ne olursa olsun bir toplumda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın fırsat eşitliğinin sağlanmaya çalışılması bir hedef olmalıdır. Son altı yıldır ülkelerin %85’i toplumsal cinsiyet eşitliği rasyolarını iyileştirirken, dünyanın geri kalanının durumu giderek kötüleşiyor, özellikle bir kaç Afrika ve Güney Amerika ülkelerinde bu durum daha da belirginleşmektedir. Küresel Cinsiyet Farklılık Raporu 2011’de Yeni Zelanda, Güney Afrika, Sri Lanka ve Britanya’da cinsiyet eşitlik oranlarında 2011 yılında hafif bir düşme gerçekleşirken; Türkiye, Tanzanya, Katar, Etiyopya ve Brezilya gibi ülkelerde de cinsiyet eşitliğinde kazanımlar oldu (Hacıoğlu Deniz ve diğ., 2012:126).”

2.7.2.Cam Tavan Sendromu

Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk kez Jackson’a göre Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılındaki röportajında (Aksu, A. Ve diğ.leri:2013), Wirth’e göre ise 1970’li yıllarda (Örücü, E ve diğ.leri:2007:118) çıkan bir kavramdır. Cam tavan kadınların kariyerlerinde yükselmesini engelleyen belirsiz, görünmeyen engeller olarak değerlendirilir. Cam tavan engellerinden dolayı işletmeler rekabette kaynaktan kaliteli yönetim anlayışından mahrum kalmakta ve verimlilik azalmaktadır (Aytaç, 1997:28) Aycan’a göre cam tavanın üç boyutundan söz edilebilir (Örücü, E ve diğ.,2007).

Cam tavan kavramı, kişilerin tutumları ve örgütlerin önyargılarından doğan, kadınların, kendileri ve çevrelerinin etkileşimiyle oluşan, açıklanamayan ama etkisi hissedilen (Özbilgin & Woodward, 2004), kadınların yeterliklerini dikkate almaksızın ilerlemelerini engelleyen, görülemeyen ve geçilemeyen (Çelikten, 2005) engeller olarak tanımlanmaktadır. Bu engeller zamanla içselleşerek kadınlarda, yöneticilik konusunda, ‘yetersizlik, güçsüzlük, başaramama’ korkusu

geliştirebilmektedir. Kadın yöneticilerin de yöneticilik kararı almalarında, çevre ve ailevi zorlamaları dile getirmeleri (İnandı, Peker, Özkan & Atik, 2009) bunu yansıtmaktadır (Aktaran, İnandı ve Tunç, 2012: 205-206). Bu durumda kadınlar yönetim kademelerinde başarılı olamayacaklarına ilişkin farkında olarak ya da olmayarak bir bilinç geliştirmektedirler.

Kadınların iş hayatında en fazla ayrımcılığa uğradığı dönem terfi sürecidir. Kadınlar işe uygunluklarına göre değil de sırf cinsiyetlerine göre hak ettikleri konuma gelememeleri nedeniyle gerek Türkiye’de gerekse de dünyada üst düzey yönetimlerde kadınları görmek pek de mümkün olmuyor(Taşkın ve Çetin, 2012:19). Kadınlar için, kariyer basamağı yükseldikçe engellemeler de benzer oranda artmaktadır.

Halsam çalışmalarında liderlik pozisyonundaki kadınların başarısızlık riskini artırdığının düşünülmekte olduğunu ve bu nedenle kadınların kariyerlerinde engellendiği sonucuna varmıştır (Aydın Tükeltürk, ve Şahin Perçin, 2008).

Cam tavan algısı çeşitli boyutlarda incelenebilmektedir. Bunlar, erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller olarak da incelenmektedir(Örücü ve diğerleri, 2007:119). Başka bir açıdan incelendiğinde ise kadınlar kendilerine yapılan engellemeleri üç ayrı şekilde algılamaktalar. Bu etkenler bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerdir.

Örgütsel faktörler: Cam tavan yüksek mevkilere gelmek isteyen kadınların karşılaştığı engellerdir. Bu engeller, devlet, özel ya da kar amacı gütmeyen bütün kuruluşlarda kendini gösterebilmektedir. Kadınlara yapılan bu engellemeler yasal davranışlara aykırı olmadığı için tespit edilmesi zordur(Taşkın ve Çetin, 2012:20-21). Örgütsel faktörlerden biride mentor eksikliğidir. Mentorluk, örgütte deneyimli birinin daha deneyimsiz olana çalışmalarında yardımcı olmaktır. Erkekler dedikodulardan çekindikleri için bir kadına değil de erkeğe mentorluk yapmayı tercih etmektedirler. Kadınlar kendilerine yardımcı olacak birini bulmakta güçlük çekmektedirler (Özyer ve Orhan, 2012:974).

Bireysel Faktörler: Kadınların cam tavan algısına sebep olan bireysel unsur olarak çoklu rol üstlenmesi yani hem ev hem de iş sorumlulukları ve bireysel tercih ve algılarıdır. Çoklu rol, kadını erkeklerle aynı şartlarda kılmamaktadır. Kadın elbette ki erkeklere göre çok daha dezavantajlı durumdadır. Bireysel tercih ve algı da yine kadınların cam tavan algılarında kendi tutumlarından kaynaklanan unsurlardandır.

*Toplumsal Faktörler:*Kadın toplumun kendisine biçtiği role göre davranarak yöneticiliği kendine uygun bulmamaktadır. Ayrıca rekabet ortamında yeterli hırsı gösteremeyip zorluklar karşısında pes etmeyi tercih etmektedir. Kendi cinsel kimliğinde deformasyona uğrayacağını, erkekleşeceğini düşünmekte ve yöneticilikten uzak durmaktadır. Yine benzer bir anlayış da başarılı kariyer sahibi kadınlar hakkında farklı algılamalar oluşacağı düşüncesi kadını kariyer yapmama yönünde tercih kullanmasına sebep olmaktadır(Taşkın ve Çetin, 2012:20-21).

Literatürün aksine kadınların üst yönetim konusunda istekli oldukları, kadınların aile sorumlulukları, üst yönetimde olmalarının kıskanılması(kraliçe arı sendromu), liderlik vasıflarının kısıtlı olduğu yönünde inanışlar gibi nedenlerle cam tavana maruz kaldıkları bulgularına varılmıştır(Özyer ve Orhan, 2012:977).

2.7.3.Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların kariyerinde erkek yöneticilerin koyduğu engellerin yanı sıra bir de kadınların kadınlara koyduğu engeller vardır. Kraliçe arı sendromu kadınların kadınlara koyduğu bir engeldir. Kraliçe arı sendromu, kadınların birbirini çekememeleri, tepe noktaya gelmiş bir kadın yöneticinin tek olmayı bir ayrıcalık olarak algılamasıdır(Örücü, ve diğ., 2007:119).

McLandress'e göre ise kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin iş ortamında zamanla erkek yöneticiler gibi davranmaya başlamasıdır(Aktaran, Zel, 2002:42). Bu sendrom, üst kademedeki kadınların diğer kadınları yok sayarak izlediği yönetim politikası olarak da adlandırılabilir(Karakuş, 2014:336).

Kraliçe arı sendromu da yine yıldırkaçır (Tınaz, 2008:11) olarak tabir edilen mobbing sürecidir. Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler daha çok kendi cinslerini yıldırarak tek olma arzusundadırlar.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda araştırmaya katılanlarca belirtildiği gibi bu yıldırma politikasının sonuca ulaşmasında da zemin zaten müsaittir. Zira kadının sözleşmeli çalışması, bekâr, hamile ya da başarılı olması etkili olmaktadır (Karakuş, 2014:353).

Kraliçe arı sendromu özelliklerini, erkek tutumlarına benzer tutumları kadınlara karşı kullanmak, kadınlar arası rekabeti önlemek ve ayrımcılıklar ilgili tutumları görmezden gelmek olarak nitelendirilebilir. Ayrıca bu sendromun özelliklerini taşıyan kadınların başarısızlıkta hatayı kadının kendisinde araması, ayrıcalık istenmemesi, ayrımcılığın getirdiği olumsuzlukları bertaraf etmek için bireysel gayret gösterilmesi gerektiği düşüncesi hâkimdir(Zel, 2002:42).

2.8.Kadının Statüsünü Yükseltme Çalışmaları

1948 yılında Birleşmiş Milletler ekonomik ve sosyal konseyi çatısı altında kadın statüsü komisyonunca insan hakları beyannamesinin cinsiyet ayrımı gözetmeden kaleme alınması konusunda önemli katkıları olmuştur.

Birleşmiş Milleler 1975 yılında Mexico City’de Birinci Dünya Kadın Konferansı, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından 1975-1985 yılları arasındaki dönem “Kadın on Yılı” olarak ilan edildi. Kadın on yılının ana teması istihdam, sağlık ve eğitim olarak belirlendi. Bu çalışmalar sonucunda 127 ülkede eşitlik mekanizmaları kurulmuş, Birleşmiş Milletler bünyesinde de kadının ilerlemesi için araştırma ve eğitim enstitüsü (INSTRAW), BM Kadın için kalkınma fonu (UNİFEM) oluşturuldu (Kadın 2000:1).

“On yıllık dönemin ilk yarısındaki gelişmeleri gözden geçirmek için 1980 yılında Kopenhag’da ikinci kadın dünya konferansı düzenlenmiştir. Burada kadınların durumunun iyileştirilmesi için alınacak önlemleri belirleyen “Hareket Planı” kabul edilmiştir. 4-15 Eylül 1995 tarihlerinde Birleşmiş Milletler ekonomik ve sosyal konseyi kararıyla Pekin’de bir taahhütler konferansı planlanan Dünya Kadın Konferansı gerçekleştirilmiştir. 189 ülke

temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilen konferansın sonucunda Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu isimli iki belge kabul edilmiştir. Türkiye her iki belgeyi de hiçbir çekince koymadan kabul etmiştir. Pekin Deklarasyonu, hükümetleri kadının güçlenmesi ve ilerlemesi, kadın-erkek eşitliğinin geliştirilmesi ve toplumsal cinsiyet perspektifinin ana politika ve programlara yerleştirilmesi konularında yükümlü kılmakta ve Eylem Platformunun hayata geçirilmesini öngörmektedir. Eylem Platformu ise, kadının güçlendirilmesini gündemi olarak tanımlamaktadır. Eylem Platformu kadının özel ve kamusal alana tam ve eşit katılımı önündeki engellerin kadınların ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi karar alma pozisyonlarında ve mekanizmalarında yer almaları yoluyla ortadan kaldırılabileceğini ifade etmektedir.”(Kadın 2000:2)

Türkiye’de ise kadınlarla ilgili gönüllü kuruluşların çalışmaları Cumhuriyet öncesinde başlamıştır. Teal-i Nisvan(Kadınları Yüceltme Derneği), Şehit Ailelerine Yardım Derneği ve Anadolu Kadınları Müdafa-i Vatan Derneği bunlardan sadece bir kaçıdır. Dernekler haricinde dönemin gazete ve dergilerinde kadınların hakları dile getirilmiştir. Cumhuriyetten sonra ise bu derneklerin sayıları artmıştır, bazıları: Türk Kadınlar Birliği, Yardım Sevenler Derneği, Soroptomist (en iyiyi amaçlayan kadınlar) Kulüpleri Federasyonu, Üniversiteli Kadınlar Derneği, Kadının Sosyal Hayatını Araştırma ve İnceleme Derneği, Çocuk Dostları Derneği, Türk Kadınlar Konseyi Derneği, Köy Öğretmenleri ile Haberleşme ve Yardımlaşma Derneği şeklinde sıralanabilir (Türkiye’de Kadının Durumu, 1998: 93-94).

Kadının statüsünü yükseltmek amacı ile üniversiteler bünyesinde çalışmalar, sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra bakanlıklarda da kadın birimleri kurulması zorunlu hale getirilmiştir. Bunun ilki de Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı bünyesinde “Kırsal Kalkınmada Kadın Dairesi Başkanlığı” kurulmuştur(Türkiye’de Kadının Durumu, 1998:97).

Kadınlar gelişmelerden en son yararlanıp kısıtlamalardan da ilk zarar görenlerdir. İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde kadınlar erkekler için tehdit unsuru olarak görülmüştür (Kadın 2000:10).

“Toplam çalışabilir nüfusun sadece yarısı istihdam olanağı bulurken istihdam edilenlerin içindeki erkeklerin oranı %73 iken, kadınların oranı % 26’dır”(Türkiye’de Kadının Durumu, 1998:57).

“Kadınlar sanayide ücretli ve maaşlı olarak çalışanların %15,6’sını, yevmiyeli olarak da çalışanların % 24’ünü oluştururlar. Görüldüğü gibi her iki oranda çok düşüktür. Sanayi sektöründeki iş kollarının birçoğunun hem hukuksal (koruyucu yasalar) hem sosyal nedenlerle (uygun iş olup olmama)kadınlara yeterince açık olmaması, onların bu sektöre katılımını sınırlamaktadır. Sanayi sektörünün işkollarındaki işler “kadın işleri” ve “erkek işleri” diye tanımlayıp ayrıldığında ve kadınlar çoğu zaman ancak bu kadın işlerinde çalışma fırsatı bulduklarında, iş olanakları kısıtlanır. Açık işler bulsalar da onların geleneksel olarak erkekler tarafından yapılıyor olmaları, kadınların bu işlere girişini zorlaştırır, hatta tamamen imkânsız kılar. Sanayi sektörünün büyüme hızı hizmet sektöründen düşüktür. Bu durum bu sektörü kadınlar açısından kullanışsız bir sektör durumuna sokmaktadır”(Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, 1993:17). Dünya Ekonomik Forumu raporuna göre, Türkiye’de kadın istihdamı gerilemesine rağmen çözüm için somut adımlar atılmamıştır(Özel Sektörde Kadın Yönetici Profili, 2009:33).

Küreselleşmenin istihdama olumlu ve olumsuz etki yaptığını savunan iki farklı görüş bulunmaktadır. Küreselleşme yoksul olup da diğer ülkelerle bağlantı kurabilen kadınlar için çok iyi olmuşsa da çok yoksul olan kadınlar için tam tersi bir durum oluşturmaktadır. “15-26 Temmuz 1985 tarihlerinde Üçüncü Dünya Kadın konferansları gerçekleştirilmiş ve 157 ülkenin resmen temsil edildiği, pek çok hükümetler arası organizasyon ve kuruluşun katıldığı konferansta “Kadının İlerlemesi İçin Nairobi İleriye Yönelik Stratejileri” kabul edilmiştir” (Şimşek 2008:44).

Günümüzde rekabetin zorunlu kıldığı esneklik kadın istihdamına çok önemli katkılar sunmaktadır. Buna rağmen yeni teknolojilerin 24 saat boyunca çalışması gerekliliği kadının gece çalışmasının yasak olduğu ülkelerde kadın istihdamını olumsuz etkilemektedir. Bunun için ülkemizde iş kanunu 69. Maddenin gözden geçirilmesi yararlı olacaktır(Ansal, 1997:57).

İstatiksel ayrımcılık yaklaşımı da yine kadın istihdamını olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Örneğin; evli kadınların sıkça izin aldığı verisi, evli kadınları doğrudan elemeye sebep olmaktadır(Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep 2000:140).

İki kadından biri çalışma hayatına katılmamaktadır. Kadın istihdamının teşvik edilmesi gerekmektedir. (Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın Ve Değişimi, 1999:245)

2.9.İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili yapılan gerek yurt içi gerekse yurt dışı çalışmalarda daha çok kadınların kariyer engelleri, aile sorumlulukları, erkeklerin alanı olarak görülen yönetimde kadınların durumu ile ilgili çalışmalar yapıldığını görmekteyiz.

2.9.1.Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellerle ilgili Türkiye’de yapılan çok sayıda araştırmalardan bir kısmı özet olarak verilmiştir.

Bunlardan ilki Çiçek Sağlam & B.Bostancı(2012) tarafından yapılan “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri” başlıklı yapılan çalışmadır. Araştırmanın amacı, kadınların yönetim düzeyinde az temsil edilme sebepleri ve çözüm önerileridir. Aç uçlu sorular sorularak Milli Eğitim Bakanlığında çeşitli kademelerde ki ikisi ilçe milli eğitim müdür yardımcısı, üçü ilçe milli eğitim müdürlüğünde şube müdürü, on biri bakanlık merkez teşkilatında şube müdürü ve on altısı çeşitli düzeylerde okul yöneticiliği görevlerini yürüten altısı kadın toplam 32 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre kadınlar üst yönetimde hiç temsil edilmemektedir. Bunun sebepleri, kadının aile sorumlulukları ve toplumdaki erkek egemen anlayışın kadınların yönetici pozisyonuna gelmesini engellemesidir. Çözüm olarak toplumsalda var olan kadınların rollerine ilişkin algının değişmesi ve kadının yönetim pozisyonuna getirilmesi için bazı önceliklere yer veren düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bir diğ er araştırma, Ö rü cü ve diğ.(2007) tarafından yapılan “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Ü st Düzey Yö netici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller” başlıklı ç alışmadır. Balıkesir ilinde görev yapmakta olan kişilerin söz konusu engeller hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 103 erkek, 97 kadın olmak üzere toplam 200 ç alışana anket uygulaması yapılan araştırmada, kadınların önündeki engel olarak aile sorumlulukları ve kraliçe arı sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anıkan(2003), “Kadın Yö neticilerin Liderlik Davranışları Bankacılık Sektöründe Bir ve Uygulama” isimli kadın ve erkek yöneticilerin örgütlerdeki liderlik davranışları arasındaki farklılıkları incelediği araştırmada Ankara ilindeki kamu ve özel çe şitli bankaların 143 yöneticisi ile görüşmü ştür. Verilere görüşme ve anket uygulaması yolu ile ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda erkek ve kadın yöneticilerin liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca kamu bankalarında erkek, özel sektör bankalarında ise kadın yönetici ç alıştırılması eğ ilimi olduğu gözlemlenmiştir.

Sarı ve Ç evik(2009), “Kadın İç in Kariyer Gelişiminin Önemi” isimli ç alışmalarında İstanbul ve Bursa’da görev yapan yönetici pozisyonundaki dört kadın ile görüşmü şlerdir. Görüşme yüz yüze/mülakat (e-posta) şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bulguların yorumlanmasında örnek olay yöntemine başvurulmuş ve beş ayrı örnek olaya yer verilmiştir. Sonuç olarak; kadınlar ö nlerine çıkan engelleri kariyerleri için aş mışlardır. Kadınlar, kariyer gelişimlerini sadece bireysel amaçları için değil, hem aile hem de toplumsal açıdan önemli görmektedirler. Kariyerlerine devam etmeme nedeni olarak çoğu evli olan kadınların iş hayatının yanında ev yaşamının sorumluluklarını göstermişlerdir. Kariyer engelleri konusunda araştırmaya katılan kadınların çoğu engelleyici faktör olarak cinsiyet ayrımcılığı, kadının çocuk sahibi olması, işverenin tutumu, yaş faktörü -toplumun yaş a hürmeti olduğu vurgulanmış- sıralanmıştır. Bir yönetici ise kariyer engeli olmadığını, insanın ancak kendinin engeli olabileceğini belirtmiştir.

Demiriz ve Yaş ar (2009), “Kadın Yö netici Olmanın Anlamı: Aydın’da Bankacılık Sektörü Ü zere Bir Araştırma” isimli nitel türlü ç alışmalarında 20

kadın yönetici ile görüşmüşlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler 24-42 yaş arasında, medeni durum olarak üçü dışında diğerlerinin evli olduğu, evli olanlarında biri hariç çocuklu oldukları görülmüştür. Katılımcıların günlük çalışma saatleri 10-11 civarındadır. Yönetici kadınların çoğu iş hayatında karşılaştıkları sorunların en büyüğü olarak önyargıları ve erkekleri gördükleri anlaşılmaktadır. Bir başka katılımcıya göre sorunların kaynağı evdeki sorumluluklar ve kadının üstlendiği rollerdir. Kısaca çalışan kadının iki temel sorunu: Birincisi evdeki sorumlulukları iş hayatındaki hedeflerini etkilemesi, kadının önceliği evine vermesidir. İkincisi de yine ataerkil toplum yapısının işyerinde de kendisini göstermesidir.

Besler ve Oruç(2010), "Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler" başlıklı çalışmalarında amaçlı örnekleme yoluyla Türkiye'de yayımlanan tiraja göre sıraladıkları ilk beş gazetenin 2003-2007 yılları arasındaki yazılı basın verilerini incelemişlerdir. Araştırmada kadın yöneticilerin yazılı basında sunulmuş biçimlerini ortaya konmak amaçlanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar özetle şu şekildedir: Türkiye'de üst düzeydeki kadın yöneticilerin yüksek bir sosyo-ekonomik düzeyden geldikleri, görülmektedir. Türkiye'de kadın yöneticilere yönelik ayrımcılık haberlerinde, erkek egemen bir toplumda, "cam tavan" olgusunun kırılmadığı ortaya konmaktadır. Avrupa'da uygulanan pozitif ayrımcılık uygulamalarının, ülkemizde yeterince uygulanmadığı gözlemlenmektedir. Kadınların da kadın yönetici ile çalışmak istememeleri ve "kadın işi" olarak adlandırılan mesleklerde bile kadının yönetici seviyelerine ulaşamamaları önemli bir bulgudur. Türkiye'de kadınların üst düzey yönetici olabilmelerinin önünde birçok engel olduğu görülmektedir. Türkiye'de ağırlıklı olan erkek egemen yapı, kadınların iş yerlerinde yönetici olarak kabul edilmelerini engellemektedir. Bunu destekleyen bir önemli yapı da, kadınların ve erkeklerin toplumsal cinsiyet kalıplarını benimsemeleridir. Toplumsal cinsiyetin ve kültürün beslediği önyargılar, kadınların "cam tavan" olgusunu kırmalarını zorlaştırmaktadır. Bu önyargıların giderilmesi için, kadın yöneticilerin başarı haberlerinin topluma ulaştırılması önemlidir. Bunun yanında, pozitif ayrımcılık uygulamaları kadınların üst düzey yönetim seviyelerine gelmesini ve önyargıların

kırılmasını sağlayan uygulamalardan biridir. Bir diğer nokta ise, kadınların çalışma yaşamına katıldıklarında yaşadıkları iş-aile çatışmasıdır. Bu çatışmayı giderebilecek bazı yöntemler Türkiye’de pek uygulanmamaktadır. Örneğin esnek çalışma saatleri, part time çalışma, evde çalışma gibi uygulamaların yaygın olmadığı gözlemlenmektedir. Bu tür iş uygulamalarının yaygınlaştırılması, kadınların çalışma yaşamına katılmalarını kolaylaştıracaktır.

Sefer (2006), “Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları” isimli çalışmasını Üsküdar ilçesinde görev yapan 20 kadın yönetici ile yüz yüze /mülakat görüşme şeklinde yapmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticiliğin öğretmenliğe göre daha çok vakit alması nedeniyle istenmediği, öğretmenlerin yöneticiliğe geçtikten sonra yöneticilikle ilgili düşüncelerini olumsuz yönde değişimler olduğunu, kadınların yöneticilik konusunda genellikle desteklendiği fakat desteklenmediği durumlarda olduğu, kadın yöneticilerin öğrencilerle ve kadın öğretmenlerle ilişkilerinde cinsiyetlerinin avantaj sağladığı gibi bulgulara ulaşılmıştır.

2.9.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kadınlar ve kadınların kariyer gelişimleri ile ilgili yurt dışında da pek çok araştırma yapılmıştır. Zira cinsiyet temelli ayrışma tüm dünyada ne yazık ki varlığını sürdürmektedir.

De Gasquet(2010), “Engel ve vitray tavan. Dini kuruluşlarda kadınların kariyerlerini incelemek” başlıklı çalışmasında kadınların dini (Hristiyanlık ve Musevilikteki gibi) bir kariyere erişimleri bağlamında (özellikle Fransa ve ABD’deki)mevcut araştırmaları incelemiştir. İlk bölümde atanmanın önündeki engellerin üstesinden nasıl gelindiği ele alınmıştır. Kadınların dini kuruluşlara atanması sürecinde nelerin risk altında olduğuna odaklanan araştırmalar, kadınların dini makama resmi olarak eriştiği vakalardan, bu makama yalnızca gayri resmi olarak erişebildikleri vakıaları ve bu makamdan dışlandıkları vakıaları birbirinden ayırmaya imkân tanımaktadır. İkinci bölümde ise yasakların artık geçerli olmadığı dini kuruluşlarda kadınların ve erkeklerin

kariyerleri arasındaki sürekli dengesizliklere eğilmektedir. Başlıktaki “vitray tavan” ifadesinin işaret ettiği gibi, dini camianın görünüşte kendine özgün olan doğasının arkasında, işleyişlerin sıklıkla benzer olması sebebiyle diğer mesleki çevreler ile yapılan karşılaştırma vurgulanmaktadır.

Çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgular şu şekilde verilmiştir. Vitray tavan gerçekten sıradan cam tavandan farklı mıdır? Bazı yazarlara göre, kadınlaşmaya direnmek dini alanı şekillendiren etmenlerin açık ve meşru bir parçasıdır, bu durum vitray tavanı sade-cam tavandan ayırmaktadır. Jimi Adams'ın işaret ettiği gibi, camın çoğu erkek ve kadın için tavanı görünmez kıldığı için varsayıldığı kuruluşların aksine, "vitray, tavanı görünür hale getirmektedir". Bununla beraber, akademik dünyada işaret edilen "öncü iklim" kavramıyla beraber, görünürlüğün öneminin ve kadınlaşmaya direnmenin meşruluğunun dini evrenin kendine özgü bir niteliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı kesin değildir.

Mevcut istatistiksel araştırmalar, Kuzey Amerika ve belli mezheplerle sınırlı olmalarına ve çeşitli eksikliklerine rağmen, günümüz papazlık ve hahamlık kurumlarındaki kadınlaşma derecesine ve bu durumun evrimine dair oldukça açık bir fikir vermektedir. Bildiğimiz kadarıyla, cam tavan konusunda toplamda ulaşılan sonuçlar başka ülkelere de uygulanabilir durumdadır. Diğer taraftan, bu istatistikler yalnızca kadınlar ve erkekler arasındaki kariyer ve mesleki pratik farklılıklarının uygulamadaki inşasına veya dini kuruluşlardaki kadınların uyguladığı somut stratejilere yönelik bulgu veya en iyi olasılıkla hipotezleri sağlayabilir.

Bunlara bağlı olarak, gelecek çalışmalar açısından en fazla umut veren çalışmalar dini kuruluşlarla kadın papazların yol rehberleri (kadın papazlar tarafından sonuçlandırılan mezhepsel çalışmalar) arasındaki ilişkiye odaklanarak, ilgiyi bir erkek veya kadın papazın atanması sonucu oluşan etkileşimlere yönlendiren çalışmalardır.

