

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMALARINI ENGELLEYEN
“CAM TAVAN SENDROMU”NA İLİŞKİN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burcu KARA

Ankara

Aralık, 2015



**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMALARINI ENGELLEYEN
“CAM TAVAN SENDROMU”NA İLİŞKİN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burcu KARA

Danışman: Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ

Ankara

Aralık, 2015

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Burcu KARA'nın hazırladığı "Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen 'Cam Tavan Sendromu'na İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri" başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Ali BALCI



Üye: (Danışman) Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ



Üye: Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR



ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından/...../20..... tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca/...../20..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail GÜVEN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Burcu KARA

ÖZET

KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMALARINI ENGELLEYEN “CAM TAVAN SENDROMU”NA İLİŞKİN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Kara, Burcu

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekci

Aralık 2015, xvii + 210 Sayfa

Türkiye’de kadınlar öğretmenlik mesleğinde önemli temsil oranıyla yer almalarına karşın eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlarda azınlık statüsünde kalmaktadırlar. Bu çalışmada öncelikle kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan ve cam tavan olarak nitelendirilen bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler teorik bir çerçevede incelenmiştir. Kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller ortaya konularak, bu engelleri aşabilmelerine ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

Nitel olarak desenlendirilen bu araştırmada veriler, maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve merkeze bağlı kamu okullarında görev yapan toplam 31 yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Katılımcıların kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememesine neden olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engellere, ayrıca bu engelleri aşmaya ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla görüşme formu hazırlanmış, toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların tamamı, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede cam tavan engellerle karşılaştıklarını düşünmektedirler. Hem il ve ilçe yöneticilerinin hem de okul yöneticilerinin, cam tavan engellerin çoğunlukla bireysel faktörlere ilişkin olduğuna inandıkları saptanmıştır. Bireysel faktörleri sırasıyla örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler izlemiştir.

Hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri cam tavan sendromunun bireysel engellerine en çok yöneticiliğe bakış açısının, örgütsel engellerine en çok örgüt kültürü ve politikalarının, toplumsal engellerine en çok mesleki ayrımın neden olduğuna inanmaktadırlar.

İl ve ilçe yöneticileri kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede karşılaştıkları engelleri aşabilmeleri için çoğunlukla kadınlara yönelik (daha talepkâr ve mücadeleci olmaları gibi) önerilerde bulunurken, okul yöneticileri hem kadınlara (daha talepkâr olmaları, kendilerine güvenmeleri gibi) hem politikacılara (kota uygulaması, mesai saatlerinin esnetilmesi gibi) önerilerde bulunmuşlardır.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan, üst düzey yönetici, kadın yönetici, toplumsal cinsiyet, cinsiyet ayrımcılığı

ABSTRACT

THE OPINIONS OF THE EDUCATIONAL ADMINISTRATORS ON “GLASS CEILING SYNDROME” WHICH PREVENT WOMEN FROM BECOMING SENIOR ADMINISTRATORS

Kara, Burcu

Post Graduate, Educational Administration and Policy Department

Thesis Advisor: Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekci

December 2015, xvii + 210 Pages

Although women in Turkey have a place in teaching profession with an important representation rate, they are in minority status in top-level administrative positions in educational organizations. In this study, firstly the individual, organizational and social factors, which are called as the “Glass Ceiling Syndrome” preventing women from becoming upper-level administrator positions are examined in theoretical framework. The obstacles that prevent women from becoming top-level administrators are revealed and recommendations on their overcoming these obstacles have been developed.

The study has been designed in the Qualitative Style with the Maximum Variety Sampling Technique, and the data have been collected from 31 administrators who work in National Education Managements and in public schools in Niğde city center and its districts with face-to-face interviews. An interview form has been prepared to determine the viewpoints of the participants on individual, organizational and social obstacles that prevent women from becoming upper-level administrators at top-level positions, and the data have been evaluated with the Content Analysis Method.

According to the results, all of the participants think that women face the “Glass Ceiling Syndrome” in becoming administrators in top-level positions. It has been determined that the majority of the administrators both in the city center and in the

districts think that the “Glass Ceiling Syndrome” obstacles are mostly self-imposed. Individual factors were followed by organizational factors and social factors, respectively.

Administrators and principals who are in the city center and in the districts believe that the viewpoints on administrative positions of women lead to the individual glass ceiling syndrome; organizational culture and policies lead to organizational obstacles; and occupational discrimination leads to social obstacles.

The administrators in the city center and in the districts make recommendations that are mostly directed towards women (like being more enthusiastic, demanding and combative about top-level positions) in order to overcome the obstacles; and school administrators mostly make recommendations that are directed both towards women (like being more enthusiastic and demanding, having self-confidence, etc.), and also to politicians (applying quota, flextime practice at work, etc.).

Key Words: Glass ceiling, top-level administrators, women administrators, social gender, gender discrimination.

ÖNSÖZ

Son yıllarda yapılan araştırmalar, kadınların başta eğitim örgütlerinde olmak üzere birçok örgütte üst düzey yönetsel pozisyonlarda yeteri kadar temsil edilebilmesini engelleyen bir “cam tavan”ın olduğunu göstermektedir. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşamamalarına neden olan görülemeyen ve geçilemeyen her türlü engel “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışma, kadınların eğitim örgütlerindeki üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olan “cam tavan”a yönelik olarak hazırlanmış olup, eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerini değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve merkeze bağlı kamu okullarında görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş, elde edilen verilerden hareketle cam tavana neden olan faktörler irdelenmiştir.

Elbette ki bu araştırmada da birçok değerli insanın emeği geçti. Minnettarlığımı birkaç satırda anlatmam mümkün olmasa da onlara teşekkürlerimi iletmek isterim.

En başta, bu çalışma süresince eleştirileri ile çalışmanın ilerlemesini sağlayan, tavsiyeleri ve engin bilgisi ile yolumu aydınlatan, ümitsizliğe kapıldığımda moral verip beni motive eden, değerli öğretmenim, danışmanım Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekci’ye sonsuz teşekkür ederim.

Yapıcı eleştiri ve katkılarıyla bana yol gösterip çalışmanın gelişmesini sağlayan Prof. Dr. Ali Balcı’ya ve Yrd. Doç. Dr. Funda Nayır’a çok teşekkür ederim.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi sürecinde, değerli görüş ve önerileriyle çalışmama katkıda bulunan Prof. Dr. Ali Balcı’ya, Prof. Dr. İnayet Aydın’a, Doç. Dr. Şakir Çinkır’a, Yrd. Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu’na, Yrd. Doç. Dr. Uğur Akın’a, Dr. Fatma Türkyılmaz’a, Dr. Kadriye Işıklar Pürçek’e teşekkür ederim.

Değerli vakitlerini bana ayırarak araştırmama katkıda bulunan il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Veri toplama aracının güvenirliğini test etmek için, görüşme dokümanlarını büyük bir sabırla ve titizlikle yeniden kodlayan, öğle paydoslarını ve hatta ders aralarını bile bana ayıran görev arkadaşıım Bahtiyar Sarı'ya, kaynak kitaplara erişmemde ve daha birçok konuda yardımlarını benden esirgemeyen görev arkadaşıım Enver Tuncel'e, araştırma izniyle ilgili her türlü işe koşturan sevgili arkadaşıım Arş. Gör. İnci ztrk'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

ğrenimim ve tez çalışmam boyunca desteklerini, sevgilerini benden esirgemeyen, ne zaman pes etsem yanımda olarak bana enerji veren sevgili dostlarım Şengül DAğDELEN ve Doğan DAğDELEN'e, Gl İZSREN'e, Derya AKINCI'ya, Aslı ABAY'a çok teşekkür ederim.

Üzerimdeki emeklerini ne yapsam ödeyemeyeceğim beni bugünlere getiren anneme, babama, canım kardeşıme, verdiği desteği ve sonsuz sevgisini birak kelimeyle anlatamayacağım sevgili eşim Yrd. Doç. Dr. Seyit Okan KARA'ya sonsuz teşekkür ederim.

Bilmeden, fark etmeden bana o kadar yardım etti ki şimdiden teşekkür ediyorum anneciğim, canım oğlum Emir Efe'ye...

Ankara, Aralık 2015

Burcu KARA

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	x
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR	xv
KATILIMCILARIN KISALTMALARI.....	xvi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Çalışma Hayatı ve Kadın	7
Eğitim ve Kadın	16
Yetki ve Karar Alma Pozisyonlarında Kadın	22
Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolü	30
Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	38
Kadın Mesleği-Erkek Mesleği Ayrımı	47
Eğitim Örgütlerinde Kadın Öğretmen ve Yöneticiler	50
Cam Tavan Sendromu Kavramı	53
Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerinde Karşılaştıkları "Cam Tavan" Engelleri.....	58
İlgili Araştırmalar	70
Araştırmanın Amacı	74
Araştırmanın Önemi	75
Sınırlılıklar.....	76

Tanımlar	76
BÖLÜM II.....	77
YÖNTEM.....	77
Araştırmanın Modeli	77
Çalışma Grubu.....	77
Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	80
Verilerin Analizi	83
BÖLÜM III	85
BULGULAR VE YORUM.....	85
Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Bireysel Faktörlere İlişkin Görüşleri	85
Çoklu Rol Üstlenme	87
Yöneticiliğe Bakış Açısı	99
Eşin Mesleği	107
Eşinden veya Ailesinden Destek Görememe.....	113
Kişisel Özellikler	118
Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Görüşleri	121
Örgüt Kültürü ve Politikaları	123
İletişim Ağlarına Katılamama.....	135
Mentor Eksikliği	141
Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Toplumsal Faktörlere İlişkin Görüşleri	147
Mesleki Ayrım	149
Kalıp Yargılar	163

Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Ulaşmada Karşılaştıkları Engelleri Aşmaya İlişkin Görüşleri.....	170
Kadınlara Öneriler	172
Politikacılar Öneriler.....	178
BÖLÜM IV	188
SONUÇ VE ÖNERİLER	188
Sonuçlar.....	189
Öneriler.....	191
Cam Tavan Sendromunun Bireysel Engellerini Aşmaya İlişkin Öneriler.....	191
Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Engellerini Aşmaya İlişkin Öneriler	191
Cam Tavan Sendromunun Toplumsal Engellerini Aşmaya İlişkin Öneriler....	192
Araştırmacılar Öneriler	193
KAYNAKLAR	194
EKLER.....	205
EK 1 MEB İzin Yazısı.....	205
EK 2 Katılımcı Bilgileri	206
EK3 Veri Toplama Aracı.....	208
ÖZGEÇMİŞ	210

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kadının Çalışması Hakkındaki Düşünceler	14
Tablo 2. Kadınların Eğitim Düzeylerine Göre İşgücüne Katılım ve İstihdam Oranları	21
Tablo 3. Ulusal Parlamentolarda Kadın Oranları	25
Tablo 4. Kamu Üst Düzey Yöneticilerinin Cinsiyete ve Yıllara Göre Dağılımı.....	28
Tablo 5. Biyolojik ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Temel Farklılıklar.....	32
Tablo 6. Türkiye'deki Okullarda Görev Yapan Cinsiyete Göre Yönetici Sayıları....	52
Tablo 7. Katılımcıların Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı	79
Tablo 8. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyonlara Gelmelerini Engelleyen Bireysel Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı	85
Tablo 9. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı	122
Tablo 10. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyonlara Gelmelerini Engelleyen Toplumsal Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı	148
Tablo 11. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyonlara Ulaşmada Karşılaştıkları Engelleri Aşmaya İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı.	171

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. AB Ülkelerinde 2013 Yılı Kadın İstihdam Oranları (15-64 yaş)	10
Şekil 2. Kurumsal Olmayan Nüfusun İşgücü Durumu	11
Şekil 3. Kurumsal Olmayan Nüfusun Yıllar ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu (15+ yaş)	11
Şekil 4. İstihdam Edilenlerin Yıllar ve Cinsiyete Göre İktisadi Faaliyet Kolları (15+ yaş)	12
Şekil 5. 2015 yılı Küresel Okur Yazarlık Oranları (15+ yaş kadın %).....	16
Şekil 6. Kız ve Erkek Öğrencilerin Eğitim Kurumlarının Kademelerine göre Dağılım Oranları	20
Şekil 7. Üst Düzey Kadın Yönetici Oranları (Seçilmiş Ülkeler-2013).....	23
Şekil 8. Kadın Parlamenter Oranları.....	26

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
BM	: Birleşmiş Milletler
CEDAW	: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi
CEO	: Baş Yönetici, Genel Müdür
GDI	: Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi
GII	: Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi
HDI	: İnsani Gelişme Endeksi
HDR	: İnsani Gelişme Raporu
KSGM	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
KSSGM	: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MPI	: Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
WEF	: Dünya Ekonomik Forumu
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

KATILIMCILARIN KISALTMALARI

İYk1: İl ve ilçe yöneticisi-kadın.

İYk2: İl ve ilçe yöneticisi-kadın.

İYk3: İl ve ilçe yöneticisi-kadın.

İYe1: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe2: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe3: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe4: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe5: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe6: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe7: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe8: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe9: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe10: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe11: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe12: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe13: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

İYe14: İl ve ilçe yöneticisi-erkek.

OYk1: Okul yöneticisi-kadın.

OYk2: Okul yöneticisi-kadın.

OYk3: Okul yöneticisi-kadın.

OYk4: Okul yöneticisi-kadın.

OYk5: Okul yöneticisi-kadın.

OYk6: Okul yöneticisi-kadın.

OYk7: Okul yöneticisi-kadın.

OYk8: Okul yöneticisi-kadın.

OYk9: Okul yöneticisi-kadın.

OYk10: Okul yöneticisi-kadın.

OYe1: Okul yöneticisi-erkek.

OYe2: Okul yöneticisi-erkek.

OYe3: Okul yöneticisi-erkek.

OYe4: Okul yöneticisi-erkek.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemini oluşturan, eğitim örgütlerinde görev yapan kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerine neden olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller ele alınmıştır.

Problem

Dünya Bankasının verilerine göre (The World Bank, 2015) bugün yeryüzünde 7.285.330.000 insan yaşamakta ve bunların neredeyse yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların karşı cinslerine sayıca olan bu yakınlıkları ne yazık ki eğitim, işgücü piyasasına katılım, sosyalleşme, toplum tarafından prestijli görülen meslekleri edinme, mesleğinde yükselme, üst yönetsel pozisyonlarda görev alma vb. birçok alanda söz konusu bile olamamıştır (Bilican Gökkaya, 2014; Türk Kadınlar Birliği, 2010; Dedeoğlu, 2009; Yoğun Erçen, 2008; Karaca, 2007; Örücü, Kılıç, R., Kılıç, Z., 2007; Koray, 2000; Akoğlu, 1997). Aslında bu olgunun aldığı yaş, insanlığın başlangıcından bugüne geçen zaman kadar fazladır. Bugünkü şekliyle istihdam alanları, net rakamlar, eğitim seviyeleri gibi istatistikî ölçütlerle değerlendirilemeseler bile, kadının geri kalmışlığını açıklayan temeller o zamanlarda yatmaktadır.

İlk insanlar henüz iletişim kurabilecekleri anlaşılır bir dilleri yokken, aralarında iş bölümü yapabilmişlerdir. Avcılık, koruma görevleri erkeğe aitken, toplama, çocukla ve barınakla ilgili işler kadına ait olmuştur (Avgın, 2013; Demiralp, 2012). Kadın üretim faaliyetine bu şekilde katıldıysa bile daha o zamandan özel yaşam alanında kalmış, dış dünyaya açılma işini erkeğe bırakmıştır. Zamanla toplumlar gelişmiş, yükselen nüfus ve tüketim ihtiyaçlarının çeşitlenmesinden ötürü iş kolları artmış ve dolayısıyla daha fazla iş gücüne gerek duyulmuştur.

Kadınların çalışma yaşamına katılımlarının yeni olduğu yönünde genel bir kanı vardır ama aslında binlerce yıldır kadınlar evde veya ev dışında çalışma yaşamının bir parçası olmuştur. Öte yandan kadınlar bin yıllardır avcılık ve toplayıcılık dönemi dâhil, yaşamsal mal ve hizmet gibi emek süreçlerinin içinde yer almışlardır (Erdem Tuzlukaya ve Selçuk, 2013).

Kadınların ücretli çalışmaları sanayi devrimi ile başlamış, savaşların etkisiyle sayıca artmış, toplumsal koşullara bağlı olarak nitelik ve nicelik olarak değişim göstermiştir. Kadınlar anne, eş, ev kadını rollerine bir de çalışan kadın rolünü eklemişlerdir. Kadınların bu rolleri birlikte yürütebilme çabaları esnasında ortaya çıkan sorunlar cinsiyet rollerinin yeniden sorgulanması sonucunu doğurmuştur (Altan Arslan, 2000).

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımları erkeklere oranla daha düşüktür. Söz konusu düşük katılım göreceli olmakla birlikte toplumsal ve kültürel yapının bir sonucudur. Sanayi devrimi ile başlayan ücretli kadın istihdam oranlarının hiçbir zaman erkek istihdam oranlarıyla ve çalışma koşullarıyla eşitlenemediği gözlemlenmektedir. Erken sanayi devri, II. Dünya Savaşı ve sonrası dönem, küreselleşme ile biçimlenen ekonomik koşullar ve istihdam alanları, erkek işgücüne oranları, çalışma koşulları dikkate alındığında kadınlar açısından eşitsizlik daha iyi anlaşılabilir (Kocacık ve Ayan, 2011).

Ataerkil aile yapısı içinde cinsiyete dayalı rolleri ile ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar az gelişmiş toplumlarda sadece doğurganlıkları ve cinsiyete ilişkin rolleri ile yer edinmiştir. İnsan hakları, demokrasi ve eşitlik açısından meydana gelen gelişmeler ve artık ailedeki rolü ile sınırlanmak istemeyen kadınlar, verdikleri mücadelelerle geleneksel rollerinin ve doğurganlık görevinin dışına çıkmış ve nihayet gelişmiş modern toplumlarda, erkeklerle eşit ya da eşite yakın muamele görür olmuştur (Yoğun Erçen, 2008).

Günümüzde kadının toplumdaki konumuna ilişkin köktenci görüş ve inançlar hissedilir şekilde aşılmış olsa da, küresel düzeyde alınması gereken mesafe oldukça fazladır. Pek çok ülkede, bu ülkelerin gelişmişliklerine göre, kadının maruz kaldığı ayrımcılık halen kendisini göstermektedir. Özellikle ataerkil ailelerde kadının evin erkeğinin izni olmadan ücretli bir işte çalışması yasaklanmıştır. Çalışan kadınların ise iş yerinde büyük sıkıntılar yaşadıkları bir gerçektir. Çalışan kadına kendisiyle aynı meslekte, aynı tecrübede ve aynı kıdemdeki erkeklere göre daha az ücret ödenmektedir. Daha üst kademelere yükselmesi engellenmektedir. Kadına karşı ayrımcılığın önlenmesine taraf olan birçok uluslararası sözleşme genellikle kâğıt üzerinde kalmıştır (Narin, Marşap ve Gürol, 2006). Kuşkusuz ataerkil toplum yapısı ve toplumsal değerleri sözleşme metinleriyle değiştirmek mümkün değildir. Cinsiyet ayrımına dayalı kadın-erkek eşitsizliğinin ortadan kalkması ve kadının toplumdaki

yerinin toplumsal değerlerle sıkı ilişkisi nedeniyle değişimin gerçekleşmesi zaman alacak ve kolay olmayacaktır (Koray, 2000).

Toplumsal rol bölüşümü ile kadın, ekonomik yönden tamamen erkeğe bağımlı hale gelmiş, yıllarca kadının çalışma ortamı ev olurken erkek geçimi sağlamak için çalışmaya yönelmiştir. Kadın ev işi, çocuk bakımı gibi ekonomik getirisi olmayan yaşam faaliyetleriyle uğraşırken erkek ev dışına çıkmış, bu durum da kadını erkeğe ekonomik anlamda bağımlı hale getirmiştir. Günümüzde giderek artan sayıda kadının çalışma yaşamına girdiği görülmektedir. Kadın ister ücretli ev dışı ister ücretsiz aile işçisi olarak çalışsın, devam eden geleneksel rollerini de yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Kadının aile yaşamındaki rol ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkânını kısıtlamaktadır. Birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan” (glass ceiling) kavramı ortaya çıkmıştır. Kadınların organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller cam tavanlar olarak adlandırılmaktadır (Aytaç ve diğerleri, 2002).