Dini elitler (örneğin piskoposlar, erkek ve kadın ilahiyatçılar), papaz okulları ve dini kuruluşlarda insan kaynaklarının yönetimi veya dini zümrenin kadınlaştırılmasına dönük politikaların uluslararası dolaşımı gibi cemaatsel çalışmaların aksine, dini kuruluşlar düzeyinde etnografik çalışmalar alanında

oldukça eksik durumdayız. Son olarak, çok sayıda dini grup çeşitli ve daha fazla veya daha az kısıtlayıcı çalışma tarzlarına sahip olan uluslararası federasyonlara bağlıdır; bu durum atanmış olan veya olmayan, aynı dinden olan veya olmayan kadınları bir araya getiren kadın örgütleri veya feminist örgütlerin önemli bir bölümü için de geçerlidir. Bir dinin ulus ötesi doğası yalnızca kadınların atanmasının yayılmasını (sıklıkla bir çatışma kaynağı) değil, aynı zamanda uygulamadaki deneyimlerin dolaşımı üzerinde de etkiye sahip olacaktır. Kadın papaz ve hahamların uluslararası örgütlerinin varlığı göz önüne alınırsa, belirli kadınların aslında erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla uluslararası ve inançlar arası ağdan yararlanmadığı bir soru olarak öne sürülebilir.

Ng, C. W. & Pine, R. (2003), "Hong Kong Otel Yönetimlerindeki Kadınlar Ve Erkekler: Cinsiyet Algıları Ve Kariyer Gelişimi Sorunları" isimli bu çalışma, Hong Kong'taki kadın ve erkek yöneticilerin toplumsal cinsiyet ve kariyer gelişimi sorunlarını Batılı meslektaşlarından farklı algılayıp algılamadıklarını incelemektedir. Çalışma, Hong Kong'taki kadın otel yöneticilerinin kadınların erkek-egemen bir ortamda karşılaştığı sorunların, Batılı meslektaşları gibi, farkında olduklarını bulmuştur. Bununla birlikte, Batılı kadın yöneticilerden farklı olarak Hong Kong'taki kadın yöneticiler bu zorlukları önemsiz görmekte ve bunların üstesinden gelmek için kurumsal stratejiler yerine kişisel stratejileri tercih etmektedirler. Aynı zamanda çalışma hem kadın hem de erkeklerin erkek şef tercih ettiğini, erkeklerin tercihinin ise daha kesin olduğunu ortaya koymuştur. Erkek yöneticiler ayrıca yönettikleri astların da erkek olmasını tercih etmektedirler. Bulgular Hong Kong otel endüstrisinde kadınların kariyer gelişimindeki yapısal engellerin sonuçlarını incelemek için yeterli boşluk olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın sonucunda ulaşılan bulgular: Hong Kong'un büyüyen otel endüstrisindeki nitelikli ve deneyimli yönetici sayısındaki potansiyel açık düşünüldüğünde, kadınların yeterince değerlendirilmemesi durumunda şirketler değerli bir yönetici kaynağını kaybedebilirler. İş yerindeki toplumsal cinsiyet sorunları ciddi anlamda ele alınacaksa bu çalışmadaki bulguların dikkate alınması gerekmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi, ankette, kadın otel yöneticilerine kadınların otel endüstrisindeki liderlik pozisyonlarına daha iyi hazırlanmaları için üniversitelere ne gibi tavsiyeleri olduğu sorulmuştur. Pek çoğu soruyu yanıtlamıştır. İki tema öne çıkmıştır. Birincisi, kadın yöneticilerin çoğu eğitimcilerin kadınları daha öz-güvenli olacakları biçimde eğitmeleri gerektiğini belirtmiştir; ikinci olarak, pek çoğu okulların endüstrideki kadın yöneticiler arasında öğrenci değişim programları organize etmelerini önermiştir. Bu öneri, endüstride görev alacak olan kadınlara rol model ve rehberlik desteği sunulması amaçlarına hizmet edebilir.

Bu çalışmanın yazarları endüstrideki dikey ve yatay cinsel ayırım boşluklarının daha hızlı biçimde daralmasının öncesinde endüstrideki yönetim pratiklerinde tamamlayıcı değişimlerin olması gerektiğini ileri sürmektedirler. Hong Kong otel endüstrisindeki toplumsal cinsiyet sorunlarına daha iyi ve derinlikli bir bakış için bu makalede sunulan türde daha fazla araştırmaya; özellikle de karmaşık ve bazen de gizli toplumsal cinsiyet dinamiklerini ve kadınların endüstriye tam katılımının önündeki yapısal engelleri inceleyen niteliksel araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, eşit istihdam fırsatı kavramlarının daha olgun bir kavrayışına yön vereceği umuduyla, daha açık tartışmalara imkân vermek amacıyla geniş biçimde dağıtılmalıdır.

Scheuermann ve diğ.(2014), “Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı kullanılarak Afrikalı-Amerikalı kadınların prestij, seçim alanları ve hedefleri üzerine bir araştırma” konulu çalışmanın odağında özellikle “Sosyal-Bilişsel Kariyer Kuramı” temelli yapılan araştırma vardır. SBKK, sosyal bilişsel bir perspektif kullanarak, içeriğe bağlı değişkenler ve geçmiş deneyimleri de ele alarak kariyer gelişimini inceleyen bir sistemdir. SBKK; kişisel, bağlamsal ve etnik azınlıkları inceleyerek kadınların kariyer gelişimini anlamaya çalışmıştır. Üniversiteli 198 Afrikalı-Amerikalı kadının örneklem olarak alındığı çalışmada prestij boyutu tanımlı değişkeni ile SBKK kariyer model seçimi incelenmiştir. İnceleme sonucunda ulaşılan bulgular şu şekildedir. Mesleki analiz sonuçları; hedef seçim prestiji ile, beklenti-sonuç prestiji ve mesleki ilgiler prestiji,

mesleki ilgiler prestiji ile de beklenti-sonuç prestiji ve özyeterlilik ilişkileri açısından SBKK savları doğrulanmıştır.

Cochran ve diğ. (2013), “Cerrahi Akademisinde Cinsiyet Temelli Kariyer Engeli Algısı” *konulu* çalışmalarında gözden geçirilmiş kariyer engelleri envanterinin bir versiyonu online anket çalışması olarak 8 akademik tıp merkezinde üst düzey cerrahlara ve henüz kariyerinin başındaki genç cerrahlara uygulanmıştır. Amerikan tıp öğrencilerinin yarısını ve cerrahların üçte birini kadınlar oluşturmaktadır. Buna rağmen özellikle üst kademelerdeki kadın sayısı oldukça azdır. Bu çalışmanın amacı kadın cerrahların erkek meslektaşlarına göre farklı engellemelerle karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını incelemektir. Likert tipi anket kullanılan çalışmada amaç deneklerin benzer fikirlerde olup olmadığını ölçmektir. Çalışmaya katılımcı olarak 70 kadın (44 stajyer doktor, 26 öğretim üyesi) ve 84 erkek (41 stajyer doktor, 43 öğretim üyesi) dahil edildi. Araştırma sonucunda kadınların erkek meslektaşlarından farklı olarak özellikle cinsiyet konusunda olumsuz deneyimler yaşadıkları ya da öyle davranıldığını hissettikleri bulgularına ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM

Nitel bir araştırma olan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, araştırmanın uygulanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri bulunmaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel bir nitel araştırmadır. Araştırma, kadın ve erkek eğitim yöneticileri ile yüz yüze –mülakat – görüşme şeklinde yapılmıştır. Görüşme sırasında önceden hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Araştırmacının yaptığı kişisel gözlemlerde veri olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kadınların iş ve özel hayatlarına ilişkin alanyazın araştırması yapılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır.

3.2.Çalışma Grubu

Çalışma grubu olarak 2013-2014 eğitim öğretim yılında Başakşehir ilçesinde görev yapan 10 kadın 10 erkek olmak üzere toplam 20 eğitim yöneticisi seçilmiştir.

Çalışmada amaçlı örneklem yöntemi ile araştırma grubu seçimi yapılmıştır. Burada amaç katılımcıların, görüşme formunda yer alan soruların tamamına cevap verebilecek kişiler olmasıdır. Fakat katılımcı seçiminde kadın yönetici sayısının azlığı nedeni ile ne yazık ki kadın yöneticiler açısından çok fazla seçme şansı olmamıştır. Bu nedenle kadın yöneticilerden görüşmeyi kabul edenler gruba dâhil edilmiştir. Fakat erkek yöneticiler seçilirken mümkün olduğunca görüşme formundaki tüm soruların sorulabileceği yöneticiler tercih edilmeye çalışılmıştır. Bunun içinde mümkün olduğunca daha önce kadın yönetici ile çalışmış ve evli olanlar tercih edilmiştir. Erkek yöneticilerden ikisi haricinde diğerlerinin istenilen özelliklere tam olarak sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, görüşme yapılacak kişiler seçilirken bu kişilerin araştırmacı ile herhangi bir arkadaşlığı, tanışıklığı

olmamasına sorulara verilecek yanıtların sıhhati açısından özen gösterilmiştir.

3.3.Veritoplama Aracı

Veritoplama aracı olarak araştırmacının kendisinin hazırladığı ve uzman görüşlerini de dikkate alarak düzenlediği sorulardan oluşmaktadır. Soruların hazırlanmasında problem cümlesine ve alt problemlere cevaplar alınması noktasından hareket edilmiştir. İlk bölüm soruları birinci alt problemin verilerini oluşturan demografik bilgiler içeren sorulardır. Diğer dört alt probleme yönelik de yine dört ana başlık altında sorular hazırlanmıştır.

Görüşme formunun güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin artırılması için görüşme formu öncelikle ikisi kadın ikisi erkek dört eğitim yöneticisi ile yapılmıştır. Görüşme sırasında elde edilen verilere göre formda ekleme, çıkarma ve düzeltmeler yapılarak form yeniden düzenlenmiştir. Bu dört yönetici ile yapılan görüşmeler araştırmaya dâhil edilmemiştir.

3.4.Uygulama

Görüşme formlarının yapılabilmesi için Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler 26/03/2014 tarihinde alınmıştır.

Görüşme öncesinde kişilere, kimlik bilgilerinin sadece araştırmacı tarafından bilineceği temin edilmiştir.

Uygulama yüz yüze mülakat şeklinde yapılmıştır. Görüşmeler kişilerin izinleri ile ses kayıt cihazına kaydedilerek yapılmıştır. Kayıt cihazını tercih etmeyenlerle not tutma yöntemi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler 30 dakika ile 60 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleşmiştir. Sorular standart olmasına rağmen araştırmacının soru ve cevapların daha iyi anlaşılması amacı ile ek sorular sorduğu olmuştur.

3.5.Verilerin Çözümlemesi

Yüz yüze görüşme yapılarak elde edilen veriler araştırmacı tarafından gözlemlerin de katkısı ile yorumlanarak çözümlenmiştir. Bulgular

özömlenirken elde edilen bulguların birbirleri ile bağlantılar kurulmasına önem verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, eğitim yöneticilerinin demografik bilgileri ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Eğitim Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kendileriyle görüşme yapılan 10 kadın 10 erkek toplam 20 eğitim yöneticilerinin demografik bilgilerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

4.1.1.Yaş Durumu

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin yaş durumuna ilişkin bulgular tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaş Durumu

Yaş Durumu	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
26-30	2	20	0	0
31-35	2	20	2	20
36-40	2	20	2	20
41-45	1	10	2	20
46-50	2	20	1	10
51-ve üstü	1	10	3	30

Tablo 2’de eğitim yöneticilerinin yaş durumu verilmiştir. Kadın eğitim yöneticilerinin; ikisi 26-30 yaş arasında, ikisi 31-35 yaş arasında, ikisi 36-40 yaş arasında, birisi 41-45 yaş arasında, ikisi 46-50 yaş arasında ve birisi 51 yaş ya da 51 yaş üzerindedir. Erkek eğitim yöneticilerinin; ikisi 31-35 yaş arasında, ikisi 36-40 yaş arasında, ikisi 41-45 yaş arasında, birisi 46-50 yaş arasında olduğu ve 26-30 yaş arasında erkek yönetici olmadığı görülmektedir.

Görüldüğü üzere kadın yöneticilerde özellikle bir yaş grubunda yığılma yoktur. Fakat kadınlardan 41-45 yaş arasında bir yönetici olması kariyer hedefleyen kadınların anne olma yaşını ileri dönemlere attıkları için bu yaş aralığında çocuklarını büyütmek üzere yöneticilikten uzaklaştığı şeklinde bir sonuca ulaşılabılır. Erkek yöneticilerde 51 ve üzeri yaştakilerde diğerlerinden fazla sayıda kişi olduğu görülmektedir. Erkeklerde ileri yaşlarda yöneticiliğin özellikle tercih edildiği söylenebilir. Buradan da erkek öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden yorulduklarını, emekli olmaktansa yöneticiliği tercih ettikleri çıkarımında bulunulabilir.

4.1.2. Medeni Durum

MEB’e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin medeni durumuna ilişkin bulgular tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Medeni Durumu

Medeni Durum	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	3	30	1	10
Evli	6	60	8	80
Boşanmış	1	10	1	10

Tablo 3’de eğitim yöneticilerinin medeni durumu verilmiştir. Kadın yöneticilerin üçü bekâr, altısı evli ve biri de boşanmıştır. Erkek yöneticilerin ise; biri bekâr, sekizi evli ve biri de boşanmıştır.

Yöneticilerin medeni durumuna baktığımızda ise kadın yöneticilerden evli olmayanların sayısının daha fazla olduğunu görüyoruz. Kadınlardan altısı evli iken erkeklerden sekizi evlidir. Buradan kadınların yöneticilik ile evliliği bir arada tercih etmedikleri gibi bir sonuca ulaşılabilir.

4.1.3. Çocuk Sayısı

MEB’e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin çocuk sayısı durumuna ilişkin bulgular tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Yok	6	60	1	10
1 tane	1	10	2	20
2 tane	2	20	3	30
3 tane	1	10	4	40

Tablo 4’de eğitim yöneticilerinin çocuk sayısı verilmiştir. Görüşmeye katılan kadın yöneticilerden altısının çocuğunun olmadığını, bir tanesinin bir, iki tanesinin iki, bir tanesinin ise üç çocuğu olduğunu görüyoruz. Görüşmeye katılan erkek yöneticilerin ise bir tanesinin çocuğu olmadığını, bir tanesinin iki, iki tanesinin üç, üç tanesinin ise dört çocuğu olduğunu görüyoruz.

Yine çocuk sayılarına baktığımızda erkek ve kadın yöneticilerin çocuk sayıları arasındaki farkın, dikkate değer bir orana sahip olduğunu görürüz. Kadınlardan altısının çocuğu yokken erkeklerden sadece bir tanesinin çocuğu olmadığı ve de üç tanesinin dörder çocuğu olması yönetici kadınların özellikle çocuk ve yöneticiliği bir arada yapmak istemedikleri görülmektedir. Çocukları olan kadın yöneticilerin ise bir istisna dışında çocuklarının anneye bağımlılık yaşını çoktan geçmiştir.

4.1.4.Eğitim Durumu

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin eğitim durumuna ilişkin bulgular tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Önlisans	0	0	1	10
Lisans	5	50	6	60
Y. lisans	5	50	3	30

Tablo 5'de eğitim yöneticilerinin eğitim durumu verilmiştir. Kadın eğitim yöneticilerinin eğitim durumuna baktığımızda; ön lisans mezunu olmadığını, beşinin lisans diğer beşinin de yüksek lisans mezunu olduklarını görüyoruz. Erkek yöneticilerin ise birinin ön lisans, altısının lisans ve üçünün de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Kadınlardan kariyer yapmaya eğimli olanların aynı zamanda eğitim konusunda da aynı isteğe sahip olduklarını görüyoruz. Buradan da kadınların "hasbelkader" değil de bilinçli ve istendik bir şekilde ısrarla yöneticiliği tercih ettikleri sonucuna varılabilir.

4.1.5.Branş Durumu

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin branş durumuna ilişkin bulgular tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerin Branş Durumu

Branş Durumu	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Giyim	1	10	0	0
Tarih	1	10	0	0
Tek.ve Tas.	1	10	0	0
Türkçe	1	10	0	0
Kimya	1	10	0	0
El Sanatları - Nakış	1	10	0	0
Sınıf Öğretmenliği	3	30	3	30
Din K. ve A.B	1	10	1	10
Bilişim Tek.	0	0	1	10
Matematik	0	0	1	10
Coğrafya	0	0	1	10
Sosyal Bilgiler	0	0	2	20
İngilizce	0	0	1	10

Tablo 6'da eğitim yöneticilerinin branş durumu verilmiştir. Kadın eğitim yöneticilerinin biri giyim, biri tarih, biri teknoloji ve tasarım, biri Türkçe, biri kimya, biri el sanatları-nakış, biri din kültürü ve ahlak bilgisi, üçü sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir. Erkek eğitim yöneticilerinin ise ikisi sosyal

bilgiler, biri bilişim teknolojileri, biri matematik, biri coğrafya, biri İngilizce ve üçünün sınıf öğretmenliği branşlarında olduklarını görüyoruz.

Yöneticiliği tercih etmek noktasında branşlara göre herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşabiliriz.

4.1.6. Mesleki Kıdem Durumu

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin mesleki kıdem durumuna ilişkin bulgular tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerin Mesleki Kıdem Durumu

Mesleki Kıdem Durumu	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 - 5 yıl	1	10	0	0
6 - 10 yıl	3	30	2	20
11 - 15 yıl	1	10	3	30
16 - 20 yıl	3	30	2	20
21 - 25 yıl	0	0	0	0
25yıl-ve üstü	2	20	3	30

Tablo 7'de eğitim yöneticilerinin mesleki kıdem durumlarına baktığımızda;1-5 yıl arası bir, 6-10 yıl arası beş, 11-15 yıl arası dört, 16-20 yıl arası beş, 25 yıl ve üzeri beş kişi bulunmaktadır.

Hiç yönetici görmediğimiz yıllar ise hem kadın hem de erkeklerde 21-25 yıl arası ve erkeklerde 1-5 yıl arasıdır. Burada en dikkate çeken durum 25

yıl üzeri erkek yöneticilerin sayısının -özellikle kadınlara göre-fazla olmasıdır. Erkeklerin emekliliği kadınlara göre daha az tercih etmeleridir.

4.1.7. Yöneticilik Kıdem Durumu

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin yöneticilik kıdem durumuna ilişkin bulgular tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdem Durumu

Yöneticilik Kıdem Durumu	Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 - 5 yıl	6	60	4	40
6 - 10 yıl	2	20	2	20
11 - 15 yıl	1	10	2	20
16 - 20 yıl	1	10	1	10
21 - 25 yıl	0	0	1	10

Tablo 8'de eğitim yöneticilerinin yöneticilik kıdem durumuna baktığımızda; 1-5 yıl arasında altı, 6-10 yıl arasında iki, 11-15 yıl arasında bir, 16-20 yıl arasında bir kişi olduğuna, 21-25 yıl arasında ise kadın yönetici bulunmadığını görüyoruz. Erkek yöneticiler ise 1-5 yıl arası dört, 6-10 yıl arası iki, 11-15 yıl arası iki, 16-20 yıl arası bir, 21-25 yıl arası bir kişi olduğunu görüyoruz.

Burada da mesleki kıdem durumuna benzer bir durumun söz konusu olduğunu görüyoruz.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan erkek eğitim yöneticilerinin kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğine ilişkin düşünceleri nelerdir?” Olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgulara şu şekilde ulaşılmıştır.

4.2.1.Eşinizin yöneticilik yapması konusuna nasıl bakarsınız?

Bu soruya erkek yöneticilerin verdiği yanıtlar şu başlıklar altında toplanabilir:

- a. Eşimin yöneticilik yapmasını şartlı olarak desteklerim
- b. Eşimin yöneticilik yapmasını desteklerim
- c. Eşimin yöneticilik yapmasını desteklemem

▪ Eşimin yöneticilik yapmasını şartlı olarak desteklerim

“Evli olsaydım kesinlikle olumlu bakardım fakat okul türüne göre değişir, genel liselerde yapmasını istemem ama ilkokul, ortaokul, kız meslek lisesi vs yapmasını isterdim”. (EY-1)

EY-1 eğitim yöneticisi boşanmış olmasına rağmen bu soruya cevap vermeyi tercih etmiştir. Erkek yöneticilerden EY-1 evli olsaydı eşine yöneticilik yapması konusunda destek vereceğini ancak bu desteğin bir şartı olacağını söylemiştir. Eşinin her okulda değil de; ilkokul, ortaokul, kız meslek-kız teknik gibi liselerde olursa ancak yöneticilik yapmasını destekleyeceğini genel liselerde yöneticilik yapmasını ise desteklemeyeceğini ifade etmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, erkeklerin eşlerinin yöneticilik yapmasında çalışma ortamının özelliklerine göre hareket ettikleri, kendi istedikleri şartlara uygun olursa karısının yöneticilik yapmasını destekleyebileceğini görmekteyiz.

▪ Eşimin yöneticilik yapmasını desteklerim

“Eşimin yöneticilik yapmasını çok isterim. Fakat çocuğumuz küçük olduğu için şu anda yapabilmesi pek mümkün değil”. (EY-3)

“Eşimin yöneticilik yapmasını desteklerim”. **(EY-6)**

“Eşim şu sıralar çalışmıyor, ev hanımı fakat bu çocuklarımızın küçük yaşta olmasından kaynaklanmaktadır. Eşimin çalışmasını da yöneticilik yapmasını da desteklerim”. **(EY-7)**

“Evli olsaydım eşimi bu konuda desteklerdim”. **(EY-8)**

“Eşimin yöneticilik yapmasına sıcak bakarım”. **(EY-9)**

Araştırmaya katılan erkek yöneticilerden EY-3, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9 eşinin yöneticilik yapmasını destekleyeceğini ifade etmişlerdir. Eşinin yöneticilik yapmasını istemiş olmasına rağmen küçük çocuklarının olmasından dolayı yöneticilik yapmasına engel teşkil ettiğini söylemişlerdir.

Bu bulgulardan yola çıkarak; erkek yöneticilerin eşlerinin yöneticilik yapmasına sıcak bakıp onları bu konuda destekleyeceklerini söylemesine rağmen çocuk bakımında annenin birinci derece sorumlu olduğu ve babaların bu konudaki fonksiyonlarının her zaman için geri planda kaldığı görülmektedir.

▪ **Eşimin yöneticilik yapmasını desteklemem**

“Yöneticilik zor bir iş, eve ve çocuklara vakit ayırması da daha zordur yöneticilikte bu nedenle olumlu bakmam”. **(EY-2)**

“Olumlu bakmam. Yöneticilikte hem mesai saati daha fazla ailesine yeterince vakit ayıramaz hem de sorumluluk alanı çok. Yöneticilik daha stresli ve yorucu”. **(EY-4)**

“İstemezdim. Kadın okuyup en iyi mesleği edinmeli ama ilk vazifesi anneliktir. Ben zaten çalışan biriyle evlenmeyi özellikle tercih etmedim”. **(EY-5)**

“Yöneticilik zor, çok fazla problemle uğraşmak zorunda kalıyorsunuz yöneticilikte bu nedenle eşimin yöneticilik yapmasına sıcak bakmazdım”. **(EY-10)**

Verilen cevaplardan EY-2, EY-4, EY-5, EY-10, eşinin yöneticilik yapmasına sıcak bakmayacaklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiliğin zor bir iş olması, kadının evine ve çocuklarına daha çok vakit ayırmak zorunda olması, yöneticiliğin daha stresli olması ya da kadının asıl vazifesinin eş ve annelik olması gerektiği ifade edilmiş ve hatta kadının çalışmasına bile sıcak bakılmadığı görülmüştür. Bu sebeplere dayandırılarak eşlerinin yöneticilik yapmasına karşı olduklarını ifade etmişlerdir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, 10 erkekten 4'nün eşinin yöneticilik yapmasına karşı olduğu anlaşılmıştır. Yarısına yakın olan bu oran kadınların yöneticiliğe uzak durma nedenlerinden biri olarak da değerlendirilebilir. Kadına seçme hakkının verilmediği, erkeklerin kadınları bu konuda kendi isteklerine göre yönlendirdiği anlaşılmaktadır.

4.2.2. Bir kadın yönetici ile aynı ekipte çalışma konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Bu soruya erkek yöneticilerin verdiği yanıtlar şu başlıklar altında toplanabilir:

- a. Kadın yönetici ile çalışmadım ama çalışmak isterim
- b. Kadın yönetici ile çalıştım, olumlu bir çalışma süreciydi
- **Kadın yönetici ile çalışmadım ama çalışmak isterim**

“Daha önce kadın idareci ile çalışmadım ama her okulda en az bir kadın idarecinin mutlaka olması gerektiğini düşünüyorum”. (EY-2)

“Kesinlikle ekip de bir kadın olmasını isterim. Kız öğrenciler açısından da gerekli. Kadın idarecilerden de ilham alacağımız noktalar var”. (EY-3)

“Gayet iyi fikir, kadınların farklı bir bakış açıları vardır”. (EY-4)

“Kadın yönetici ile aynı ekip de çalışmadım ama öğretmenliğimde kadın yöneticim oldu ve uyumlu bir şekilde çalıştık. Kadın yönetici ile aynı ekip de çalışmak isterim”. (EY-6)

Erkek yöneticilerden, EY-2, EY-3, EY-4, EY-6, kadın yönetici ile çalışmadığı için bu konuda görüş bildirmemesine rağmen, bir kadın yönetici ile çalışmak isteyeceğini söylemiştir.

Kadın yönetici ile çalıştım, olumlu bir çalışma süreciydi

“Çalıştım ve sorun yaşamadım, önemli olan insan olabilmektir”. (EY-1)

“Daha önce kadın yöneticilerle çalıştım. Ama onların kendileri açısından uzun mesai mefhumu nedeniyle sıkıntı oluyordu. Benim onlarla çalışma noktasında bir sıkıntım yoktu”. (EY-5)

“Daha önce çalıştım ve herhangi sorun yaşamadım”. (EY-7)

“Kadın yönetici ile çalışmak konusuna olumlu bakmaktayım. Şu anda da iki kadın yönetici ile çalışıyorum ve herhangi bir sorunumuz yok”. (EY-8)

“Daha önce çalıştım, herhangi bir sorun yaşamadım. Olumlu bir çalışma süreciydi benim için”. (EY-9)

“Şu anda beraber çalıştığım kadın yöneticiler var, şikâyetçi değilim, olumlu bakıyorum ama kadınlar tek başına yöneticilik yapamaz, yanlarında erkek yardımcıları olmalı. Ama erkekler tek başına yapar”. (EY-10)

Erkek yöneticilerden EY-1, EY-5, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, ya daha önce kadın yönetici ile çalışmışlardır ya da hala çalışmaktadırlar. Ortak olarak bildirilen görüş, kadınlarla olumlu bir çalışma süreci yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ama kadınların uzun çalışma sürecinden dolayı kendilerinin sıkıntı yaşadıkları da belirtilmiştir. Ayrıca EY-10, kadınların yanlarında erkek yardımcıları olmadan tek başlarına yöneticilik yapamayacağını vurgulamıştır.

Erkek yöneticilerin okullarda kadın yönetici bulunması gerektiğini dair güçlü bir fikir birliği içinde oldukları görülmüştür. Bu da toplumun diğer yarısının kurumlardaki temsil yeteneğinin önemini göstermektedir.

Hiçbir erkek yönetici doğrudan ya da dolaylı olarak kadın yönetici ile çalışmak istemediğini söylememiştir. Fakat bir önceki sorumuza verilen cevaplarda on erkek yöneticiden dördü eşinin yöneticilik yapmak istemediğini açıkça ifade etmiştir. Yani “Kadınların yöneticiliğine ihtiyaç vardır, kadınlar yönetici olsunlar ama başka kadınlar yönetici olsun benim eşim değil” anlayışı mevcuttur.

4.3. ikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın eğitim yöneticileri çalışma ortamında hangi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?” Olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgulara şu şekilde ulaşılmıştır.

4.3.1.İşinizle ilgili bilmediğiniz –özellikle teknik- konularda yardım isteyebileceğiniz kişiler rahatlıkla bulabiliyor musunuz?

Bu soru ile ilgili kadın yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanabilir:

- a. İşimle ilgili bilmediğim konularda rahatlıkla yardım alabiliyorum.
- b. İşimle ilgili bilmediğim konularda rahatlıkla yardım alamıyorum.

▪ İşimle ilgili bilmediğim konularda rahatlıkla yardım alabiliyorum

“Evet, buluyorum, bu konuda bir sıkıntı yaşamıyorum”. (KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-9)

“Buluyorum, eşimde yönetici olduğu için en büyük yardımcım”. (KY-8)

Bu konuda yöneticilerin neredeyse tamamı KY-1, KY-2 KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-9 işleri ile ilgili bilmedikleri konularda yardım alabilecekleri birilerini bulabildiklerini, bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını söylemişlerdir. KY-8 eşinin de yönetici olduğunu, bu konuda en büyük yardımcısının eşi olduğunu belirtmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, kadınların işleri ile ilgili bilmedikleri konularda yardım almak noktasında herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını, gerekli rehberliği yapacak kişileri rahatlıkla bulabildikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

▪ İşimle ilgili bilmediğim konularda rahatlıkla yardım alamıyorum

“Çok rahat bulamıyorum, bazı kimselerde bildiklerini paylaşmama eğilimi var ne yazık ki”. (KY-10)

KY-10 işi ile ilgili bilmediği konularda yardım isteyebileceği kimseleri bulma konusunda sıkıntı yaşadığını, bazı kimselerin bilgilerini paylaşmama yönünde bir eğilime sahip olduğunu söylemiştir.

Genellikle kadınların bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamadığını söyleyebiliriz. Fakat hiçbir sıkıntı yaşanmadığını söyleyemiyoruz. Az da olsa olumsuz vakıalar görülebilmektedir.

4.3.2.Cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kalıyor musunuz, örnekler verebilir misiniz?

Bu soru ile ilgili kadın yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Görev sırasında cinsiyet eşitsizliğine maruz kalmıyorum.
- b. Görev sırasında cinsiyet eşitsizliğine maruz kalıyorum.

▪ Görev sırasında cinsiyet eşitsizliğine maruz kalmıyorum

“Yok, kalmıyorum. Zaten Kız Meslek Lisesinde kadın ağırlıklıyız o yüzden öyle bir durumla karşılaşmıyoruz”. (KY-1)

“Hayır, maruz kalmıyorum”. (KY-2, KY-4)

“Kalmıyorum. Erkek yöneticilerle aramızda herhangi bir fark yok”. (KY-3)

“Hayır, maruz kalmadım ama erkek öğretmenlerden yönetici olarak bir kadını kabullenmek de zorlananlar oldu”. (KY-9)

Bu soruyu cevaplandıran KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-9, herhangi bir cinsiyet eşitsizliği durumuna maruz kalmadıklarını, erkek yöneticilerle aralarında herhangi bir farkın olmadığını söylemişlerse de, kadın yöneticilerden biri erkek öğretmenlerin kendisini yönetici olarak kabul etmekte zorlandığını belirtmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, kadın yöneticilerin yarısının herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmadığını görüyoruz. Görünürde herhangi bir ayrımcılık yapılmıyor olsa da kadın yöneticiyi benimsemekte hala bazı sıkıntılar yaşanabildiğini görebiliriz. KY-1 giyim branşında ve daha çok kadınların görev yaptığı kız meslek liselerinde çalışmış olması dikkat çekmektedir.

▪ **Görev sırasında cinsiyet eşitsizliğine maruz kalıyorum**

“Evet kalıyorum. Geç kaldığımızda mesela erkeğe bir şey denmiyor ama kadın geç kalırsa “bayan” deniyor. Çocuk hastalandığında baba sorumluluğunu almıyor ve hep kadınlara “sürekli rapor kullanıyor” diyoruz. **(KY-5)**

“Evet yaşadım, kadınların çalışmaması gerektiği düşüncelerine rastladım. Kadın olduğum için dikkate alınmadığım zamanlar oldu. Çalışmanıza gerek yok, evde oturun anlayışlarına maruz kaldım”. **(KY-6)**

“Evet kalıyordum, çocuğum rahatsız olduğu zaman izin almak konusunda sıkıntı yaşıyordum fakat erkek bir meslektaşım aynı durumda rahatlıkla izin alabiliyordu”. **(KY-7)**

“Evet kalıyorum. Özellikle veliler geldiğinde bir kadın görünce otorite hissetmiyor ve bu durumu istismar edilebiliyorlar”. **(KY-8)**

“Maruz kaldım, belirli bir örnek veremem fakat anlayış olarak ayrımcı bir tutum vardı”. **(KY-10)**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-10 cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldıklarını söylemişlerdir. Yaşadıkları sıkıntıların hangi noktalar da olduğu konusunda; örneğin erkek geç kaldığında herhangi bir sorun olmamakla birlikte kadın geç kaldığında sorun edildiği, kadının çalışmasının anlamsız bulunduğu anlayışlarına maruz kalındığı ya da velilerin bir kadın yönetici gördüklerin de ciddiye almama durumları ile karşılaştıklarını beyan etmişlerdir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, kadınların yarı yarıya bir oran ile cinsiyet eşitsizliğine maruz kaldıkları görülmektedir. Cinsiyet eşitsizliğine maruz kaldığını söyleyen kadınların yöneticilikteki kıdemleri ile cinsiyet eşitsizliğine maruz kalmadığını söyleyen kadınların yöneticilikteki kıdemleri arasındaki fark dikkat çekicidir. Eşitsizliğe maruz kalmadığını söyleyen kadınların kıdemi 2-6 yıl arasında değişmesine rağmen; eşitsizliğe maruz kaldığını söyleyen kadınların kıdemleri 4-18 yıl arasında değişmektedir. Başka bir ifade ile kadınların kıdemleri arttıkça cinsiyet eşitsizliğine maruz kalma oranları artmaktadır. Bu durum kıdemi düşük kadın yöneticinin ya henüz fazla bir

deneyimi olmadığından ya da bu konudaki farkındalığının yeterince oluşmadığından olabilir. Yani kadın yönetici, ayrımcılığa maruz kaldığını fark edememektedir.

4.3.3.Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıysanız veya kalacak olursanız bunu ilgili makamlara şikâyet ettiniz mi veya eder misiniz?

Bu soru ile ilgili kadın yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığımda ilgili makamlara şikâyet etmem.
- b. Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığımda ilgili makamlara şikâyet ederim.
- c. Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldım. Şikâyet ettim fakat sonuç alamadım.

▪ Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığımda ilgili makamlara şikâyet etmem

“Şikâyet etmem, sorunumu kendim çözmeye çalışırım. Bir arkadaşımın bu konuda bir anısı var. Arkadaşım böyle bir durumda şikâyet etmiş ama şikâyeti dikkate alınmamış. Ben de böyle bir durumda sonuç alacağıma inanmıyorum. Ayrıca “kadın... naptı ki?” şeklinde bir anlayış var. Böyle bir anlayışla karşılaşmak istemiyorum”. **(KY-5)**

“Maruz kaldım ama şikâyet etmedim, etmem de. Sorunumu kendim çözdüm. Şikâyet olayından hiç hoşlanmıyorum çünkü”. **(KY-7)**

“Şikâyet etmem çünkü bunun üst makamlarca dikkate alınacağına ihtimal vermiyorum. Kadın olduğunuz için sizin kendi kuruntunuz olarak bile değerlendirebilir”. **(KY-8)**

KY-5, KY-7, KY-8, herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalırsa şikâyet etmeyeceklerini söylemişlerdir. Gerekçe olarak farklı beyanatlarda bulunulmuştur. Bir kadın yönetici bu konuda bir arkadaşının yaşadığı bir olayı emsal göstererek arkadaşının şikâyetinin işe yaramadığı gibi üstüne üstlük bir de “kadın işte kim bilir naptı?” gibi bir anlayışı yaşamasından dolayı aynı

durumu kendisinin de yaşamak istemediğini söylemektedir. Bir başka kadın yönetici de yine benzer bir durumdan yani “kadın işte...” anlayışına maruz kalmak istemediğinden şikâyet etmeyeceğini ifade etmiştir. Yine bir başka kadın yönetici şikâyetinin üst makamlarca dikkate alınmayacağına inandığını söylemiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, tarih boyunca kadınlarla ilgili menfi düşüncelerin devam ettiği şeklinde yorumlanabilecek bir anlayışın hala tezahür ettiği sonucuna varabiliriz. “Kadın işte, kim bilir yaptı?” anlayışı ile kadına karşı mevcut önyargıların varlığının özellikle iş hayatında acımasızca var olmaya devam ettiğini görüyoruz.

▪ **Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığımda ilgili makamlara şikâyet ederim**

“Şikâyet ederim fakat öyle bir şeye maruz kalmadım. Çalışma ortamında genellikle kadın ağırlıklı olduğumuz için böyle bir şey yaşamadım”. **(KY-1)**

“ Öyle bir durumla karşılaşmadım, karşılaşırsam tabi ki ilgili makamlara iletirim”. **(KY-2, KY-3, KY-4)**

“Böyle bir durumla karşılaşmadım ama karşılaşırsam, gerektiğinde şikâyet ederim”. **(KY-6)**

“Maruz kalmadım ama maruz kalırsam şikâyet ederim”. **(KY-9)**

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-6, KY-9, herhangi bir cinsiyet eşitsizliğine maruz kalmadığını, bir ayrımcılığa maruz kalırsa şikâyet edebileceğini söylemiştir. Bunu ifade eden kadınlardan biri zaten kadınların ağırlıklı olduğu bir okul ortamında bulunduğu için böyle bir durumla karşı karşıya kalmadığını ifade etmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, kadın yöneticilerin çoğu herhangi bir ayrımcılığa maruz kalırsa şikâyet edip hakkını arayabileceğini söylemiştir. Kadın yöneticinin cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmamasında ya da böyle

bir ihtimalin var olup olmamasında kadın yöneticinin çalıştığı ortamın özelliklerinin önemli olduğu dikkat çekmektedir.

▪ **Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldım. Şikâyet ettim fakat sonuç alamadım**

“Maruz kaldım, şikâyet ettim ama sonuç alamadım”. (KY-10)

KY-10, ayrımcılığa maruz kaldığı için şikâyette bulunduğunu fakat sonuç alamadığını belirtmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığında şikâyet edebileceklerini fakat sonuç alma garantisinin olmadığı sonucuna ulaşabiliriz.

4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan eğitim yöneticileri yöneticiliğe başlama ve devam etme sürecinde neler yaşadılar?” Olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgulara şu şekilde ulaşılmıştır.

4.4.1.Yöneticiliğe Karar Verme Sürecinizi anlatır mısınız?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Arkadaşlarımın ve müdürümün teşviki ile başladım.
- b. Görev teklif edildi ben de kabul ettim.
- c. Öğretmenlik yapmak hoşuma gitmiyor, yöneticilik bana daha çok hitap ediyor.
- d. Şartların beni zorlaması ile başladım.
- e. Kendi idarecilerimin yönetim tarzını beğenmiyordum.
- f. Kariyer yapmak düşüncesi ile başladım.
- g. Mesleki yıpranmışlık

▪ **Arkadaşlarımın ve müdürümün teşviki ile başladım**

“Aslında biraz arkadaşlarımın baskısıyla oldu ben istemiyordum. Onların teşvikiyle biraz da arkadaşlara yardımcı olmak adına, eşimde istedi o şekilde karar

verdim. Yoksa ben şimdiye kadar düşünmemiştim, İlk zamanlarda çok ısrar etmişlerdi ama o zaman çocuğumda çok küçüktü”. **(KY-1)**

“Yöneticiliğe ilk başlangıç, müdürümün teşviki ile oldu fakat şartların beni zorlaması ile yöneticiliğe devam ettim”. **(KY-7)**

“ Mesleğe ilk başladığım zamanlarımda müdür yetkili çalışmamın bir etkisi olsa da asıl olarak müdürümün beni teşviki ile şartlarında beni zorlaması bir araya gelince yöneticiliğe geçtim”.**(KY-9)**

“Çalışma arkadaşlarımın istek ve tavsiyesi üzerine birazda inatlaşma uğruna oldu”.**(EY-1)**

“Aslında çok da fazla kesin bir niyetlenme ile olmadı. Nasılsa tercih edilmem düşüncesiyle öylesine başvurmuştum. Arkadaşlarda benim idareci olmamı isteyince müdürümüz beni görevlendirdi”.**(EY-5)**

“10 yıllık öğretmenlikten tecrübesinden sonra arkadaş teşviki ile başladım”.**(EY-6)**

KY-1, KY-7, KY-9 EY-1, EY-5, EY-6, yöneticiliğe özellikle arkadaş teşviki ile başladığını ifade etmişlerdir. Kendisinin yönetici olmasını istediği arkadaşlarına yardımcı olmak amacı ile çocukları da büyüyünce yöneticiliğe başladıklarını, yöneticiliğe ilk başlangıcın müdür teşviki ile olmasına rağmen devam etmesinde şartların zorlamasının etken olduğunu söylemişlerdir. Aslında idarecilik düşüncesinin çok fazla olmadığını fakat arkadaşlarından gelen teşvik üzerine, yöneticiliğe geçmek isteyen başka şahıslarla girilen inatlaşmanın da etkisi ile yöneticiliğe başladıklarını ifade etmişlerdir.

▪ **Görev teklif edildi ben de kabul ettim**

“Yöneticiliğe karar verme döneminde elbette zorlandım. Buna sebep olarak sorumlulukların ne kadar üstesinden gelebileceğim konusunda oldu. Ancak bunu yapabileceğime karar verince görevi kabul etmekte de bir sakınca görmedim”. **(KY-2)**

“Teklif geldi bu yönde kabul ettim”.**(EY-8)**

“Yöneticiliği ilk defa müdür yetkili öğretmen olarak yaptım. Daha sonra da çalıştığım kurumda müdürüm yöneticilik teklif etti, yönetim kadrosunu beğendiğim için kabul ettim”.**(EY-9)**

“Yönetici arkadaşlarıma yardımcı oluyordum. Çevreyi ben iyi bildiğim için zamanla bu yardım etmeler gelen teklif üzerine yöneticiliğe başlamama sebep oldu, aslında isteyerek başlamadım”.(EY-10)

KY-2, EY-8, EY-9, EY-10, aslında yöneticilik gibi bir düşünceleri olmamasına karşın daha önce yöneticilik deneyimini yaşamış olması ya da çevreyi iyi biliyor olması, öğrencilerle ilişkilerinin yöneticiliğe müsait olması gibi nedenlerle kendilerine yöneticilik görevi teklif edildiğini ve böylece görevi kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilik gibi bir planı yokken kendisine yapılan yöneticilik teklifini kabul etmesi ile yöneticiliğe başladığını aslında başlangıçta –görevinde zorluğunu düşünerek-yöneticiliği hiç düşünmediğini fakat bu sorumlulukların üstesinden gelebileceğine inanınca yöneticiliği kabul ettiğini ifade etmiştir.

▪ **Öğretmenlik yapmak hoşuma gitmiyor, yöneticilik bana daha çok hitap ediyor**

“Bulduğum okulda yöneticiye ihtiyaç vardı. En genç ve en deneyimsiz olmama rağmen Müdür bey’in beni tercih etmesi ile ben seçildim. Öğretmenlik yapmak hoşuma gitmiyor, ben de isteyerek kabul ettim”. (KY-3)

“Sınıfa girip ders anlatmanın bana göre olmadığına karar verdim. Stajyerliğim kalktığının hemen ertesi yılda vekâleten idarecilik deneyimi de yaşadktan sonra idareciliğin bana daha çok hitap ettiğini anladım”. (KY-6)

KY-3, KY-6, sınıfta ders işlemenin kendilerine göre olmadığını anladıkları için yöneticiliğe karar verdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiliğe başlamalarında okul müdürünün kendisini tercih etmesi ve müdür yetkili öğretmen olarak çalışıp yöneticiliğin nasıl bir görev olduğunu yaşayarak görmeleri yöneticiliğe başlangıç şekilleri olarak ifade edilmiştir.

▪ **Şartların beni zorlaması ile başladım**

“İstediğim okula tayinim çıkmamıştı. Bulduğum okuldaki şartlardan dolayı –benim branşımda çok fazla öğretmen vardı ve girebileceğim ders saati sayısı azdı bu nedenle başka bir okula gitmek istedim. Başka okula da ancak yönetici olarak gidebilirdim”. (KY-4)

“Branşıma ait derslerin durumunun ne olacağı belli olmadığı için ve arkadaşların teşviki ile yöneticiliğe başladım”.**(EY-3)**

KY-4, EY-3, yöneticiliğe başlamasında şartların zorlamasının etken olduğunu söylemiştir. Şartların zorlamasını ile yani branşına ilişkin özel durumu (bulunduğu okulda kendi branşından çok fazla öğretmenin olmasından dolayı ders sayısındaki azlığı nedeni ile başka bir okula gitmek istemesi başka okula da ancak yönetici olarak gidebilme şansının olması nedeni ve kendi branşına ait derslerin durumunun belirsizliği) ile yöneticiliğe başladığını söylemiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, yapılan işe odaklanarak değil de bireysel koşullara göre zorunlu bir yöneticiliğe geçişten söz edildiğini söyleyebiliriz.

▪ **Kendi idarecilerimin yönetim tarzını beğenmiyordum**

“Kendi idarecilerimden çok çektim. Onlardan daha iyi idarecilik yapacağımı düşündüğüm için idareci oldum”. **(KY-5)**

“Kendi yöneticilerimin adaletsiz davranışları beni yönetici olmaya sevk etti”.**(KY-10)**

“ Arkadaşlarımın teşviki, kendi idarecilerimden bu işi daha iyi yaparım inancı ve branşımdan kaynaklanan iş doyumsuzluğu nedenleriyle yöneticiliğe geçtim”.**(EY-2)**

“Net bir sebep yok aslında öylesine sınava girdim ve sınav sonucunda son anda karar verdim. Bir başka sebepte kendi yöneticilerimin yönetim tarzını beğenememek de olabilir belki”.**(EY-7)**

KY-5, KY-10, EY-2, EY-7, daha önce çalıştığı yöneticilerin yönetim tarzını ve adaletsiz davranışlarını tasvip etmediği için ve kendilerinin daha iyi yöneticilik yapacağına inandıklarından kendi branşları ile ilgili yaşadıkları sıkıntılar, buna iş doyumsuzluklarıyla arkadaş teşviki de eklenince yöneticiliğe karar verdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiliğe başlamada yöneticilerinin yanlış tutumlarının yöneticiliğe geçiş için önemli bir etken olduğu sonucuna varabiliriz. Bu durum aslında eğitimde kaliteyi yükseltmek adına sevindirici bir tutumdur. Yöneticiliğe karar aşamasında birden fazla sebepler olmaktadır. Fakat bir tanesi diğerlerinden daha fazla etken olabilmektedir. Sosyal bilgiler branşındaki yöneticinin tam

olarak kendi alanında çalışmıyor olması, bilgisayar teknolojileri branşındaki öğretmenlerin de bilgisayar dersindeki belirsiz durumdan dolayı yöneticiliğe geçmeleri kaçınılmaz olmuştur. Buradaki ortak görüş ise öğretmenlerin kendi yöneticilerinin yönetim tarzını beğenmiyor olmalarıdır.

- **Kariyer yapmak düşüncesi ile başladım**

“Yöneticilik bir kariyer olarak değerlendirilmektedir. Kariyer yapabilmek düşüncesi ile başladım. Bu işi yapabildiğimi görünce devam etmeye karar verdim”.(KY-8)

KY-8, yöneticiliği bir kariyer olarak gördüğünü ve kariyer yapmak istediği için yöneticiliğe başladığını ve yöneticiliği iyi yaptığını görünce de devam etmeye karar verdiğini söylemiştir.

Yöneticiliğin bir kariyer basamağı olarak görülerek bu alan girilmesi kadın öğretmenlerde fazla görülmeyen bir durumdur. Bu şekilde yönetime geçen bir kadın öğretmen bu işi iyi yaptığını düşünerek yöneticiliğe devam etmektedir.

- **Mesleki yıpranmışlık**

“Meslekteki yıpranmışlık beni yöneticiliğe itti”.(EY-4)

EY-4, uzun yıllar öğretmenlik yaptıktan sonra öğretmenliğin kendisini yordüğünü düşünerek değişiklik yapmak adına yöneticiliğe geçtiğini ifade etmektedir.

Hemen her meslekte olduğu gibi öğretmenlikte de uzun bir dönem bu mesleği icra etmek kişiyi yormakta, yıpratmakta ve değişiklik arayışına sokmaktadır. Öğretmenlerin de bu konuda başka bir seçeneği olmaması onları zorunlu olarak yöneticiliğe itebilmektedir. “Arkadaşlarımın ve müdürümün teşviki ile başladım” grubuna cevap veren yönetici sayısı 3 kadın 3 erkek olmak üzere altı kişidir. Her ne kadar kadınların yöneticilik konumunda olmasına çok olumlu bakılmasa da bazı kadınların yönetici olmaları için çevrelerindeki arkadaşlarınca ve yöneticilerince teşvik edildiğini görüyoruz. Özellikle yöneticilerce bir kadının yöneticiliğe teşvik edilmesi bu

alanda kadınlara duyulan bir ihtiyacın da göstergesi olarak yorumlanabilir. Kadın yöneticilerde de erkek yöneticilerde de yöneticiliğe arkadaş teklifi ile başlayanların sayısı aynıdır. Bu durum ilk anda hem kadın hem de erkeklerin yöneticiliğe aynı oranda teşvik edildiği sonucuna varmamıza sebep olsa da kadın yöneticilerin erkek yöneticilere olan oranına baktığımızda aslında kadınların yöneticiliğe daha az teşvik edildiği sonucuna da ulaşabiliriz.

“Görev teklif edildi ben de kabul ettim” grubuna cevap veren yönetici sayısı 1 kadın 3 erkek olmak üzere dört kişidir. Yöneticilik genellikle daha önce kısa bir dönem de olsa bu görevi icra eden kimselere teklif edilmektedir. Bu durumdaki öğretmenler ortamın ve çalışma arkadaşlarının kendileri için müsait olduğunu düşündükleri vakit bu teklifi kabul edebilmektedirler. Buradaki kadın ve erkek sayılarına baktığımızda da görev teklifi daha çok erkeklere yapılmaktadır.

“Öğretmenlik yapmak hoşuma gitmiyor, yöneticilik bana daha çok hitap ediyor” grubuna cevap veren sadece iki kadın yöneticidir. Araştırmanın en ilginç sonuçlarından birisinin bu kısım olduğu rahatlıkla söylenebilir. Zira yöneticiliğin erkeklere yakıştırıldığı bir toplumda erkek yöneticilerden benzer cevap verilmemesi dikkat çekicidir. Her ne kadar yöneticiliğin erkeklere özgü bir alan olduğu düşüncesi hâkimse de kadınların da bu noktada kendilerini daha ehil gördüklerini buradan anlayabiliriz. Ayrıca, yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı bir ilgi alanı ve ayrı bir yeterlilik gerektirdiği sonucuna varılabilir.

“Şartların beni zorlaması ile başladım” grubuna cevap veren yönetici sayısı biri erkek biri kadın olmak üzere iki kişidir. Şartların zorlaması ile bir işe başlamak aslında o işi sevdiği ya da o işi iyi yapabileceğine inandığı için değil de mecbur kaldığı için o işi seçmek demektir. Bu da aslında eğitimin kalitesi için çeşitli endişeleri ilk anda akla getirmektedir. Bu durumu da göz önünde bulundurarak öğretmenlerin şartlarını onların leynine olacak şekilde düzenlemek gerektiği sonucuna varılabilir.

“Kendi idarecilerimin yönetim tarzını beğenmiyordum” grubuna cevap veren yönetici sayısı ikisi kadın ikisi de erkek olmak üzere dört kişidir. Bu grubun verdikleri cevap çok çeşitlidir aslında. Yani tek başına kendi

yöneticilerini beğenmeme değildir fakat ana etken maddenin bu olduğu söylenebilir. Eğitimin kalitesini artırmak isteği ve niyeti ile bu göreve talip olan öğretmenlerimizin var olduğunu bilmek geleceğimiz için de ümit vericidir.

“Kariyer yapmak düşüncesi ile başladım” grubuna sadece bir tek kadın yönetici cevap vermiştir. Kadınların kariyer yapmaya olan ilgisini göstermesi bakımından dikkate değerdir.

“Mesleki yıpranmışlık” grubuna cevap veren bir tek erkek yöneticidir. Kadınların meslekten yıpranmışlığı durumunda emekliliği tercih ederken erkeklerin iş değiştirerek yöneticiliği tercih ettikleri sonucuna ulaşabiliriz.