Aile yaşamının kadınların iş yaşamları üzerindeki etkisini konu alan araştırma sonuçları, eş ve çocukların, kadınların kariyerlerini sekteye uğrattığını göstermektedir. Ayrıca işverenler evlilik ve çocuğu; kadının kariyerine engel, erkeğin kariyerine ise kaynak olarak görmektedir. Bu bakış açısı ve kadınların geçici çalıştıkları, kendilerini erkekler kadar işe veremedikleri, hamilelik, annelik ve işleri yüzünden terfi ettirilmemesi gerektiği görüşleri, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerine engel olmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993).

Kadınlar işgücü piyasasına bütün düzeylerde katılmakta, eğitim düzeylerini yükseltmekte ve geleneksel olarak erkeklere ait olan üst düzey pozisyonlara hazırlık yapmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993). Ancak bütün bunlara rağmen üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı hala erkeklerin çok gerisindedir.

Türkiye’de 1980’li yıllarda kadın hareketi hız kazanmış, Cumhuriyet’in ilanından sonra ise kadınlar ekonomik sosyal alanda daha aktif bir şekilde yerlerini almışlardır. Ancak batılı ülkelerdeki kadar hızlı bir artışın olmadığını da söylemek gerekir (Soysal, 2010).

Türkiye nüfusu 2014 yılında, bir önceki yıla göre 1.028.040 kişi artarak 31 Aralık 2014 tarihi itibarıyla 77.695.904 kişi olmuştur. Toplam nüfusun %50.2’sini (38.984.302) erkekler, %49.8’ini (38.711.602) ise kadın kadınlar oluşturmuştur (TÜİK, 2015). Görüldüğü gibi kadınlar sayıca neredeyse karşı cinslerine yetişmiş durumdadır. Aradaki fark bu kadar önemsizken, kadınların erkekleri birçok istihdam

alanında gerilerden takip etmeleri ve üst düzey yönetsel pozisyonlarda temsil oranlarının çok düşük seviyede olması, konuyu sorgulama ihtiyacı doğurmaktadır.

Kadınların ev dışında bir alanda edindikleri roller, geleneksel rollerine uygun görülmeyle tepki çekmiştir. Yöneticilik de bu rollerden biridir. Kadınların geleneksel olarak bulunmaları gereken yer evleridir ve ekonomik zorunluluklar ortadan kalktığında ait oldukları yere geri dönmektedirler (Güldal, 2006).

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmeleridir. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, bilgi çağında kadınlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu çağın yarattığı yeni mesleklerin pek çoğunu eğitim düzeyleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle kadınlar ele geçirmiştir. Çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yöneticiler arasında kadınların sayısı fazla değildir. İngiltere’de her yirmi 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).

Kadınların iş hayatına artan oranda katılmalarına rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alamamalarına yol açan pek çok neden vardır. Yapılan araştırmalara göre kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen “cam tavan” bu nedenlerden birini oluşturmaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010; Aytac ve diğerleri, 2002).

Birleşmiş Milletler (BM) 1990 yılından beri her yıl İnsani Gelişme Raporu (Human Development Report [HDR]) yayımlamaktadır (UNDP in Turkey, 2014). Raporlarda ülkelerin gelişmişlik düzeyleri; İnsani Gelişme Endeksi (Human Development Index [HDI]), Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (Gender Inequality Index [GII]), Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi (Gender Development Index [GDI]), Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi (Multidimensional Poverty Index [MPI]) gibi ölçütlere göre değerlendirilmektedir.

Bu çalışma kadınlarla ilgili olarak yürütüldüğünden ve toplumsal cinsiyet konusu kapsama dâhil edildiğinden yukarıda belirtilen endekslerden HDI, GII ve GDI ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

HDI insani gelişmenin; uzun ve sağlıklı bir yaşam, bilgiye erişim ve insana yakışır bir yaşam standardından oluşan üç temel boyuttaki uzun vadeli gelişmeyi değerlendirmek için kullanılan özet bir ölçüm yöntemidir. Türkiye’nin 2013

yılındaki HDI değeri 0.759'dur. Bu değerle Türkiye, 187 ülke ve bölge arasında 69. sırada yer almış ve yüksek insani gelişme kategorisine girmiştir (UNDP, 2014).

GII insani gelişme ölçütleri yönünden kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği belirlemeye yarayan karma bir ölçümdür. Düşük GII değeri kadın ve erkek arasında düşük eşitsizliği gösterir. Endeks değeri başlıca üç ölçüte göre hesaplanmaktadır (UNDP, 2014):

1. Üreme Sağlığı
 - a) Anne ölüm oranı
 - b) Ergen doğurganlık oranı
2. Güçlendirme
 - a) Kadınların parlamentodaki temsil oranı
 - b) Her iki cinsiyetin orta ve yükseköğrenime devam etme oranları
3. İşgücü piyasasına katılım (her iki cinsiyetin iş gücüne katılım oranları)

Rapora göre; Türkiye, 2013 yılında 0.360'lık GII değeriyle 149 ülke arasında 69. sırada yer almıştır. Türkiye'de kadınların parlamentodaki temsil oranı %14.2, yetişkin kadınlar arasında en az orta öğrenim görmüş olanların oranı %39 iken, erkeklerde %60 olarak tespit edilmiştir. Her 100000 canlı doğumda 20 kadın hayatını kaybetmekte ve ergenler arasındaki doğurganlık oranıysa 1000 canlı doğum başına %30.9 oranıyla dikkat çekmektedir. Kadınların iş gücü piyasasına katılımı %29.4 iken, erkeklerin katılım oranı %70.8 olarak belirtilmiştir (UNDP in Turkey, 2014).

GDI 2014 İnsani Gelişme Raporu'nda cinsiyet farkına dayalı, kadın insani gelişme endeks değerlerinin erkek insani gelişme endeks değerlerine oranının temel alındığı yeni bir insani gelişme endeksi ölçümüdür. GDI insani gelişmenin aşağıda belirtilen üç temel boyutundaki cinsiyet eşitsizliklerini ölçmede kullanılmaktadır (UNDP, 2014):

1. Sağlık
2. Eğitim
3. Ekonomik kaynaklar üzerindeki hâkimiyet

148 ülke için GDI hesaplanmış Türkiye 118. sırada yer almıştır. Türkiye'de 2013 kadın insani gelişme endeks değeri 0.704 iken, erkek insani gelişme endeks

değeri 0.796 olarak tespit edilmiş ve GDI 0.884 olarak hesaplanmıştır. Bu rakamla Türkiye insani gelişmede alt sınıftaki ülkeler arasındadır.

Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum/WEF) 2014 yılında yayımladığı Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu'nda (The Global Gender Gap Report), 142 ülkede ekonomik katılım ve fırsat eşitliği, eğitim, sağlık ve siyasi güçlenme konularında toplumsal cinsiyet eşitliği incelenmiştir (World Economic Forum, 2014). Toplumsal cinsiyet eşitliğinde en önde olan ülkeler Kuzey Avrupa ülkeleri (İzlanda, Finlandiya, Norveç, İsveç), son sıralarda yer alan ülkeler ise Suriye, Çad Cumhuriyeti, Pakistan ve Yemen olmuştur. Türkiye 2006 yılından beri toplumsal cinsiyet eşitliğinde %5.7'lik bir ilerleme göstererek 142 ülke arasında ise 125. sırada yer almış, ekonomik katılım ve fırsat eşitliğinde 132, eğitimde 105, siyasi güçlenmede ise 113. sırada yer almıştır. Eşitsizlik en çok siyasi güçlenme, ardından ekonomik katılım alanlarında öne çıkmıştır. Raporda, Türkiye'nin OECD ülkeleri arasında toplumsal cinsiyet eşitliğinin en düşük seviyede görüldüğü ülke olmaya devam ettiği belirtilmiş, Avrupa ve merkez Asya kategorisinde bulunan Türkiye'nin ekonomik katılım ve fırsat eşitliği açısından bölgede son sırada yer aldığı ifade edilmiştir. WEF'e göre, Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitliği karnesi şöyle (Bianet, 2014):

- Ekonomik katılım ve fırsat eşitliği: Türkiye eşit işe eşit ücret kategorisinde 87; gelir eşitliğinde 120; kanun yapıcılar ve yöneticilerde eşit temsiliyette 111. Sıradadır.
- Eğitim: Okuryazarlıkta 102, ilköğretimde okullaşma oranında 103, orta öğretimde 96. sıradadır.
- Siyasi güçlenme: Parlamentoda kadın temsiline 98; bakanlar arasında kadın temsiline 133. sıradadır.

Aşağıda kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememe nedenleri, İnsani Gelişme Raporları'nda da ele alınan; işgücü piyasasına katılım, eğitim ve parlamentodaki temsil oranı boyutlarında kadınların durumu üzerinden tartışılarak; toplumsal cinsiyet rolü, cinsiyete dayalı ayrımcılık, erkek mesleği-kadın mesleği ayrımı ve eğitim örgütlerinde kadın öğretmen ve yöneticiler konuları ve "cam tavan sendromu" kavramıyla ortaya konmaya çalışılacaktır.

Çalışma Hayatı ve Kadın

Yüzyıllar boyunca her toplumda ataerkil aile yapısı egemen olmuş ve kadın erkek ayrımı yapılmıştır. Bu cinsiyet ayrımıyla ortaya çıkan rol bölüşümü sonucu kadın ev ve özel yaşamla sınırlanmış; erkek ise toplumda daha etkin bir rol oynamıştır. Kadının aile içindeki yeri bu role göre belirlenmiştir. Eğitim, çalışma, çalışmanın karşılığını alma, toplumsal etkinliklere katılımı kadınlar “kadın” oldukları için engellenmiş ve sınırlanmıştır. Hemen her toplum kadın ve erkeğe ilişkin farklı değer yargıları ve beklentiler geliştirmiştir. Kadın aldığı eğitimden ve işinden çok “kadın” ve “anne” olarak toplumda saygınlık kazanmıştır. Bu durum çalışan kadınlar için de geçerlidir; çünkü çalışan kadınların bile öncelikleri evi ve ailesidir. Evini ve ailesini ihmal ettiğinde başkalarıyla birlikte kadın da kendini suçlar. Kadın ekonomik ihtiyaç nedeniyle çalışsa da çoğunlukla yaptığı iş eve yardım amacıyla yapılan iş gibi görülür (Koray, 2000). Böylece kadının çalışması salt aile gelirine katkı olarak görülmekte, ailenin ekonomik sıkıntısı olmaması durumunda kadının çalışmaması daha kolay kabul görmektedir (Günindi Ersöz, 1998).

Pujol, kadınların iktisadın kamusal alanının (piyasaının) dışına itilmesinin mantığının kadın ve erkekleri farklı biçimde kavramsallaştıran bir takım örtük (dillendirilmemiş) varsayımlarda yattığını belirtmektedir. Toplumsal cinsiyetçi bakışla temellendirilen söz konusu örtük varsayımların biçimlendirdiği kadın kimlikleri Pigou, Marshall, Edgeworth, Jevons tarafından şu şekilde ifade edilmiştir (Özkaplan ve Serdaroğlu, 1998):

- Evli ve bağımlı kadın: Tüm kadınların evli ya da bir gün evlenecek olmalarının doğal sonucu, onların erkek yakınlarına iktisadi olarak bağımlı kılar. Bundan dolayı kadınların işgücü piyasasındaki mevcudiyetleri pek ciddiye alınmaz. İhtiyaçları erkekler tarafından karşılandığından kadınların iş gücü piyasasında yer almalarına gerek yoktur.
- Anne-kadın: Evli kadınların diğer bir rolü de anneliktir. Annelerin temel görevi ise çocuklarını yetiştirmek ve bu amaçla ev işlerini yürütmektir.
- Verimlilik: Kadınların sanayideki verimliliklerinin düşük olduğuna ilişkin varsayım, tam rekabet koşullarına sahip bir işgücü piyasasında kadınların düşük ücret almalarına neden olmaktadır.
- Mantık: Kadınların, mantıklı hareket etmeleri söz konusu değildir. Bunun sebebi mantıklı hareket etmelerine izin verilmemesi ya da onlar için kabul edilen eş, anne rolleri gereğidir.

İktisat kuramında, çalışan insan, ekonomik etkinlikte bulunmuş sayılır ve bu etkinliğin parasal bir karşılığı vardır. Kadın çalışması söz konusu olduğunda ise bu genel kabulün uygulanmasında aksamalar olur. Hemen tüm dünyada kadınlar ev işlerinde, küçük aile işletmelerinde, tarımda, sanayide vb. üretimde bulunurlar. Bir kadın hangi işi yaparsa yapsın aynı zamanda “ev kadını”dır. Ev işleri ne ekonomik etkinlik sayılır ne de parasal bir karşılığı vardır. Bunun sonucu olarak nüfusun yarısını oluşturan kadınlar ulusal gelir hesaplarında ve ekonomik hayatta erkeklerin çok gerisinde kalmaktadır (Eyuboğlu, 1999).

Çalışma yaşamına katılım, kadın için belli ölçüde ekonomik bağımsızlık ve çoğu zaman kadının evinde ve işinde iki farklı iktidar odağıyla karşılaşması anlamına gelir. Geleneksel toplum yapısı değişmediğinden kadının ev ve aile sorumlulukları halen devam etmektedir. Kadın böylece iki yük altına girmekte ve iki tür iktidar ilişkisiyle karşılaşmaktadır (Koray, 1998).

Kadın “ev kadınlığı” ortak paydasının yanında kırdaki veya kentte, ev içinde veya ev dışında tarımda, sanayide ve hizmetlerde üretime katılmaktadır. Çalıştığı yere ve üretim alanına göre de farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Türkiye’de kırsal kesimde kadınların büyük çoğunluğu ücretsiz aile işçisi olarak, bir bölümü ise mevsimlik tarım işçisi olarak çalışmaktadır. Çok az sayıda kadın tarım işletmesinin sahibi veya yöneticisi konumundadır. Kentteki kadın işgücü daha çeşitlidir. Kadınlar ev içinde ücretsiz aile işçiliği veya gelir getirici işler yapabildikleri gibi, sanayi ve hizmet sektörlerinde ücretli işgücü olarak istihdam edilmektedirler. Bu sektörlerde ücretli çalışan kadınlar ise birçok ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar (KSSGM, 2000a).

Kadınların üretim adına yaptıkları işler çoğunlukla kayıtlara geçmemekte, ekonomik değerlendirmelerde yeterince ya da hiç dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle kadınların gelirleri ve ürettikleri arasında büyük farklılıklar doğmaktadır. Ulusal gelir hesaplarında, kadının yaptığı doğum, çocuk ve aile bakımı, ev işleri gibi etkinlikler parasal değeri olan hizmetlerin içinde yer almamaktadır. Kadınların üretimdeki rollerinin tanınması ve ölçülmesindeki yetersizlikler kadın işgücüne önem verilmemesine, küçümsenmesine, düşük ücretli ya da ücretsiz istihdam yoluyla ayrımcılığa ve kadınların sömürülmesine neden olmaktadır. Zaman içinde etkisi değişmekle birlikte kadının işgücü piyasalarındaki marjinal konumu ve kadına karşı ayrımcılık uygulamaları çeşitli mekanizmalarla varlığını sürdürmektedir. Bu mekanizmalar şu şekilde özetlenebilir (KSSGM, 2000a):

- İşverenler, olası bir doğum durumunda izin talep edecekleri kaygısıyla kadın istihdamında isteksiz davranmaktadırlar.
- Ekonomik kriz dönemlerinde öncelikle evli kadınlar işten çıkarılmaktadır.
- İş yerinde verilen geliştirici eğitimlerden kadınlar daha düşük düzeyde yararlandırılmaktadırlar.
- Bütün dünyada meslekler ve işler kadınlar ve erkekler için ayrıştırılmıştır.
- Kadınlara ödenen ücretler erkeklerinkinden daha düşüktür.

Kadınların işgücüne katılımına ilişkin diğer bir açıklama biçimi kadının toplumsal konumundan dolayı yedek işgücü olarak işlev görmesi, işe girip çıkmada esnekliğinin olması, sendikasız ve sigortasız çalışmayı kolayca kabullenmesi şeklindedir (KSSGM, 1999). Kadın işgücüne olan talebin özellikleri şöyle sıralanabilir (KSSGM, 2000a):

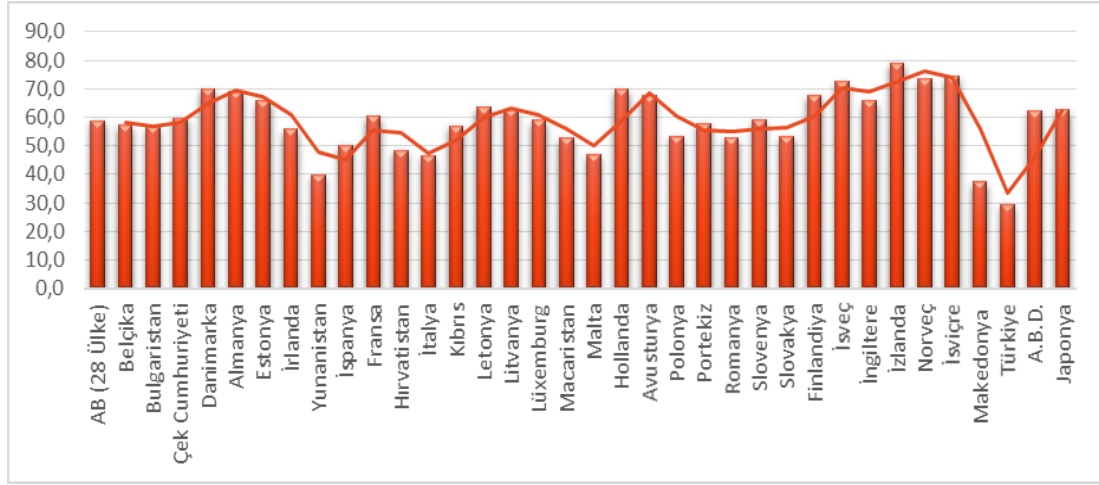
- İş hayatında gelişmelerden en son yararlanan ve kısıtlardan ilk zarar görenler kadınlardır.
- Kadınların ücretli işgücü oranları, ekonominin gelişme sürecinde artar daha sonra azalır.
- İşsizliğin ve düşük istihdamın olduğu dönemlerde kadınlar erkekler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.
- Toplumda “kadınlık rolleri” ile ilgili kavramlar kadınların çalışma alanındaki sınırlarını oluşturmaktadır.

Sanayi devrimiyle piyasanın ihtiyaç duyduğu işgücünü karşılamak amacıyla kadın işgücüne başvurulmuş böylece kadınlar ücretli işgücüne katılmaya başlamıştır. Bu dönemle birlikte başlayan kadın istihdamı, aradan geçen oldukça uzun zamana rağmen, bugün halen dünyanın birçok ülkesinde istenilen düzeyin oldukça altında ve katılım oranları, alınan ücret miktarı, çalışılan pozisyon ve çalışma şartları bakımından erkeklerin gerisindedir.

Şekil 1’de Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde 2013 yılı kadın istihdam oranları (15-64 yaş) verilmiştir.

Şekil 1’e göre kadın istihdamının artırılmasında itici bir güç oluşturan AB istihdam stratejisi (Besler ve Oruç, 2010), Türkiye dâhil birçok ülkede kadınların lehine sonuçlar vermektedir. AB kadın istihdam oranı %58.8’dir. Kadın istihdamı; İtalya’da %46.5, Amerika Birleşik Devletleri’nde %62.3, İngiltere’de %65.8 oranında gerçekleşmiştir (European Union, 2015). WEF’in 2014 yılında yayımladığı Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’nda (The Global Gender Gap Report) belirttiği; toplumsal cinsiyet eşitliğinde en önde olan ülkeler İzlanda (%79), Norveç

(%73.5) ve İsveç (%72.5) kadın istihdamında da başı çeken ülkelerdir. Türkiye %29.6'lık istihdam oranı ile bu ülkelerin hayli gerisinde kalmıştır.