4.4.2.Yöneticilikte karşılaştığınız sorunlardan en büyüğü sizce neydi?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Büyük bir sorunla karşılaşmadım.
- b. İşi öğrenme aşamasında karşılaştığım sorunları söyleyebilirim.
- c. Veliler ve öğrencilerle karşılaştığım sorunları söyleyebilirim.
- d. Amirlerimden yeterli destek bulamamak ve amirlerimle iletişim kuramamak
- e. Mesainin uzun olması ve görev dağılımındaki adaletsizlikler
- f. Okul-Aile birliği ile yaşadığım sıkıntılar
- g. Personelle ilgili yaşadığım sıkıntılar

▪ Büyük bir sorunla karşılaşmadım

“Şimdiye kadar öyle büyük bir sorunla karşılaşmadım iş hayatımda da yöneticilik hayatımda da. Müdür yardımcılığına başlamadan öncede bölüm şefiydim zaten, yöneticilik deneyimim 1999’dan beri olduğu için bir sıkıntı yaşamadım”. (KY-1)

“İdareciliğin rutin sorunları dışında özellikle bir sorun ile karşılaşmadım”.(EY-1), (EY-6)

“Şahsi bir sorun yaşamadım. Okulun ve yöneticilerin rutin sorunları dışında özellikle bir sorun yaşamadım. Çevresel faktörlerden dolayı disiplinsizlik sorunları çok fazla olmaktadır”.(EY-10)

KY-1, EY-1, EY-6, EY-10, iş hayatında herhangi büyük bir sıkıntı ile karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. KY-1, bunda kız meslek liseleri gibi kadınların ağırlıkta olduğu bir ortamda bulunmasının da etken olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca çevresel faktörlerin okulun genel disiplinine olumsuz etki yaptığı da EY-10 tarafından belirtilmiştir.

Yöneticilikte karşılaşılan sorunların kişinin çalışma ortamı ile doğrudan ilintili olduğu bir gerçektir. Çalışma ortamına göre birçok sıkıntı yaşayabiliyor olduğu gibi rutin sıkıntılar dışında hiçbir sıkıntı da yaşayamayabiliyorsunuz.

▪ **İşi öğrenme aşamasında karşılaştığım sorunları söyleyebilirim**

“Öncelikle teknik anlamda kısa bir dönem sıkıntı yaşadım. Bu süreci çevremden aldığım destekle çabucak atlattım diyebilirim. Bunun dışında yönetilenlerin tavırlarındaki değişiklikler(yapay bulduğum tavırlar) tabi ki beni rahatsız ediyor”. (KY-2)

“Okulun konumundan kaynaklanan sorunlar ve işimi öğrenme aşamasındaki zorlukları söyleyebilirim”.(KY-4)

KY-2, KY-4, yöneticiliğe yeni başladığı sıralarda özellikle teknik bilgiler konusunda bocalama dönemi yaşadıklarını ama bunu kısa sürede atlattıklarını, yönetilenlerin yapay davranışlarının kendilerini rahatsız ettiğini de belirtmişlerdir.

İş başlangıcında, işi öğrenme aşamasında sıkıntı yaşamayan birey sanırım yoktur. Özellikle teknik anlamda yeterli donanım olsa bile işin detayında kimse yetkin olarak o işe başlamıyor diye düşünüyorum. Fakat burada ilgi çeken bir konu işi öğrenme aşamasında yaşadığı sıkıntıları özellikle dile getirmeyi tercih eden yöneticilerin tamamının kadın oluşudur.

▪ **Veliler ve öğrencilerle karşılaştığım sorunları söyleyebilirim**

“Öğrencilerle bir sorunum yok fakat velilerin çok müdahale etmesi benim karşılaştığım en büyük sorun”.(KY-3)

“Velilerin bizi yeterince anlamamasıdır. Çocukları ile yeterince ilgilenmiyoruz gibi davranmalarındır”.(EY-3)

“Velilerle ve öğrencilerle ilgili sıkıntılar diyebilirim. Çok büyük ve kalabalık öğrencilerin olduğu okullarda okula hâkim olabilmek çok zor”.(EY-5)

“Velilerle yaşadığım sıkıntıları söyleyebilirim”.(EY-9)

KY-3, EY-3, EY-5 EY-9, yöneticilikte karşılaştığı sorunun en büyüğü olarak velilerin tavırları olduğunu söylemiştir. Öğrencilerle bir sorunu yokken velilerle sorun yaşadığını vurgulamıştır. Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmediğini düşüncelerinden kaynaklı; özellikle kalabalık okul ve sınıflarda öğrencilerin davranışlarından kaynaklı sorunlarda yine yaşanan sıkıntılar arasında gösterilmektedir.

Aslında pek çok yöneticinin bu konuda az ya da çok sıkıntı olabilmektedir. Fakat kimi yöneticiler için okulun bulunduğu çevrenin de etkisi ile olsa gerek yaşadığı en büyük engel olabilmektedir öğrenci velisi. Velilerle yaşadığı sıkıntıyı dile getirme gereği duyan kadın yönetici bir kişi olmasına rağmen aynı sıkıntıyı dile getiren erkek yönetici sayısı üçtür.

▪ **Amirlerimden yeterli destek bulamamak ve amirlerimle iletişim kuramamak**

“En büyük sorunum, müdürümün arkamda durmamasıdır. Karşılaştığım sorunlarda çözüm bulmak istiyorum fakat müdürümden gerekli destek bulmadığım için de soruna çözüm bulamıyorum”.(KY-5)

“İlçe Milli eğitim müdürlüğünde çalışanların mesleki eğitimin yönetmeliklerine vakıf olmadıkları için -bizim mesleki eğitimin mevzuatı daha farklıdır- kendimizi ifade etmekte sorunlar yaşadık ve de zaman zaman hala yaşamaktayız. Bu sıkıntılar önceki dönemlerde çok daha fazla oluyordu”.(KY-6)

“Okul müdürünün tutumu, müdür ile tecrübe ve bilgi paylaşımı noktasında, müdürün diğer yöneticilere karşı otoriter tavrı konularında yaşadığım sıkıntıları söyleyebilirim”.(EY-4)

“Amirlerimden yeterince destek görememek... Müdürlük yaparken ilçe milli eğitim müdüründen, müdür yardımcılığı yaparken de okul müdürümden yeterli destek göremedim”.(EY-7)

KY-5, KY-6, EY-4 ve EY-7, karşılaştıkları en büyük sorunu olarak amirlerinden problemlerine çözüm bulma noktasında yeterince destek bulamadıklarını, kendi okul türlerine ait yönetmeliğin yeterince bilinmemesinden kaynaklı iletişim sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Amirlerinden yeterli desteği göremediğini söyleyen kadın idareci bunu kendi yetki alanını aşan noktalarda yaşadığını belirtmiştir. Okul türlerine ait yönetmeliğin bilinmemesinden dolayı ilçe milli eğitim müdürlükleri ile karşılaştıkları sorunu dile getiren diğer kadın yönetici ise bunu kendi okul türlerinin mesleki eğitim olduğu için diğer okullardan daha farklı bir yönetmeliğe sahip olmasından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. EY-4, okul müdürü ile iletişim, okul müdürünün ekibindeki idarecilerine karşı göstermiş olduğu otoriter tavrın kendisini rahatsız ettiğini ifade etmiştir. EY-7 ise kendisini aşan noktalarda bir üst amirinden yeterli destek bulamadığı için yapmak istediklerini yapabilmek konusunda çaresiz kaldığını ifade etmiştir.

Yöneticilerin her zaman bir üst yöneticisinden destek göremediği zamanlar olabilmektedir. Yöneticilikte yaşanan kayda değer en büyük sıkıntılardan birinin bir üst yönetim ile olan problemleri olduğunu düşünüyorum. Zira yetki alanınız dışında bir sorunu çözebilmeniz neredeyse imkânsızdır. Bu nedendir ki bu konuda yaşanan sıkıntılara çoğunlukla “çözumsuz” gözü ile bakılabilmektedir.

- **Mesainin uzun olması ve görev dağılımındaki adaletsizlikler**

“Yöneticiliğin mesaisinin uzun olması, kadın olarak ev-çocuk sorumlulukları ağır gelmektedir”.(KY-7)

“Çalışma saatlerinin çok uzun olması, çalışma şartlarının zorluğu ve düzensizliği, iş dağılımındaki adaletsizlikleri sayabilirim”.(KY-10)

KY-7, KY-10, yöneticilerin mesailerinin uzun olması, kadının evdeki sorumluluklarının da ağır olmasından kaynaklanan sorunlar ve iş dağılımındaki düzensizlikten, adaletsizlikten kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Kadınların ev sorumluluklarının da fazlalığı kadınlar açısından çoğunlukla en büyük sorun olarak uzun ve yorucu mesai saatleri görülmektedir. Fakat kadınlar açısından büyük sorun olarak addedilen bir durum resmiyete hiçbir sorun teşkil etmemektedir. Böylece kadınların bu “sorunu” çözüm dahi aranmayacak olan bir durum gibi görünmektedir. Kadınların sorun olarak dile getirdiği bu durumu hiçbir erkek yönetici sorun olarak görmemektedir.

- **Okul-Aile birliği ile yaşadığım sıkıntılar**

“İmam hatip okullarında çalışıyor olmam, okul-aile birliklerinin imam hatiplerdeki baskın tutumundan kaynaklanan sıkıntıları söyleyebilirim”.(KY-8)

KY-8, imam hatip okullarındaki mevcut okul-aile birliği başkanlıklarının baskın tutumundan kaynaklı yaşadığı sorunların en büyük sıkıntısı olduğunu belirtmiştir.

Kimi görüşe göre imam-hatip okullarında diğer okullardakinden daha baskın ve de yönetimde etken bir okul-aile birliği tutumu vardır. Bu durumdaki okullarda yönetici tek başına ve bağımsız olarak karar veremez. Bu da bir yöneticinin önünde gördüğü en büyük engeldir.

- **Personelle ilgili yaşadığım sıkıntılar**

“Öğretmenlerle ya da hizmetli personeliyle olan iş ilişkilerinde karşılaştığım güçlükler daha doğrusu iş yaptırmak konusunda yaşadıklarım en büyük sıkıntılardır”.**(KY-9)**

“Öğretmenlerle işbirliği yapma, onlara görevlerini hatırlatmak konusunda karşılaştığım sıkıntıları söyleyebilirim”.**(EY-2)**

“Öğretmen olarak görev yaptığım okulda yönetim kademesine geçince ast-üst ilişkilerinde sorunlar yaşadım”.**(EY-8)**

KY-9, EY-2, EY-8, Öğretmenlerle ve hizmetli personelle yaşadığı sıkıntıları, işlerini yaptırmak konusunda onlarla yaşadığı sıkıntıları, karşılaştığı sorunların en büyüğü olarak ifade etmiştir. EY-8 özellikle aynı okulda önce öğretmen olarak görev yapıp ardından da yöneticiliğe başlamasının kendisine çeşitli sıkıntılar yaşattığını bildirmiştir.

Aslında bu sorunu yaşamayan yönetici yoktur diye düşünüyorum. Özellikle de işinde titizlik gösterip insan ilişkilerinde de ılımlı olmak isteyen yöneticilerin bu konuda büyük sıkıntıları olmaktadır. Sorumlulukların hatırlatılması noktasında yöneticinin öğretmelerle yaşadığı sıkıntılar özellikle düzenli bir sistemin kurulamadığı, sorumluluk bilincinin yeterince oluşmadığı okullarda en büyük sıkıntı olabilmektedir.

“İş öğrenme aşamasında karşılaştığım sorunları söyleyebilirim” grubuna 2 kadın yönetici cevap vermiştir. İş öğrenme aşamasında sıkıntı yaşadığını söyleyen erkek yöneticinin olmaması dikkate değer bir sonuçtur. Erkek yöneticiler genellikle işi bilerek gelmektedirler. Bunun sebebi de daha çok resmi olarak yöneticiliğe başlamadan önce erkeklerin ağırlıkta olduğu yönetim alanına “arkadaş yardımı” ile girmiş olmalarıdır denilebilir. Bir süre sonra da işi öğrenmiş bir şekilde resmi olarak bu işe başlamış olmalarıdır. Kadınların başlangıçta zorlanmış olmaları çeşitli sebeplere dayandırılabilir. Bunlardan ilki erkekler gibi işi önceden öğrenebilecekleri “arkadaş ortamı” olmaması, kadınların teknik konulara erkekler kadar zaman ayıramamış ya da ayırmamış olmaları sayılabilir.

“Veliler ve öğrencilerle karşılaştığım sorunları söyleyebilirim” grubuna 1 kadın 3 erkek olmak üzere 4 yönetici cevap vermiştir. Bu konuda erkek yöneticilerin daha çok sorun yaşıyor olması kadınların “iletişim yönünden daha güçlü” oldukları savını da doğrular niteliktedir.

“Mesainin uzun olması ve görev dağılımındaki adaletsizlikler” grubuna cevap veren 2 kadın yöneticidir. Bu konuyu sorun olarak dile getiren erkek yönetici olmaması başka bir ifade ile sadece kadınların bu konuda sıkıntı yaşıyor olmaları birincisi, kadınların hem aile hem iş sorumluluklarından ikinci ise görev dağılımında kadınlara uygulanan cinsiyet temelli bir ayrımcılıktan kaynaklanıyor olabilir. Bu gruba cevap veren iki kadın yöneticilerden KY-10 “iş ile ilgili bilmediği konularda yardım konusunda da sıkıntılar yaşadığını”, yine bu gruba cevap veren iki kadın yönetici KY-7 ve KY-10 cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kaldıklarını da ifade etmişlerdi.

“Personelle ilgili yaşadığım sıkıntılar” grubuna cevap veren 1 kadın 2 erkek 3 yöneticidir. Bu soru daha çok okul içerisinde yöneticilik becerisi gerektiren bir durumla ilgili olması açısından dikkate değerdir. Zira yönetim erkeklere ait bir alan ve daha çok erkek işi olarak görülmektedir. Fakat tam da bu alanda kadınlardan çok erkeklerin sıkıntı yaşadıklarını ifade etmeleri ilginçtir.

4.4.3.Yöneticiliğe başladıktan sonra hayatınızda neler değişti?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Fazla bir değişim olmadı.
- b. Sorumluluklarım arttı.
- c. Özel hayatıma ayırdığım zaman azaldı.
- d. Hayatım düzene girdi, daha planlı yaşamaya başladım.
- e. İş hayatımı evime yansıtmaya başladım.

▪ Fazla bir değişim olmadı

“Çok bir değişiklik oldu diyemem. Bölüm şefiyken de tam gün çalışıyordum 1999’dan beri okuldayım. Yönetici olmak bana fazla bir çalışma yükü getirmedi okuldaydım yine okuldayım. Ama öğretmenken çocuğumda küçük olduğundan iki

gün boşum vardı nöbet tutmuyordum tabi o zaman idareci olmak çok mümkün değildi". **(KY-1)**

"Hiçbir değişiklik olmadı". **(EY-1)**

"Fazla bir değişim olmadı". **(EY-8)**

Araştırmaya katılan KY-1, EY-1, EY-8, yöneticiliğin kendi hayatında çok fazla bir değişim meydana getirmediğini söylemişlerdir. KY-1, iş yükünde herhangi bir artış olmadığını söylemektedir. Buna karşın öğretmen olduğu dönemde çalışma şartlarının çocuk yetiştiren bir anne için çok daha elverişli olduğunu, haftada iki günün boş olması ve nöbetinin bulunmamasını bu şekilde değerlendirmektedir. Ayrıca küçük çocuğunun olduğu dönemde yöneticilik yapmasının kendisi için mümkün olmadığını da belirtmektedir.

Yöneticiliğe geçişin hayatlarında herhangi bir değişim meydana getirmediğini söyleyen idarecilerin sayısı azdır. Genellikle olumlu ya da olumsuz çeşitli değişimlerden bahsedilmektedir.

- **Sorumluluklarım arttı**

"Daha yoğun bir dönem başladı diyebilirim. Tabi ki insan hayatını etkileyen bu durum sorumluluk duygusunun artmasına da neden oldu". **(KY-2)**

KY-2, yöneticiliğin kendi hayatında daha yoğun bir dönemin başlangıcı olarak değerlendirmektedir. Bu yoğunluk aynı zamanda sorumlulukların artması ile birlikte sorumluluk duygusunun artmasına da sebebiyet verdiğini ifade etmiştir.

Sınıf sorumluluğundan okul sorumluluğuna geçiş aynı zamanda sorumlulukların artması olarak değerlendirilmektedir. Hele de yönetici bir kadın ise evdeki sorumluluklar da eklenince çok daha ağır bir iş yükünden söz edilmektedir.

- **Özel hayatıma ayırdığım zaman azaldı**

"Daha yorgun düşünüyorum. Kahvaltı bile yapamıyorum. Önceden yarım gün ve az ders saatim vardı. Bunun üzerine yöneticilik zaman olarak beni etkiledi". **(KY-3)**

“Özel hayat en aza indi, daha çok yorulmaya başladım. Neredeyse tüm hayatım işim oldu”. **(KY-4)**

“Özel hayatıma ayırdığım vakit azaldı. Anneme çok düşkündüm. Anneme ayırdığım süre azaldığından, annem ben idareciliğe başladıktan sonra bunalıma girdi”. **(KY-5)**

“Ev ikinci planda kaldı. Özel hayatımdan çok fazla özveride bulunmak zorunda kaldım”. **(KY-6)**

“Uzun çalışma şartlarından özel hayatıma vakit ayıramamaya başladım”. **(KY-7)**

“Özel hayat tamamen askıya alındı. Bütün hayatımız iş olmuş durumda”. **(KY-8)**

“Özel hayatıma ayırdığım zaman azaldı”. **(KY-9)**

“Özel hayat mefhumu kalmadı. Tamamen işle ilgili bir yaşam tarzım var artık”. **(KY-10)**

“Daha yorucu ve özel hayatıma ayırdığım vakit açısından değişiklikler oldu”. **(EY-2)**

“Aileme ve sosyal faaliyetlere ayırdığım vakit daha azaldı”. **(EY-6)**

“Özel hayatta kısıtlanma oldu, sorumluluklar arttı”. **(EY-7)**

“Empati yapmayı öğrendim. Aileme ayırdığım süre azaldı”. **(EY-9)**

“Aileme ayırdığım zaman azaldı. Hatta özel hayat neredeyse tamamen kısıtlandı”. **(EY-10)**

KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-9, KY-10, EY-2, EY-6, EY-7, EY-9, EY-2, EY-6, EY-7, EY-9, yöneticiliğe başladıktan sonra yoğun iş temposu ve özellikle uzun mesai saatlerinin kendisini epeyce etkilediğini söyledi. Hele de öğretmenlikte yarım gün ve az ders saati olanlar için tam gün olan yönetici mesaisine alışmak daha zor oldu. Özel hayata ayrılan zamanın en aza indirildiği hatta neredeyse tamamen askıya alındığı, sorumlulukların artması, sosyal faaliyetlerin kısıtlanması, empati yeteneğinin artması gibi değişikliklerden bahsedilmiştir. Yaşam tarzı tamamen iş ağırlıklı olmuş durumdadır. EY-5 annesine düşkün olmasından ve kendisinin yöneticiliğe başlaması ile birlikte ihmal edilmesi nedeniyle annesinin bunalıma girdiğinden bahsetmiştir.

Yöneticilerin tamamına yakın diyebileceğimiz büyük bir çoğunluğu, yöneticiliğin uzun çalışma saatlerinin özel hayatlarına ve diğer aile fertlerine yaptığı olumsuz etkilerde hem fikir olmuş durumdadır. Yöneticiliği düşünmeyen diğer öğretmenlerin de büyük bir çoğunlukla özellikle bu uzun mesai kavramından dolayı yöneticiliğe sıcak bakmadıkları da buradan kolayca çıkarılabilir. Ayrıca uzun çalışma saatinin verimlilik üzerine olumsuz etkilerinden de bahsedilebilir.

- **Hayatım düzene girdi, daha planlı yaşamaya başladım**

“Hayatım daha düzene girdi. Erken yatmaya, programlı yaşamaya başladım. Daha fazla mesai yaptığım için daha planlı hareket etmeye başladım. Ama aileme ve çocuğuma ayırdığım zaman azaldı”. **(EY-3)**

EY-3, yöneticiliğin kendisini olumlu etkilediğini, hayatını daha programlı yaşamaya ve planlı hareket etmeye başladığından bahsetmiştir. Fakat buna rağmen de EY-3 yine de özel hayatına ayırdığı zamanın azlığını belirtmişti

Burada yöneticiliğin hem olumlu hem de olumsuz iki yanından bahsedilmiştir. İş hayatının kişinin tüm yaşamına etki etmesine güzel bir örnek teşkil etmektedir.

- **İş hayatımı evime yansıtmaya başladım**

“Öğretmenliği daha iyi öğrendiğimi fark ettim. İdareciliğin verdiği otoriter tavır evde kendi çocuklarıma yansıttığımı söyleyebilirim”.**(EY-4)**

“Problem ve sıkıntıları çözmek insana haz verdiği kadar da insanı strese sokuyor. Okulda çocuklarla uğraşmaktan evde kendi çocuklarımla ilgilenmek istemiyordum. Sıkıntıları eve yansıtıyordum ister istemez”. **(EY-5)**

EY-5, özellikle yöneticiliğin ilk yıllarında okulda yaşadığı stres ve sıkıntıları evine, çocuklarına yansıttığını söylemektedir. Okulda çocuk sesi ve

sorunundan sonra bir de evde kendi çocuklarıyla -ki çocuklar o zamanlar daha da küçüktü- ilgilenmek istemediği ifade etmiştir.

“Özel hayatıma ayırdığım zaman azaldı” cevabını veren yönetici sayısı 8 kadın 8 erkek olmak üzere 16 kişidir. Bu soruya verilen cevap neredeyse yöneticilerin tamamıdır. İlginç olan ise erkeklerin normalde özel hayata yada aile hayatına çok da vakit ayırmadıkları hep söylenegeldir. Oysa burada kadınlar kadar erkeklerinde aynı şekilde cevap vermesi dikkate değer bir durumdur.

“İş hayatımı evime yansıtmaya başladım” grubuna cevap veren 2 erkek yöneticidir. Okul ortamının gerginliğini ailesine yansıttıklarını ifade etmektedirler. Kadın yöneticilerden bu yönde bir cevap vermemeleri ayrı bir araştırma konusu yapılabilir.

4.4.4.İş yaşamında karşılaştığınız sorunların karakterinizde değişimlere sebep olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Hayır düşünmüyorum.
- b. Evet düşünüyorum.

▪ Hayır düşünmüyorum

“Hayır, daha önce de söylediğim gibi ben iş yaşamım boyunca büyük bir sorun yaşamadım. Ama öğretmenken daha sakinim evdeki sorunların altından daha kolay kalkabiliyordum, şimdi her gün çalışıyorum bunun etkisi var tabi ki”.(KY-1)

“Karakter sonradan etkilenmez. Çünkü karakter, yönetici olmadan da etken bir sebeptir”.(KY-2)

“Herhangi bir değişime sebep olmadı”.(KY-7)

“Hayır, düşünmüyorum, karakterimde değişim olmadı”.(EY-1), (EY-3), (EY-10)

“Çok fazla değişim olmadığını düşünüyorum. İşim nasıl davranmamı gerektiriyorsa ona göre davranırım”. (EY-7)

“Bende herhangi bir değişiklik olmadı ama olan arkadaşlar olduğuna şahit oldum”. **(EY-9)**

KY-1, KY-2, KY-7, EY-1, EY-3, EY-7, EY-9, EY-10, yöneticiliğın karakterlerinde herhangi bir değişime sebep olmadığını söylemişlerdir. KY-1 bunun yanı sıra öğretmenlik dönemi ile yöneticilik dönemini kıyasladığı zaman, öğretmenlikte daha az süreli çalıştığı için evine daha çok vakit ayırdığını, sorunları çözme konusunda daha başarılı olduğunu, bu nedenle de daha sakin olduğunu ifade etmektedir. KY-7 ise karakterin sonradan değişime uğramayacağını, yönetici olmadan önceki karakter ile yönetici olduktan sonra ki karakterin aynı derece de etken olduğunu düşünmektedir.

Yöneticiliğın karakterinde değişikliğe sebep olmadığını söyleyen erkek yönetici sayısı kadın yönetici sayısından fazladır. Erkeklerin yöneticilikten kadınlara göre daha az etkilendiği sonucuna varabiliriz.

- **Evet düşünüyorum**

“Düşünüyorum. Önceden kimseye küsmezdim, affediciydim. Fakat artık öyle değilim. Herkesin görevini yapması gerektiğini düşünüyorum. Şimdi biraz daha fazla asabi olmuş olabilirim”.**(KY-3)**

“Evet, oldu, artık daha soğukkanlıyım ve daha sert karakterde olduğumu söyleyebilirim”.**(KY-4)**

“Evet oldu. Artık daha esnek bir kişiliğe sahibim. Yaşadıklarımı iş büyümesin diye alttan almaya daha meyilliyim. Önceden çok daha katı tutumda olabileceğim durumlarda artık çok daha ılımlı ve uzlaşmacıyım”.**(KY-5)**

“Evet bazen isyankar davrandığımız oluyor. Yöneticilikte sorumluluğunuz çok fazla olduğu için, aşamadığınız sorunlar karşısında çok fazla stresli olduğumuz durumlar olabiliyor”.**(KY-6)**

“Evet kesinlikle oldu. Daha yumuşak başlıydım ama daha mücadeleci olduğumu, karakterimin daha da güçlendiğini, zorluklara karşı daha dayanıklı olduğumu gördüm”.**(KY-8)**

“Daha sert ve asabi olduğumu düşünüyorum”.**(KY-9)**

“Olumlu ve olumsuz etkileri oldu. Yöneticilikle birlikte insanları daha iyi tanımaya başladım ve karakterimde de daha sert bir yapıya sahip olduğumu fark ettim”.**(KY-10)**

“Hem olumlu hem olumsuz değişiklikler var. İş hayatında daha tolere edici olmama rağmen kendi çocuğuma karşı daha sabredemez olduğumu söyleyebilirim”.**(EY-2)**

“Evet oldu, daha otoriter bir yapıya sahip oldum”. **(EY-4)**

“Özellikle ilk zamanlar da oldu. Çok stresli oluyordum. Görev yaptığım okulun da yapısı ve tecrübe sahibi olmakla bu stres durumu daha azaldı”. **(EY-5)**

“Yöneticilikte daha gergin olduğumu düşünüyorum. Aile hayatıma yansıtıyorum”.**(EY-6)**

“Sorunlardan değil ama görev alanından kaynaklanan roller gereği bir farklılık oldu davranışlarımda, öğretmenken arkadaşlarla daha samimiyken şimdi daha mesafeliyim ister istemez”.**(EY-8)**

KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-8, KY-9, KY-10, EY-2, EY-4, EY-5, EY-6, EY-8, karakterlerinde olumlu ya da olumsuz çeşitli değişimlere uğradığını ifade etmişlerdir. KY-3, KY-6, KY-9, karakterinde olumsuz değişimler olduğunu belirtip artık daha asabi, stresli ve sert karakterde olduklarını söylemişlerdir. Herkesin görevini yapması gerektiği düşüncesi, sorumlulukların çok daha fazla ve büyük boyutlarda olması gibi nedenlerin bu değişime yol açtığını ifade etmişlerdir. Diğer yöneticilerden KY-5, tamamen olumlu bir değişimden bahsederek, artık daha esnek bir yapıya sahip olduğunu, ılımlı ve uzlaşmacı davranmayı öğrendiğini, alttan almaya daha yatkın hale geldiğini söylemiştir. Kalan diğer yöneticilerin bahsettiği değişimler algı ve yorumlamaya göre olumlu ya da olumsuz değişimler olarak değerlendirilebilir. KY-4, KY-8, KY-10, daha yumuşak başlıyken daha sert ve mücadeleci, zorluklar karşısında daha güçlü; daha soğukkanlı ve sert bir yapıya sahip olmuşken insanları daha iyi tanıdıklarından bahsetmişlerdir. Erkek yöneticiler de benzer şekilde, karakterlerinde olumlu ve olumsuz çeşitli değişimler olduğunu ifade etmişlerdir. Daha otoriter, daha gergin, daha stresli, daha mesafeli, iş yerinde daha esnek davranırken kendi çocuklarına karşı daha tahammülsüz davranmaktan söz etmişlerdir. Özellikle ilk zamanlar

bu stresli ve gergin durumun daha fazla olduğu tecrübe kazandıkça bu durumun değişmeye başladığı ifade edilmiştir.