Şekil 1. AB Ülkelerinde 2013 Yılı Kadın İstihdam Oranları (15-64 yaş)

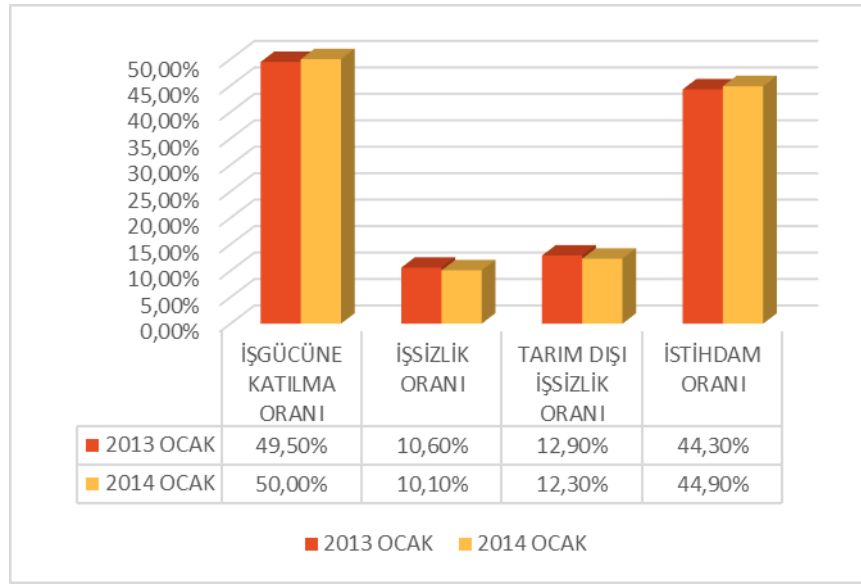
Kaynak. AB İstihdam Oranı İstatistikleri

Türkiye’de kadınların çalışma hayatına katılmaları Balkan Savaşı sırasında erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü takviye mecburiyetinden başlamıştır. Kadınların çalışma hayatına katılmaları I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya savaşları sırasında artmıştır. Savaş sonrası erkeklerin geri dönüşleriyle, kadınlar da geleneksel ev işlerine geri dönmüşlerdir (KSSGM, 2000b).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Hanehalkı İşgücü Anketi 2014 yılı Ocak ayı sonuçlarına göre, Türkiye’de yaşayan toplam 74.947 milyon kişinin 56.084 milyonu 15 yaş ve daha yukarı yaştaki nüfusu oluşturmaktadır. Çalışabilir nüfus olarak görülen bu rakamın ise 28.036 milyonu işgücüne katılmış, bunların da 25.194 milyonu istihdam edilmiştir. 2.841 milyon kişinin ise işsiz olduğu görülmektedir (TÜİK, 2015a).

Şekil 2’de kurumsal olmayan nüfusun işgücü durumu verilmiştir.

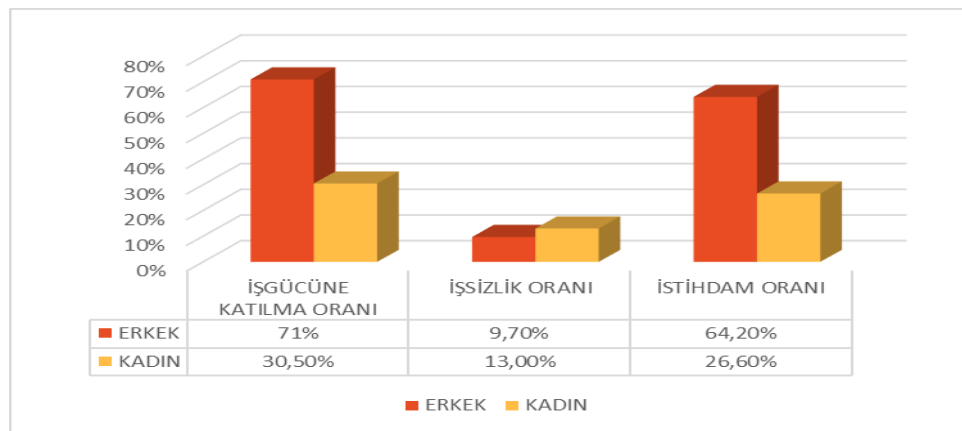
Şekil 2’ye göre Türkiye’de 2014 yılı Ocak ayı itibariyle işgücüne katılma oranı %50, işsizlik oranı %10.1, tarım dışı işsizlik oranı %12.3, istihdam oranı ise %44.9 olarak gerçekleşmiştir. 2013 yılı verileriyle kıyaslandığında işgücüne katılma ve istihdam oranlarının arttığı, buna bağlı olarak işsizlik oranlarının düştüğü görülmektedir (TÜİK, 2015a).



Şekil 2. Kurumsal Olmayan Nüfusun İşgücü Durumu
Kaynak. TÜİK İşgücü İstatistikleri

TÜİK 2014 yılı Kasım ayı verilerine göre 28.311 milyon (15+ yaş) erkeğin 20.114 milyonu işgücüne katılmış, bunların 18.168 milyonu istihdam edilmiş, 1.946 milyon erkek işsiz kalmıştır. Erkeklerin işgücüne katılma oranı %71, işsizlik oranı %9.7, istihdam oranı %64.2 olarak belirlenmiştir. Yine aynı tarihte 29.015 milyon (15+ yaş) kadının 8.856 milyonu işgücüne katılmış, bunların 7.705 milyonu istihdam edilmiş, 1.151 milyonu işsiz kalmıştır. Kadınların işgücüne katılma oranı %30.5, işsizlik oranı %13, istihdam oranı %26.6'dır (TÜİK, 2015a).

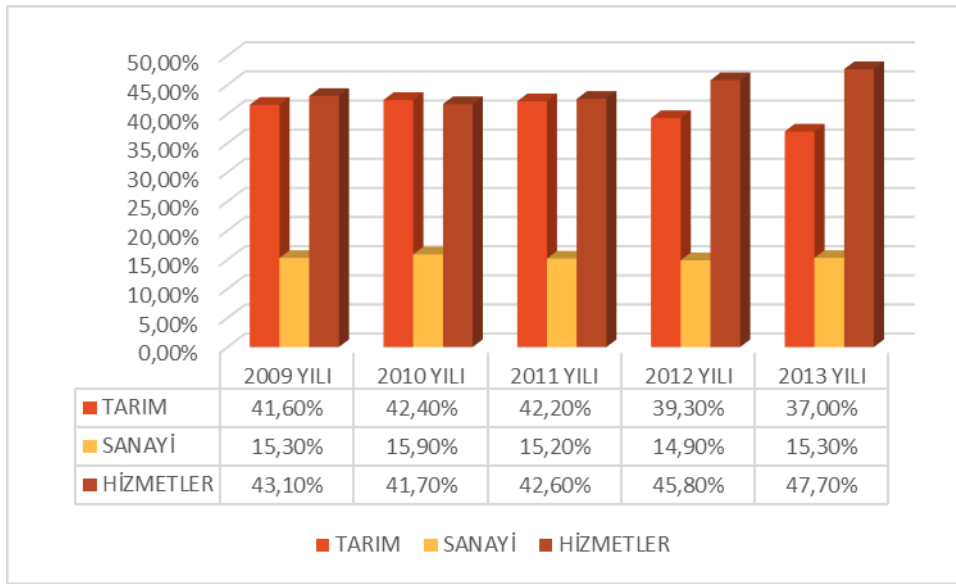
Şekil 3'te kurumsal olmayan 15 ve üzeri yaş nüfusun yıllar ve cinsiyete göre işgücü durumu verilmiştir.



Şekil 3. Kurumsal Olmayan Nüfusun Yıllar ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu
Kaynak. TÜİK İşgücü İstatistikleri

Şekil 3'e göre 15 ve daha yukarı yaştaki kadın ve erkek nüfuslarının birbirine çok yakın olmasına karşın işgücüne katılma (erkek: %71, kadın: %30.5) ve istihdam oranları (erkek: %64.20, kadın: %26.6) arasında oldukça fazla fark olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların çalışma hayatında erkeklerden çok geride kaldıklarının ispatı niteliğindedir.

Şekil 4'te istihdam edilen 15 ve üzeri yaş nüfusun yıllar ve cinsiyete göre iktisadi faaliyet kolları verilmiştir.



Şekil 4. İstihdam Edilenlerin Yıllar ve Cinsiyete Göre İktisadi Faaliyet Kolları
Kaynak. TÜİK İşgücü İstatistikleri

Şekil 4'e göre kadın istihdamının sektörel dağılımını gösteren grafikte, hizmetler sektöründe (ticaret, turizm, ulaştırma, haberleşme, sosyal ve kişisel hizmetler vb.) çalışan kadın sayısında her yıl artış olduğu ve tarım ve sanayi sektörlerine göre daha fazla kadının istihdam edildiği görülmektedir.

Türkiye'de kadınlar hizmet sektöründe; "kadınlar için uygun alanlar" olarak toplumsal kabul gören memur, banka görevlisi, ebe, hemşire, odacı, hastabakıcı, hostes, sekreter, öğretmen, gişe memuru vs. gibi düşük ücretli, yükselmeye kapalı, yaratıcı yönü olmayan, geleneksel rollerinin uzantısı mesleklere yönlendirilmektedir. Kamu sektöründe çalışan kadınların en çok bulundukları sektörler; sağlık ve eğitimidir (Besler ve Oruç, 2010).

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün (KSSGM) “Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar ile Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık” konulu araştırmasında kadınların çalışıyor olmasının avantaj ve dezavantajları araştırılmıştır. Buna göre katılımcıların belirttiği avantaj ve dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir (KSSGM, 2000b).

Çalışan kadın olmanın avantajları:

- Ekonomik özgürlük,
- Manevi özgürlük,
- Kendine güven,
- Evlilikte eşitlikçi bir yaşam sürme,
- Kültürel açıdan gelişme ve akılcı olma,
- Problemlere daha rahat çözüm bulabilme,
- Pratik olma, daha çok iş yapabilme.

Çalışan kadın olmanın dezavantajları:

- Çocuk yapmayı geciktirme,
- Çocuklarıyla yeterince ilgilenememenin verdiği vicdani rahatsızlık,
- Özel hayatın erkeklere kıyasla daha çok etkilenmesi,
- Aile bireylerine yeterli vakit ayıramama ve bu durumdan çocukların olumsuz etkilenmesi,
- Laboratuvar ve çalışma koşullarının sağlık açısından risk taşıması.

Yine aynı çalışmada sağlık sektörü çalışma hayatında kadın olmanın avantaj ve dezavantajları araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara varılmıştır (KSSGM, 2000b):

Çalışma hayatında kadın olmanın avantajları:

- Kadın ve erkek katılımcıların büyük çoğunluğu iş hayatında kadın olmanın askerlik yapmamak dışında pek bir avantajı olmadığını belirtmişlerdir.
- Az sayıda katılımcı kadınların “kadınlık” cazibesini veya kaprislerini kullanarak bazı hakları elde edebileceklerini ifade etmiştir.
- Kadınların yumuşak ve nazik olmalarından dolayı halkla ilişkiler, danışma, sekreterlik gibi medikal olmayan alanlarda sırf “kadın” olduklarından erkeklere tercih edildikleri belirtilmiştir.

Çalışma hayatında kadın olmanın dezavantajları:

- Gece nöbetleri ve yoğun iş hayatı nedeniyle aile bireylerine vakit ayıramama,
- Erkek eşlerin kadınları çekememeleri, ezici olmaya çalışmaları,
- Kadınlara nasılsa evlenir, işi ikinci plana atar ve aksatabilir gözüyle bakılması,
- Geceleri çalışan kadınlara iyi gözle bakılmaması,
- Yoğun çalışma temposu nedeniyle evlenme ve aile kurmanın ertelenmesi.

TÜİK'in 2006 yılında yaptığı Aile Yapısı Araştırması'nda katılımcılara kadınların çalışması hakkındaki düşünceleri sorulmuştur (TÜİK, 2015d). Erkeklerin %23'ü, kadınların %10'u kadınların çalışmamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında en yaygın kabul gören görüş kadının asli görevinin çocuk bakımı ve ev işleri olduğudur. Katılımcıların kadınların neden çalışmaması gerektiği konusundaki diğer görüşleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. *Kadının Çalışması Hakkındaki Düşünceler*

	% Kadın Erkek	
Kadının asli görevi çocuk bakımı ve ev işleridir	64.7	60.7
Gelenek göreneklerimize aykırı	1.1	12.0
Çalışma ortamları kadın için güvenli değildir	9.5	16.5
Çalışan kadının çocukları mağdur olur	7.8	7.0
Ücretli bir işte çalışmak kadını yıpratır	2.5	2.0
Diğer	1.4	1.8
Toplam	100.0	100.0

Kaynak. TÜİK Aile Yapısı Araştırması, 2006

Tablo 1'e göre, kadınların geleneksel olarak kendilerine biçilen "kadınlık ve annelik" rollerinden sıyrılıp ev kadınlığı dışında bir meslek edinme çabaları hem kadınlar için hem toplum için yeni ve ivedi olarak çözülmesi gereken sorunları gündeme getirmiştir. Kadınlar meslek yaşamlarında erkek rakipleri ile yarışmalarının yanı sıra kadınlık rollerini de aksatmamaya çalışarak "özgürleşmenin bedelini" ağır bir şekilde ödemek durumunda kalmakta, işin düzenlenmesi, ücrette eşitlik çalışma ve ilerleme şartları ile teşkilatlanma gibi konularda bütün işçiler içinde sadece kadın olmalarından kaynaklanan bazı dezavantaj ve sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Bedük, 2005).

Üretimde kadına göre daha fazla fiziksel gücü olan erkek önem kazanmış, bu durum güce ve gücü besleyen kaynaklara sahip olmayan kadınları geri plana itmiştir. Erkekler ise toplum tarafından daima güçle ve gücünü besleyen kaynaklarla donatıldığından toplum içinde saygın ve önemli bir yere sahip olmuşlardır. Sanayileşmeyle, erkeklerin hâkim olduğu işyerlerine yığınlar halinde giren kadınlar düşük statülü ve düşük ücretli işlerde çalışarak geri planda kalmayı sürdürmüşlerdir (Bayrak ve Mohan, 2001). Öyle ki Türkiye'de istihdam edilenlerin meslek grupları, cinsiyete göre incelendiğinde yönetim ve profesyonel mesleklerde erkeklerin temsil oranlarının kadınlardan oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 2014 yılında görev

yapan 1.339 milyon yöneticinin 1.160 milyonu erkek (%86.63) iken sadece 179 bini kadındır (%13.37). 2.383 milyon profesyonel meslek mensubunun ise 1.347 milyonunu erkekler (%56.52) oluştururken 1.036 milyonunu kadınlar (%43.48) oluşturmuştur (TÜİK, 2015e).

Türkiye’deki iş kollarında; yönetici konumunda genellikle erkekler, yardımcı konumunda ise genellikle kadınlar çalışmaktadır. Kadınların en düşük oranda görüldüğü meslek ise üst düzey yöneticiliktir. Cinsiyet ayrımcılığının eğitime yansımaları kadın yönetici sayısının az olmasına neden olmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilik görevleri daha fazla nitelik, zaman ve enerji istemektedir. Çoğu kadının yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması, eş ve annelik görevlerini de üstlenmiş olması iş gücüne katılımını ve dolayısıyla işinde yükselmesini engellemektedir (Erkek ve Karagöz, 2009).

Kadınların iş yerindeki paylarının yavaş ama istikrarlı şekilde artmasına rağmen kariyer yörüngeleri, çalıştıkları örgütsel hiyerarşiler içindeki ilerlemelerini engellemeye devam etmektedir. İstihdamda kadınların ücret açısından daha düşük değerde işlere yerleştirilmesi eğilimi vardır ve dolayısıyla kadınlar kendilerini daha yüksek mevki ve yönetim işleri yerine stratejik olarak görülmeyen işlerde bulurlar. Böylece daha stratejik olarak konumlandırılmış erkek meslektaşları için destek personeli haline gelmektedirler (Wirth, 2004).

Türkiye’de kadının çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunların temelinde toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısındaki bazı aksaklıklar yatmaktadır. Her şeye rağmen toplumun yarısını oluşturan kadınların, erkeklerle sağlıklı bir bütünlük teşkil etme yönünde gösterdikleri gelişme, Türk kadınının belirlediği yolda ilerlemede olduğunu göstermektedir (Bedük, 2005).

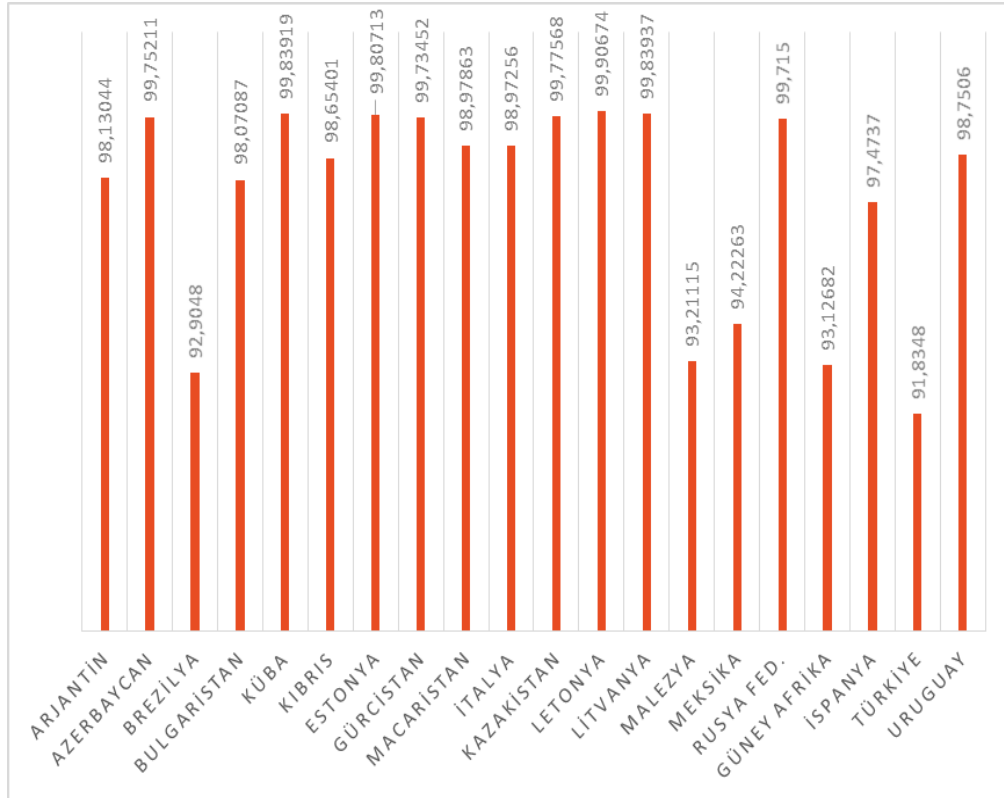
Sonuç olarak kadınlar toplumsal cinsiyet rolleri ve bu roller gereği üstlendikleri ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgili sorumluluklarının fazla olması, ataerkil düzeni devam ettiren aile yapıları sebebiyle çalışmalarının uygun görülmemesi, ücretsiz aile işçisi olarak çalışma hayatına katılmaları, sağlık sorunları, iş bulma sıkıntıları, bazı iş ve mesleklerin toplum tarafından cinsiyete göre ayrıştırılması ve eğitim düzeylerinin yetersizliği nedenleriyle çalışma hayatında yeteri kadar yer alamamaktadırlar. Kadınların eğitim seviyeleri yükseldikçe, işgücüne katılma oranları ve iş hayatında ilerleyip yükselme olanakları artmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada ayrıca eğitim ve kadın konusu üzerinde durmanın faydalı olacağı düşünülmüştür.

Eğitim ve Kadın

Bir ülkenin sosyo-ekonomik gelişmesinin en önemli itici gücü toplumun eğitim düzeyi ve insan kaynaklarının niteliğidir. Eğitim alanında yaşanan hızlı gelişmelere rağmen pek çok ülkede kadınların eğitimi hala bir sorun teşkil etmekte, kadınlar ve kız çocukları eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar (KSGM, 2008a).

Küresel okuma yazma oranlarındaki önemli gelişmelere rağmen, bugün hala okuyamayan ya da basit bir cümle yazamayan 781 milyon yetişkin ve 126 milyon genç vardır ve bunların üçte ikisi kadındır. Bazı ülkelerde, genç kadınların okuma yazma oranları eğitimden sürekli dışlanmalarından ötürü düşük kalmıştır. Temel okuma yazma becerileri yetersiz beş gençten üçü kadındır (UNESCO, 2014).

Şekil 5'te 2015 yılı küresel okur-yazarlık oranları (15+ yaş kadın) verilmiştir.



Şekil 5. 2015 yılı Küresel Okur Yazarlık Oranları (15+ yaş kadın %)

Kaynak. UNESCO Institute for Statistics.

Şekil 5'e göre Küba, Estonya, Letonya ve Litvanya gibi ülkelerde 15 ve üstü yaş aralığında bulunan kadınların tamamına yakını okur-yazardır. Brezilya, Malezya ve

Güney Afrika’da ise bu yaş aralığındaki kadınların yaklaşık %7’si okuma yazma bilmemektedirler. Şekil 5’te verilen 20 ülke içinde okur-yazarlık oranlarında son sırayı ise %91.83 ile Türkiye almıştır.