Bu konuda hayır cevabını veren yöneticiler 3 kadın 5 erkek olmak üzere 8 kişidir. Buna rağmen bu kadın yöneticilerden biri olan KY-1 iş yaşamında büyük bir sıkıntı yaşamadığını ama önceden az da olsa şimdiye göre daha sakin olduğunu da vurgulama gereği duymuştur.

Yöneticiliğin karakterde sertleşmeye neden olduğu ve doğası gereği daha yumuşak olan kadının daha da katı tutum sergilemeye yöneldiğini söylemek mümkündür. Aynı şekilde erkek yöneticilerde karakterlerinde olumsuz değişimler olduğunu ifade etmişlerdir. Her 10 erkekten beşinde karakter değişimi söz konusu iken bu oran kadınlarda 7 olmaktadır.

4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan eğitim yöneticilerinin cinsiyet eşitsizliğine ilişkin görüşleri nelerdir?” Olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgulara şu şekilde ulaşılmıştır.

4.5.1.Sizce kadınlar yöneticilik konumunda olmalı mı?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Evet olmalı
- b. Bunun cinsiyetle ilgili olduğunu düşünmüyorum

▪ Evet olmalı

“Tabi ki olmalı ama çocuklar küçükken olmuyor ailenizi daha ön planda tutuyorsunuz. Kız Meslek Liselerinde özellikle kadın yönetici olması lazım ki öğrencilere hitap edelim ama şuan Kız Meslek Liselerinde erkeklerin sayısı fazlalaştı eskiden bu kadar yoktu”. **(KY-1)**

“Tabi ki”. **(KY-2)**

“Olmalı. Kadınlar daha ayrıntılı düşüncülerinden dolayı”. **(KY-3)**

“Olmalı, kadın idarecilere geldikten sonra kurumumuz da olumlu gelişmeler olduğunu gördüm”. **(KY-4)**

“Kesinlikle olmalıdır. Kadınlar işlerini daha iyi yapıyor ve yaptırıyor. İş yaptırabilme ve yönetebilme yeteneği olarak da kadınlar erkeklerden daha iyidir. İşlerinde çok daha titizdir. Hizmetlilerde bile aynı durum söz konusudur. Kadın hizmetliler işini daha iyi yaparken erkek hizmetliler işlerini iyi yapmıyor”. **(KY-5)**

“Kesinlikle olmalıdır. Kadınların daha detaycı ve karşısındaki ile daha iyi iletişim kurabiliyor olmasından dolayı. Kadınlar sabırla herkesi gerekirse tek tek dinleyebiliyor”. **(KY-6)**

“Olmalı, kadınların iletişimi daha güçlü. Fakat yöneticilik erkeklerin egemen oldukları bir alan ve kadınları istemiyorlar yönetimde”. **(KY-7)**

“Kadınlar bu işi erkeklerden daha iyi yaptığını görüyorum. Ama erkeklerde pozitif ayrımcılık olduğu için daha ön planda oluyorlar fakat kadınlar daha başarılıdır”. **(KY-8)**

“Kesinlikle olmalı, kadınlar erkeklere göre daha düzenli ve işini daha iyi yapmakta” **(KY-9)**

“Evet, olmalı, kadınların bulunduğu bir iş ortamında kesinlikle kadın yönetici de olmalı”. **(KY-10)**

“Olmalı, kadınlar daha titiz, daha ince ve daha analitik düşünüyorlar; daha düzenliler ve işlerini iyi yapıyorlar daha disiplinli olması nedeniyle pek sevilmiyorlar, fakat idarecilik, kadınlar için yorucu oluyor”. **(EY-2)**

“Mutlaka olmalıdır. Toplum erkek ve kadından oluşmaktadır. Çalıştığım ortamda kadın öğretmen çok daha fazla sayıda ve kız öğrencilerde erkek öğrenci sayısına yakın fakat kadın yöneticimiz hiç yok. Kendi cinsleri ile daha iyi iletişim kuracaklarını düşünüyorum”. **(EY-3)**

“Olmalı. Sonuçta kadın öğretmen ve kız öğrencilerin bulunduğu okullarda kadın yöneticinin de olması iyi olur”. **(EY-4)**

“Olmalı. Özellikle karma eğitimin yapıldığı yerlerde kız öğrenciler ve kadın öğretmenlerin olduğu yerlerde kadın yönetici olması gerekmektedir”. **(EY-5)**

“Kadın öğretmen ve kız öğrencilerle daha rahat iletişim kurulması ve kadının var olduğu ekip de ciddiyet ve saygının daha üst düzeyde olabileceğini düşündüğüm için kadın yöneticini ekip de olmadı gerektiğini düşünüyorum”. **(EY-6)**

“Olmalılar, farklı bakış açılarımız var kadınlarla. Kadınlar ayrıntıyı daha iyi görebiliyor” **(EY-8)**

“Olmalı. Çünkü kadın yöneticiler erkeklere göre daha titizler”. **(EY-9)**

“Kesinlikle olmalıdır. Erkek egemen toplum olmamalı, kadınlar da söz sahibi olmalı. Kadınlar idareci olunca erkek idarecileri daha iyi anlıyorlar”. **(EY-10)**

Bu soruya kadın yöneticilerin tamamı KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-9, KY-10; EY-1 ve EY-7 hariç diğer erkek yöneticilerin tamamı, EY-2, EY-3, EY-4, EY-5, EY-6, EY-8, EY-9, EY-10, tek bir ortak cevap vererek kadınların yönetici konumunda olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Gerekçe olarak temelde olmasa da ayrıntı itibari ile farklılıklar bulunmaktadır: KY-1, özellikle kız meslek liselerinde öğrencilerle iletişim açısından kadın idarecinin önemine dikkat çekmiştir. KY-3, kadınların daha ayrıntılı düşünmesinden; KY-4, kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumlara değer kattıklarından bahsetmişlerdir. KY-5, kadınların –hizmetliler de dâhil olmak üzere- işlerini erkeklere kıyasla çok daha iyi ve titiz yaptıklarından, yönetim konusunda erkeklerden daha iyi olduklarından; KY-6, kadınların hem detaycı yönü hem de iletişimlerinin daha güçlü olmasından ayrıca çok daha sabırlı davranmalarından gerekçeler sunmuştur. KY-7, KY-8 insanlarla iletişim kurmak ve yöneticilik konusunda kadınların erkeklerden daha iyi olduklarını fakat yöneticiliğin erkeklerin egemen olduğu bir alan olmasından dolayı kadınların istenmediğinden bahsetmişlerdir. KY-9 kadınların işlerini yapmak konusunda erkeklerden daha iyi ve daha düzenli olduğunu söylemiştir. EY-2, EY-8, EY-9, kadınların işlerinde daha titiz, daha düzenli, daha disiplinli olduklarını, bakış açılarının erkeklerden farklı olduğunu, ayrıntıları daha iyi görebildiklerini düşünmektedirler. EY-3, EY-4, EY-5, EY-6, özellikle kadın öğretmenlerin ve öğrencilerin olduğu bir ortamda onlarla daha rahat iletişim kurabilmek adına kadın yöneticilerin bilhassa olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. EY-10, erkek egemen bir toplum olmamak adına kadınların yönetimde olmalarını özellikle desteklemektedir. Ayrıca kadınlar yöneticilik yaptıkları zaman erkekleri daha iyi anlamaktadırlar.

- **Bunun cinsiyetle ilgili olduğunu düşünmüyorum**

“Bunun erkek kadın olarak ayrılmasını uygun bulmuyorum, olaya insan olarak bakıyorum”.(EY-1)

“Olmalı, erkek kadın şeklinde ayırım yanlış, bu işe kabiliyeti olanlar bu işi yapmalı”.(EY-7)

EY-1, EY-7 kadınların yöneticilik konumunda olup olmamaları sorusunu cinsiyetle ilintilendirmeyip sadece insan olarak ve kabiliyet olarak değerlendirmeyi tercih etmiştir.

Evet, olmalı diyen yöneticiler kadınların tamamı ile erkeklerin 8 tanesi toplam 18 yöneticidir. Kadınların yönetimde olması gerektiği neredeyse tüm yöneticiler tarafından ortak bir görüş olarak bildirilmiştir. Yönetim kademesinde kadın yöneticilere duyulan ihtiyacın görülmesi böyle bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle kadın yöneticinin iletişim yönüne dikkat çekilmesi, “yöneticilikte karşılaşılan en büyük sorun” konusunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere nazaran velilerle daha fazla sorun yaşamaları ile desteklenmektedir. Başka bir ifade ile kadın yöneticiler iletişim yönü ile erkek yöneticilerden daha iyiler diyebiliriz.

Bunun cinsiyetle ilgili olduğunu düşünmüyorum, diyen iki erkek yöneticidir. Bu noktada kadın yöneticilerin tamamından kadın yönetici olup olmamasına yüzde yüz olarak “evet olmalı” cevabı gelmesine rağmen erkek yöneticilerin ikisi bunu cinsiyetle ilgilendirmeyip kabiliyet ile değerlendirilmesi gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. İki erkek yöneticinin bu şekilde cevap vermeleri kadınları yönetimde istememelerini daha değişik biçimde ifade yönünü tercih etmiş de olabilirler. Zira bu yönde cevap veren EY-1 evli olsaydı eşinin yöneticiliğine şartlı izin vereceğini söylerken yine bu yönde görüş bildiren EY-7 ise eşinin yöneticilik yapmasını aslında isteyeceğini fakat şu sıralar bebekleri küçük olduğu için eşinin çalışmadığını belirtmiştir.

4.5.2.Kadınlara pozitif ayrımcılık konusunda neler düşünüyorsunuz?

Bu soru ile ilgili kadın yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Pozitif ayrımcılık yapılmalıdır
- b. Pozitif ayrımcılığa gerek yok yeter ki negatif ayrımcılık yapılmamasın
- c. Ayrımcılığın her türüne karşıyım
- d. Pozitif ayrımcılık yapılmasına karşıyım

▪ **Pozitif ayrımcılık yapılmalıdır**

“Yani çok fazla pozitif ayrımcılık yapılmaması lazım fakat bazı şartlarda yapılması gerekiyor”.(KY-1)

“Kadının içinde bulunduğu duruma göre pozitif ayrımcılık yapılabileceğini düşünüyorum. Mesela evli ve çocuklu ise yapılmalıdır”.(KY-2)

“Diğer sektörlerde yapıldığını düşünüyorum ama milli eğitim de yapılmıyor. Yapılmasını da istemem eşit davranılmasından yanayım fakat kadınların ev sorumluluklarını da düşündüğümüzde pozitif ayrımcılığın yapılmasının gerektiğini düşünüyorum”.(KY-3)

“Pozitif ayrımcılık olmalı, hala erkeklerle eşit şartlarda değiliz. Şu anda böyle bir ayrımcılık yapılmadığını düşünüyorum”.(KY-4)

“Hayır yapılmıyor. Tam tersi negatif ayrımcılık yapılıyor. Kadınlar ezilmeye çalışılıyor. Bu ilçede şube müdürü bir kadın yok mesela. Kadınları güzel mevkilerde görmek hoşuma gider. Kadınları tepe noktalara getirmek istemiyorlar. Çünkü kadınlardan emir almak kimsenin hoşuna gitmiyor. Pozitif ayrımcılık yapılmamalı ama adalet ve eşitlik sağlanmalıdır. Fakat kadın yöneticiliğe özellikle getirilmelidir, bu noktada gerekirse pozitif ayrımcılık yapılmalıdır”. (KY-5)

“Olmalı, özellikle anne olanlar için ama yapılmıyor”.(KY-7)

“Daha zayıf ve duygusalız bu nedenle pozitif ayrımcılık yapılabilir ama sadece herkese aynı ölçüde iş verilmesi bile yeterli. Şu anda pozitif ayrımcılık yapılmıyor”.(KY-9)

“Kesinlikle olmalı fakat şu anda öyle bir ayrımcılık yok”. (KY-10)

“Pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmüyorum ama kadın olmalarından kaynaklanan bazı durumlarda pozitif ayrımcılık yapılabilir”. (EY-2)

“Birçok alanda sözde kalmaktadır. Kadın yönetici olsun deniliyor fakat bu konuda herhangi bir çalışma yapılmıyor. Kadınların yönetime teşvik edilmesi

gerekiyor. Pozitif ayrımcılık kadınların mesaisi konusunda yapılabilir. Özellikle küçük bebeği olan kadın yöneticilere yapılmalıdır”. **(EY-3)**

“Pozitif ayrımcılık yapılmalıdır. Çünkü kadın ev ve aile sorumlulukları vardır bir de. O nedenle yapılmalıdır. Pozitif ayrımcılığın kurumlara ve kişilere göre değiştiğini söyleyebilirim”. **(EY-5)**

“Kadınların iş hayatında yeterince yer almadığı için pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğini düşünüyorum”. **(EY-6)**

“Genellemek şartı ile gerektiği noktalarda istisnai olarak olması gerektiğini düşünüyorum. Şu anda yapıldığını düşünüyorum”. **(EY-7)**

“Pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünüyorum. Beden gücü gerektiren işlerde örneğin, yapılması konusunda bir itirazım yok”. **(EY-8)**

“Pozitif ayrımcılık yapılmalıdır özellikle çocuğu ile ilgili bir sorun olduğunda. Şu an pozitif ayrımcılık yapılıyor ama çok değil”. **(EY-9)**

“Yerine göre pozitif ayrımcılık yapılmalıdır. Şu anda bu ayrımcılık yapılmaktadır zaten”. **(EY-10)**

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-5, KY-7, KY-9, KY-10, EY-2, EY-3, EY-5, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, kadınlara her zaman olmasa da bazı durumlarda pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunda sebep olarak genellikle kadının ev-aile ve özellikle de çocuk sorumluluğunun olmasını göstermişlerdir. Bu şartların ne olması gerektiğine dair ayrımı veren yöneticilerin düşünceleri şu şekilde sıralanabilir: KY-2, KY-3, KY-7, özellikle evli ve çocuklu bayanlar için pozitif ayrımcılık yapılmasının gerektiğini çünkü kadınların aile sorumluluklarının fazla olduğunu düşünmektedirler. KY-4, erkeklerle eşit şartlarda olmadığımız için pozitif ayrımcılık gerektiğini sunmaktadır. KY-5 ise kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmadığını tam tersi negatif ayrımcılık yapıldığını, kadınların ezildiğini, tepe noktalara getirilmediğini çünkü kadından emir almanın kimsenin hoşuna gitmediğini düşünmektedir. Aslında pozitif ayrımcılıktan yana olmadığını fakat adalet ve eşitlik adına bunun yapılması gerektiğini ifade etmektedir. KY-9 ise kadınların daha zayıf ve duygusal olmalarından dolayı pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğini hatta öyle ki aynı ölçüde iş verilmesinin bile yeterli olacağını düşünmektedir. Bunun yanı sıra kadını yönetime teşvik etmek amacı ile

özellikle küçük çocuğu olanlara mesai konusunda pozitif ayrımcılık yapılması gereği ifade edilmektedir. Pozitif ayrımcılığın kurumlara göre değişkenlik gösterdiği düşünülmektedir. Erkek yöneticilerden bir kısmı mevcutta pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünürken, daha azınlıkta olan diğer bir grup pozitif ayrımcılığın yapılmadığı görüşündedir. Bir kısmı ise bu konuda –kadın yönetici ile çalışmamasının da etkisiyle olabilir-yani kadınlara pozitif ayrımcılık yapıp yapılmadığı konusunda fikir beyan etmemiştir.

▪ **Pozitif ayrımcılığa gerek yok yeter ki negatif ayrımcılık yapılmasın**

“Pozitif ayrımcılığın yeri geldiğinde yapıldığını düşünüyorum ama yapılmasına karşıyım. Kadın olarak değil, birey olarak düşünülmelidir”. (KY-6)

“Pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmüyorum. Görüntüde yapılıyor gibi olsa da, kanunlarla güvence altına alınsa da pratik de uygulanmaz. Pozitif ayrımcılık istemem ama en azından negatif ayrımcılık yapılmasın. Müdürlük mülakatında erkek adaylara “neden müdürlük düşündükleri sorulurken” bize “kadın olarak neden müdürlük yapmak istiyorsunuz” diye soruldu”. (KY-8)

KY-6, KY-8 kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmasına karşı olduklarını ifade etmişlerdir. KY-8, kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmadığını ve de yapılmayacağını, bunun kanunlarla güvence altına alınsa bile pratikte uygulanamayacağını ifade etmiştir. Pozitif ayrımcılığa zaten sıcak bakmadığını ama negatif ayrımcılığı da istemediğini söylemiştir. Örnek olarak müdürlük mülakat sınavında yaşadıklarını anlatmıştır. Erkek adaylara “niçin müdürlük düşündükleri” sorulurken, kadın adaylara “kadın olarak niçin müdürlük düşündükleri” sorulabilmiştir.

▪ **Ayrımcılığın her türüne karşıyım**

“Pozitif olsun negatif olsun ayrımcılığa her şekilde karşıyım”. (EY-1)

EY-1, her türlü ayrımcılığa karşı olduğunu belirtmiştir.

Ayrımcılığın her türüne karşı olduğunu belirterek herkesin eşit şartlar altında çalışması vurgusu yapılmıştır.

▪ **Pozitif ayrımcılık yapılmasına karşıyım**

“Kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünüyorum. Bu durumdan şikâyetçiyim. Çünkü eğitimde aksamalara sebep oluyor”.(EY-4)

Pozitif ayrımcılık yapılmasına kesin bir dille karşı olan tek yönetici olarak fikir beyan etmiştir EY-4. Buna sebep olarak da eğitimin aksamasını göstermiştir.

Pozitif ayrımcılık yapılmalıdır, şeklinde cevap veren yöneticiler 8 erkek 8 kadın 16 kişidir. Her iki cinsiyetten de aynı oranda yani on kişiden sekizi kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması gerektiği görüşünü dile getirmişlerdir. Bu konuda fikir birliğinin bu kadar yüksek olmasında kadının neredeyse okuldaki kadar da evde de sorumluluğunun olmasıdır. Özellikle eşlerinden dolayı kadınların sorumluluklarını bildikleri için kadınlar kadar erkeklerde kadınlara pozitif ayrımcılığı desteklemektedirler. Fakat şöyle bir durum var ki özellikle erkeklerin bu noktada gerçekten içlerinden geçeni söyledikleri biraz şüphelidir. Zira sohbet şeklinde konuşulurken kadınların hamilelik v.s sorunlarının eğitimi aksattığını söyleyen kişi az sonra kadınlara “Pozitif ayrımcılık yapılmalı mıdır?” sorusuna kesin bir dille “Evet yapılmalıdır” diyebilmiştir. Bu da aslında sorulara verilen cevapların güvenilirliğini şüphe altında bırakmaktadır.

Pozitif ayrımcılığa gerek yok yeter ki negatif ayrımcılık yapılmasın diyen 2 kadın yöneticidir. Bu yöneticiler kadınlara negatif ayrımcılık yapıldığını da bir şekilde ifade etmiş olmaktadır.

Ayrımcılığın her türüne karşıyım, diyen sadece 1 erkek yöneticidir.

Pozitif ayrımcılık yapılmasına karşıyım, diyen yine 1 erkek yöneticidir. Gerekçe olarak da eğitimin aksamasını göstermektedir.

Kadınlara pozitif ayrımcılık neredeyse her iki cinsiyetteki yöneticiler tarafından tam bir mutabakat ile savunulmaktadır. Buna karşın az da olsa aksi şekilde düşünen yöneticiler de vardır.

4.5.3.Aile sorumlulukları kadınların kariyeri için gerçekten bir engel midir?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Evet, engeldir
- b. Hayır, engel değildir
- c. Eşler destek olursa engel değildir

▪ Evet, engeldir

“Evet, engel oluyor. Kadınlar erkeklerin geldiği konuma gelebilir fakat aile faktörü çok önemli. Kadın kaç parçaya bölünüyor, kariyer yapması zor”. **(KY-1)**

“Evet, kesinlikle bir engeldir. Bizim kültürümüzde erkek iş yapmadığı için de eşimden herhangi bir yardım da beklemiyorum zaten”. **(KY-3)**

“Evet engeldir. Eşlerin kadınlara yardımcı olması ile bu engellerin aşılacağını düşünüyorum. Aileden yardım alamayan bir kadının yöneticilik yapabileceğini düşünmüyorum”. **(KY-6)**

“Kesinlikle engeldir”. **(KY-7, KY-9,)**

“Rahatını düşünen kadın için engeldir ama rahatınızı düşünmüyorsanız engel değildir. Daha doğrusu bu engeldir ama bu engelleri aşarak bir yerlere gelebilirsiniz”. **(KY-8)**

“Aileye de vakit ayırmak zorunda oldukları için belirli bir ölçüde engel teşkil edebilir”. **(EY-1)**

“Evet, engeldir”. **(EY-2), (EY-3), (EY-4)**

KY-1, KY-3, KY-6, KY-7, KY-8, KY-9, EY-1, EY-2, EY-3, EY-4, aile sorumluluklarının kadınlar için bir engel olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, erkeklerin evde iş paylaşımı konusunda gerekli sorumluluklarını yerine getirmediği için, bunu bir engel olarak görmektedirler. Hatta aileden yardım alınmadığı sürece kadının yöneticilik yapamayacağı tezi savunulmaktadır. Bir başka görüşte rahatını düşünen bir kadının yöneticilik yapamayacağıdır. KY-

3, kültürümüzde erkeğin iş yapmadığını ve kendisi de eşinden herhangi bir beklenti içinde olmadığını ifade etmiştir.

- **Hayır, engel değildir**

“Tamamen olmasa da etkiler diye düşünüyorum. Atlatılabilir bir engeldir yani engel değildir aslında”. **(KY-2)**

“Kadın dengeyi kurabilirse olmaz diye düşünüyorum”. **(KY-4)**

“Çalışma düzeninin iyi sağlandığında engel olmayacağına inanıyorum”. **(KY-10)**

“Dengeyi kurduğu vakit engel olmayacağını düşünüyorum”. **(EY-7), (EY-8), (EY-10)**

KY-2, KY-4, KY-10, EY-7, EY-8, EY-10, kadının aile sorumluluklarının yöneticilik yapmasında herhangi bir engel teşkil etmeyeceğini fakat bunun için kadının ev-iş dengesini iyi kurması ve çalışma düzenini iyi oluşturması sonucunda bu durumun aşılamayacak bir engel olmayacağı ifade edilmiştir.

- **Eşler destek olursa engel değildir**

“Eşleri destek olduğu sürece engel olmaz diye düşünüyorum. Yardımcı olan çok erkek var diye düşünüyorum. Ama eşi yardımcı olmazsa engel olur”. **(KY-5)**

“Kadının asli vazifesi anneliktir. Ama kariyer de yapmalıdır. Aile sorumluluklarının engel olup olmayacağı kadının eşinin tutumuna bağlıdır”. **(EY-5)**

“Ailenin sorumluluğu eşler arasında paylaşıldığı takdirde engel olmaz”. **(EY-6)**

“Eşi kadına yardımcı olursa engel olmaz diye düşünüyorum”. **(EY-9)**

KY-5, EY-5, EY-6, EY-9, kadının kariyer yapmasının tamamen eş desteğine bağlı olduğunu düşünerek, eşlerin yardımcı olması şartı ile aile sorumluluklarının yöneticiliğe engel olmayacağını ifade etmiştir. Kadının asli vazifesinin annelik olduğu ve ama kariyer yapmak da istiyorsa bu durumda eşi kendisine yardımcı olmalıdır. Aile sorumlulukları kadın ve erkek arasında paylaşılırsa herhangi bir engel olmaz, şeklinde fikir beyan etmişlerdir.

Burada kariyerdan kast edilenin daha çok yöneticilik görevi olduğunu belirtmek gerekmektedir. Öğretmenlik görevi yöneticiliğe göre daha az zamanlı bir iş olduğu için öğretmenlik aile sorumluluğu ile birlikte yürütülebilir olarak kabul edilmektedir. Fakat yöneticiliğin tam zamanlı olması özellikle evli ve çocuklu bir kadın için büyük bir engeldir.

Evet, engeldir diyenler 6 kadın 4 erkek olmak üzere 10 yöneticidir. Her on kadından altısı aile sorumluluklarının kadınlar için engel teşkil edeceğini söylerken her on erkekten dördü de yine aynı düşüncededir. Aile sorumluluklarının kariyer için engel olduğunu düşünen altı kadın yöneticiden biri hariç diğerleri evlidir. Aynı düşüncedeki dört erkek yöneticiden biri boşanmış diğerlerinin ise tamamı evlidir. Evli olan bütün yöneticilerin 0-3 arası değişen sayıda çocukları vardır.

Hayır, engel değildir diyenler 3 kadın 3 erkek 6 yöneticidir. Aile sorumluluğunun kadınlar için kariyerinde engel olmadığını düşünen kadın ve erkek yöneticiler eşit sayıdadır. Böyle düşünen yöneticilerle, aile sorumlulukları engel değildir şeklinde düşünen yöneticilerin medeni durumları ve çocuk sayıları incelendiğinde engel değildir diyen üç kadın yöneticinin hiçbiri evli değildir ve çocuksuzdurlar. Aynı düşüncedeki erkek yöneticilerin ise ikisi evli biri bekârdır. Evli olanların çocuk sayıları ise üçer tanedir.

Eşler destek olursa engel değildir diyenler ise geriye kalan 1 kadın ve 3 erkek yöneticidir. Burada kadın yöneticinin eşinin kendisine evdeki sorumluluklarda destek olduğu görülmektedir. Diğer kadın yöneticilerden evet engeldir diyenler ise ya ataerkil yapıyı içselleştirip ya da başka sebeplerle kocasını ev işi yaparken düşünmemektedir.

4.5.4.Sizin bilmeyip karşı cinsinizden birinin bildiği bir konuda ondan size rehberlik yapmasını rahatlıkla isteyebiliyor musunuz?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Evet, isteyebiliyorum.

b. Bu konuda kimi zaman sıkıntı yaşadığım oluyor

▪ **Evet, isteyebiliyorum**

“Tabi ki isteyebilirim o konuda bir sıkıntı yaşayacağımı düşünmüyorum” (KY-1), (KY-2), (KY-3), (KY-4), (KY-6), (KY-7), (KY-9), (KY-10)

“İsteyebiliyorum” (EY-1), (EY-2), (EY-3), (EY-4), (EY-5), (EY-6), (EY-8), (EY-10)

“Evet isterim. Ama yardımı istediğim kişi tek başınayken isterim. Topluluk içinde istemem”. (EY-7)

“İsterim herhangi bir gurur yapmam ama daha önce çalıştığım okullarda bunu gurur meselesi yapan arkadaşlar gördüm. Kadına sormaktansa bir erkeğe sormayı tercih eden erkek arkadaşlarıma rastladım”. (EY-9)

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-6, KY-7, KY-9, KY-10, EY-1, EY-2, EY-3, EY-4, EY-5, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, bilmedikleri bir konuda karşı cinsten bir meslektaşından yardım isteyebileceğini bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamayacağını söylemiştir. EY-7, bu yardımı herkesin içinde değil de, o kişi tek başınayken isteyeceğini belirtmiştir. EY-9, ise daha önce çalıştığı okullardan örnekler vererek bunu gurur meselesi yapan arkadaşlarından söz etmiştir.

Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu erkek yöneticilerinse tamamı bu noktada herhangi bir sıkıntı yaşamayacağını belirtmişlerdir. Erkekler her ne kadar kendileri bu noktada herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtse de bu sıkıntıyı yaşayan erkek meslektaşlarına örnekler vermişlerdir.

▪ **Bu konuda kimi zaman sıkıntı yaşadığım oluyor**

“Bir kişi de yaşadım bunu sadece. Bir erkek arkadaştan bir konuda yardım istedim ama o “Ben bunu çok zor öğrendim siz de uğraşın öğrenin” demişti. Evet, bu konuda zaman zaman sorunlar yaşandığını söyleyebilirim”. (KY-5)

“İstesem de olumlu dönüşlerin olduğunu söyleyemem. Bazıları bilgilerini paylaşmak istemiyor”. (KY-8)

KY-5, KY-8, bilmedikleri konularda karşı cinsten bir meslektaşından yardım isteme konusunda sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. KY-5, yaşadığı bir tecrübesini aktararak bir arkadaşından yardım istemesini örnek vermiştir. Arkadaşı kendisiyle bilgisini paylaşmamayı tercih etmiştir.

Evet, isteyebiliyorum, diyenler 8 kadın ve 10 erkek 18 yöneticidir. Erkeklerin tamamı bu konuda sıkıntı yaşamadığını belirtmişlerdir. Bu konuda kimi zaman sıkıntı yaşadığım oluyor, diyen 2 kadın yöneticidir olmuştur. Bu noktada yaşanan sıkıntı cinsiyet temelli bir ayrıştırılmadan kaynaklanan sıkıntılar olduğu yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

4.5.5. Kadınların yöneticilik konumunda avantajlı olduğu noktalardan söz edebilir miyiz?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Herhangi bir avantajı yok
- b. Kurum açısından avantajı var
- c. Kişinin kendisine avantajı var
- d. Duruma göre avantajlı da olabilir dezavantajlı da

▪ Herhangi bir avantajı yok

“Herhangi bir avantajı yok”. (KY-1), (KY-3), (KY-6), (KY-8), (KY-9), (KY-10)

“Duruma göre avantaj sağladığı zamanlar olsa da genel olarak herhangi bir avantajı yoktur”. (EY-3)

“Kadının kendi açısından avantajı yoktur”. (EY-4)

KY-1, KY-3, KY-6, KY-8, KY-9, KY-10, EY-3, EY-4, kadınların yöneticilik konumunda hiçbir avantajı olmadığını belirtmişlerdir.

Kadın olmamanın yöneticilik yaparken hiçbir avantaj sağlamadığı on kadın yöneticinin altısı, on erkek yöneticinin ikisi tarafından belirtilmiştir.

- **Kurum açısından avantajı var**

“Kadınlarla daha iyi iletişim kurulabildiğine inanıyorum”.**(KY-4)**

“Kadınların anne olarak çocuğunu yönetmesinden sanırım daha iyi yönetebiliyorlar. Kadınlar hem iş yaptırıp hem de insani ilişkileri dengeleyebiliyorlar. Bu durum kadının yapısından kaynaklandığı için bir avantajdır diye düşünüyorum”.

(KY-5)

“Kurum açısından bir kadın yönetici avantajdır ama kadının kendisi için hiçbir avantajı yoktur”. **(KY-7)**

“Kadın yöneticinin koyduğu kurallara daha iyi uyulduğunu düşünüyorum”.

(EY-2)

“Avantajlı olduğu noktalar olduğunu düşünmüyorum. Veli ile olan iletişimde avantaj olabilir”. **(EY-5)**

“Avantajlı olduğu noktalar olabilir. Muhataplar kadın birini görünce daha dikkatli ve seviyeli olabilir”. **(EY-6)**

“Bazı noktalarda sağladığını düşünüyorum. İnsanlarla iletişim noktasında olabilir örneğin”. **(EY-7)**

“İnsan ilişkilerinde kadınlarla daha iyi iletişim kurulabiliyor, kadına daha kibar davranılabiliyor”. **(EY-8)**

“Sağladığı noktalar vardır. Dışarıdan gelen birisi karşısında bir kadın görünce kişi kızgın bile olsa daha sakin davranıyor”. **(EY-9)**

“Astı olarak çalışan insanlara kendini daha iyi ifade edebilir, iletişimi daha iyi sağlayabilir. Kadın yöneticilere erkek öğretmenler daha seviyeli ve saygılı olabilir. Kadın öğretmenlerse kadın yönetici ile daha rahat iletişim kurabilir”. **(EY-10)**

KY-4, KY-5, KY-7, EY-2, EY-5, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, yöneticiliğin kadın için hiçbir avantajı olmadığını ama kurum için avantaj olduğunu söylemişlerdir. Kadınlar anne olarak çocuğunu yönetmesinden dolayı bu işi daha iyi yapabiliyor. Hem iş yaptırıp hem de insani ilişkileri iyi tutabiliyorlar. Bu durumda kurum için avantaj sağlamaktadır. EY-2, Kurumda kadının koyduğu kurallara daha iyi uyulduğunu bunun da kurum için bir avantaj olduğunu düşünmektedir. Veliler karşılarında bir kadın gördüklerinde daha kibar ya da kişi kızgınsa bile daha sakin olabiliyor. Gerek kadın öğretmenlerle gerekse astı olarak çalışan tüm personele kendini daha iyi

ifade edebiliyor. İnsanlarla iletişim kurmada daha başarılılar. Ayrıca kadın öğretmenler kadın yönetici ile daha iyi iletişim kurabildiği gibi, erkek öğretmenlerde kadın yöneticiye karşı daha sevilir ve saygılı olabiliyor

- **Kişinin kendisine avantajı var**

“Kadının özgüveni konusunda tabii ki avantajı vardır”.(KY-2)

KY-2, yöneticiliğin kadına özgüven kattığı için avantaj sağladığını düşünmektedir.

Kadının kişisel olarak kendine olan özgüveninin artması bu konuda bir avantaj olarak değerlendirilmiştir.

- **Duruma göre avantajlı ya da dezavantajlı olabilir**

“Duruma göre avantajlı ya da tam tersi dezavantajlı olabilir”. (EY-1)

EY-1, yöneticiliğin kadın için avantajlı ya da dezavantajlı olduğu farklı durumların olduğunu düşünmektedir.

Kadının yöneticiliğinin tek başına avantaj ya da tek başına dezavantaj olarak görülmemesi gerektiği ifade edilmiştir. Kimi zaman bir avantajdır kimi zamansa dezavantajdır.

Herhangi bir avantajı yok, diyenler 6 kadın 2 erkek 8 yöneticidir.

Kurum açısından avantajı var diyen 3 kadın 7 erkek 10 yöneticidir. On kadın yöneticiden üçü ve on erkek yöneticiden yedisi kadının yöneticilik konumunda olmasının kurum için bir avantaj olduğunu düşünmektedir. Toplam yöneticilerin yarısı kadın yöneticiyi kurum açısından bir avantaj olarak değerlendirmektedir. Gerek velilerle gerekse personelle kadın yöneticinin daha başarılı olduğunu ifade etmişlerdir. “Yöneticilikte karşılaştığınız en büyük sorun nedir?” sorusuna yöneticilerden gelen

cevaplar da velilerle sorun yaşadığını söyleyen bir kadın yönetici olmasına rağmen bu konuda sorun yaşadığını dile getiren erkek yönetici sayısı üçtür. Buradaki bulgunun sonucunu desteklemesi bakımından dikkate çekicidir.

Kişinin kendisine avantajı var, Sadece 1 kadın yönetici, kadının kendisine duyduğu güven açısından kişinin kendisine avantajı olduğunu ifade etmiştir.

Duruma göre avantajlı da olabilir dezavantajlı da diyen 1 erkek yöneticidir.

4.5.6. Sizce kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler nelerdir?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı
- b. Erkek hegemonyası ve çalışma şartlarının ağır olması
- c. Kadın kendisi yöneticilikten uzak duruyor
- d. Kadının eşinin tutumu

▪ Aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı

“Biraz önce de söylediğim gibi en büyük faktör aile faktörü. Yani sorumlulukların ağır basması, hele bir de evliysen ne kadar ortak paylaşım da oluyor desek de evde kadınların yükü daha fazla o yüzden kadınlar yöneticilikten uzak duruyor”.(KY-1)

“Evli ve çocuk sahibi olmak birincil etkindir diye düşünüyorum. Bir de toplumsal önyargılar da olabilir”.(KY-2)

“Aile sorumlulukları ve de özellikle çocuk. Çocuğum olduğunda bende yöneticiliğe ara vermek zorunda kalacağım mesela”.(KY-3)

“Toplumsal anlayış ve gelenek ve göreneklerin etkisiyle kadının evdeki sorumluluğu tamamen kendisi yüklenmesi”.(KY-4)

“Aile sorumlulukları ve ailesinin kadının yöneticiliğine karşı gösterdiği olumsuz tutumlar, ailenin kadına destek olmamasıdır”.(KY-6)

“Ailesine karşı sorumlulukları kadını yöneticilikten uzak tutuyor olabilir”.(EY-1), (EY-4), (EY-9)

“Yöneticilik daha yorucu, daha çok vakit gerekmektedir ve kadının aile sorumluluğu da buna pek fırsat vermemektedir”.**(EY-2)**

“Önceliği ev hayatına verip işlerini ikinci plana atmaları”. **(EY-6)**

“Evine zaman ayırmak istemesi, insanlarla fazla muhatap olmak istememesi olabilir”.**(EY-7)**

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-6, EY-1, EY-2, EY-4, EY-6, EY-7, EY-9, kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler arasında aile sorumlulukları, toplumsal bakış açısı olduğu, yöneticiliğin de zaten yoğun ve yorucu olması kadının bu iki ağır sorumluluğu aynı anda yerine getirmek noktasında önceliği evine verdiği için yöneticilikten uzak durmakta olduğu belirtilmektedir. Kadının insanlarla çok fazla muhatap olmak istememesi de sebepler arasında kabul edilmektedir. Kadının toplumsal bir yapının da sonucu olarak evde sorumluluğun neredeyse tamamını kadında olması ile kadının iş yükünün çok olması kadını yöneticiliği düşünmemeye sevk etmektedir. Özellikle de çocuk sahibi olması kadını tamamen yöneticilikten uzak tutmaktadır. Ayrıca toplumda mevcut yapı itibari ile kadına yöneticilik konusunda gerekli desteğin verilmemesi şeklinde fikir beyan etmişlerdir.

▪ **Erkek hegemonyası ve çalışma şartlarının ağır olması**

“Eşler kadınların yöneticilik ve kariyer yapmasını istiyor, eşlerini destekliyor erkekler fakat kadınlar iş yerinde erkek hegemonyasından çekindikleri için yöneticilik yapmak istemiyor”.**(KY-5)**

“Erkek egemen toplumdaki erkek hâkimiyeti kadını yönetimde istemiyor, erkekler kendi aralarında dile getirmese de kadınlara karşı görünmez bir erkek baskısı var. Bu baskı kadını yönetimden uzak tutuyor”.**(KY-7)**

“Kadın yöneticiye karşı özellikle de erkeklerin gösterdiği olumsuz tutumlar”.**(KY-9)**

“Ağır çalışma şartları ve erkek hegemonyası”.**(KY-10)**

KY-5,KY-7, KY-9, KY-10, kadınların eş ve ailelerinden gerekli desteği görmelerine rağmen iş yerindeki mevcut erkek hegemonyası, toplumdaki

erkek egemen yapının dayatmış olduğu kadının yeri evidir oturup anneliğini yapsın anlayışı kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler arasındadır. Aynı zamanda iş yerinde erkekler açıkça dile getirmeseler de aralarında kadın yönetici görmek istememektedirler. Bir de ağır çalışma şartları kadını yöneticilikten uzak tutmaktadır.

Kadının çalışma ortamında özellikle de erkekler tarafından baskıya maruz kalmaları fikrini araştırmaya katılan on kadından dördü dile getirmiştir. Bu azımsanmayacak aksine dikkate değer bir orandır ne yazık ki. İlgi çeken bir başka nokta ise erkek yöneticilerden hiçbiri bu yönde fikir beyan etmemiş olmasıdır.

- **Kadın kendisi yöneticilikten uzak duruyor**

“Mesai saatinin fazlalığı ve bu işi yapamam. Öğretmene ya da öğrenciye yaptırım uygulayamam düşüncesi ile kadının kendisi yöneticilikten uzak duruyor”.(EY-3)

“Toplumsal bakış açısı, kadınların kendilerinin yönetici olmak istememesi olabilir. Erkek egemen toplumuz bunun etkisi de olabilir. Ama asıl olarak kadının kendisi istememesidir”. (EY-5)

“Yöneticiliğe karşı kendilerini uygun bulmuyor olabilirler ya da ataerkil yapımızdan kaynaklanan toplumsal bakış açımızdan kendilerini geri planda tutuyor olabilirler”.(EY-8)

EY-3, EY-5,EY-8, kadının uzun mesai saati, bu işi yapamam, öğretmen ve öğrenciye yaptırım uygulayamam gibi düşüncelerle ve toplumsal bakış açımız, erkek egemen ağırlıklı toplumsal yapımız gibi nedenlerle kadınların kendileri yöneticilikten uzak durmaktadır.

Araştırmaya katılan on erkek yöneticiden üçü kadının yöneticilikten çeşitli sebeplerle kendisinin uzak durduğunu söylese de kadın yöneticilerden hiçbiri bu yönde fikir beyan etmemiştir.

- **Kadının eşinin tutumu**

“Eşler ilk engeldir. Toplumdaki, kadını çalıştırmayalım, evde otursun anneliğini yapsın anlayışı ve kadının evdeki ve çocuklarının sorumluluklarından dolayı kendi tercih etmeyebilir”.(KY-8)

“Evlilyse en başta eşidir uzak tutan sebep. Kendi eşimin uygun ortam olursa yöneticiliğine sıcak bakarım”.(EY-10)

KY-8, EY-10, kadının yöneticilik yapmasına ilk ve en büyük engelin kadının eşi olduğu yönünde fikir beyan etmişlerdir. Fakat bu görüş her iki cinsten de birer kişi tarafından dile getirilmiştir. Başka bir ifade ile yaygın bir görüş olarak kabul edilmesi zor görülmektedir.

Aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı diyenler 5 kadın 6 erkek 11 yöneticidir. Bu araştırmanın ilginç bir sonucu olarak dikkat çeken nokta her on kadın yöneticiden beşi bu düşünceye sahipken erkek yöneticilerin her onundan altısı benzer düşünceye sahiptir. Başka bir ifade ile erkekler kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler arasında en fazla “aile sorumluluklarını görmektedir.

Erkek hegemonyası ve çalışma şartlarının ağır olması diyenler, 4 kadın yöneticidir. Erkek hegemonyasını kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler arasında gören hiç erkek yöneticinin olmaması dikkat çekicidir.

Kadın kendisi yöneticilikten uzak duruyor diyenler 3 erkek yöneticidir. Kadınların bu konuda hiç fikir beyan etmemeleri dikkat çekicidir. Bir önceki sebebi sayan erkek yönetici, bu sebebi sayan kadın yönetici olmaması cevapların objektif bir tutumdan ziyade cinsiyet temelli bir ayrımcı yaklaşım ile verildiği izlenimini bırakmaktadır.

Kadının eşinin tutumu diyenler, 1 kadın 1 erkek 2 yöneticidir. Bu yönde cevap veren kadın yönetici eşinden çok fazla destek görüyor olmasına rağmen ve bu yönde cevap veren erkek yönetici eşinin yöneticiliğini desteklemeyeceğini belirtmiştir.

4.5.7.Amirinizin size verdiği görev ile karşı cinsten meslektaşınıza verdiği görevler arasında ne gibi farklılıklar vardır?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Hiçbir farklılık yoktur
- b. Evet, farklılıklar var
- c. Kadın yönetici ile çalışmadığım için fikrim yok

▪ **Hiçbir farklılık yoktur**

“Hiçbir farklılık yoktur”. (KY-1), (KY-3), (KY-4), (KY-5), (KY-6), (KY-7), (KY-9)

“Genel görev dağılımları itibari ile değişiklik yok”. (EY-1), (EY-2), (EY-5), (EY-9)

“Temel görevlerde bir farklılık yok fakat kimi işlerde kadınlar yerine erkekler tercih edilebilmekte ya da tam tersi” (EY-8)

“Hiçbir fark yok. Fakat işe göre kimi zaman işin niteliğine göre görev farkı olabilir”. (EY-10)

KY-1, KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-9, EY-1, EY-2, EY-5, EY-8, EY-9, EY-10, amirlerin kendilerine ve karşı cinsten meslektaşlarına verdiği görevler arasında hiçbir fark olmadığını ifade etmişlerdir. Erkek yöneticilerden bazılarının göre ise kimi zaman işin niteliğine göre bazı farklılıklar olsa da temelde herhangi bir fark olmadığını ifade edilmiştir.

Kimi zaman bazı küçük işlerde böyle bir ayırım olsa da çok da kayda değer bir ayırım görülmediği anlaşılmaktadır.

▪ **Evet, farklılıklar var**

“Örnek verecek olursam okulun dış işleri (servis komisyonu, kantin işleri vs...) erkek yöneticilere verilebiliyor, gerçi bu durum ne derece bir farklılık olarak değerlendirilir ama”. (KY-2)

“Kadınların aleyhinde bir ayrımcılık yapılıyor. Farklı okullarda müdür yardımcılığı yaptım ve gördüm ki, müdürler sorumluluğu erkek yardımcısı ile paylaşırken kadın yardımcılara angarya işler verilmekte”. (KY-8)

“Vardı, örneğin personele yapılacak yemek konusunda kadınıym diye bununla ilgili görev bana veriliyordu”. **(KY-10)**

“Öğrencilerin yaş gurubu büyüdükçe kadın yöneticilere verilmemektedir. Kadınlara daha çok masa başı işler verilmektedir. Koşturarak yapılan işler kadınlara verilmemektedir. Ama kadınların daha titiz davrandığı için ona göre görevler verildiğini düşünüyorum”. **(EY-3)**

“Kadınlara daha az görev verildiğini düşünüyorum”. **(EY-7)**

KY-2, KY-8, KY-10, kadın yöneticilere verilen görev ile karşı cinsten meslektaşlarına verilen görevler arasında farklılıklar olduğunu söylemişlerdir. Verilen örneklere bakacak olursak; dışarıdaki işler – servis komisyonu, kantin işleri- erkek yöneticilere ya da personele yapılacak yemek konusunda gerekli görevlendirme kadın yöneticiye verilebilmektedir. Başka bir görüşte kadına angarya işlerin verildiği, kadına sorumluluk verilmediği yönündedir. EY-3, EY-7, tarafından kadınlara verilen görevde farklılıklar olduğunu söylemişlerdir. Bu konudaki farklılıklar, kadınlara büyük sınıfların, koşturma gerektirmeyen işlerin verilmediği, daha çok masa başı işlerin verildiği ya da kadınlar işlerinde daha titiz olduğu için de bu durum göz önünde bulundurularak işlerin verilmekte olduğu, başka bir bakış açısıyla da kadınlara daha az görevler verildiği düşünülmektedir.

▪ **Kadın yönetici ile çalışmadığım için fikrim yok**

“Kadın yönetici ile çalışmadığım için cevap veremeyeceğim”. **(EY-4), (EY-6)**

EY-4, EY-6, kadın yönetici ile çalışmadıkları için bu konuda fikir beyan etmek istememişlerdir.

Kadın yönetici ile çalışmadığı için fikir beyan etmek istemeyen iki erkek yöneticinin varlığı kadın yönetici sayısının ne kadar az olduğunun da sanırım en büyük göstergedir.

Evet, farklılıklar var diyenler, 3 kadın 2 erkek 5 yöneticidir. On kadın yöneticiden üçü ve on erkek yöneticiden ikisi verilen görevler konusunda farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda kadın yöneticiler, kendilerine angarya işlerin yaptırıldığını söylerken erkek yöneticiler de tam aksi kadınlara daha az iş yükü verildiğini öne sürmüşlerdir. Bu soru itibari ile önceki sorulara göre cinsiyetlere ilişkin daha farklı bir tutum sergilendiği gözlenmektedir. Başka bir ifade ile her iki cinste adeta kendi cinsinin mağdur edildiği yönünde bir fikir beyan etmişlerdir. “Görevler arasında fark yoktur” diyenlerin sayısının daha fazla olduğunu da göz önünde bulundurursak görev dağılımı ile ilgili bazı okulların rutin işleyişten daha farklı bir tutum gösterdikleri anlaşılmaktadır. Yani kadınlara kimi okullarda pozitif kimi okullarda ise negatif ayrımcılık uygulanmaktadır.

4.5.8. Sizce yöneticilikte başarılı olmak için gerekli özellikler cinsiyete göre farklılık gösterir mi?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Hayır göstermez
- b. Evet gösterir

▪ Hayır göstermez

“Hayır, çalıştığın sürece başarılısın”. **(KY-1), (KY-2), (KY-4), (KY-7), (KY-8), (KY-9), (KY-10)**

“Başarı cinsiyete göre değişmez ama kadınlar bu işi daha iyi ve daha titiz yapıyorlar”. **(KY-5)**

“Hayır, göstermez, bilgi ve yetenek olduktan sonra yaparsınız. Bu aslında sizinle ilgili değil. Muhatap olduğunuz insanlar kadınsınız diye farklı davranmıyorsa herhangi bir sorun olmaz diye düşünüyorum”. **(KY-3)**

“Hayır, göstermez ama halkın yönetici olarak erkeği muhatap almak istediğini düşünüyorum”. **(EY-1)**

“Hayır göstermez”. **(EY-2), (EY-4), (EY-6), (EY-7), (EY-8), (EY-10)**

“Hayır, göstermez önemli olan kişinin işini sevmesidir”. **(EY-3)**

“Farklılık göstermez. Yöneticilik kabiliyetleri olmasıdır önemli olan”. **(EY-5)**

“Hayır göstermez. Kişiyeye göre değişir. İşini iyi yapıyorsa başarılıdır. Cinsiyetle ilgisi yoktur”. **(EY-9)**

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-5, KY-7, KY-8, KY-9, KY-10, yöneticilikte başarılı olmak için gerekli özellikler cinsiyete göre değişmez. Çalışan kişi başarılıdır. Başarı cinsiyete göre değişmez ama kadınlar bu konuda daha başarılıdır. Fakat muhatap olduğunuz insanlar karşılarında kadın gördüklerinde farklı davranmıyorlarsa başka bir açıdan sorun yaşanmaz, şeklinde cevaplar verilmiştir. EY-1, EY-2, EY-3, EY-4, EY-5, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, bu konuda verdikleri cevaplarda yöneticilikte başarılı olmanın cinsiyetle bir ilgisinin olmadığı düşünölmektedir. Başarının kabiliyet ve işini sevmesi ile ilgili olduğu bununla birlikte; halkın yönetici olarak bir erkeği muhatap görmek istediği ifade edilmektedir.

Kadın yöneticilerden dokuzu erkek yöneticilerin ise tamamı bu konuda herhangi bir ayırım gözetmeyip başarının cinsiyetle ilgisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Başarının, çalışmak ve işini sevmek ile ilgili olduğu ifade edilmiştir.

- **Evet gösterir**

“Bir kadın olarak iş hayatınızdaki kararları kimi zaman özel hayatınıza göre alıyorsunuz. Ama erkekler bu konuda çok daha bağımsızlar. Çevrenizle ilişkilerinizde bile özel hayatınıza göre davranıyorsunuz. Böylece insanlarla ilişkileriniz de bile kısıtlamalar olabilmektedir. Bu da başarıyı etkileyen faktörler arasındadır”. **(KY-6)**

KY-6, yöneticilikte başarının cinsiyetle ilintili olduğunu ifade etmiştir. İş hayatında alınan kararların özel hayata göre veriliyor olunması, çevre ile ilişkilerde bile özel hayatınıza göre davranıyor zorunda kalmanız birer kısıtlanmadır. Bu da başarıyı etkilemektedir, şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu konuda tek farklı düşünce bir kadın yöneticiden gelmiştir. Kadının iş hayatında aldığı kararlarını evdeki şartlara göre belirlediğini bunun da doğrudan kadını kısıtlayıp başarısını engellediğini ifade etmiştir. Bu şartlar altındaki bir kadının bir erkek meslektaşı ile aynı başarıyı gösteremeyeceğini düşünmektedir.