2013 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre Türkiye nüfusunun %4’ü okuma yazma bilmemektedir. Okur-yazar olmayan kadınların oranı %6.6 erkeklerinki ise %1.3’tür (TÜİK, 2015c). Okumaz yazmaz her bir erkeğe karşılık, okumaz yazmaz kadın sayısının beş olması, kadınların eğitime erişimde erkeklerden oldukça geride olduklarını ispat eder niteliktedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 90. maddesine göre usulüne uygun yürürlüğe konulmuş uluslararası antlaşmalar, kanun hükmündedir ve temel hak ve özgürlüklere ilişkin uluslararası antlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi halinde, öncelikle uluslararası antlaşmalar dikkate alınır. Bu nedenle aşağıda, uluslararası belgeler eğitim hakkı bağlamında incelenmiştir.

Türkiye, taraf devletlere eğitim alanında yükümlülükler getiren BM Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, BM Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) gibi birçok uluslararası belgeyi onaylamıştır.

BM Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi’nin 13. maddesi eğitim hakkını düzenlemektedir:

1. Bu sözleşmeye taraf devletler, herkese eğitim hakkı tanır. Sözleşmeciler, eğitimin insan kişiliğinin ve onurunun tam olarak gelişmesine ve insan haklarına ve temel özgürlüklere saygıyı güçlendirmesine yönelik olarak verilmesi konusunda birleşirler. Devletler ayrıca herkesin özgürlükçü topluma etkili bir biçimde katılmasını sağlayacak, bütün uluslar ile bütün ırksal, etnik ve dinsel gruplar arasında anlayış, hoşgörü ve dostluğu geliştirecek ve BM’nin barışın korunması için yaptığı faaliyetlerini ilerletecek bir eğitim verilmesi konusunda anlaşır.

2. Bu sözleşmeye taraf olan devletler eğitim hakkının tam olarak gerçekleşmesini sağlamak amacıyla, şu yükümlülükleri yerine getirir:

- a) İlköğretim zorunludur ve herkese ücretsiz ilköğretim sağlanır.
- b) Teknik ve mesleki eğitim de dâhil ikinci eğitimin farklı türleri ve özellikle başlangıçta verilecek ücretsiz geliştirme eğitimi gibi her türlü uygun vasıtalarla, kural olarak herkesin girmesine ve yararlanmasına açık duruma getirilir.
- c) Yüksek öğrenim, özellikle başlangıçta verilecek ücretsiz geliştirme eğitimi gibi her türlü uygun vasıtalarla,

yetenek ölçüsüne göre herkesin eşit olarak yararlanmasına açık duruma getirilir.

d) İlk eğitimin bütün dönemini tamamlayamamış veya bu eğitimi hiç alamamış olan kişiler, mümkün olduğu kadar temel eğitim almaya teşvik edilir veya bu eğitimi almaya mecbur tutulur.

e) Her düzeydeki okul sistemlerinin geliştirilmesi aktif olarak sağlanmaya çalışılır; yeterli bir burs sistemi kurulur ve öğretmenlerin maddi koşulları sürekli olarak iyileştirilir.

3. Bu sözleşmeye taraf devletler, anne babaların ve uygulanması mümkünse vasilerin de, çocuklarını devlet tarafından kurulan okulların dışında var olan ama devlet tarafından konulmuş veya onaylanmış standartların asgari şartlarına sahip bulunan okullara gönderme ve kendi inançlarına uygun bir biçimde çocuklarına dinsel ve ahlaki eğitim sağlama haklarına saygı gösterir.

4. Bu maddenin hiç bir hükmü, bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen prensiplerin özel eğitim kurumlarında her zaman yerine getirilmesi ve özel eğitim kurumlarında verilen eğitimin devlet tarafından gösterilen asgari standartlara uyması halleri saklı kalmak kaydıyla, kişilere ve kuruluşlara eğitim kurumları kurma ve yönetme serbestliği verecek şekilde yorumlanamaz.

Bu maddeye göre sözleşmeye taraf olan devletler, kendilerine dâhil olan bütün insanların eğitim hakkını tanır ve kabul ederler. Taraf olan devletler eğitim hakkının tam olarak gerçekleşmesini sağlamak amacıyla; herkesin eğitime erişebilmesi için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Görüldüğü gibi eğitim hakkı kadın-erkek ayrımı içermeden “herkes” için düzenlenmiştir. Bu açıdan, cinsiyet ayrımcılığı dâhil ayrımcılığın her türlüşünü içeren bir uygulamanın bu maddeyle çelişeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim sözleşmenin ikinci maddesinde “Bu sözleşmeye taraf devletler, bu sözleşmede beyan edilen hakların ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya diğer bir fikir, ulusal veya toplumsal köken, mülkiyet, doğum gibi her hangi bir statüye göre ayrımcılık yapılmaksızın kullanılmasını güvence altına almayı taahhüt ederler” ifadesiyle ayrımcılık yasağına vurgu yapılmıştır.

Çocuk Haklarına Dair Sözleşme’de taraf devletler, çocuğun eğitim hakkını kabul ederler ve bu hakkın fırsat eşitliği temeli üzerinde gerçekleştirmek üzere aşağıdaki önlemleri almakla yükümlüdürler (m. 28):

- a. İlköğretimi herkes için zorunlu ve parasız hale getirirler,
- b. Ortaöğretim sistemlerinin genel olduğu kadar mesleki nitelikte de olmak üzere çeşitli biçimlerde örgütlenmesini teşvik ederler ve bunların tüm çocuklara açık olmasını sağlarlar ve gerekli durumlarda

- mali yardım yapılması ve öğretimi parasız kılmak gibi uygun önlemleri alırlar,
- c. Uygun bütün araçları kullanarak, yükseköğretimi yetenekleri doğrultusunda herkese açık hale getirirler,
- d. Eğitim ve meslek seçimine ilişkin bilgi ve rehberliği bütün çocuklar için elde edilir hale getirirler,
- e. Okullarda düzenli biçimde devamın sağlanması ve okulu terk etme oranlarının düşürülmesi için önlem alırlar.

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'nin (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women [CEDAW]) 10. maddesinde taraf devletler eğitim alanında kadınların erkeklerle aynı haklara sahip olmalarını sağlamak için kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etmek üzere gerekli her türlü tedbiri ve kadınlarla özellikle erkeklerin eşitliğine dayanan aşağıdaki tedbirleri alacaklarına dair taahhütte bulunmuşlardır:

- a. Meslek ve sanat rehberliği verilmesinde, kentsel alanlarda olduğu gibi kırsal alanlarda da eğitim kuruluşlarına girme ve bu kuruluşlardan diploma almada eşit şartlar sağlanır. Bu eşitlik okul öncesi eğitim ile genel, teknik, mesleki ve yüksek teknik eğitimde ve her çeşit mesleki öğretimde sağlanır,
- b. Aynı öğretim programına katılmaları, aynı sınavlara girmeleri, nitelik bakımından aynı düzeydeki eğitimcilerden eğitim almaları, aynı nitelikteki bina ve eğitim araçlarına sahip olmaları sağlanır,
- c. Erkeklerin ve kadınların kalıplaşmış rolleriyle ilgili kavramların eğitimin her düzeyinden ve biçiminden tasfiye edilmesi için karma eğitim ve bu amaca ulaşılmasına yardımcı olacak diğer eğitim türleri teşvik edilir ve özellikle okul kitapları ve ders programları gözden geçirilir ve bu öğretim metoduna göre uyarlanır,
- d. Burs ve diğer eğitim yardımlarından yararlanmada aynı imkânlar sağlanır,
- e. Erkekler ile kadınlar arasında var olan eğitim açığını mümkün olan en kısa sürede kapatmayı amaçlayan, yetişkinler için programlar ile okuma yazma programları da dâhil sürekli eğitim programlarına katılmaları konusunda aynı imkânlar sağlanır,
- f. Kız öğrencilerin okuldan ayrılma oranlarının düşürülmesi ve okuldan erken ayrılan kızlar ve kadınlar için eğitim programları düzenlenir,
- g. Spora ve beden eğitimine faal olarak katılmalarını sağlamak için aynı imkânlar tanınır,
- h. Aile planlaması hakkında bilgi ve tavsiyeler dâhil aile sağlığını ve iyiliğini sağlayamaya yardımcı olacak özel bazı eşitsel bilgiler verilir.

Benzer şekilde Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Avrupa Sosyal Şartı gibi uluslararası belgelerde de diğer ayrımcılıklarla birlikte cinsiyet ayrımcılığı

uygulamalarının yasaklanmasına vurgu yapılmış, taraf devletler gerekli tedbirleri almakla sorumlu tutulmuşlardır.

Ulusal düzeyde hukuksal düzenlemelere bakıldığında; eğitim alanında cinsiyet ayrımcılığı yasağına anayasa, kanun ve yönetmeliklerde yer verildiği görülmektedir.

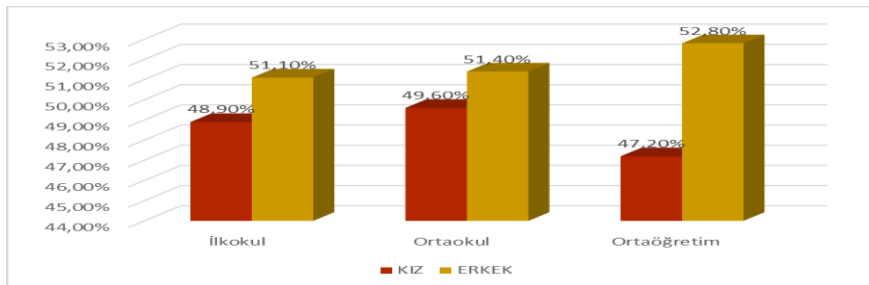
“Eğitim ve öğrenim hakkı ve ödevi”ni düzenleyen Anayasanın 42. maddesinde, açıkça “cinsiyet ayrımcılığı” kavramı kullanılmamış olsa bile kimsenin eğitim hakkından yoksun bırakılamayacağından ve ilköğretimin kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu olduğundan bahsedilerek bu kavrama gönderme yapılmıştır.

Milli Eğitim Temel Kanunu’nun dördüncü maddesinde eğitim kurumlarının dil, ırk, cinsiyet ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açık olduğuna, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönetmeliği’nin altıncı maddesinde ders kitaplarının insan haklarına aykırılık, cinsiyet, ırk, din, dil, renk, siyasi düşünce, felsefi görüş ve benzeri ayrımcılık ifadeleri içermemesi gerektiğine vurgu yapılmıştır.

İstatistiki bilgiler, ulusal ve uluslararası düzeyde alınan tüm yasal önlemlere rağmen eğitim alanında kadınların aleyhine uygulamaların varlığının ispatı niteliğindedir.

Türkiye’de 2013-2014 eğitim öğretim yılında toplam öğrenci sayısı 22.7 milyondur. Bunlardan 1.1 milyonu okul öncesine, 5.6 milyonu ilkökula, 5.5 milyonu ortaokula, 3 milyonu genel liseye, 2.5 milyonu mesleki ve teknik liseye devam etmektedir. Kız öğrencilerin ilkökuldaki oranı %48.9, ortaokuldaki oranı %49.6, ortaöğretimdeki oranı da %47.2’dir (MEB, 2014).

Şekil 6’da kız ve erkek öğrencilerin eğitim kurumlarının kademelerine göre dağılım oranları verilmiştir.



Şekil 6. Kız ve Erkek Öğrencilerin Eğitim Kurumlarının Kademelerine göre Dağılım Oranları

Kaynak. MEB 2014 yılı Milli Eğitim İstatistikleri

Şekil 6'ya göre 2013-2014 eğitim öğretim yılı için ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında kız öğrencilerin oranı sırasıyla %48.90, %49.60, %47.20'dir. Oranlara bakılarak kız öğrencilerin her kademe için toplam öğrenci sayısının yaklaşık yarısını oluşturduğu söylenebilir.

Türkiye'de Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren eğitim alanında büyük reformlar yapılmasına, ulusal ve uluslararası düzeyde hukuksal birçok önlem alınmasına rağmen bugün halen okullaşma oranında istenilen düzeye gelinememiştir (KSGM, 2008a).

Kadınların eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılma oranlarında da artış görülmektedir. Türkiye'de son beş yıla ait verilere bakıldığında, bir eğitim kademesinden mezun kadınların bir önceki kademeden mezun kadınlara göre daha fazla oranda işgücüne katıldıkları görülmektedir. Tablo 2'de işgücüne katılma ve istihdam oranlarının ilkokuldan yükseköğretime doğru sürekli arttığı görülmektedir. İşgücüne en az katılım okur-yazar olmayan düzeyde, en fazla katılım ise yükseköğretim düzeyinde gerçekleşmiştir. Kadınların işgücüne katılma oranlarındaki artış eğitim düzeyindeki yükselmenin doğal sonucudur.

Tablo 2'de kadınların eğitim düzeylerine göre işgücüne katılım ve istihdam oranları verilmiştir.

Tablo 2. Kadınların Eğitim Düzeylerine Göre İşgücüne Katılım ve İstihdam Oranları

	Okur-yazar olmayanlar		Lise altı eğitilmişler		Lise		Mesleki veya Teknik Lise		Yüksek öğretim	
	İşgücüne Katılım Oranı (İKO)	İstihdam Oranı (İÖ)	İKO	İÖ	İKO	İÖ	İKO	İÖ	İKO	İÖ
2010	16.3	2.4	23.8	10.3	30.4	25.0	39.8	22.5	71.0	15.9
2011	17.1	2.0	25.1	8.5	30.3	21.0	39.2	20.0	70.8	15.2
2012	16.7	1.4	25.6	8.1	30.6	19.0	38.1	19.4	70.9	14.7
2013	17.4	2.3	26.3	9.4	32.1	20.0	39.3	20.4	72.2	15.1
2014	14.5	2.1	25.2	10.0	32.3	22.0	37.0	17.7	71.8	12.7

Kaynak. TÜİK İşgücü İstatistikleri

Tablo 2'ye göre eğitim düzeyleri kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranlarını etkilemektedir. Yıllara göre incelendiğinde 2014 yılına kadar katılım oranlarının genellikle arttığı söylenebilir. Okur-yazar olmayan işgücüne katılmış kadınların çok azı istihdam edilirken, başta lise ve mesleki veya teknik lise olmak

üzere, üst eğitim düzeylerine çıktıkça işgücüne katılan kadınların istihdam oranlarının arttığı görülmektedir.

Genelde yüksek ücretli işler, iyi bir eğitim düzeyi gerektirmektedir. Ne yazık ki kız çocuklarının eğitimi erkeklerden daha az önemsendiği için düşük seviyede kalmış ve kadınların yüksek ücretli veya sosyal güvenceye sahip işlerde çalışmaları da otomatik olarak kısıtlanmıştır (KSSGM, 2000b). Kadınların eğitim düzeyi arttıkça erkek meslektaşlarıyla aralarındaki ücret farkı da azalmaktadır. Bu fark kendini kamu sektörüne nazaran özel sektörde daha çok hissettirmektedir (Erkek ve Karagöz, 2009). Eğitim, toplumsallaşma süreci içinde kadınlara geleneksel yapının etkilerinden belli ölçülerde kendilerini kurtarma fırsatını sunmakta ve buna ek olarak işgücünün niteliğini yükseltici ve güdüleyici özellik taşımaktadır. Kadının eğitimi ve nitelikli işgücüne sahip olması da onun meslek rolünü ön plana çıkarmasını sağlamaktadır (KSSGM, 2000a). Tüm bu nedenlerden dolayı eğitimin; kadınların erkeklerle eşit koşullara sahip olabilmeleri, iş hayatında ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri edinebilmeleri, kariyer gelişimleri ve bulundukları pozisyonlardan üst basamaklara doğru tırmanabilmeleri için gerekli ve önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır.

Yetki ve Karar Alma Pozisyonlarında Kadın

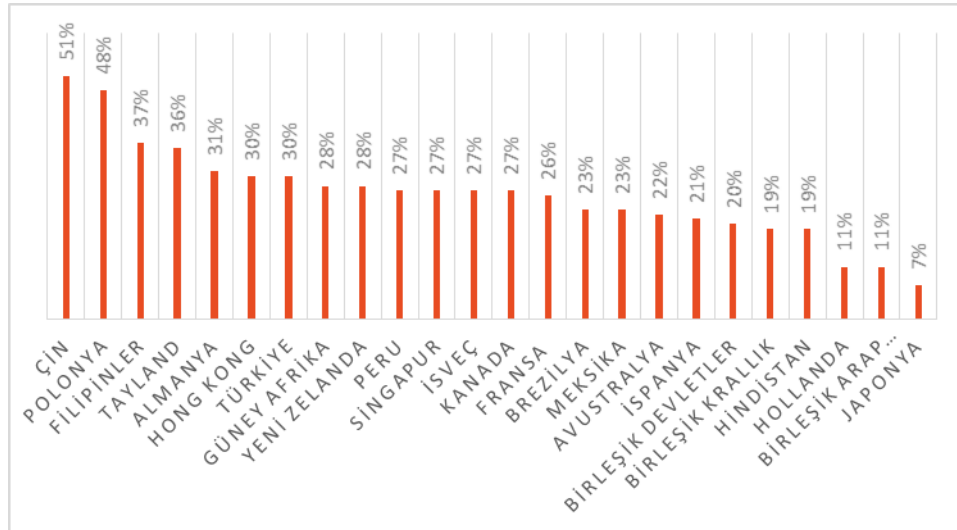
Kadınlar eğitimdeki cinsiyet eşitliğine ve erkek egemenliğindeki mesleklere katılımlarındaki artışa rağmen halen zengin sanayileşmiş toplumlarda bile üst yönetsel pozisyonlarda nadiren görülmektedirler (Acker, 2009).

Toplumda mevcut olan fırsatlardan kadınlarla erkeklerin eşit yararlanma olanaklarının varlığı cinsiyetler arası eşitliğin temelini oluşturmaktadır. Siyasal karar alma mekanizmalarına kadınların katılımı demokrasinin en önemli unsurlarından biridir. Ancak demokrasinin sosyal içerik kazandığı, farklılık ve çeşitlilik üzerinde daha fazla durulan içinde bulunduğumuz yüzyılda bile, yetki ve karar alma mekanizmalarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlandığını iddia etmek zordur. Kadınların siyasal karar mekanizmalarında eksik temsili, demokrasinin çalışmasına imkân bırakmadığı gibi, bir insan hakkı olan “yönetime katılma” konusunda da, cinsiyet eşitsizliği sorununu gündeme getirmektedir (KSGM, 2008b).

Genel olarak yönetsel işlerde kadınlar; Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Doğu Avrupa ülkelerinde, Doğu Asya, Güney Asya ve Orta Doğu'daki ülkelere daha fazla paya sahiptir. Son küresel istatistikler kadınların yöneticilik pozisyonlarında paylarını arttırmaya devam ettiğini gösterse de ilerleme oranı yavaş, kadınlar için bazen cesaret kırıcı ve dengesizdir. Erkek egemen mesleklerde kadın yöneticiler nadiren görülürken, kadın egemen mesleklerde erkek yöneticiler özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarında çok fazla sayıdadır (Wirth, 2004).

İşgücüne katılan kadınlar oldukça ilerleme kaydetmiş olmalarına rağmen, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında çok nadir görülmektedir. Fortune 500 şirketlerinin en yüksek ücret alan başkan, genel müdür ve baş işletme görevlisi (CEO) pozisyonlarında görev yapanların sadece %6'sı kadındır. CEO'ların %2'si ve yönetim kurullarında görev yapan yöneticilerin %15'i kadındır. AB'ye bağlı ülkelerin halka açık en büyük 50 şirketinin üst düzey yöneticilerinin %11'i, kurul başkanlarının ve CEO'ların %4'ü kadındır. Fortune dergisi tarafından belirlenen Global 500'de yedi şirkette kadın CEO'lar görev yapmakta ve bu sayı sadece %1'e karşılık gelmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

Şekil 7'de bazı seçilmiş ülkelerde görev yapan üst düzey kadın yönetici oranları verilmiştir.



Şekil 7. Üst Düzey Kadın Yönetici Oranları (Seçilmiş Ülkeler-2013)

Kaynak: Catalyst (2014) Women in Management, Global Comparison

Şekil 7'ye göre 2013 yılı küresel verilerine göre, üst düzey yöneticilik görevi üstlenenlerin yalnızca %24'ü kadındır. Bölgeler bazında incelendiğinde; üst düzey

yöneticilik görevi yürütenlerin, Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği'nde %32'si, İskandinav Bölgesi hariç Avrupa'da %25'i, İskandinav bölgesinde %24'ü, Latin Amerika'da %23'ü, Kuzey Amerika'da %21'i kadındır (Catalyst, 2014). Ülkeler bazında incelendiğinde ise; üst düzey yönetici kadınların oranları, Çin'de % 51, Polonya'da %48, Filipinler'de %37, Tayland'da %36'dır. Türkiye %30'luk oranla bu ülkeleri geriden takip etmektedir. İsveç, Fransa, Hollanda ve Japonya gibi ülkelerin ise üst düzey kadın yönetici oranları sırasıyla; %27, %26, %11, %7'dir (Catalyst, 2014).

Kadınların yönetime ilgisi 1900'lü yıllarda başlamış, günümüze dek artarak devam etmiştir. Ancak kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayısı tüm dünya ülkeleri gibi Türkiye'de de oldukça düşüktür. Kadınlar 1900'lü yılların başında yönetimde görülmeye başlanmıştır. Ancak bu fırsatı yakalamış kadınlar genellikle alt kademelerde yer almaktadırlar. 1940 ve 1950'li yıllarda üst düzey yönetici kadınların sayısı oldukça düşüktür. 1960'lı yıllarda cinsiyet ve ırka dayalı istihdam ayrımcılığı teknoloji ve eğitim alanlarındaki ilerlemelerden dolayı kanunların yeniden düzenlenmesini beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllarda kadınlar yönetimde oldukça ilerlemiş ve deneyim kazanmışlardır. Ancak eğitim düzeylerinde görülen gelişme, günümüzde olduğu gibi, kadınların üst yönetim kadrolarına ulaşmalarında yeterli olamamıştır (Arıkan, 1999).

Öztürk'ün (2012) belirttiğine göre; Enloe ataerkilliğin kadın rollerinin, genellikle asıl karar verici olan erkeklere (babalarına, kocalarına, patronlarına, işverenlerine, müdürlerine, devlet adamlarına, siyasetçi, diplomat ya da asker olan eşlerine vb.) itaat eden, yardım eden, ikincil, edilgen ve sömürülmeye açık (ve hatta sömürülen) roller olduğunu vurgulamıştır. Öztürk (2012) bu duruma şu şekilde açıklama getirmiştir:

Tüm dünyada kadınların devlet başkanı, başbakan ya da diplomat olmak yerine onların eşleri olmaları; milletvekili seçilmek yerine seçmen olmaları; vatan savunmasında ve savaşlarda komutan ya da asker olmak yerine savaşın sivil kurbanları ve mültecileri olmaları; müteşebbis ya da yönetici olmak yerine onların sekreteri, işçisi olmaları; kadın emeğinin yoğunlaştığı tarım, tekstil, ev-içi hizmetler sektörlerinde hizmetçi, temizlikçi, dadı, hastabakıcı, seks işçisi, mevsimlik, geçici ya da kayıt-dışı işlerde çalışan işçiler olmaları aslında hiç de tesadüf değildir.

Türkiye’de kadınlar, dünyadaki pek çok ülkeden daha önce (Fransa, İtalya, Arjantin, Çin, Yunanistan, İsviçre vb.) belediye seçimlerine katılma (1930), muhtar seçme ve seçilme (1933), milletvekili seçme ve seçilme (1934) hakkını elde etmişlerdir (Gürses, 2004). Geçen seksen beş seneye rağmen kadınların siyasal alanda yetki ve karar mekanizmalarına katılımlarının çok düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir.

Avrupa Parlamentosunun 736 parlamenterinin 259’u (%35.2), 116 parlamenterden oluşan Merkez Amerikan Meclisi’nin %21.6’sı (25) kadındır. Ulusal parlamentolara bakıldığında, genelde kadınlar halen istenilen temsil oranına ulaşamamışlardır (Inter-Parliamentary Union, 2015).

Tablo 3’te ulusal parlamentolarda kadın oranları verilmiştir.

Tablo 3. *Ulusal Parlamentolarda Kadın Oranları*

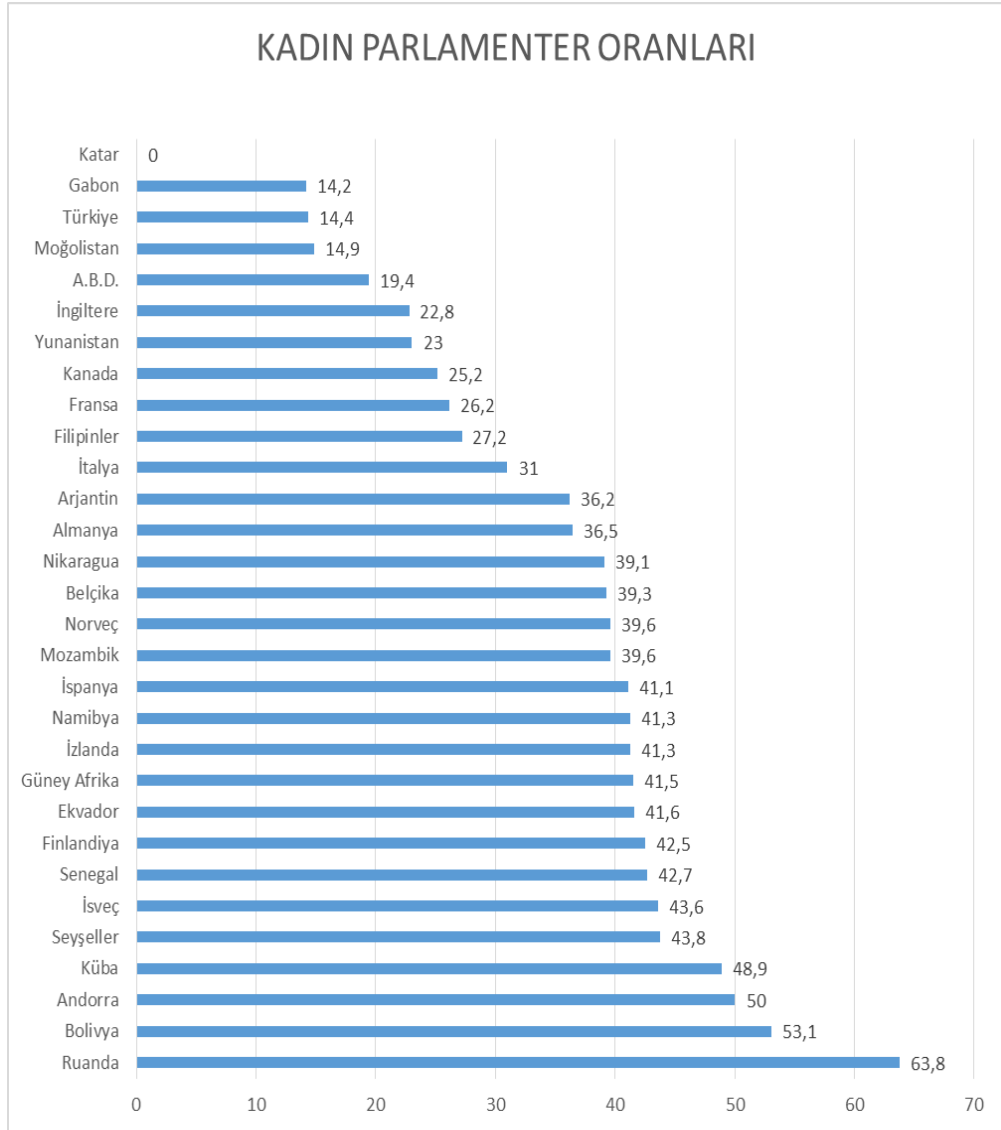
Sıra	Ülke	Seçimler	Koltuk Sayısı	Kadınlar	%
1	Ruanda	Eylül 2013	80	51	63.8
2	Bolivya	Ekim 2014	130	69	53.1
3	Andorra	Nisan 2011	28	14	50.0
4	Küba	Şubat 2013	612	299	48.9
5	Seyşeller	Eylül 2011	32	14	43.8
6	İsveç	Eylül 2014	349	152	43.6
7	Senegal	Temmuz 2012	150	64	42.7
8	Finlandiya	Nisan 2011	200	85	42.5
9	Ekvador	Şubat 2013	137	57	41.6
10	Güney Afrika	Mayıs 2014	400	166	41.5
11	İzlanda	Nisan 2013	63	26	41.3
"	Namibya	Kasım 2014	104	43	41.3
12	İspanya	Kasım 2011	350	144	41.1
13	Mozambik	Ekim 2014	250	99	39.6
"	Norveç	Eylül 2013	169	67	39.6
14	Belçika	Mayıs 2014	150	59	39.3
15	Nikaragua	Kasım 2011	92	36	39.1
90	Moğolistan	Haziran 2012	74	11	14.9
91	Türkiye	Haziran 2011	548	79	14.4
92	Gabon	Aralık 2011	120	17	14.2
139	Katar	Temmuz 2013	35	0	0

Kaynak. Inter-Parliamentary Union (2015).

Tablo 3’e göre Ruanda %63.8’lik oranla parlamentosunda kadınlara en fazla yer veren ülke olmuştur. Bolivya’nın 130 parlamenterinden 69’u (%53.1), Andorra’nın

28 parlamentlerinden 14'ü (%50), Küba'nın 612 parlamentlerinden 299'u (%48.9), Seyşeller'in 32 parlamentlerinden 14'ü (%43.8) kadındır toplumsal cinsiyet eşitliğinde lider durumda olan İzlanda'nın 63 parlamentlerinden 26'sı kadındır. Koltuk sayısı 35 olan parlamentosunda kadınlara hiç yer vermeyen Katar ise listenin son sırasında yer almıştır.

Şekil 8'de bazı ülkelerin parlamentolarında görev yapan kadınların oranı verilmiştir.



Şekil 8. Kadın Parlamenter Oranları

Kaynak. Inter-Parliamentary Union (2015).

Şekil 8'e göre Türkiye'de 12 Haziran 2011 genel seçimleri itibariyle parlamentoda 548 milletvekili görev yapmakta ve kadınlar bu rakamın yalnızca %14.4'ünü (79) oluşturmaktadır. Türkiye bu oranla, ulusal parlamentolarda kadınların oranını gösteren listede ancak 91. sırada yer alabilmiştir.

1935 yılından bu yana Türkiye'de 11 genel seçim yapılmıştır. Parlamentodaki kadın milletvekili oranının en düşük olduğu yıllar sırasıyla 1950 (%0.6), 1957 (%1.3), 1973 (%1.3) yıllarıdır. 2011 yılına kadar kadın oranı %10'lara bile ulaşamamıştır. Şimdiye kadar ulaşılan en yüksek oranın 2011 genel seçimlerinde gerçekleşmesi (%14.4) bu rakamın istenilen düzeyin çok altında olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Bakanlar Kurulu'nda yalnızca bir kabine üyesi kadındır. 26 kabine üyesinin bulunduğu kurulda kadınların oranı yalnızca %3.8'e tekabül etmekte, bu durum da kadınların siyasal alanda temsillerinin yok denecek seviyede olduğunu göstermektedir. Kadınların yerel yönetimlerde temsil oranı parlamentodaki temsil oranıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan son yerel seçim sonuçlarına göre; Türkiye'de görev yapan 30 büyükşehir belediye başkanının 3'ü (%10), 1351 il, ilçe, belde ve belediye başkanının 37'si (%2.7), 1251 il genel meclisi üyesinin 60'ı (%4.8), 20498 belediye meclis üyesinin 2198'i (%10.7) kadındır (KA.DER, 2015).

Diğer yetki ve karar alma pozisyonlarında kadınların temsil oranları şu şekilde özetlenebilir: 25 bakanlıkta görev yapan 25 müsteşarın sadece 1'i (%4), 81 valinin 2'si (%2.4), 7 yüksek yargı organı başkanının 1'i (%14.2), 14 işveren ve meslek örgütü başkanının 1'i (%7.1) kadındır. 174 üniversitenin 14'ünde (%8.05) kadın rektörler görev yapmaktadır. Akademik kadrolara bakıldığında 17670 profesörün 5337'si (%30.20), 11791 doçentin 4017'si (%34.06), 26017 yardımcı doçentin 9786'sı (%37.6), 41691 araştırma görevlisinin 21565'i (%51.72) kadındır (KA.DER, 2015).

Özel sektörde yönetici pozisyonundaki kadınların durumu olumlu bir tablo çizmektedir. 2009 yılında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından TİSK'e üye işletmelerde görev yapan yöneticiler içinde kadınların oranını ve rolünü belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. 111 işletmeyi kapsayan araştırma sonuçlarına göre toplam personelin %14.4'ü kadındır. Üst düzey pozisyonlarda görev yapan kadın oranı ise %22.8 olarak tespit edilmiştir. Yönetim kurulu başkanı oranı %13.8 olarak gerçekleşirken, yönetim kurulu başkan yardımcılığında bu oran %21.2'ye yükselmektedir. Yönetim kurulu üyesi, genel müdür, koordinatör, CEO ve genel müdür yardımcılığı pozisyonlarında oran sırasıyla

%22.6, %27.9 ve %20.8 olarak gerçekleşmiştir. Özel sektörün büyük sanayi firmalarında kadınların yönetici pozisyonlarına yükselme olanakları, kamu kurumlarındaki kadınlara kıyasla çok daha fazladır. Büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları içinde kadınların payı AB genelinde %3, Türkiye-TİSK'te bu oran %14; yönetim kurulu üyeleri içinde ise kadınların payı AB genelinde %11, Türkiye-TİSK'te %22.8'dir (The Global Compact Turkey, 2014).

Dünyadaki eğilime paralel olarak, Türkiye'de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür (Karaca, 2007). Yönetici konumuna gelebilmek için 15-25 arası yıl gerektiğinden günümüzde orta ve üst düzey yönetici olabilecek eğitim ve deneyimde çok az kadın vardır (Palmer ve Hyman, 1993).

Devlet Personel Başkanlığı'nın yayımladığı 1 Ocak 2015 tarihli istatistiklere göre; Türkiye'de görev yapan 2.722.652 kamu personelinin %36.51'i (993.973) kadın, %63.49'u (1.728.679) erkektir (Devlet Personel Başkanlığı, 2015).

Tablo 4'te Türkiye'de 2008-2014 yılları arası kamuda görev yapan üst düzey yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4. *Kamu Üst Düzey Yöneticilerinin Cinsiyete ve Yıllara Göre Dağılımı*

Yıl	Kadın	Kadın %	Erkek	Erkek %	Toplam
2008	507	7.32	6.409	92.59	6.922
2009	546	7.79	6.448	91.98	7.010
2010	519	7.70	6.219	92.30	6.738
2011	485	7.57	5.919	92.43	6.404
2012	603	7.89	7.037	92.11	7.640
2013	636	7.82	7.500	92.18	8.136
2014	663	8.00	7.625	92.00	8.288

Kaynak. Devlet Personel Başkanlığı Kamu Personeli İstatistikleri (2015, Ocak).

Tablo 4'e göre 2008 yılında görev yapan 6.922 üst düzey yönetici içinde erkeklerin oranı %92.59 (6.490) iken kadınlarınki yalnızca %7.32'dir (507). 2009 yılında kadın üst düzey yöneticilerin oranı bir önceki yıla artmış ve %7.79 olmuştur. Ancak bu artış erkeklere kıyasla oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu iki yılda görev yapan erkek üst düzey yönetici sayılarının kadınlarınkinin on katından fazla olduğuna dikkat çekmekte fayda vardır.

2009 yılında 2008 yılına göre az da olsa bir artış gerçekleştiği için, 2010 yılında da beklentiler bu yöndedir. Ancak görüldüğü gibi beklentinin aksine önceki yıl zaten yetersiz olan (%7.79) kadın oranı 2010 yılında gerileyerek %7.70'e düşmüştür. Bu düşüş 2013 yılında da devam etmiş kadın üst düzey yönetici oranı %7.57 olmuştur.

2012, 2013 ve 2014 yıllarında üst düzey yönetici pozisyonlarında istihdam edilen kadın sayısının sürekli artmasına rağmen, 2012 yılında %7.89 olan kadın oranı 2013 yılında %7.82'ye düşmüş ancak 2014 yılında %8.00'a yükselerek son 7 yıldaki en yüksek oranına ulaşmıştır. 2014 yılında görev yapan toplam üst düzey yönetici sayısının 8.288 olduğu, erkek sayısının (7.625) bu sayının %92'sine tekabül ettiği düşünülürse geriye kalan yalnızca %8'lik (663) bir payın kadınlara ayrıldığı dikkat çekmektedir. Son yedi yılda Türkiye'nin ulaştığı en yüksek rakamın yalnızca %8'e denk gelmesi oldukça düşündürücü ve yeniden sorgulanması gereken bir durumdur.

Ev işlerinin ve çocuk bakımının daha çok kadına yüklenmiş olması kadının iş hayatında ilerlemesini sınırlamaktadır. Bir taraftan yönetici mevkilerine gelebilmek için gerekli tecrübeyi edinmesi engellenmekte, diğer taraftan işte asgari seviyede sorumluluk alma isteğine sebep olabilmektedir. Bu yüzden yönetici mevkilerine erişebilen kadınların çoğu ya evlenmemiş, ya evli ama çocuksuz ya da asgari sayıda çocuğu olan veya boşanmış ve ekonomik gereksinimlerden dolayı başarıyı hedeflemiş kişilerdir. Ancak çok az sayıda kadın gelenek dışı, eşitlikçi ve kendisine destek veren bir eşe sahip olup aile ve iş hayatını uyumlu bir şekilde yürütebilmiştir (KSSGM, 2000b).

Anneye başlayan ilişki kurma özelliği Kabasakal'a göre kadınların kişiliklerini ön plana çıkarmalarına engel olmaktadır. Toplumda kadınların ön planda olmaması beklenmekte, kadın yöneticiler de bu beklentiye uygun biçimde "isim ve cisim" olarak fazla göze batmamaya özen göstermektedirler. Üst düzey kadın yöneticilerin çok kadınsı görünmemeye, radikal görüşler ortaya atmamaya özen göstermeleri bu göze batmama çabasıdır (Kabasakal, 1998).

Dünya Bankası 2012 yılı Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma Raporu'nda; toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel bir kalkınma hedefi olduğu; kadınların eğitime, ekonomik fırsatlara ve üretken girdilere erkeklerle aynı düzeyde erişebilmesinin önündeki engellerin kaldırılmasının, küreselleşmeyle giderek daha önemli hale geldiği belirtilmektedir. Ayrıca kadınların statülerinin iyileştirilmesinin birçok kalkınma çıktısını da beslediği; kadınların toplumsal ve siyasi açıdan etkin duruma gelmelerinin, karar alma ve politikaları şekillendirme konusunda erkeklerle eşit şansa

sahip olmalarının zaman içinde temsil gücü daha yüksek ve kapsayıcı kurumların ve politika tercihlerinin oluşturulmasını sağlayacağı vurgulanmaktadır (The Global Compact Turkey, 2014).

Yönetimde kadınlara ilişkin konular 1970’li yılların ortalarında araştırılmaya başlanmıştır. İlk araştırmalarda “kadınlar yönetici olabilirler mi?” sorusuna yanıt aranmıştır ve temel sorunun kadınların yönetim pozisyonlarına erişme hakkını elde edememeleri olduğu tespit edilmiştir. 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren yönetsel pozisyonlardaki kadın ve erkeklerin tutum ve davranışları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla “kadın ve erkek yöneticiler organizasyonlarda sergiledikleri yöneticilik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” sorusuna cevap aranmış, birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. 1980’lerden günümüz güncel çalışmalarına dek ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusu araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Arıkan, 1999).

Kadınların eğitim düzeyi, sosyal statüleri, iş ve aile sorumlulukları, çocuk ve yaşlı bakımı konusunda destek mekanizmalarının yetersizliği, toplumsal cinsiyet rolleri, iş ve mesleklerin cinsiyete göre ayrıştırılması gibi etkenler yetki ve karar alma süreçlerine kadınların katılımlarında kısıtlayıcı rol oynamaktadır.

Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolü

“Kadın” ve “erkek”, bireyin biyolojik anlamda dişi (female) veya er (male) oluşunu ve aynı zamanda toplumun bireye sunduğu roller sistemi dâhilinde anlam kazanan kadın (woman) veya erkek (man) oluşunu ifade eden terimlerdir. Dişi (female) veya er (male) terimlerinin ifade ettiği biyolojik boyut ile kadın (woman) veya erkek (man) terimlerinin ifade ettiği toplumsal boyut birbirlerinden oldukça farklılık göstermektedirler (Vatandaş, 2007).

Cinsiyet (sex), kromozomlar, hormonal profiller, iç ve dış cinsel organlar açısından biyolojik farklılıkları gösterir, toplumsal cinsiyet (gender) ise bir toplum veya kültürün niteliklerinin eril ya da dişi olarak betimlenmesini açıklar (Nobelius, 2004).