4.5.9.Kadınlar erkeklere kıyasla yöneticilik yapma konusunda ne derece yeterli donanıma sahiptir?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Farklılık olduğunu düşünmüyorum
- b. Kadınlar otorite sağlama noktasında bazı sıkıntılar yaşayabilir
- c. Kadın yönetici ile çalışmadığımdan fikir belirtemem

▪ Farklılık olduğunu düşünmüyorum

“Ben o konuda çok farklılık olduğunu düşünmüyorum erkekler o işe daha çok odaklandıkları için ve zaman ayırdıkları için olabilir ama bir kadın da bir erkekten daha çok teknik donanıma sahip olabilir”. **(KY-1)**

“Eşit olduğunu düşünüyorum”. **(KY-2)**

“Sahiptir. Aslında kadınlar daha iyi yöneticidir. Kadınlar çocuğu ve evi idare ediyor. İdare etmek konusunda daha tecrübelidir. Teknik konularda kadınların erkeklere kıyasla daha uzak durduklarını söyleyebiliriz”. **(KY-3)**

“Evet, kadınlar da yeterli donanıma sahiptir. Bunun cinsiyetle ilgisi yok”. **(KY-4)**

“Kadınların donanım olarak daha yetersiz olduğunu düşünüyorum ama kadınlar öğrenmeye daha yatkınlar ya da kendileri bilmiyorsa başka birini çağırıp onu yaptırabiliyorlar”. **(KY-5)**

“Hayır yoktur. Kadınlarda erkeklerin yaptığı her işi yapabilir”. **(KY-6)**

“Yeterli donanıma sahiptir kadınlar, bir fark yok”. **(KY-7)**

“Bu kişinin aldığı eğitim ve ilgiyle ilgilidir. Cinsiyetle ilgisi yoktur. Ama kadınların evdeki ilgi alanlarının fazlalığından dolayı kadınlar erkeklere göre örneğin

bilgisayarla daha fazla ilgilenebiliyorlar. Bu nedenle kadınların genellikle daha az ilgili olmasına sebep olabilir”.**(KY-8)**

“Bunun cinsiyetle ilgisi yok”. **(KY-9)**

“Sahip olduğunu düşünüyorum. Sadece fiziki güç anlamında biraz daha yetersiz kalabilmektedir”. **(KY-10)**

“Hiç fark etmez, kadınlar da yeterli donanıma sahiptir”. **(EY-2), (EY-3), (EY-6), (EY-7), (EY-8), (EY-9), (EY-10)**

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-9, KY-10, EY-2, EY-3, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, kadınların yöneticilik yapma konusunda erkeklerden daha az donanıma sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Hatta kadınların teknik donanım konusunda erkeklerden daha da iyi olabileceği düşünülmektedir. Sadece KY-3 kadınların teknik konulara biraz daha az ilgili olabileceğini KY-5, KY-8 kadınların teknik konularda donanım olarak erkeklere nazaran biraz daha yetersiz olabileceğini söylemişlerdir. Buna sebep olarak da kadınların sorumluluk alanlarının fazla olmasına bağlamışlardır. KY-10, fiziki güç olarak kadınların erkeklerden biraz daha yetersiz kalabileceğini söylemişlerdir. Bunun dışında iki cins arasında bu konuda hiçbir fark görülmediği ifade edilmiştir.

▪ **Kadınlar otorite sağlama noktasında bazı sıkıntılar yaşayabilir**

“Bilgi anlamında yeterli donanıma sahiptir fakat otorite sağlama konusunda biraz daha dezavantajlı olabilir”. **(EY-1)**

“Kadınlar evrak işlerini daha çok seviyor. Olaylara müdahale de yetersiz kalabiliyorlar. Problem çözme noktasında sıkıntıları var. Teknik noktalarda sıkıntıları yok”. **(EY-5)**

EY-1, EY-5, kadınların yöneticilik yapmak konusunda erkeklere göre otorite sağlama noktasında bazı sıkıntılar yaşayabileceklerini düşünmektedirler.

Görüşme yapılan erkek yöneticilerden ikisi kadınların otorite sağlama noktasında bazı sıkıntılar yaşayabileceğini ifade etmişlerdir. Diğer noktalarda ise herhangi bir sıkıntı olmayacağı yönünde görüşler bildirmişlerdir.

- **Kadın yönetici ile çalışmadığından fikir belirtemem**

“Kadın yöneticilerle çalışmadığım için cevap veremem”. (EY-4)

EY-4, kadın yönetici ile çalışmadığı için bu soruyu yanıtlamamayı tercih etmiştir.

Bir erkek yönetici kadın yönetici ile çalışmadığı için bu konu ile ilgili görüş bildirmemeyi tercih etmiştir.

4.5.10. İş yaşamında özellikle yönetici konumundaki kadınlara karşı çeşitli engellemeler yapıldığını düşünüyor musunuz?

Bu soru ile ilgili yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Hayır düşünmüyorum.
- b. Evet düşünüyorum.
- c. Kadın yönetici ile çalışmadığım için cevap veremem

- **Hayır düşünmüyorum.**

“Ben kendi ortamımda düşünmüyorum. Bizim okulumuz bayan ağırlıklı olduğu için herhangi bir engellemeyle karşılaşmadım”. (KY-1)

“Hayır düşünmüyorum. En azından ben karşılaşmadım”.(KY-3)

“Hayır düşünmüyorum”. (KY-4), (KY-9)

“Benim gördüğüm kadarıyla yapılmamaktadır”. (EY-3)

“Herhangi bir engelleme yapıldığını düşünmüyorum. Ama yine de beraber çalışılan kişilere bağlı olduğunu düşünüyorum”. (EY-5)

“Hayır, özellikle bir engelleme yapıldığını düşünmüyorum. Ben karşılaşmadım”. (EY-6)

“Benim çalıştığım ortamda böyle bir engelleme olmadığını düşünüyorum”.

(EY-8)

“Bu konuda herhangi bir engelleme olduğuna şahit olmadım”. **(EY-10)**

KY-1, KY-3, KY-4, KY-9, iş yaşamında kadınlara karşı engellemeler yapıldığını düşünmemektedir. KY-1, kadın ağırlıklı bir ortamda çalıştığı için böyle bir engelleme ile karşılaşacak bir durum olmadığını özellikle belirtmiştir. EY-3, EY-5, EY-6, EY-8, EY-10, kadın yöneticilere karşı herhangi bir engelleme yapılmadığını düşünmektedirler. En azından kendilerinin böyle bir durum ile karşılaşmadıklarını ifade etmektedirler.

Kendileri ile görüşme yapılan on kadın yöneticiden dördü, on erkek yöneticiden beşi kadın yöneticilere karşı herhangi bir engelleme yapılmadığını düşünmektedirler.

▪ **Evet düşünüyorum**

“Kadın şayet evli ve çocuk sahibi ise bu durum bir engelleme oluşturabilir”.

(KY-2)

“Kadın yönetici istenmiyor bu kesin. Kadına karşı engellemeler yapılmaktadır. Kadının önü kesilmeye çalışılmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse çalıştığım bir okulda okul dışında bir görev verildi. Ben dışarıdayken de okulda olmadığımı dair tutanak tutulup soruşturma açıldı. Müfettiş de bir erkekti ve bana “Okul dışında bir göreve gideceğinize dair resmi belge isteseydiniz” dedi”. **(KY-5)**

“Evet, yapıldığını düşünüyorum. Şu anda yöneticilerin büyük çoğunluğu erkektir. Bu da kadınların engellendiğinin bir göstergesidir. Yöneticilerin tercihinde cinsiyetin herhangi bir rolü olmamalıdır”. **(KY-6)**

“Evet, düşünüyorum, erkekler tarafından”. **(KY-7)**

“Evet düşünüyorum. Çalıştığım okullardan birinde müdür yardımcılar arasında birisi müdür başyardımcısı olarak görevlendirilecekti. Buna en uygun kişi olan bir kadın müdür yardımcısının seçilmesine erkek müdür yardımcılardan birisi “Ben varken bir kadını nasıl seçersiniz” şeklinse müdüre tavır koymuştu”. **(KY-8)**

“Düşünüyorum. Geçmiş dönemlerde, bir kadın olarak yapamayacağım görevler kasıtlı olarak verilmişti”. **(KY-10)**

“Benim bulunduğum ortamlarda böyle bir durumla karşılaşmadım fakat olabileceğini düşünüyorum”. **(EY-1)**

“Evet, yapıldığını düşünüyorum ama yapılmamalı”. **(EY-2)**

“Evet düşünüyorum. Kadının kendine özel sorunları olduğunda özellikle kadınlar yönetimde istenmiyor”. **(EY-7)**

“Bazı zamanlarda yapıldığına şahit oldum. Benim çalıştığım ortamlarda görmedim ama”. Okul müdürü bir kadının görevinden zorla istifa ettirildiğini fakat o müdür hanımın tekrar sınavı kazanmak yolu ile aynı okulda göreve başladığını biliyorum örneğin. **(EY-9)**

KY-2, KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-10, iş yaşamında kadına karşı bir engelleme yapıldığını düşünmektedir. Kadın yönetici istenmediği, kadınların özellikle erkekler tarafından engellendiği, kadın yönetici sayısının azlığının da bir tür bu engellemenin bir sonucu olarak değerlendirildiği bilgileri verilmiştir. Yaşanan olaylara örnekler verilmiştir. KY-5, okul dışında bir görevin kendisine verildiği sırada okulda yokmuş gibi tutanak tutulup soruşturma açıldığını, bu durumu soruşturmayı yürüten müfettişe söylediğinde müfettişin “Okul dışında göreve gideceğinize dair resmi belge isteseydiniz” şeklindeki tavrını müfettişin de bir erkek olduğuna vurgu yaparak anlatmaktadır. KY-8 ise çalıştığı okullardan birinde müdür başyardımcısı seçiminde şahit olduğu bir olayı anlatmaktadır. Müdür başyardımcılığı için en uygun aday bir kadın müdür yardımcısıdır. Müdürün bu kişiyi seçmesi üzerine erkek müdür yardımcılardan birinin “Ben varken bir kadını nasıl seçersiniz” şeklindeki sitemini anlatmaktadır.

EY-1, EY-2, EY-7, EY-9, kadına karşı çeşitli engellemeler yapıldığını düşünmekte ya da şahit olduklarını belirtmektedirler. EY-9, kendi okulunun civarında başka bir okulda görev yapan kadın müdürün vekâleten yürüttüğü görevinden istifaya zorlanarak, aynı kadının sınava girip kazanmak sureti ile aynı okula asaleten atandığı örneğini vermektedir.

- **Kadın yönetici ile çalışmadığım için cevap veremem**

“Kadın yöneticilerle çalışmadığım için cevap veremem”. **(EY-4)**

EY-4 daha önce kadın idareci ile çalışmadığı için bu soruya cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Bir erkek yönetici kadın yönetici ile çalışmadığı için bu konu ile ilgili görüş bildirmemiştir.

4.5.11.Kişilerin yetiştiği aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapmalarına karşı gösterdiği tavır arasında herhangi bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu soru ile ilgili kadın yöneticilerden gelen yanıtlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- a. Evet olabilir.
- b. Hayır yoktur.

■ Evet olabilir

“Evet, olabilir”. **(KY-1)**, “Evet, böyle bir ilişki olduğunu düşünüyorum”. **(KY-4)**, **(KY-7)**,

“Mutlaka. Bu iki yönde de olabilir. Ailenin eğitim durumu, sosyo-ekonomik durumu düşükse durumu kabullenmiş bir psikolojiyle kadın yönetici fikrine sıcak bakmayabilir. Ya da aile içinde bulunduğu durumdan dolayı kadın yöneticiyi destekleyebilir”. **(KY-2)**

“Şahsen bu durumlarla çok fazla karşılaşmamış olsam da bir ilişki olduğunu söyleyebilirim”. **(KY-3)**

“Evet, hem de çok var. Tamamen bağlantılıdır. Erkekler özellikle evde eşine nasıl davranıyorsa iş yerinde de iş arkadaşı kadınlara aynı şekilde davranıp bağırımaya çalışıyorlar. Yetiştığı ve yaşadığı aile tipine göre kadına karşı yaklaşımlar benzerlik gösteriyor”. **(KY-5)**

“Tamamen böyle bir ilişkinin olduğunu düşünüyorum. Kişi ne kadar eğitilmiş olursa olsun aileden edindiği bilgi ve görgünün bir şekilde mevcudiyetini devam

ettirdiğini düşünüyorum. Kişiler kendileri bile bu durumun farkında olmayabiliyorlar”.
(KY-6)

“İlgisi olduğunu düşünüyorum. Kişi ailesinden nasıl görmüşse onu devam ettirebilmektedir genellikle”. **(KY-8)**

“Evet, olabileceğini düşünüyorum benim bu konuda herhangi bir gözlemim olmadı ama”. **(KY-9)**

“Düşünüyorum. Yetiştirdiği ve şuanda bulunduğu aile yapısının bunda etken olduğunu düşünüyorum”. **(KY-10)**

“Evet, ilişkili olduğunu düşünüyorum”. **(EY-4), (EY-6), (EY-7), (EY-8), (EY-10)**

“Kesinlikle böyle bir ilişki var, çocuklar aileleri örnek almaktadır”. **(EY-2)**

“Evet görüyorum. Ataerkil aile yapımızın etkisi vardır. Erkekler evin yönetimi nasıl bende ise okulun, ilçenin yönetimi de bende olmalı gibi düşünebilmektedir”.
(EY-3)

“Elbette vardır. Yaşadığı ortam, yaşadığı ve yetiştirdiği aile yapısının etkisi vardır. Ataerkil bir aile yapımız var. Demokratik bir aile yapımız yok. Bu konuda kızlar daha çok baskı görüyorlar”. **(EY-5)**

“İlgisi vardır. Mesela eşinin öğretmenlik yapıp yöneticilik yapmasını istemeyen erkekler var. Eşinin herkesle muhatap olmasını istemediği için yönetici olmasına sıcak bakmıyorlar. Bunun yetiştirdiği aile yapısı ile ilgili olduğunu düşünüyorum”. **(EY-9)**

KY-1, KY-2, KY-3, KY-4, KY-5, KY-6, KY-7, KY-8, KY-9, KY-10, kişilerin yetiştirdiği aile yapısı ile kadın yöneticiye bakış açısı arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedirler. Ailenin sosyo-ekonomik durumu düşükse kadın yönetici fikrine sıcak bakmayabilir ya da tam tersi kadın yöneticiyi destekleyebilir. Erkekler evde eşlerine davrandıkları gibi iş yerinde de kadına aynı şekilde davranmaya, bağırma çalmaktadırlar. Kişi ne kadar eğitilmiş olursa olsun kadına karşı yaklaşımları ailede kazandıklarının tezahürü olmaktadır ki kişinin kendisi bile bu durumun farkında olmayabilir. EY-2, EY-3, EY-4, EY-5, EY-6, EY-7, EY-8, EY-9, EY-10, kişilerin yetiştirdiği aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapmasına karşı gösterdiği tutum arasında herhangi bir

ilişkinin var olduğunu düşünmektedir. Çocuklar ailelerini örnek almaktadır. Erkekler evin yönetimi nasıl bendeysen okulun ilçenin yönetimi de ben de olsun şeklinde düşünebiliyorlar. Ataerkil bir aile yapımız, demokratik olmayan aile yapımız etkendir bu duruma. Eşinin öğretmenlik yapmasını fakat herkesle muhatap olmasını istemediği için yöneticilik yapmasını istemeyen erkekler vardır. Bunun da kişinin yetiştiği aile yapısı ile ilgisi vardır.

- **Hayır yoktur**

“Bu konuda yorum yapmak istemem ama ille de bir cevap vermem gerekirse hayır böyle bir ilişki olduğunu düşünmüyorum şeklinde cevap verebilirim”. (EY-1)

EY-1 kişilerin yetiştiği aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapmaları arasında herhangi bir ilişki olduğunu düşünmemektedir.

Evet, olabilir diyenler kadın yöneticilerin tamamı ile erkek yöneticilerden 1 istisna ile tamamı kişinin aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapması arasında bir bağlantı olduğunu ifade etmektedirler. Toplumdaki ataerkil yapının da kabul edilebileceği anlamına gelen bu cevap kadınların toplum yapısı ve baskısı ile yöneticilikten uzak durduğunu da bir nevi ispatlamaktadır.

Hayır, yoktur diyenler ise 1 erkek yöneticidir. Bu erkek yönetici diğer bütün yöneticilerden farklı olarak aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapması fikri arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

✓ Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Erkek eğitim yöneticileri eşlerinin yöneticilik yapması konusunda ne düşündükleri ile ilgili olarak; Erkek eğitim yöneticileri eşlerinin yöneticilik yapmasını destekleyecekleri, desteklemeyecekleri ve şartlı olarak destekleyeceklerini içeren üç ayrı cevaplar vermişlerdir. Erkeklerden yarısı eşini bu konuda destekleyeceğini söylemiştir. Sayfa 8-9'da evli kadınların kariyeri için ayırması gereken bütçe konusunda eşlerinin de rızasını alması gerekliliği (Gündüz, 2010) araştırma sonuçlarındandır. Buradan da kadınların eşlerinin kariyer için desteğinin ne kadar önemli olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

2. Erkek eğitim yöneticileri bir kadın yönetici ile aynı ekipte çalışma konusundaki düşünceleri ile ilgili olarak; kadın yönetici ile çalıştıklarını bunun olumlu bir süreç olduğunu ya da kadın yönetici ile çalışmadıklarını fakat çalışmak isteyebileceklerini ifade etmişlerdir. Hiçbir erkek yönetici kadın yönetici ile çalışmak istemediğini söylememiştir. Bu bulgu sayfa 10'da yer alan kadının artık bugün yönetsel pozisyonlarda daha çok kabul gördüğü (Akoğlan, 1997) sonucunu desteklemektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Kadın eğitim yöneticileri "İşinizle ilgili bilmediğiniz –özellikle teknik-konularda yardım isteyebileceğiniz kişiler rahatlıkla bulabiliyor musunuz?" sorusu ile ilgili olarak; çoğunluğu bu konuda sıkıntı yaşamadığını söylese de sıkıntı yaşadığını söyleyen de olmuştur.

2. Kadın eğitim yöneticileri "Cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kalıyor musunuz, örnekler verebilir misiniz?" sorusu ile ilgili olarak; yüzde ellisi, ayrımcılığa maruz kaldıklarını söylemişlerdir. Sayfa 19'da belirtildiği üzere kadınların kariyerleri için önemli bir unsur olan cam tavan sendromunun

özellikle örgütsel faktörler özelliğinin ne derece yaygın olduğunu bu araştırma sonucunda da görmekteyiz. Yine sayfa 26'da belirtildiği üzere, Türkiye'de yapılan araştırmalarda erkek egemen toplumda "cam tavan" olgusunun kırılmadığı (Besler ve Oruç, 2010), sonucuna ulaşılmıştır.

3. Kadın eğitim yöneticileri "Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıysanız veya kalacak olursanız bunu ilgili makamlara şikâyet ettiniz mi veya eder misiniz?" sorusu ile ilgili olarak; çoğunluğu şikâyet edebileceğini söylerken bir kısmı şikâyet etmeyeceğini, bir diğeri şikâyet ettiğini fakat sonuç alamadığını ifade etmiştir. Şikâyet etmeyeceğini söyleyenlerden birisi "şikâyet etsem de kadın sonuçta kim bilir yaptı?" şeklinde düşünüleceğini ifade etmiştir. Kadına olan bakış açısının tarihteki kadın algısı ile hala çok benzerlik gösterdiğini söylemek abartı olmaz sanırım. Sayfa 5'de belirtilen Six Livres de la République'in Latince baskısında Jean Bodin'in "kadınlar katmanı" ifadesi ile anlatılan kadın algısı ve sayfa 6'da belirtilen "ilerlemenin şartı olarak kadınları ezmeyi" gören bir anlayışın yansıması olarak hala kadınların ne derece bir cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kaldığını göstermesi bakımından önemlidir.

✓ **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

1.Eğitim yöneticileri "Yöneticiliğe Karar Verme Sürecinizi anlatır mısınız?" sorusu ile ilgili olarak; arkadaş ve müdür teşviki, yöneticiliğin kendisine daha çok hitap etmesi, şartların zorlaması, kendi idarecilerini beğenmeme, kariyer yapmak düşüncesi, mesleki yıpranmışlık ve de görev teklif edilmesi ile yöneticiliğe başladıklarını ifade etmişlerdir.

2.Eğitim yöneticileri "Yöneticilikte karşılaştığınız sorunlardan en büyüğü sizce neydi?" sorusu ile ilgili olarak: Büyük bir sorun ile karşılaşmadım, işi öğrenme aşamasında karşılaştığım sorunlar oldu. Veliler ve öğrencilerle karşılaştığım sorunlar, amirlerimden yeterli desteği göremedim, mesainin uzun olmasının yanı sıra adaletsiz görev dağılımı, okul-aile birliği ile sıkıntılarım, personelle yaşadığım sıkıntılar şeklinde dile getirmişlerdir. İş öğrenme aşamasında sıkıntılar yaşadığını iki kadın yönetici söylemiştir. Bu durum sayfa 19'da cam

tavan sendromunun örgütsel faktörlerinde ifade edilen kadınların işi öğrenememesinde büyük bir etken olan “mentor eksikliği” (Özyer ve Orhan, 2012) olarak da değerlendirilebilir.

3.Eğitim yöneticileri “Yöneticiliğe başladıktan sonra hayatınızda neler değişti? sorusu ile ilgili olarak; fazla bir değişimin olmadı, sorumluluklarım arttı, daha düzenli yaşamaya başladım, özel hayatıma ayırdığım zaman azaldı, işi eve yansıtmaya başladım şeklinde cevaplar verilmiştir.

4.Eğitim yöneticileri “İş yaşamında karşılaştığınız sorunların karakterinizde değişimlere sebep olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu ile ilgili olarak; Evet ve hayır şeklinde iki ayrı cevaplar verilmiştir. Evet diyen ve bu değişimin olumsuz yönde olduğunu söyleyenlerin çoğunluğu kadınlardır. Bu durum sayfa 20’de ifade edilen cam tavan sendromunun toplumsal faktörler kısmında “kadının kendi cinsel kimliğinde deformasyona uğrayacağı” endişesi taşıdığı (Taşkın ve Çetin, 2012) savını bir bakıma desteklemektedir ne yazık ki. Zira karakterinde değişimden söz eden kadın yöneticiler yöneticiliğe başladıktan sonra daha sert bir yapıya sahip olduklarını söylemişlerdir.

✓ **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

1.Eğitim yöneticileri “Sizce kadınlar yöneticilik konumunda olmalı mı?” sorusu ile ilgili olarak; Olmalı diyenler çoğunlukta olmasının yanı sıra az da olsa bunu cinsiyetle ilişkilendirmediğini söyleyenler de olmuştur. Kadının yöneticilik konumunda olmaması gerektiğini düşünen yoktur.

2.Eğitim yöneticileri “Kadınlara pozitif ayrımcılık konusunda neler düşünüyorsunuz?” sorusu ile ilgili olarak; Yanıtların çoğunluğu pozitif ayrımcılığın yapılması gerektiği şeklindedir. Bunun yanı sıra her tür ayrımcılığa karşı olduğu şeklinde cevaplar da verilmiştir.

3.Eğitim yöneticileri “Aile sorumlulukları kadınların kariyeri için gerçekten bir engel midir?” sorusu ile ilgili olarak; engel olduğu, engel olmadığı ya da eşler yardım ederse engel olmaz şeklinde üç farklı cevaplar verilmiştir. Aile sorumluluğu kadınların kariyeri için engel teşkil ettiği zaten pek çok araştırma sonucunda elde edilmiştir. Bazılarını burada belirtecek olursak: TÜİK 2006 yılı zaman kullanım anketi sonuçları (sayfa 14) kadınların erkeklere göre evdeki aile sorumluluklarına çok daha fazla vakit ayırdıkları anlayışını desteklemektedir. alışan kadınların bu amaçla harcadıkları süre 5 saat 43 dakika iken, bu süre erkeklerde yalnızca 51 dakikadır. Aile sorumlulukları kadının kariyeri için engel teşkil ettiği (Gündüz, 2010), (Barutçugil, 2002), (zel Sektörde Kadın Yönetici Profili, 2009), sayfa 15’de (Türkiye’de Kadına Ait Girişimlerin Desteklenmesi, 1995) bahsedilen araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığını görüyoruz.

4.Eğitim yöneticileri “Sizin bilmeyip karşı cinsinizden birinin bildiği bir konuda ondan size rehberlik yapmasını rahatlıkla isteyebiliyor musunuz?” sorusu ile ilgili olarak; rahatlıkla yardım istediklerini söylemişlerse de bu konuda sıkıntı yaşadığını söyleyenler de olmuştur. Burada yine mentor eksikliği konusuna vurgu yapabiliriz.

5.Eğitim yöneticileri “Kadınların yöneticilik konumunda avantajlı olduğu noktalardan söz edebilir miyiz?” sorusu ile ilgili olarak; herhangi bir avantajı yok, kurum açısından avantajı var, kişinin kendisi için avantajı var, duruma göre avantajlı da olabilir dezavantajlı da şeklinde cevaplar verilmiştir. Burada en çok kurum için avantajdır cevabı verilmiştir.

6.Eğitim yöneticileri “Sizce kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler nelerdir? Sorusu ile ilgili olarak; Aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı, erkek hegemonyası ve çalışma şartlarının ağır olması, kadının kendisi yöneticilikten uzak duruyor, kadının eşinin tutumu şeklinde cevaplar verilmiştir. Sayfa’26 da değinildiği üzere (Besler ve Oruç, 2010), kadınları yöneticilikten uzak tutan sebepler arasında erkek egemen yapıdan bahsedilmektedir. Sayfa 24’de

sözü edilen yine başka bir araştırmada (Çiçek Sağlam ve B.Bostancı, 2012) kadınları yöneticilikten uzak tutan sebepler olarak benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

7.Eğitim yöneticileri “Amirinizin size verdiği görev ile karşı cinsten meslektaşınıza verdiği görevler arasında ne gibi farklılıklar vardır?” sorusu ile ilgili olarak; farklılığın olduğu ve farklılığın olmadığı şeklinde iki ayrı cevap verilmiştir. İki erkek yönetici de kadın yönetici ile görev yapmadığı için soruya cevap vermemeyi tercih etmiştir. Kadın yöneticilere cinsiyetlerinden dolayı farklı bir davranış geliştirildiği Sayfa 2’de Cortis ve Cassar (2005), Mostafa (2005 (Aktaran, Özbek Başbuğ ve Çelik, 2011), Durğun(2011) ve Özkan (2006) tarafından dile getirilmiştir.

8.Eğitim yöneticileri “Sizce yöneticilikte başarılı olmak için gerekli özellikler cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Sorusu ile ilgili olarak; Evet gösterir ve hayır göstermez şeklinde iki ayrı cevap verilmiştir. Sayfa 25’de bahsettiğimiz kadınlarla erkekler arasında liderlik tarzı açısından anlamlı bir farklılık olmadığı (Arıkan, 2003) bulgusu ile de örtüşmektedir.

9.Eğitim yöneticileri “Kadınlar erkeklere kıyasla yöneticilik yapma konusunda ne derece yeterli donanıma sahiptir?” sorusu ile ilgili olarak; Farklılık olmadığını, kadınları otorite sağlamak noktasında sıkıntı yaşayacağı şeklinde cevaplar verilmiştir. Ayrıca bir erkek yönetici kadınlarla çalışmadığı için cevap vermemeyi tercih etmiştir.

10.Eğitim yöneticileri “İş yaşamında özellikle yönetici konumundaki kadınlara karşı çeşitli engellemeler yapıldığını düşünüyor musunuz?” sorusu ile ilgili olarak; Kadın yönetici ile çalışmadığı için cevap vermek istemeyen bir erkek yönetici haricinde diğerleri düşünüyorum ve düşünmüyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Düşünüyorum diyenlerin sayısı yöneticilerin yarısı yani on kişidir. Gelişmiş gelişmemiş ülke ayırımına gitmeksizin dünyanın hemen her yerinde yönetsel pozisyondaki kadın sayısı çok daha azdır. Fakat Türkiye’de ki oranlara baktığımızda sayfa 13’de değindiğimiz gibi üst düzey

yönetici sayısı erkeklere oranla çok daha azdır. Bu oranlar da yönetici kadınlara engellemelerin yapıldığını doğrulamaktadır. Ayrıca sayfa 10'da değinildiği üzere, kadınların özellikle üst düzey yöneticiliği konusunda son otuz yılda hiçbir değişiklik olmadığı gözlenmektedir(Kabasakal, 1998). Oysa çalışan kadın sayısındaki oranda son otuz yılda çok sayıda artış olmuştur. Bu da yöneticiliğin erkek mesleği olarak görüldüğü savını güçlendirmektedir. Bu konuda yurt dışında yapılan araştırmalara da değinecek olursak, sayfa 31'de yer verdiğimiz araştırmada(Cochran ve diğ., 2013) Amerikan tıp öğrencilerinin yarısı ve cerrahların üçte birini kadınların oluşturuyor olmasına rağmen üst kademelerdeki kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Yine sayfa 27'de De Gasquet(2010) tarafından yapılan bir araştırmada cam tavan engellerine benzer başka bir engel olan vitray tavan engeli özellikle Fransa'da dini kuruluşlarda (Hıristiyanlık ve Musevilik gibi) kadınların varlığını hissettiği engellemeler olduğu görülmüştür.

11.Eğitim yöneticileri "Kişilerin yetiştiği aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapmalarına karşı gösterdiği tavır arasında herhangi bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusu ile ilgili olarak; bir erkek yönetici hariç diğerlerinin tamamı böyle bir ilişkinin olduğunu düşünmektedir. Atıerkil bir toplum yapısına sahip olduğumuz içindir ki kadınların yöneticiliğine de anlayışımız etki etmektedir. Atıerkil bir yapı sadece bizim toplumumuza özgü bir anlayış değildir ne yazık ki. Sayfa 29'da Hong Kong'da yapılan bir araştırmada (Ng, C. W. & Pine, R.2003) kadın otel yöneticilerinin erkek egemen bir yapıda karşılaştıkları sorunların farkında oldukları araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

Çocuk bakımı ve ev sorumlulukları söz konusu olduğunda ilk akla gelen kadını iş hayatından uzaklaştırıp kariyerinden etmek olmamalı, üçüncü bir seçenek olarak “eş desteği” devreye girmelidir. Bu da bilinçli bir toplum ve sorumluluk sahibi eşler ve babalar ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde toplumun diğer yarısına yani kadınlara gelişim yolu kapatılmış olur.

Kadınların toplum içerisinde olması gereken yere gelmesinde erkelerden yeterli desteği ve hatta izni alması gerektiği bir gerçektir. Buradan da “eğitilmiş bir toplum için eğitilmiş erkek”, eğitilmiş erkek inde onu yetiştiren “eğitilmiş kadın” gerektiği gibi bir sarmalın içinde olduğumuzu kabul ederek bu sarmaldan kurtulmamız gerekmektedir.

Yöneticilerin bir kısmının yöneticiliğe aslında isteyerek değil de şartların zorlaması ile başladıklarını söylemeleri bu konuda harekete geçilmesi gerekliliğini doğurur. Hiçbir öğretmen şartlardan dolayı yöneticilik görevini üstlenmeye mecbur kalmamalıdır. Bunun için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Yöneticilerin bir kısmını özellikle eğitimin kalitesini artırmak için bu göreve başladıklarını ifade etmeleri sevindiricidir. Fakat idarecilik özellikle uzun mesai saatlerinden dolayı ok yorucu ve yıpratıcıdır. Büyük ideallerle bu işe talip olan yöneticilerin çalışma şartları daha insani hale getirilebilir.

Okul-aile birliklerinin okul yönetimi ile yaşadığı sıkıntılar konusuna değinilmeli, bu konuda ayrı bir çalışma başlatılmalıdır.

Yapılan diğer çalışmalardan da edinilen bulgulara göre kadınların engellendiği ya da pozitif ayrımcılığa tabi tutulduğu görülmüştür. Fakat kadının nasıl bir tutum ile karşı karşıya kaldıkları bulunduğu ortamla ilgilidir. Başka bir ifade ile kadına yönelik davranışlar, kadının içinde bulunduğu kişilerin insafına bağlıdır. Bu durumun önüne geçip kadının her ortam ve şartta haklarını kullanabilmesi sağlanabilmelidir. Bunun içinde öncelikle kullanabileceği haklarının yeterli derecede olması gerekmektedir. Bu da sadece yasalarla olamayacağına göre toplumsal bakış açımız ve ne yazık ki kadına karşı olumsuz yapılandığımız “kirli bilinçaltımıza” güzel bir temizlik yapmalıyız. Daha somut bir ifade ile toplumu bu yönde dönüştürmeliyiz.

KAYNAKÇA

AKOĞLAN, Meryem; **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

AKSU, Ali, ÇEK, Fatma, ŞENOL, Bahar; “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2013, S: 134-160

AKYÜZ, Yahya; “Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Okul Yöneticiliğinde Dönüşümler ve Kadınların Okul Yöneticiliği”, **Tarih ve Toplum**, sayı:207, cilt:35, 200, S:184-190

ALTINEL, Aypar(Haz.); **Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli**, Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadının Sorunları Genel Müdürlüğü, Bildiriler ve Tartışmalar, 1993.

ANSAL, Hacer; **Teknolojik Gelişmelerin Sanayide Kadın İstihdamına Etkileri: Türk Tekstil Ve Elektronik Sanayilerinde Teknolojik Değişim Ve Kadın İstihdamı**, Devlet Bakanlığı Kadın Sorunları ve Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara, 1997.

ARIKAN, Semra; “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:5, Sayı:1, 2003, S:1-20.

AYDIN TÜKELTÜRK, Şule, ŞAHİN PERÇİN, Nilüfer; “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6: 2, 2008, 113-128.

BAKIRCI, Kadriye; **Cinsiyet Ayrımcılığı Yasağı Ve Türkiye**, Seçkin Yayıncılık, 2012.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Kadın Yönetici**, Kariyer Yayınları, 2002.

BENSADON, Ney; **Başlangıcından Günümüze Kadın Hakları** çev:TEKELİ, Şirin, İletişim Yayınları, 1994.

BESLER, Senem, ORUÇ, İlke; "Türkiye'de Ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, 2010, S: 17-38

CAN, Niyazi; "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri" **Erciyes Üniversitesi, Eğitim ve Bilim**, Cilt:33, Sayı:147, 2008, S:35-41

COCHRAN, Amalia, HAUSCHILD, Tricia, William B, ELDER, NEUMAYER, Leigh A, Karen J. BRASEL, Marie L. CRANDALL, "Perceived gender-based barriers to careers in academic Surgery", **The American Journal of Surgery**, 2013, 206,263-268, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjsurg.2012.07.044> (18 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır.)

Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın Ve Değişimi(Y.y), **T.C Başbakanlık Kadın Statüsü Ve Sorunları Ve Genel Müdürlüğü**, 1999.

ÇİÇEK SAĞLAM, Aycan, B.BOSTANCI, Aynur; "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri" **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5/2, 2012, S:140-155.

ÇİFTÇİ, Oya; **Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar**, Toai Enstitüsü Yayınları, 1982.

DE GASQUET, Béatrice, “The Barrier And The Stained-Glass Ceiling. Analyzing Female Careers In Religious Organizations”, **Sociologie Du Travail**, 52, e22–e39. doi:10.1016/j.soctra, 2010.06.002. (18 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır.)

DEMİRBİLEK, Tunç; “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.**, Cilt:9, Sayı:2, 1994, S:71-85.

DEMİRİZ, Gülhan, YAŞAR, Hülya; “Kadın Yönetici Olmanın Anlamı: Aydın’da Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” **Sakarya Üniversitesi, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi**, 2009, S:83-91

DOĞRAMACI, Emel; **Türkiye’de Kadının Dünü Bugünü**, İş Bankası Yayınları, 1997.

DUBY, Georges, PERROT, Michelle, (Ed.); **A history of Women in The West**, FETHİ, Ahmet(Çev.), Cilt 3, İş Bankası Yayınları, 2005.

DUBY, Georges, PERROT, Michelle, (Ed.); **A history of Women in The West**, FETHİ, Ahmet(Çev.), Cilt 4, İş Bankası Yayınları, 2005.

DURĞUN, Serpil; “Genel Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yolları”, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2011, S:57-68.

DURUDOĞAN, Hülya, GÖKŞEN, Fatoş, ÖDER, Bertil, Emrah, YÜKSEKER, Deniz(Der.), **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları**, Koç Üniversitesi Yayınları, 2010.

Dünyada Cinsiyet eşitliği, **Uluslar arası Çalışma Örgütü**, Efil Yayınevi, 2011.

GÜL, Hasan, OKTAY Ercan; “Türkiye Ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2009, S:421-436.

GÜNDÜZ, Yüksel; “Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi** cilt:10, Sayı:1, 2010, S:133-149

HACIOĞLU DENİZ, Müjgan, HAYKIR HOBİKOĞLU, Elif, (2012), “Cinsiyete Göre Gelişme Endeksi Çerçevesinde Kadın İstihdamını Ekonomik Değerlendirmesi: Türkiye Örneği, **International Conference On Eurasian Economies**, Session 1B: Büyüme ve Gelişme I, 2012, S: 123-126.

HRM DANIŞMANLIK: <http://www.hrm.com.tr/kadin-yoneticiler/> (20 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.)

http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2013_2014.pdf (23 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.)

<http://www.kamudanhaber.com/meb/mebde-kadin-yoneticisi-sayisi-artmalidir-h248251.html> (24 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.)

İNANDI, Yusuf, TUNÇ, Binali; “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**, cilt:2 Sayı:2, 2012, S:204-206

KABASAKAL, Hayat, “75 Yılda Kadınlar ve Erkekler”, **Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Bilanço 98 Yayın Dizisi**, 1998, S:303-312.

Kadın 2000: 21.Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış(Y.y), **T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, 2000.

Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, (Y.y), **T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, (t.y).

Kadınlar Liderlik Yöneticilik(Y.y), **İstanbul Mülkiyeliler Vakfı**, 1993.

KARACAN, Esin; **Çalışma Yaşamında Kadın**, Umuttepe Yayınları, 2012.

KARAKULAK, Ayşen; “Aktif İşgücü Politikalarının Kadın İstihdamı Üzerindeki Etkisi”, **Tepav Kadın Emeği Konferansı**, 2011, S:72-74.

KARAKUŞ, Hatice; “Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı:1, 2014, S:334-356.

KURNAZ, Şefika; **II. Meşrutiyet Döneminde Türk Kadını**, MEB yayınları, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, 1996.

MAKAL Ahmet, TOKSÖZ Gülay(Haz.); **Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği**, Ankara Üniversitesi Yayınevi, 2012.

MİES, Maria; **Dünya Ölçeğinde Ataerki ve Birikim**, Çev: TEMURTÜRKAN, Yıldız, dipnot yayınları 2012.

NG, Catherin, W, PİNE, Ray; “Women And Men İn Hotel Management İn Hong Kong: Perceptions Of Gender And Career Development İssues”,

International Journal of Hospitality Management, 2003, 22(1), 85–102.
doi:10.1016/S0278-4319(02)00077-4

ONAY, Perihan; **Türkiye'nin Sosyal Kalkınmasında Kadının Rolü**, İş Bankası, 1996.

ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, KILIÇ, Taşkın; "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İ.B.F.F Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:14 Sayı:2, 2007, S: 117-135.

ÖZBEK BAŞBUĞ, Özlem Yeşim, ÇELİK, Bünyamin; "İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları", **Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, S: 63-76.

Özel Sektörde Kadın Yönetici Profili(Y.y), **Türkiye Üniversiteli Kadınlar Derneği, TÜKD yayını**, 2009.

ÖZKAN, Deniz; "Kadınların Yönetici Pozisyonuna Gelmeleri İle İlgili Yapılan Yüklemler, Cinsiyetçilik, Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlar Ve Cinsiyet Farklılıkları Arasındaki İlişki", **A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of The Middle East Technical University**, 2006.

ÖZYER, Kubilay, ORHAN Ufuk, "Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **The Journal of Academic Social Science Studies**, Cilt 5, Sayı 8, 2012, S: 719-726.

PALMER, Margaret, HYMAN, Beverly; **Yönetimde Kadınlar**, Çev.ÜNER, V, Rota Yayın, 1993.

SANCAR-ÜŞÜR, Serpil; **Siyasal Örgütlerde Cinsiyetçiliğe Karşı Eğitim Rehberi**, Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 2000.

SANCAR-ÜŞÜR, Serpil; **Siyasal Yaşam ve Kadınlara Destek Politikaları**, T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 1997.

SARI, Elif, ÇEVİK, Aynur; “Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi” **Sakarya Üniversitesi, Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi**, 2009, S:65-74.

SCHEUERMANN, Taneisha. S, TOKAR, David M, HALL, Rosalie J; “An investigation of African-American women’s prestige domain interests and choice goals using Social Cognitive Career Theory”, **Journal of Vocational Behavior**, 2014, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.010>

SEFER, Selçuk Rafet; “Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları”, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

SÜRAL, Nurhan; **Avrupa Topluluğunun Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliğine Dair Düzenlemeleri ve Türkiye**, T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2002.

ŞİMŞEK, Mevlüdiye; **Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu**, Ekin Yayınları, 2008.

TAŞKIN, Ercan, ÇETİN, Ayfer, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 33, 2012, S:19-21

TEKELİ, Şirin; **Kadınlar ve Siyasal/Toplumsal Hayat**, Yerli Araştırmalar Dizisi, 1981.

TINAZ, Pınar, ERGİN, Hediye, BAYRAM Fuat; **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım, 2008.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği(y.y) **T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Ulusal Eylem Planı**, 2008–2013.

TÜİK 2013 verileri; <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056> (15 Haziran 2014 tarihinde alınmıştır.)

Türkiye’de Kadına Ait Girişimlerin Desteklenmesi(Y.y), **T.C Başbakanlık Kadının Statüsü Ve Sorunları Ve Genel Müdürlüğü**, 1995.

Türkiye’de Kadının Durumu, (Y.y)**T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, Ankara, 1998.

ZEL, Uğur; “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:2, 2002, S:39-48.

EKLER

EK-I GÖRÜŞME FORMU

DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Ortak demografik sorular

- 1.Yaşınız?
- 2.Eğitim durumunuz?
- 3.Medeni durumunuz?
4. Çocuğunuz var mı? Kaç tane?
- 5.Meslekte kaçınıcı yılınız?
6. Branşınız?
- 7.Yöneticilikte kaçınıcı yılınız?

ERKEK YÖNETİCİLERİN KADINLARIN YÖNETİCİLİĞİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Erkek yöneticilere sorulacak sorular

10. Eşinizin yöneticilik yapması konusuna nasıl bakarsınız?
- 11.Bir kadın yönetici ile aynı ekipte çalışma konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

KADIN YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA ORTAMINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Kadın Yöneticilere Sorulacak Sorular

- 12.İşinizle ilgili bilmediğiniz –özellikle teknik- konularda yardım isteyebileceğiniz kişiler rahatlıkla bulabiliyor musunuz?
- 13.Cinsiyet eşitsizliği durumlarına maruz kalıyor musunuz, örnekler verebilir misiniz?
- 14.Cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıysanız veya kalacak olursanız bunu ilgili makamlara şikâyet ettiniz mi veya eder misiniz?

Tüm Ortak Sorular

EĞİTİM YÖNETİMİ GÖREVİNDEKİ TÜM YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİĞE BAŞLAMA VE YÖNETİCİLİK SÜRECİ İLE İLGİLİ YAPILAN RAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

- 15.Yöneticiliğe karar verme sürecinizi anlatır mısınız?
- 16.Yöneticilikte karşılaştığınız sorunlardan en büyüğü sizce neydi?
- 17.Yöneticiliğe başladıktan sonra hayatınızda neler değişti?
- 24.İş yaşamında karşılaştığınız sorunların karakterinizde değişimlere sebep olduğunu düşünüyor musunuz?

EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUCUNA İLİŞKİN BULGULAR

- 18.Sizce kadınlar yöneticilik konumunda olmalı mı?
- 19.Kadınlara pozitif ayrımcılık konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 20.Aile sorumlulukları kadınların kariyeri için gerçekten bir engel midir?
- 26.Sizin bilmeyip karşı cinsinizden birinin bildiği bir konuda ondan size rehberlik yapmasını rahatlıkla isteyebiliyor musunuz?
- 21.Kadınların yöneticilik konumunda avantajlı olduğu noktalardan söz edebilir miyiz?
- 22.Sizce kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler nelerdir?
- 23.Amirinizin size verdiği görev ile karşı cinsten meslektaşınıza verdiği görevler arasında ne gibi farklılıklar vardır?
- 25.Sizce yöneticilikte başarılı olmak için gerekli özellikler cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
- 27.Kadınlar erkeklere kıyasla yöneticilik yapma konusunda ne derece yeterli donanıma sahiptir?
- 28.İş yaşamında özellikle yönetici konumundaki kadınlara karşı çeşitli engellemeler yapıldığını düşünüyor musunuz?
- 29.Kişilerin yetiştiği aile yapısı ile kadınların yöneticilik yapmalarına karşı gösterdiği tavır arasında herhangi bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?

**EK-II BAŞAKŞEHİR İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNÜN
ÖRNEKLEM GRUBUNDA UYGULAMA YAPILMASINA YÖNELİK
İZİN YAZISI**

T.C.
BAŞAKŞEHİR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61873315.903.02.01/ 5316
Konu : Songül YİĞİT'in Yüksek Lisans
Tezi Araştırması

26-03-2014

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
BAŞAKŞEHİR

İlgi : TOKİ Kayaşehir Ortaokulu Müd.'nün 11/03/2014 tarih ve 70942005.903/8443 sayılı yazısı

İlçemiz TOKİ Kayaşehir Ortaokulu Öğretmeni Songül YİĞİT, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi bölümünde yüksek lisans öğrencisi olup, "Kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticileri kariyerleri için bir engel olarak algılama düzeyleri" konulu nitel türlü tez çalışması için İlçemizdeki okulların, okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme (mülakat) yöntemi ile araştırma yapmak istediğine dair ilgi okulun yazısı ekte sunulmuştur.

Adı geçen Öğretmenin İlçemiz okullarındaki okul yöneticilerine gönüllülük esasına dayalı araştırması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup,

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR'larınızı arz ederim.


İsmail BALTACI
İlçe Millî Eğitim Müdürü


OLUR
11/03/2014
Fatih KULCABAŞ
Kaymakam

Ek: 1- İlgi yazı (1 adet)

ÖZET

YİĞİT, Songül. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları Ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Bu araştırmada kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamları ve kariyer engelleri incelenmiştir. Nitel türlü bu araştırma 2013/2014 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. İstanbul ili, Başakşehir İlçesinde görev yapan 10 erkek, 10 kadın toplam 20 Eğitim yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşmeler yüz yüze/mülakat şeklinde yapılmıştır. Görüşme formu araştırmacının kendisi tarafından düzenlenmiş ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir. Yöneticiler 26-51 yaş ve üstünde, 14 evli, 2 boşanmış ve 4 bekâr, 0-4 arası değişen sayıda çocuk sahibi, ön lisans-lisans-yüksek lisans mezunu, 5-25 ve üstü mesleki kıdemlerde bulunmaktadır. Ayrıca evli olan erkek yöneticilerin eşlerinden 1 ortaokul, 1 lise, 5 lisans ve 1 yüksek lisans mezunu olduğu, 4 öğretmen, 2 ev hanımı, 1 laborant, 1 işsiz olduğu görülmüştür.

Erkek yöneticilerden; 5'i eşinin yöneticiliğini destekleyeceğini, 4'ü desteklemeyeceğini, 1'i şartlı destekleyeceğini söylemiştir. Erkek yöneticilerden daha önce kadın yönetici ile çalışanların tamamı süreç ile ilgili olumlu dönüt vermiştir.

Kadın yöneticilerden; 5'i cinsiyet eşitsizliği durumuna maruz kaldığını söylerken diğer 5'i böyle bir duruma maruz kalmadığını belirtmiştir. Herhangi bir cinsiyet eşitsizliği durumuna maruz kalırlarsa şikâyet edip etmeyecekleri sorulduğunda 6'sı edeceğini, 3'ü etmeyeceğini, 1'i ise şikâyet ettiğini ama sonuç alamadığını söylemiştir.

Yöneticiler; arkadaş ve müdür teşviki, kariyer yapma isteği, mesleki yıpranmışlık (öğretmenlikten bıkkınlık), kendi idarecilerini beğenmeme, şartların zorlaması gibi sebeplerle yöneticiliğe geçtiklerini söylemişlerdir. Yöneticilikte en fazla karşılaşılan sorun olarak; velilerle, personelle, amirlerle yaşanan sıkıntılar dile getirilmiştir. Kadın yöneticiler erkeklerden farklı olarak uzun mesai ve işi öğrenme aşamasında yaşadıkları sorunları ifade etmişlerdir.

Hepsinin ortak olarak söylediği ise yöneticilik sonrası özel hayattaki kısıtlanmadır.

Kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık uygulanıp uygulanmaması konusunda 8 erkek, 8 kadın yönetici pozitif ayrımcılığın kadınlara ev-aile sorumluluklarından dolayı uygulanması gerektiği söylemişlerdir. Aile sorumluluklarının kadınların kariyeri için engel olup olmadığı sorusuna 6 kadın, 4 erkek yönetici “evet engeldir” derken 3 kadın 3 erkek yönetici “hayır değildir” demiştir. Geriye kalanlar “eşler destek olursa engel değildir” cevabını vermişlerdir.

Araştırmanın dikkate değer diğer bazı bulguları ise şu şekildedir. Erkek yöneticilerin çoğunluğu kadın yöneticiyi kurum için bir avantaj olarak görmektedirler. Kadını yöneticilikten uzak tutan sebepler arasında “erkek hegemonyası” kadınlar tarafından kabul edilirken hiçbir erkek yönetici öyle bir durumu dile getirmemiştir. İş yaşamında özellikle yönetici kadınlara karşı çeşitli engellemeler yapılıp yapılmadığı sorusuna “evet yapılıyor” diyen 6 kadın, 4 erkek yönetici vardır. Erkek yöneticilerden 1’i bu soruya cevap vermemiştir. Geriye kalanlar engelleme yapılmadığı görüşündeler. Fakat her iki cinsiyette ortak görüş kadınları kariyerden uzak tutan, kadının aile sorumlulukları ve toplumsal bakış açısı olduğudur.

Sonuç olarak, kadın yöneticilerin belirli bir oranda çeşitli engellemeler ile karşılaştıkları bir gerçektir. Fakat bu durum daha çok bireysel ya da kurumsaldır. Yani bu durum kadının çalıştığı kurum ile ve de o kurumdaki mesai arkadaşları ile ilgili bir durumdur, Kız Meslek/Teknik liselerinde bu engellemelerin olmaması gibi. Tamamen gerçek olan ise toplumsal bakışın kadın yöneticiye karşı hala geleneksel tutum içerisinde olduğudur.

Anahtar Sözcükler

kadın yönetici, kariyer engelleri, erkek yönetici, cam tavan, cinsiyet eşitsizliği

ABSTRACT

YİĞİT, Songül. A Research on Female Education Managers' Working Environment and Career Barriers, Master's thesis, İstanbul, 2014.

In this research, female education managers' working environment and career barriers is examined. This qualitative research covers 2013/2014 academic year. In total, 20 education managers, 10 male and 10 female, who serve in Başakşehir district in İstanbul were interviewed. Interviews were conducted on a face-to-face basis. Interview form was prepared by the researcher and developed by taking expert opinion into consideration.

Findings of the research are as follows. Managers are in 26-51 and above age range; 14 of them are married, 2 are divorced and 4 are single; they have 0-4 number of children; they have two year/undergraduate/graduate degrees; and they have 5-25 and above years of seniority. Also, among spouses of married male managers, 1 is graduated from middle school, 1 is graduated from high school, 5 have undergraduate degrees and 1 have graduate degree, 4 of them are teachers, 2 are housewives, 1 is a laboratory assistant and 1 is unemployed.

Among male managers; 5 states that they would support their spouses if they were to be managers, 4 states they would not, and 1 states he would support conditionally. All male managers who have worked with a female manager before gave positive feedback about the process.

5 among female managers stated that they were exposed to gender inequality while other 5 stated no such exposure. When asked whether they would report or not if they were exposed to gender inequality, 6 female managers stated they would, 3 stated they would not, and 1 stated that she did but could not get a result.

Managers stated that they became managers due to reasons such as a wish to build a career, occupational burnout (getting wearisome with teaching), not approving their managers, and being compelled by conditions. Regarding problems experienced as a manager, they expressed the

difficulties they had with parents, personnel, and superiors. In contrast with male managers, female managers denoted the problems they had during working overtime and the process of learning their job. What they all stated in common was the restriction in their private lives after becoming managers.

On whether positive discrimination should be implemented for female managers or not, 8 male and 8 female managers stated that positive discrimination should be implemented for women due to their home-family responsibilities. When asked whether or not family responsibilities are obstacles for careers of women, 6 female and 4 male managers said "yes, they are" while 3 female and 3 male managers said "no, they are not". Others responded that "they are not obstacles if spouses support".

Some of the remarkable findings of the study are as follows. Majority of male managers consider female managers as advantageous for their institution. While "male hegemony" was accepted by female managers as a factor which keep women away from management, none of the male managers stated such a condition. There are 6 female and 4 male managers who said "yes" to the question whether there are obstacles created specially for female managers in business life or not. 1 male manager did not respond to this question. Others have the opinion that no obstacles are created. However, the common view in both genders is that family responsibilities of and social outlook towards women keep them away from career.

In conclusion, it is a fact that female managers experience various obstacles to a certain extent. However, this situation is mostly individual or institutional. In other words, the situation is about the institution in which women work and their colleagues in that institution, e.g. these obstacles do not exist in female vocational/technical schools. The fact that social outlook towards female managers still holds the traditional attitude is however a complete reality.

Key Words

female manager, career obstacles, male manager, glass ceiling, gender inequality