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde “bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiyi ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey, cinslik, seks” olarak

tanımlanan “cinsiyet” (Türk Dil Kurumu, 2015), tanımdan da anlaşılacağı üzere, biyolojik ve fiziksel özelliklere işaret eden bir kavramdır.

Toplumsal cinsiyet, toplum tarafından oluşturulmuş, kadınlar ve erkekler arasındaki roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler bakımından ayrışmadır (Akdöl, 2009). Bu terimi sosyolojiye sokan Ann Oakley’e (Marshall, 1999) göre cinsiyet (sex) biyolojik erkek-kadın ayrımını anlatırken, toplumsal cinsiyet erkeklik ile kadınlık arasındaki toplumsal bakımdan eşitsiz bölünmeye gönderme yapmaktadır. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet (gender) kadınlar ile erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal düzlemde kurulmuş yönlerine dikkat çekmektedir (Marshall, 1999).

Cinsiyet toplumun iki ana unsuru olan kadın ve erkekle ilgili biyolojik temelli farklılıklara, toplumsal cinsiyet ise sosyo-kültürel temelli farklılıklara işaret etmektedir (Dökmen, 2014). Cinsiyet doğaldır ve değişmez, toplumsal cinsiyet ise insan icadıdır ve zamana, kültüre göre değişiklik gösterebilir. Her toplumda kadın ve erkeği birbirinden ayıran bireyleri yönlendiren, şekillendiren ve denetleyen sosyo-kültürel değerler bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri toplumun bireylerden beklentileri olarak tanımlanabilir (Saraç, 2013).

Genellikle herhangi bir ayrıma gidilmeden birlikte ifade edilseler de cinsiyet temelinde şekillenen biyolojik özellik ile bu özelliğin üzerine inşa edilen toplumsal durum bilim çevrelerince cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) terimleri ile isimlendirilerek yakın zamanda birbirinden ayrılmıştır. Ann Oakley’in, 1972’de yayımlanan “Sex, Gender and Society”de açıkladığı üzere; cinsiyet biyolojik ayrımı, toplumsal cinsiyet ise toplumsal eşitsiz bölünmeyi ifade etmektedir (Vatandaş, 2007).

Toplumsal cinsiyet bugün sosyolojik ya da kavramsal bir kategori olarak kullanılmaktadır. Yeni kazandığı anlamıyla toplumsal cinsiyet, diğer bir deyişle kadın ve erkeğin sosyo-kültürel açıdan tanımlanması, toplumların kadın ve erkeği birbirinden ayırt etme biçimini ve onlara verdiği toplumsal rolleri ifade etmektedir. Bhasin’e göre, biyolojik cinsiyet ile toplumsal cinsiyet ayrımı kadının ikincil konuma itilmesini anatomik yapısına bağlayan genel eğilimle baş etmek için ortaya çıktı. Yıllarca toplumda kadın ve erkeğe atfedilen fark, özellik, rol ve statülerin biyolojik cinsiyet ile belirlendiğine ve bunların doğal, değiştirilemez olduğuna inanıldı. Toplumsal cinsiyet kavramı, cinsiyet ve toplumsal cinsiyetin birbirinden çok farklı şeyler olduğu anlamını içerir. Her kültürün kız ve erkek çocuklarına farklı rol, tepki,

nitelik yükleme konusunda kendine has yöntemleri vardır. Doğumdan itibaren yapılan bütün toplumsal “etiketlemeler” toplumsal cinsiyetin oluşturulmasına yol açar. Biyolojik cinsiyetin aksine toplumsal cinsiyet psikolojik ve toplumsal olarak belirlenir. Bu iki kavram arasındaki temel farklılıklar Tablo 5’te gösterilmiştir (Bhasin, 2014):

Tablo 5. *Biyolojik ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Temel Farklılıklar*

CİNSİYET	TOPLUMSAL CİNSİYET
Doğuştan gelir.	Sosyokültürel ve insanın yarattığı bir olgudur.
Biyolojiktir, cinsel organlardaki gözle görülür farklılığa ve üreme işlevlerindeki farklılıklara işaret eder.	Sosyokültürel ve eril ve dişi niteliklere, davranış biçimlerine, rollere, sorumluklara vs. işaret eder.
Değişmez, değiştirilemez, her yerde aynı kalır.	Değişkendir, değiştirilebilir, zamana, kültüre, hatta aileye göre değişkenlik gösterir.

Kaynak. Bhasin, Kamla (2014). Toplumsal Cinsiyet “Bize Yüklenen Roller”.

Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organizations [WHO]) cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) kavramlarını sırasıyla; erkekler ve kadınları tanımlayan biyolojik ve fizyolojik özellikler; belirli bir topluluğun erkekler ve kadınlar için uygun gördüğü toplumsal olarak düzenlenen rolleri, davranışları, etkinlikler ve nitelikler şeklinde tanımlamış ve kavramlara ait özelliklere örnekler sunmuştur (World Health Organization, 2015):

Cinsiyet özelliklerine bazı örnekler şunlardır:

- Kadınlar regl olur iken erkekler olmaz.
- Erkeklerin testisleri vardır kadınların yoktur.
- Kadınların, süt üretme yeteneği olan göğüsleri gelişmişken, erkeklerin böyle bir yeteneği yoktur.
- Erkekler genel olarak kadınlardan daha büyük kemiklere sahiptir.

Toplumsal cinsiyet özelliklerine bazı örnekler:

- ABD’de (ve birçok diğer ülkede), kadınlar benzer işlerde erkeklerden önemli ölçüde daha az para kazanmaktadırlar.
- Vietnam’da kadınlara oranla erkekler daha fazla sigara içerler, kadınların sigara içmesi geleneklere uygun görülmemiştir.
- Suudi Arabistan’da erkeklerin, araba kullanmalarına izin verilirken, kadınların araba kullanmalarına izin verilmez.
- Dünyanın çoğu yerinde, kadınlar erkeklerden daha fazla ev işi yapmaktadır.

Kısaca; cinsiyetin erkek ya da kadın olması herhangi bir kültür içinde aynı biyolojik gerçek iken, toplum içinde “erkek” ya da “kadın” cinsiyet rollerinde kültürler arasında farklı olabilir (Nobelius, 2004).

Bireyler er ya da dişi olarak doğarlar ve bu özelliklerini tüm yaşamları boyunca değiştir(e)meden (tıbben gerçekleşen istisnalar hariç) sürdürürler. Kadın ve erkeklik ise doğuştan getirilmeyip doğumu takiben edinilen, biyolojik cinsiyet ekseninde oluşup anlam kazanan davranışlar örgüsüdür. Kadınlık ve erkeklik, dişilik veya erlik temelinde şekillenen iki farklı boyutu ifade etmektedir. Bu ayrım toplumlar için son derece önemlidir. Bu nedenle bu alanlar oldukça net bir şekilde birbirinden ayrılmıştır. Toplum cinsiyet temelinde birbirinden ayrılan davranış, rol ve tutumların birbirine karışmasına izin vermemekte, aksi bir durumu tepki ile karşılamaktadır (Vatandaş, 2007).

Carl Gustav Jung’a göre (Eyuboğlu, 1999) eril (masculine) ve dişi (feminine) olmak üzere iki temel yaşam yönelimi vardır. Bu yönelimlerin doğumda belirlenen cinsiyetten bağımsız olduğuna inanılmaktadır. Bir başka deyişle hem kadının hem erkeğin her iki yaşam yönelimlerini de bünyelerinde barındırdıkları iddia edilmektedir. Kişilerin eylemlerinde ve taşıdıkları değerlerde belli bir yaşam yönelimini baskın olarak göstermeleri ise toplumsal koşullandırmayla gerçekleşmektedir. Cinsiyet rolüne dayalı toplumsallaşma (sosyalizasyon) genel olarak toplumsallaşmanın temel ögesidir. Bu nedenle çocukların erkek çocuk ya da kız çocuk olmayı nasıl öğrendiklerine bakılmalıdır (Eyuboğlu, 1999).

Sosyalleşme en genel anlamıyla, bireyin toplumun değer yargılarını öğrenerek onunla bütünleşmesi, toplumun bir parçası olması sürecidir. Sosyalleşme süreci her iki cinsiyet için farklılık göstermektedir (Günindi Ersöz, 1998). Toplum çocuğu doğar doğmaz toplumsal cinsiyete göre yetiştirmeye başlar. Bebeğe kız ise pembe-kırmızı gibi dişiliğe özgü, erkek ise mavi gibi erkeklığe özgü renklerde kıyafetler, eşyalar, oyuncaklar alınır (Saraç, 2013). Doğumdan itibaren kız ve erkek çocuklarının nasıl ve ne renkte giydirileceği konusunda kararsız kalındığında, mağaza görevlisinin “kız mı erkek mi?” diye sorması kız ve erkeklere uygun görülen biçim ve renklerin önceden belirlendiğini göstermektedir (Fine, 2011). Erkek çocuklar dayanıklı, güçlü ve asi, kız çocuklar ağırbaşlı ve söz dinleyen olmaya teşvik edilir. Toplumsal cinsiyete göre; kadın çocuk doğurur, büyütür, ev işleri yapar. Erkek ise tehlikeli işleri yapar, savaşa gider, evi geçindirir. Kadının en önemli rolü çocuklarına bakmak ve ev

işlerini yapmak iken, erkeğinki evi geçindirmek, tamirat, bahçe bakımı gibi zor işleri yapmaktır (Saraç, 2013).

Erkek bebek dünyaya getirme isteğiyle başlayan cinsiyetçi rol ayrımı, oyuncaklar, kıyafetler, hobiler, meslek ve eş seçimi, yaşam beklentileri ile devam eder. Kadınlardan mutlu bir evlilik bekleyen toplum, erkeklerden iş sahibi ve başarılı olmalarını bekler. Geleneksel olarak kadın ve erkeğin seçecekleri eşlerde olması gereken özellikler de toplum tarafından önceden belirlenmiştir ve iki cinsiyet arasında farklılık göstermektedir. Kadınlardan, evin geçimi sağlayabilecek, başarılı, uzun boylu ve yakışıklı erkekleri seçmeleri beklenirken; erkeklerden güzel ve iyi bir ev kadını olabilecek kişileri eş olarak seçmeleri beklenir (Günindi Ersöz, 1998).

İnsan kadın doğmaz, sonradan olur. İnsan dışısının toplum içerisindeki görünüşünü belirleyen biyolojik, ruhsal ve iktisadi bir yazgı yoktur. Ancak başkasının araya girişi bir bireyi ‘öteki’ varlık haline getirebilir. Kendisi için var olan çocuk ayrı bir cinsten olduğunu fark edemez. Gerek kız gerekse erkek çocuklarında vücut; ilkin, öznenin dışı vurmasıdır ve dünyanın anlaşılmasını sağlayan araçtır. Çocuklar evreni cinsel organlarıyla değil, elleriyle, gözleriyle kavrarlar (Beauvoir, 1993). Toplum, bireyleri küçük yaşlardan itibaren kadın ve erkeğe uygun görülen davranış kalıpları içinde şekillendirir. Buna göre giysi, oyuncak, çizgi film, bilgisayar oyunu, ders kitabı gibi pek çok şey kadın ve erkeğe ayrı ayrı uygun görülen imgelerle doludur. Bu süreç ilköğretime ilk adımını atmış çocukların, edilgen ve zayıf kadınlar ile etken ve güçlü erkekler olarak toplumsallaştırıldığı bir süreçtir. Simone de Beauvoir’ın (Gümüsoğlu, 2008), “Kadın olarak doğulmaz, kadın olunur” sözleri, tersten okunduğunda erkekler için de geçerlidir. Çünkü toplum, kadın ve erkek kimliklerini kurgulamaktadır. Bireyler, kurgulanan kimliklere uygun roller üstlenir ve böylece erkeğin kimliğinin ana çizgisini kamusal alandaki, kadınınkini ise ev içindeki davranışları oluşturur (Gümüsoğlu, 2008). Cinsiyet rolleri anne karnında başlar, bebeklikte şekillenir, okul-iş yaşamı ve kanunlarla pekişir, böylece öğrenilen bu kalıplar değişmez yargılara dönüşür (Saraç, 2013).

Evrensel olarak çocukların yetiştirilmesini genellikle kadınlar üstlendiğinden, kız ve erkek çocuklarının cinsel kimliklerinin oluşumu sürecinde karşılaştıkları ilişkilerin dinamiği de birbirlerinden ayrıdır. Kızlar kendilerini annelerine benzetirken, erkek çocuklar cinsel kimliklerinin oluşumunu annelerinden farklılıklarına bağlarlar. Kızlar kendilerini yetiştiren annelerine benzemeye çalışırlar ve bu benzeme çabası kimliklerinin bir özelliği haline gelir. Oysa erkekler

annelerinden farklılaşmakta ve kendi kimliklerini ön plana çıkartmaktadırlar (Kabasakal, 1998).

Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumsal süreçler içinde toplumsal olarak inşa edilen rol ve sosyal sorumluluklara işaret etmektedir (Aslan ve Uluocak, 2001). Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlarda veya erkeklerde bulunan çeşitli dişil ve eril özelliklerden oluşur. Klasik (geleneksel) toplumsal cinsiyet rollerinde dişil özelliklerin tamamıyla kadında, eril özelliklerin de tamamıyla erkekte bulunması beklenmektedir. Kadının ve erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri birbirinden katı şekilde ayrılmasının yanında aynı zamanda birbirleriyle karşıtlık ilişkisi göstermektedir. Buna göre; toplumsal cinsiyet rolleri aşağıdaki şekilde ayrıştırılabilir (Bacacı Varoğlu, 2007):

Kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolünü oluşturan dişil özellikler: Pasiflik, bağımlılık, şefkat, merhamet, empati, duygusallık, besleyicilik, duyarlılık, yardımseverlik.

Erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolünü oluşturan eril özellikler: Aktiflik, bağımsızlık, akılcılık (rasyonellik), denetim altında bulundurma, üstünlük kurma, saldırganlık, hırs, bireycilik, rekabet.

Kadınların ve erkeklerin sahip oldukları düşünülen kişilik özellikleri genel olarak kadınsı ve erkeksi özellikler olarak bilinir. Kadınsılık ev içinde bakım verici, ilgi gösterici olmayla ilgili özellikleri, erkeksilik ise iş dünyasında yarışmacı ve başarı yönelimli olmayla ilgili özellikleri içermektedir. Ayrıca, genellikle, kadınların duyarlı, ilgili, sıcak gibi özelliklere; erkeklerin de güçlü, baskın, bağımsız gibi özelliklere sahip oldukları düşünülür. Kadın ve erkekler birbirlerine göre karşı cinsi ifade ettikleri için de karşı cinsin sahip olduğu özelliklerin zıddı özelliklerle tanımlanırlar. Örneğin kadın cesur olmayan, kaba saba konuşmayan ve davranmayandır. Erkek ise duygulu olmayan, cici bici ve nazik davranmayandır (Dökmen, 2014).

Sahip olduğumuz kadınlık-erkeklik ideal ve kavramları, egemenliğe ve iktidara dayanan yapılar içinde oluşturulmuştur. Erkek-kadın ayrımının kendisi de betimleyici nötr bir sınıflama ilkesi olarak değil bir değer ifadesi olarak kullanılagelmiştir. Erkek, kadın olmayandır; rasyonalite ise dişiliğin aşılması olarak kavranır. Dişilik yalnızca norm sayılan erilliğe göre ve onunla ilişki içinde tanımlanır. Erkeğin düşünmeyi, aklı, kültürü ve uygarlığı temsil etmesine karşılık kadın, duyguları, bedeni, maddeyi, rasyonel olana karşılık irrasyoneli, bilinebilir olana karşılık bilinemez olanı, varlığa karşılık yokluğu temsil eder (Berktaş, 2010).

Çocuğun içine doğduğu dünya cinsiyetli bir dünyadır ve çocuğun cinsiyeti aile ortamından başlayarak bu cinsiyetli dünya içinde oluşmaktadır (Durudoğan, 2010). Toplumsal cinsiyetin doğuştan gelen bir özellik olmasından çok, kültürel ve toplumsal bir nitelik olmasının kanıtı, zaman içinde farklı yerlerde, farklı sosyal gruplar arasında değişmeye devam etmesidir. Örneğin, kabilede yaşayan bir kız çocuğu ormanda özgürce dolaşabilirken, orta sınıftan bir kız çocuğu okula ya da eve kapatılabilir. Her ikisi de kız çocuğudur; fakat aynı bedene sahip olsalar da farklı yetenek amaç ve hayaller geliştirirler. Kadın ve erkeğin toplum içinde sahip olduğu farklı statüler insan tarafından yaratılır ve yaratılış özelliğinin bununla ilgisi çok azdır. Hemen hemen her yerde kadının erkeğe göre daha aşağı seviyede görülmesini cinsiyet değil, toplumsal cinsiyet belirler. Kadın erkekten daha az hakka sahiptir, daha az kaynak üzerinde denetimi vardır ve daha uzun saatler çalışır. Buna rağmen yaptığı işler ya azımsanır ya da hak ettiğinden daha az ücret ödenir. Kadın, erkeğin ve toplumun sistematik şiddetine maruz kalır ve toplumsal, ekonomik ve siyasal kurumlarda karar alma yetkileri çok azdır. Her toplum kadın ve erkek için yaşamlarını ve geleceklerini hemen her yönden belirleyen farklı normlar tayin eder. Bunların görünür olanları şu şekilde sıralanabilir (Bhasin, 2014):

- Giyim: Kız ve erkek çocuklar veya kadınlar ve erkekler birbirinden farklı giyinirler. Bu farkın derecesi toplumdan topluma görece olarak değişebilir.
- Nitelikler: Pek çok toplumda kadınlardan nezaket, şefkat, besleyip büyütme, itaat gibi kusursuz özelliklere sahip olmaları beklenirken, erkeklerden, güçlü, özgüvenli, rekabetçi ve akılcı olmaları beklenir.
- Rol ve sorumluluklar: Kadınlardan çocuk doğurmaları ve büyütmeleri, hasta ve yaşlılara bakmaları, bütün ev işlerini yapmaları beklenirken, erkeklerden evi geçindirmeleri, mülkiyetin sahipliğini ve yöneticiliğini yapmaları, sosyal alanda aktif olmaları beklenir.

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal olarak nasıl algılandığına bağlı olarak ortaya çıkan toplumsal cinsiyet kategorisinin bireylere yüklediği toplumsal açıdan inşa edilmiş davranış şekli, görev, sorumluluk ve kişilik özellikleriyle ilgili “beklentileri” içermektedir. Kadınlar ve erkekler cinsiyet rollerine uygun olan ve olmayan davranışları toplumsallaşma sürecinde ve kültürün içinde öğrenerek yetişmektedirler (Aslan ve Uluocak, 2001). Toplumsal cinsiyet rolleri, bireyin biyolojik yapısından çok toplumsal yaşamda kazanılan özellik ve becerilere dayanır. Kadınlardan şefkat, sosyal duyarlılık gibi özellikler ve özel alana ilişkin beceriler (ev işi, çocuk bakımı vb.); erkeklerden ise

bağımsızlık, yarışmacılık gibi özellikler ve kamusal alana ilişkin beceriler beklenmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri kadınları özel alana, erkekleri ise kamusal alana yönlendirmiştir. 21. yüzyılda özellikle feminist hareketler ailenin, hukukun, ahlak ve geleneklerin, dinlerin kısaca insanın var olduğu her alanın yeniden sorgulanmasını sağlamış; ancak bu gelişmeler cinsiyet kalıp yargıları açısından önemli değişikliklere neden olamamıştır (Altan Arslan, 2000).

Toplum bireylere farklı roller öğretir ve bu rollere uygun yaşamasını bekler. Babalık, annelik, askerlik rolleri gibi kadınsılık ve erkeksilik toplumsal cinsiyet rolleri toplumsallaşma sürecinde kazanılır (Saraç, 2013). Erkeklerle çocuk yaştan itibaren “evin küçük erkeği”, “baba uzaklara gittiğinde annenin emanet edileceği, anneyi ve kız kardeşlerini koruyup kollayacak kişi” sıfatları empoze edilmekte, evi geçindirecek, eve ekmek getirecek, güçlü, cesur gibi özelliklere uygun olarak yetişmelerine özen gösterilmektedir. Buna karşılık kadınların küçük yaşlarda “evin küçük hanımı”, “anne yokken kardeşlerine bakacak, ev işlerinden anlayacak, yemek yapacak, oturmayı kalkmayı bilen kişi” sıfatlarını kanıksamaları sağlanmakta, ev işlerinde becerikli, sessiz, çekingen, duygusal gibi özelliklere uygun yetişmelerine özen gösterilmektedir.

Tüm toplumlar çocuklara öncelikle kadın erkek arasındaki farkı öğretmektedir. Kız çocukları konuşma, ev işleri, fiziksel çekicilik gibi sosyal alanlarda yetiştirilmekte ve geleneksel kadın mesleklerine yönlendirilmekte, erkek çocuklar ise teknik alanlarda desteklenmektedirler. Cinsiyet farklılıkları hem çevresel faktörlerden hem de bireylerin kültürlerindeki kadınlık erkeklik tanımlarıyla tutarlı olarak çocuklukta edindikleri kendilik kavramlarından, kişisel tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. Böylece bireyler cinsiyetlerine uygun özellikleri uygun olmayanlara göre daha çok tercih etmektedirler (Altan Arslan, 2000).

Toplumlar, bireylerden yerine getirmeleri beklenen sorumlulukları kadın ve erkek olarak ayırtmıştır. Örneğin çocuk ve yaşlı aile fertlerinin bakımı yemek-temizlik-ütü yapma, bulaşık yıkama işlerini kadınların yapması beklenirken; ev dışı işlerde çalışma, para kazanma ve evi geçindirme, tamirat gibi işler erkeklerden beklenir. Toplamların kadın-erkek olarak ayrı ayrı yapmış olduğu bu iş bölümü, kadınları erkeklere göre aile, eğitim, sosyal, kültürel, siyasal birçok alanda çok gerilerde bırakmaya yetmiştir.

Bhasin’e (2014) göre toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklara paralel olarak iki cinsin bulunmaları gereken mekânlar da birbirinden ayırtılmıştır. Birahane,

stadyum, sokakta köşe başı, kahvehane, dükkân, sinema salonu gibi mekânların tümü erkek mekânları olabilir. Diğer bir deyişle mekânların da cinsiyeti vardır. İş çıkışı erkek arkadaşları gibi bara giden üç kadının toplumdan aldıkları sert tepki ve cinsel tacize maruz kalmaları buna örnek gösterilebilir. Benzer şekilde belirli karakter özellikleri ve nitelikleri de eril veya dişil olarak etiketlenmiştir.

Beden/Akıl, Doğa/Kültür, Duygu/Mantık, Özne/Nesne, Özel/Kamusal gibi ikilikler (Bhasin, 2014) gerekmediği durumlarda bile erkek ya da kadın olarak tanımlanmaktadır. Önce yazılanlar kadına, sonrakiler ise erkeğe özgüdür. Bu ikilikler arasında zıtlık olduğu gibi hiyerarşi de söz konusudur. Aklın bedenden daha üstün olduğu, kültürün doğa üstüne kurulmuş bir gelişme olduğu ve doğadan daha üstün olduğu varsayılmakta, akılcı ve nesnel olanlar, duygusal ve öznel olanlardan çok daha fazla değer görmektedir. Kadın, tıpkı doğa gibi bedeni temsil eder (hayvanlar gibi ürer), erkek ise doğayı işleyip onu kültüre dönüştürür, düşünen, akılcı, eylemci varlık olarak aklı temsil eder. Bu yüzden erkek, doğaya baskın ve üstündür; doğaya istediğini yapabilir (Bhasin, 2014).

Kadınların, toplumun kendilerine uygun gördüğü doğurganlık, annelik, ev kadınlığı görevlerinin; koca evinin ya da baba ocağının dışına çıkma ve ev dışında ücretli bir işe girme istekleri, girdikleri işte erkek meslektaşlarıyla aynı koşullara sahip olma talepleri, üst düzey yönetsel pozisyonlara erişme çabaları yine toplum tarafından çeşitli şekillerde engellenmekte, sırf kadın olmalarından kaynaklanan birçok haksız uygulamaya maruz kalmalarına neden olmaktadır.

Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Bhasin'in (2014) cinsiyete dayalı ayrımcılık ile ilgili aşağıda belirtilen sözleri, konuya dikkat çekmek açısından önemlidir:

Kadın ve erkek arasında bazı biyolojik farklılıklar olduğunu inkâr etmiyoruz; ancak kültürler arasında toplumsal cinsiyet rollerinin çok fazla çeşitlenmesi, bunların yalnızca cinsiyet üzerine temellendirilip açıklanamayacağını gösterir. Bilimin şu basit kuralını hatırlamakta fayda var: Değişkenler (toplumsal cinsiyet rolleri), sabitlerle (cinsel organlar ve kromozomlar ya da cinsiyet) açıklanamaz. Eğer biyoloji, tek başına rollerimizi belirleseydi, dünyadaki her kadının yemek yapıyor,

çamaşır yıkıyor ve dikiş dikeyor olması gerekirdi. Öyle olmadığı çok belli; çünkü profesyonel aşçı, çamaşırcı ve terzilerin çoğu erkektir.

Biz, kadınla erkek arasında var olan haksız eşitsizliklerden, ne cinsiyet ne de doğuştan gelen özelliklerin sorumlu olduğunu söylüyoruz. Tıpkı kast, sınıf ve ırklar arasındaki eşitsizlikler gibi, bunlar da insan icadıdır ve tarihsel olarak yapılandırılmışlardır. Dolayısıyla, sorgulanabilir, karşı durulabilir ve değiştirilebilirler. Bir kadın, elbette çocuk sahibi olabilir; ancak bu, onun aşağılanmasına ve boyun eğmesine neden olmaması gerektiği gibi, eğitimi, öğrenimini ya da mesleki olanaklarını da belirlememelidir. Farklı bedenlere ve farklı işlevlere sahip olmak neden eşitsizliğe yol açmak zorunda olsun ki? Eşit olmak, eşit hak ve olanaklara sahip olmak için aynı olmak gerekmez.

Cinsiyet önyargıları hangi davranış, görünüş ve kişiliğin kadınlara, hangilerinin erkeklere özgü olduğuna, insan cinsleri arasında hangi farklılıkların olması gerektiğine ilişkin inançları ifade eder. Önyargı ayrımcılığın temelini teşkil eder. Ayrımcılık, “bizden olmayan”dan “öteki”nden hoşlanmama durumunda oluşan davranışı ifade eder. Bizden olmayan ya da öteki, birey veya toplum olabilir. Herkes için olan bir şeyi bir kişi veya bir topluluk için yasak kılmak, farklı etnik veya kültüre dâhil olduğu için kişinin iş bulmada zorlanması ayrımcılık örneklerindendir. İnsanlık tarih boyunca kadınlara, zencilere, çingenelere, yabancılara, modern çağda Batılı olmayanlara karşı ayrımcılık uygulanmıştır (Vatandaş, 2007).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, cinsiyet temelinde uygulanan, açık veya örtük biçimde kadınlara karşı ve erkeklerin lehine işleyen haksız uygulamalar anlamına gelmektedir (Marshall, 1999). BM Genel Kurulu tarafından 1979’da kabul edilip, 1981’de yürürlüğe giren; Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’nin (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women: CEDAW) 1. maddesi “kadınlara karşı ayrımcılık” terimini; “siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı herhangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama” şeklinde tanımlamıştır.

Toplumsal, kadın ve erkeklerden göstermelerini beklediği ayrı ayrı özellikler toplumsal cinsiyet kalıp yargıları olarak tanımlanmaktadır. Daha çocukken

öğrenilmeye başlanan bu kalıp yargılar kadın ve erkeğe karşı geliştirilen önyargıların bir kısmını oluşturur. Cinsiyet kalıp yargıları kadın-erkek eşitsizliğine neden olan en güçlü önyargılardan biridir. Kalıp yargılar önyargılara, önyargılar da ayrımcılığa neden olur. Ayrımcılık, önyargı ve kalıp yargıların davranışsal ifadeleridir (Saraç, 2013).

Cinsiyet düzeni doğadan gelen bir düzen değil, toplum tarafından oluşturulan bir düzendir. Toplumdan topluma değişen bu düzende masküinite (erkeklik-erkeksilik) ve feminite (kadınlık-kadınsılık) ayrımı yatar. Toplumda kadın ve erkeklik belli kalıp yargılar (stereotip) üzerine kurulan görüş ve beklentilerden ibarettir. Beklentiler dışında davrananlar dışlanır ve cezalandırılırlar (Şimşek, 2013). Günümüz toplumsal cinsiyet algısı bakımından cinsiyet eşitsizliği biyolojik değil daha çok sosyal alanın ayrımından kaynaklanmaktadır. Cinsiyet rollerinin kadına ve erkeğe yüklediği sorumluluklardan en çok kadınların olumsuz etkilendiği görülmektedir (Saraç, 2013).

Cinsiyet ayrımcılığı denilince genelde akla ilk gelen kadına yönelik ayrımcılıktır. Bu durum erkek egemen toplumda, toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle sosyal, kültürel, politik ve ekonomik alanlarda kadının erkeğe göre daha düşük konumlarda tutulması şeklinde açıklanabilir. Kadın fiziksel olarak daha dayanıksızdır ve rekabet gerektiren işlerden uzak durması gerektirir. Bu durumda kadın erkeğe göre zayıf, ona bağımlı, erkek tarafından korunması gereken olarak algılanır. Bu kalıp yargılara göre eğitim, sosyal ve iş alanlarında kadının geri planda kalması kaçınılmazdır (Saraç, 2013). Kadınlar “kadın” olmalarından kaynaklı bir takım ayrımcı uygulamalarla karşılaşmakta ve cinsel ayrımcılık olarak nitelendirilen bu durum liyakat gözetilmeksizin erkeklerin kadınlara tercih edilmesi sonucunu doğurmaktadır (Güldal, 2006). Toplumsal yaşamda kadın ve erkekten beklenen cinsiyet rollerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Dünyadaki uygulama ve istatistikler bu farkların özellikle aile, sosyo-ekonomik düzey, özgürlük ve insan hakları alanlarında kadınlar aleyhine olduğunu göstermektedir. Türkiye’de istatistikler kadın ve erkekler arasındaki farkın, tesadüfi değil, uzun yıllardır mevcut olan cinsiyet ayrımcılığı sonucu oluştuğuna işaret etmektedir (Saraç, 2013).

Cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınlar siyasal, yasal, sosyal ve ekonomik haklara sahip olmada, bu hakları kullanmada eşitsizliklere uğramaktadır (Üner, 2008). Cinsiyet ayrımcılığı daha çok iş ve eğitim gibi alanlarda ortaya çıkar. Kızların daha az okutulmaları veya belli okullara sadece erkeklerin ya da sadece kızların alınması bu ayrımcılığın örneklerindendir. İş yaşamında da bazı iş kollarının

kadınlara ya da erkeklere kapalı olması ve işte yükselme imkânlarının kadınlar için zorlaştırılması ya da “eşit iş eşit ücret” ilkesinin kadınlar için işletilmemesi bu ayrımcılığın başka örneklerindendir. Cinsiyet ayrımcılığı, doğrudan eylemler biçiminde olabileceği gibi gizli ya da dolaylı biçimlerde de gerçekleşebilir. İşten çıkarılma oranının kadınlarda fazla olması doğrudan cinsiyet ayrımcılığına, iş koşullarının kadınların ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmemesi ve kadın için zorlaştırılması gizil ya da dolaylı ayrımcılığa örnek olarak verilebilir. Yeni doğum yapmış kadının doğum sonrası izninin ihtiyacı düzeyinde olmaması, ekonomik nedenlerle ücretsiz izne ayrılmadığından birçok sorunla karşılaşması bu tür bir ayrımcılığın sonucu olabilir (Dökmen, 2014).

Kadın ve erkeğin ekonomik durumu incelendiğinde, aradaki farkın ne kadar dikkat çekici olduğu görülür. Erkeğin ekonomik konumu, gittikçe uzmanlaşan bireylerin hizmetlerinin mübadelesine ve birleştirilmesine dayanır. İnsanın ekonomik gelişmesi ve bunu devam ettirebilmesi bütün mesleklerin (ticaret, el sanatları, sanat, sanayi, keşifler, icatlar vb.) cinsler arasında ayırım yapılmadan icrasını gerektirir. Ancak ekonomik ilerleme neredeyse yalnızca erkeğe özgüdür. Kadının yapmasına izin verilen işler ise en ilkel türden işlerdir. Bunun nedeni kadının yeteneksiz oluşu değil, bugün içinde bulunduğu koşulların yeteneklerinin gelişmesini engellemiş olmasıdır (Eyuboğlu, 1999).

Toplumsal cinsiyet rolleri beklentileri, değişmekte olan bireysel ve toplumsal gereksinimlere tam anlamıyla cevap verememektedir; çünkü bu beklentiler büyük ölçüde gelenekseldir. Günümüz koşullarında halen geleneksel rol beklentileriyle hareket edilmesi, cinsiyete dayalı ayrımcılığa neden olmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık çalışma yaşamında aşağıda belirtilen aşamalarda ve alanlarda ortaya çıkmaktadır (Bacacı Varoğlu, 2007):

- Meslek seçimi ve işe eleman alımı,
- Karşı cinsiyeti taşıyan kişilerin farklı algılanmaları ve onlara farklı davranılması (azınlık konumu ve cinsel taciz),
- Örgütsel kaynak ve olanakların paylaşılması.

Kız ve erkek çocukların farklı yetiştirilmesi ve toplumsal cinsiyet faktörü, mesleklerin de sınıflandırılmasına neden olmuştur. Bu sınıflandırma nedeniyle, kadın mesleği olarak görülen bir meslek kadınları çekmekte buna karşılık erkekleri itmektedir. Aynı şekilde erkek meslekleri de kadınları itmekte, erkekleri ise çekmektedir. İşe alınmada ise; toplumsal cinsiyet rolüne aykırı işlere başvuran

kadınların önlerine birçok engel koyulmakta, hatta bazı mesleklere başvurmalarına bile müsaade edilmemektedir. Kadınlar işe alındıklarında ise genellikle bulundukları grupta azınlık durumunda kalmakta, çalışma arkadaşları tarafından korunma ve sahiplenilme ihtimalinin yanında cinsel tacize de uğrayabilmektedirler. Kadınların örgütler içindeki varlığı artmakla birlikte halen büyük ölçüde erkeklerden farklı ortamlar ve koşullara sahiptirler. İş seyahatlerine daha çok erkeklerin katılmalarının uygun görülmesi, kısa ve uzun süreli dış görevlendirilmelerde erkeklerin tercih edilmesi kadınların erkeklere göre farklı koşullarda çalıştıklarının göstergeleridir. Terfi, temelde performans ve potansiyelin değerlendirilmesiyle ilgili olmasına rağmen, kadınlar aynı yetenekteki erkek meslektaşlarıyla aynı koşullarda değerlendirilmezler. Çünkü kadın başarılıysa şanslı, erkek başarılıysa beceriklidir. Başarısızlık ise; kadınlarda yetersizlik erkeklerde şanssızlık kavramlarıyla açıklanmaktadır (Bacacı Varoğlu, 2007).

Kadınlar çalışma yaşamında, temelinde cinsiyete dayalı ayrımcılık yatan birçok haksız uygulamayla karşılaşmaktadır. Öncelikle hamilelik ve izne ayrılma, doğumdan sonra aile ve ev sorumlulukları nedeniyle seyahat ve görevlendirmelere riayet edemeyecekleri ihtimalinden dolayı, işverenler kadınları tercih etmemektedir. Hatta bazı iş ve mesleklere başvurmalarına bile izin verilmemektedir. Bu engelleri bir şekilde aşıp işe girebilmiş kadınların kazanımları ise erkek meslektaşlarının sahip oldukları koşullarla karşılaştırıldığında; ödül, terfi, ücret, meslekle ilgili eğitim ve gelişim programlarından yararlanma konularında çok gerilerde kalmaktadır.

Eyuboğlu'na göre cinsiyete dayalı ayrımcılık üç şekilde ortaya çıkmaktadır: İlk olarak kadının ev içindeki çalışması ya değerlendirilmemekte ya da eksik değerlendirilmektedir. İkincisi kadın ev dışında ücretli bir işte çalışıyor olsa bile ev işleriyle ilgili sorumlulukları devam etmektedir. Son olarak, işgücü piyasasına girmiş olan kadınlar; belli işlere kabul edilmeme, bazı iş ve mesleklerde kadın oranının dondurulması, işe alma ve görev dağılımında erkeklerle eşit muamele görmeme, hizmet içi eğitimlerden yoksun bırakılma, ücretlerinin düşük tutulması, evlenme ve çocuk doğurma durumlarında işten çıkarılma, kriz ve ekonomik gerileme durumlarında erkeklerden önce işten çıkarılma gibi ayrımcılık uygulamalarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Eyuboğlu, 1999).

İki cinsiyet arasında çeşitli farklılıklardan söz edilmektedir. Biyolojik farklılıklar doğuştan gelen, öğrenilmemiş ve değiştirilemez olduklarından gerçek, diğer farklılıklar ise tamamen kültürel ve sosyal olduğundan toplumun yarattığı farklılıklar

olarak değerlendirilebilir. Geleneksel kadın rolü iş-meslek alanında devam etmektedir. Kadınlar hosteslik, öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik, temizlikçilik gibi işlere uygun görülürken; erkekler özerklik ve rekabetin daha fazla olduğu iş alanlarına yönlendirilir. Kendilerine yüklenen rollerden ve özelliklerden dolayı kadınların politikacı, lider ya da yönetici olmalarının önü kapalıdır. Sadece meslek seçiminde değil, işe alımda ve iş yerlerinde ücret, bazı işkollarının kadınlara kapalı olması, yükselme imkânının kadınlar için zorlaştırılması, medeni durum, çocuk sahibi olma durumunda işten çıkarılma gibi kadına yönelik ayrımcı uygulamalar kendini göstermektedir (Saraç, 2013).

Saraç; kadınların cinsiyet ayrımcılığına en çok maruz kaldığı diğer durumları; eğitim, ekonomi, sosyal yaşam, otorite, evlilik yaşı, boşanma, duygu ve düşüncelerini yaşama ve ifade etmede güçlük, toplum, aile, din ve gelenek baskısı olarak özetlemiş, tüm bu durumların kadını erkek karşısında pasif ve edilgen bir statüye yerleştirdiğini belirtmiştir (Saraç, 2013).

İnsanların temel hak ve özgürlüklerinin koruma altına alındığı ulusal ve uluslararası düzeyde birçok yasal düzenleme mevcuttur. Ancak bu temel hak ve özgürlüklerin kullanımında kadınlar sıklıkla cinsiyet ayrımı temelli problemlerle karşılaşmışlardır. Bilindiği gibi, bütün insanlar eşit ve özgür doğarlar ve temel hak ve özgürlüklere hiçbir ayırım gözetmeksizin sahiptirler. Ancak yazılı hukuk metinleri çoğu zaman kâğıt üzerinde kalmış, kadınlar özel alanda ve kamusal alanda birçok cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamasıyla ve tam olarak tarif edilemeyen, görünmeyen, “cam tavan” olarak nitelendirilen aşılması oldukça zor engellerle karşı karşıya kalmıştır.

Cam tavan engellerin aşılması toplumsal cinsiyete duyarlı politika ve pratikleri gerekli kılmaktadır. Bu konuda en etkin çalışan örgütlerin başında Birleşmiş Milletler gelmektedir (Alican ve Gül, 2008). BM 1975 yılından itibaren toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığın önlenmesi, kadınların toplumsal ve ekonomik kalkınmaya katılımı ve bütünleşmesi gibi konuların üzerinde duran dört “Dünya Kadınlar Konferansı” düzenlemiştir. Bu konferansların ilki 1975 yılında Mexico City’de, ikincisi 1980 yılında Kopenhag’da, üçüncüsü 1985 yılında Nairobi’de, dördüncüsü 1995 yılında Pekin’de gerçekleştirilmiştir. Ayrıca BM kadınlarla ilgili evrensele yakın nitelikte değerlendirilebilecek Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’ni hazırlamış ve imzaya açmıştır (Çelik, 2012).

1 Mart 1980 tarihinde imzaya açılan ve yirmi ülkenin onayıyla 3 Eylül 1981 tarihinde yürürlüğe giren Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW), Türkiye’de 14 Ekim 1985 tarihinde yürürlüğe girmiştir. CEDAW’ın kadınların insan haklarıyla ilgili en kapsamlı ve BM’ye üye devletlerce en yaygın biçimde onaylanan ulusal üstü yasa olduğu bilinen bir gerçektir. CEDAW; siyaset, sosyal yaşam, ekonomik ilişkiler, aile ve evlilik gibi alanlarda eşitlikçi düzenlemeler içeren diğer insan hakları belgelerine göre hayli güçlü bir metindir. Sözleşme üç temel ilke üzerine kurulmuştur: Ayrımcılık yasağı, esasa göre eşitlik ve devlet yükümlülüğü (Acar, 2010).

CEDAW, kadının gelişimi önündeki tüm engellere son vermeyi, kadını güçlendirmeyi, geleneksel önyargıları ortadan kaldırmayı, ayrımcılık içeren yapıyı gerek kamusal, gerek özel alanda yasal, idari, adli yollarla tasfiye etmeyi amaçlayan geniş kapsamlı bir sözleşmedir. Sözleşmenin başlangıç bölümünde eşitlik ve adalete dayalı yeni uluslararası ekonomik düzenin kurulmasının, kadınlarla erkekler arasındaki eşitliğin sağlanması için önemli bir aşama oluşturacağı belirtilmiştir. Sözleşme kapsamındaki konulardaki gelişmeleri izlemek üzere bir komite kurulması da öngörülmüştür. Sözleşme, taraf devletleri sözleşmenin yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde ve daha sonra her dört yılda bir rapor sunmakla yükümlü kılmıştır (The Global Compact Turkey, 2014).

Uluslararası insan hakları hukukunun toplumsal cinsiyet perspektifinden eleştirel biçimde analiz edilmesi kadınların durumuyla ilgili önemli olgulara dikkat çekmiştir: Birincisi, pek çok toplumda kadınlar dezavantajlı pozisyonudadır ve bundan dolayı sadece hukuksal eşitliğin gözetilmesi kadınların var olan eşitsiz konumunu iyileştirmekten ziyade sürekli kılmaktadır. İkincisi, kadınların maruz kaldıkları pek çok insan hakları ihlali kamusal alanda kamu görevlilerince değil, özel alanda özel kişilerce, çoğu zaman aile ve toplum üyelerince uygulanmaktadır. Bu nedenle hukuksal mekanizmalar kadınların mağduru olduğu ihlallerin büyük bölümüne kör kalmaktadır. Üçüncüsü, özel alanda hakları ihlal edilen ve eşitsiz pozisyonda olan kadınlar kamusal alanda haklarını savunmak ve talep etmek için ihtiyaç duydukları araçlardan ve kaynaklardan mahrum kalmaktadırlar. Burada özetlenen üç ana olgunun ortak noktası özel alanda kadınların eşitsiz pozisyonlarının iyileştirilmesi ve toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığın ortadan kaldırılması gerekliliğini ifade etmeleridir. Bu bağlamda, eşitliğin sağlanmasının CEDAW’ın temel ilkelerinden biri olması, taraf devletlerin bu amaca yönelik geçici ve özel önlemler almasını

gerektirmesi kadınların insan haklarının ihlal edilmesinin engellenmesi ve cezalandırılması açısından son derece önemlidir (Çelik, 2012).

CEDAW'ın kadınların insan hakları standartlarını düzenleyen ilk on altı maddesi üç temel boyutta incelenebilir (Acar ve Arner, 2009):

- Medeni Haklar ve Yasal Durum: Siyasal katılım, medeni hal, eğitimde ve istihdamda ayrımcılığın önlenmesi, kırsal alanda yaşayan kadınlara ilişkin maddeler.
- Çocuk Sahibi Olma Hakkı: Toplumsal bir işlev olarak annelik, anneliğin korunması, çocuk bakımı, çalışma yaşamı ve aile sorumluluklarının uyumlaştırılmasıyla ilgili maddeler.
- Kültürel Faktörlerin Toplumsal Cinsiyet İlişkilerine Etkisi: Taraf devletlerin kültür öğeleri, gelenekler, ayrımcı normlar ve kültürel kalıpları dönüştürme, kalıp yargıları ortadan kaldırma yükümlülüğüyle ilgili maddeler.

1994 yılında CEDAW Komitesi, genel sekreterden ihtiyari protokol hazırlamak üzere talepte bulunmuş, 1995 yılında gerçekleştirilen BM 4. Dünya Kadın Konferansı'nda aynı doğrultuda bir tavsiye kararı alınmıştır. 1999 yılında gerçekleştirilen komite toplantısında Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'nin İhtiyari Protokolü kabul edilmiştir (The Global Compact Turkey, 2014). CEDAW İhtiyari Protokolü 30 Temmuz 2002 tarihinde TBMM tarafından onaylanmış ve 29 Ocak 2003'te yürürlüğe girmiştir.

2000 yılında yürürlüğe giren CEDAW İhtiyari Protokolü'nde kişisel başvuru ve resen inceleme mekanizmaları sözleşmenin uygulanmasını daha etkin hale getirmiştir. Protokol taraf devletlerin CEDAW'ı ihlal etmeleri durumunda, kişilere ve gruplara CEDAW Komitesi'ne başvuru hakkı tanımaktadır. CEDAW Komitesi hazırladığı “Genel Tavsiyeler” (General Recommendations) ile sözleşme maddelerini güncellemekte, devlet raporları ve kadın kuruluşlarının hazırladıkları “Gölge Raporları” ışığında üye devletlerle ilgili sonuç yorumları (Concluding Comments) hazırlamaktadır (Acar, 2010).

Biyolojik özelliklerin toplumsal, kültürel, politik, ideolojik ve ekonomik yapılarla etkileşimi sonucu farklılaşarak biyolojik cinsiyetten başka bir hal alışı ve farklı yaşam alanının oluşması eşitsizliklere neden olmaktadır (Üner, 2008). Cinsiyet ayrımcılığı, kadınların eğitim, işgücüne katılım, meslek seçimi, siyaset, karar alma pozisyonlarında yer alma, üst düzey yöneticiliğe yükselme gibi birçok alanda erkeklere göre çok gerilerde kalmalarına, sırf kadın olmalarından ötürü; eşleri, erkek

meslektaşları, patronları bazen de kendileri tarafından önlerine konulan engelleri aşamamalarına neden olmaktadır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda son zamanlarda yapılan araştırmaların yönü, örgütlerdeki iktidar savaşımına çevrilmiş durumdadır. Toplumun tümünde olduğu gibi örgütte de erkeklerin gücü ellerinde tuttukları öngörüsüne dayalı araştırmalar yapılmaktadır (KSSGM, 2000a).

Kadına yönelik ayrımcılık, tüm ayrımcılıklar içerisinde önemli bir yere sahiptir ve insanlığın varoluşundan bu yana kadınlar, çeşitli şekillerde uygulanan ayrımcılık nedeniyle hemen her alanda dezavantajlı durumdadır. İnsan hakları ve temel özgürlükler bağlamında değerlendirildiğinde kişilere yönelik her türlü ayrımcılık kabul edilemezdir ve bunun önüne geçilmesi gereklidir (Üner, 2008). Cinsiyet eşitliğinin sağlanabilmesi için, insanlara cinsiyetlerine bağlı olmaksızın tüm kapasitelerini fark etmeleri ve kendi iradeleriyle yönlendirebilmeleri için eşit hakların sağlanması gerekmektedir. Ancak toplumsal cinsiyet var oldukça cinsiyet eşitliğinin sağlanması imkânsız hale gelmektedir. Sonuç olarak erkeklerin edinilmiş hakları karşısında kadınlar haklarını kazanmak için mücadele etmek zorundadırlar (Saraç, 2013).

Cinsiyet ayrımcılığı günümüzde, farklılıkların yönetimi kapsamında üzerinde durulan sorunlardan biridir. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerinde karşılaştıkları engeller cinsiyet ayrımcılığının kendisini en çok hissettirdiği konular arasındadır (Menteş, 2010). Toplumsal cinsiyet eşitliği, BM'nin barış, güvenlik, insan hakları ve kalkınma hedeflerine ulaşılmasında ve 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi amaçlanan "Bin yıl Kalkınma Hedefleri"nde ana unsurlarından biri olarak kabul edilmiştir. 2000 yılında 189 ülke hükümetinin benimsediği Bin Yıl Kalkınma Hedefleri'nin üçüncüsü, toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve kadınların güçlenmesidir. Ayrıca, Bin Yıl Kalkınma Hedefleri 2010 Zirvesi'nde, eğitim ve sağlıkta, ekonomik fırsatlarda ve karar alma süreçlerinde kadın erkek eşitliğini sağlamak için eylem çağrısı yapılmıştır (The Global Compact Turkey, 2014).

Kadın Mesleği-Erkek Mesleği Ayrımı

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bireyi bebekliğinden itibaren tüm yaşamı boyunca çevreleyerek birçok alanda iradesi dışında davranmasına ve seçimler yapmasına neden olabilmektedir. Meslek seçimi bu ayrımcılığın kendisini açıkça gösterdiği alanların başında gelmektedir. Bireyler toplumun kendilerinden beklediği rolleri yerine getirmeyi genellikle kabullenip içselleştirdiklerinden çoğu zaman iradeleri dışında bir seçim yaptıklarının farkına bile varamazlar. Kendi istek ve mutluluklarını göz ardı ederek, toplumun beklentilerini karşılama ve yerine getirme eğilimine girerler. Bu durum çoğu insana göre normaldir. Çünkü davranış, konuşma, kişilik, giyim gibi alanlarda kadın-erkek ayrımı genel olarak kabul görmekte, mesleki boyutta da cinsiyete göre ayrışma bu sürecin doğal sonuçlarından biri olarak görülmektedir. Hatta kadın mesleği-erkek mesleği ayrımı şayet kadın işgücü piyasasında yer alabiliyorsa tartışılabilir bir konudur. Çünkü kadının asıl işi bugün halen birçok toplumda “ev kadınlığı” olarak görülmekte, ancak zorunlu hallerde işgücü piyasasında yer alması doğal karşılanmaktadır.

1960’lı yıllara kadar kadınlardan eş, anne, topluluk için gönüllü olarak çalışan, öğretmen veya hemşire olmaları beklenirdi. Bu rollerin hepsi işbirlikçi, destekleyici, anlayışlı ve başkalarına hizmet eder niteliktedir. Erkekler güçlü ve kontrol sahibi görünmek zorundayken, kadınların yardıma hazır, duygusal, destekleyici ve hassas olmaları beklenmekteydi. Kadınların kariyer yollarında genellikle resmi otorite ve kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmayı gerektiren uzun süreli örgütsel konumlar bulunmamaktaydı. Kadınlar iş dünyasına girmeye başlamalarıyla kendilerini, başkalarını destekleyici nitelikte ve dolayısıyla evdeki rollerine uygun konumlarda bulmuşlardır (Rosener, 2006).

İşgücü piyasalarına erkeklerden çok sonra giren kadınlar, bu alanda kendileri için tanımlanmış işleri yapmak durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda bazı işler “kadın işi” bazıları “erkek işi” olarak nitelendirilmiştir. “Mesleklerin yatay ayrışması” olarak kavramlaştırılan bu olgu; meslek seçiminde, işe kabul edilmede ve belki de bütün çalışma yaşamında kadınları olumsuz etkilemektedir. Buna göre araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik kadın işleri olarak sınıflandırılmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilik ve mühendislik gibi geleneksel erkek mesleklerinin icra edileceği pozisyonlarda, işe daha çok erkeklerin tercih edilmesi söz konusu

olabilmektedir. Aynı meslekteki kadın ve erkek aynı toplumsal kategoride yer almaları nedeniyle eşitmiş gibi algılanırken; çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda yapılan araştırmalar kadının aynı işi yapan karşı cinsine göre daha aşağı bir statüde olduğunu göstermektedir. “Dikey meslek ayrışması” olarak kavramlaştırılan bu olgu dar anlamda işyerinde kadınların yalnızca kadın olmalarından ötürü erkeklerden farklı muamele görmeleri demektir. İş yerindeki cinsiyete dayalı bu ayrımcılık uygulamaları çoğu zaman kadınların iş yaşamına ilişkin olumsuz önyargılardan kaynaklanmaktadır. Bu uygulamalar geniş anlamda ev kadınlığından başlayarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı tüm olumsuzlukları içermektedir. Zaten kadınların iş yerinde karşılaştıkları ayrımcılığı iş dışı olandan ayırmak da kolay görünmemektedir (Eyuboğlu, 1999).

Araştırmalar eğitim, öğretim ve istihdamdaki sosyal ve kültürel tutumların ve cinsiyet ayrımcılığının dikey ve yatay mesleki ayrıma neden olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu ayrım da kadınların ve erkeklerin kazançları arasındaki kalıcı farkların ana nedenini oluşturmaktadır (Wirth, 2004).

Bugün tüm dünyada kadın ve erkeklerin işgücüne katılım oranları arasında büyük fark vardır. Bu fark gelişmekte olan ülkelerde artmakta, gelişmiş bölgelerde azalmaktadır. Gelişmekte olan bölgelerde istihdamdaki kadınlar ağırlıklı olarak tarım sektöründe, gelişmiş ülkelerde ise hizmet sektöründe çalışmaktadır. Kadınların hizmet sektöründe yoğunlaşmasının nedenleri arasında; hizmet sektöründeki işlerin beden gücü gerektirmemesi, endüstri sektöründeki işlerin daha çok erkeklere uygunluğu, hizmet sektöründeki eğitim, sosyal hizmetler, büro işlerinin kadınlara uygun özellik taşımaları sayılabilir. Bu işler çok sayıda kadının yer aldığı işler olarak “kadın işleri” olarak adlandırılmaktadır (Koray, 2000). Sosyalleşme süreci hem kadınların hem erkeklerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Toplumda kadının anne ve eş rolleri sürekli öne çıkarılmakta, çalışsa bile işi ikinci plana itilmekte, seçeceği meslekler cinsiyet temelinde ayrışmakta, öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik, çocuk doktorluğu gibi anne ve eş rollerinin uzantısı sayılabilecek alanlara yönelmesi beklenmektedir (Günindi Ersöz, 1998).

İşe uygunluk açısından kadın ve erkek çalışanların birbirlerinden farklı beklentileri vardır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipleri de farklı olacaktır. Ayrıca evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlama konusunda farklılıklar söz konusudur. Genellikle kadınlar daha mobil ve

eşlerinin kariyer gereksinimlerine daha fazla uyum sağlayabilen pozisyondadırlar (Ataay, 1998).

Sekreter, hemşire, anaokulu öğretmeni dendiğinde kadınlardan söz edildiği varsayılırken, patron, pilot, yönetici, politikacı, cerrah ya da çiftçi denildiğinde bir erkekten bahsedildiği düşünülür. Bu varsayımlar sadece, kamusal alan ve mesleklerin erkeklerin egemenliğinde olmayı sürdürdüğünün bir kanıtıdır. Özellikle karar mekanizmaları ve yönetim mevkilerinde hâlâ çok az sayıda kadın vardır (Bhasin, 2014).

Toplumsal cinsiyet rolleri hangi davranış ve özelliklerin kadınlara uygun olduğunu sosyalleşme süreci içinde kadınlara öğretmektedir. Benzer şekilde iş ve meslekler de, annelik ve ev kadınlığı rollerini aksatmayacak özelliklere sahip olup olmama koşulu göz önünde bulundurularak, kadınlara uygun ya da değil şeklinde ayrıştırılmış, kadınlar kendilerine uygun görülen meslekleri tercih etmeleri için yönlendirilmiştir.

Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadır. Genel olarak erkeklerin asıl bulunmaları gereken yer 'işyeri' kadınlarınki ise 'ev ve aile' olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, kadının çalışması ikincil sayılmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışsa da kendisini bu çerçevede içinde görmektedir. Kadın çalışanların ev kadınlığı kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları çalışma yaşamında onların belli kalıplarla değerlendirilmelerini kolaylaştırmaktadır. Ücretli işgücü piyasasına girdiklerinde kadınlara ev hizmetlerinin uzantısı gibi görülen (eğitim, sağlık, dokuma, giyim vb.) işler uygun görülmektedir. Bu da kadınların sabır gerektiren işlerde daha başarılı oldukları yönünde bir değerlendirmeye temellendirilmeye çalışılmaktadır. Kadınların eve ve çocuğa karşı erkeklere göre daha çok sorumluluk üstlenmiş olmaları onları iş yerlerinde somut olumsuz sonuçlarla karşı karşıya getirmektedir (KSSGM, 2000a).

Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede yapılan araştırmalarda, kadınların bazı geleneksel mesleklerde yoğunlaştıkları görülmüştür. Bu meslekler işveren açısından ucuz işgücü, kadının kendi açısından kolay yapılabilir mesleklerdir (Akoğlu, 1997). Toplumsal koşullarla kadınları belli işlere yönlendirmektedir. Kadınlar eve veya çocuklarına daha yakın olabilmek için daha esnek zaman dilimlerine sahip olabilecekleri; ancak kendilerine düşük kazanç ve az olanak sağlayan işleri seçebilmektedirler. Ayrıca, kadınların kendilerine fırsat tanındığında insanlarla uğraşacakları hizmet sektöründe çalışmayı, cisimlerle çalışmayı gerektiren

Üretim sektörlerine yeğledikleri ifade edilmektedir (Eyuboğlu, 1999). Kadınların “kadın işi” olarak görülen alanlarda yoğunlaşmasının temelinde kadınların geleneksel rollerini aksatma korkusu yatmaktadır. Bu nedenle kadınlar mimarlık, mühendislik ve yöneticilik gibi alanlara değil de geleneksel rollerine ters düşmeyen alanlara yönelmektedirler (Günindi Ersöz, 1998).

Eğitim rgtlerinde Kadın ğretmen ve Yöneticiler

Öğretmenlik kadınların sayıca yoğun olarak bulunduğu sayılı mesleklerden biridir. Eğitim rgtlerinde kadın sayısının fazla olması, kadın yöneticilerde de aynı durumun olacağı beklentisini yaratmaktadır. Maalesef eğitim örgütlerinde yöneticilik yapan kadın sayısı beklentinin çok altında seyretmektedir.

Küresel istatistiklere göre; 2012 yılında dünya genelinde kadın ğretmen oranı okul öncesinde % 94.1, ilkokulda % 62.5, alt ortaöğretimde %54.5, ortaöğretimde %51.9, üst ortaöğretimde ise %48.8’dir (UNESCO, 2012). Kadın ğretmenlerin ilköğretim kademesinde çoğunlukta olmalarına karşın, üst kademelere çıktıkça sayılarının belirgin olarak azaldığı görülmektedir (Wirth, 2004). Kadın ğretmenlerin oranı eğitim kademesi yükseldikçe azalma eğilimi gösterse de halen en az görüldüğü üst ortaöğretim kademesinde bile kadınlar neredeyse öğretmenlerin yarısını oluşturmaktadır. Tan’ın (1996) saptamasına göre; Türkiye’ de öğretmenlik kadınlar için en çok istenilen ve en eski meslek olmasına karşın eğitim yöneticiliği genellikle “kadın alanı” değil, erkekler tarafından gerçekleştirilen ve erkek değerleriyle örülmüş bir alandır (Tan, 1996).

2012-2013 eğitim ğretim yılında Türkiye’de örgün eğitimde toplam 869.630 ğretmen görev yapmıştır. Bunların %45.29’unu (393.812) erkek öğretmenler oluştururken, %54.71’ini (475.818) kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Okulöncesi kurumlarda görev yapan 62.933 öğretmenin %94.24’ (59.313), ilkokullarda görev yapan 282.043 öğretmenin %57.83’ (163.106), ortaokullarda görev yapan 269.759 öğretmenin %52.04’ (140.403), ortaöğretim kurumlarında görev yapan 254.895 öğretmenin %44.33’ (112.996) kadındır (TİK, 2015b).

2013-2014 eğitim ğretim yılında Türkiye’de örgün eğitimde toplam 911.216 ğretmen görev yapmıştır. Bunların %44.68’ini (407.174) erkek öğretmenler oluştururken, %55.32’sini (504.042) kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Okulöncesi

kurumlarda görev yapan 63.327 öğretmenin %94.65'i (59.940), ilkokullarda görev yapan 288.444 öğretmenin %58.16'sı (167.783), ortaokullarda görev yapan 280.804 öğretmenin %53.16'sı (149.291), ortaöğretim kurumlarında görev yapan 278.641 öğretmenin %45.58'i (127.028) kadındır (TÜİK, 2015b).

2013-2014 eğitim öğretim yılı örgün eğitim istatistiklerine bakıldığında; kadın öğretmen sayısının ve oranının bir önceki yıla göre arttığı ve her iki yılda da erkek öğretmenlerden fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenlik mesleğindeki kadın sayısının üstünlüğü yöneticilikte ne yazık ki geçerli olamamıştır.

Bilgi edinme kanunu kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı'ndan alınan istatistiklere göre 2015 yılı şubat ayı itibariyle; Türkiye'deki okullarda kadrolu ve görevlendirme toplam 98.080 yönetici (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, müdür vekili ve müdür yetkili öğretmen) görev yapmaktadır. Kadrolu olarak görev yapan; müdürlerin %7.7'si, müdür başyardımcılarının %7.4'ü, müdür yardımcılarının %19.9'u, görevlendirme müdürlerin %14.1'i, görevlendirme olarak görev yapan müdür başyardımcılarının %7.2'si, müdür yardımcılarının %24.6'sı, müdür vekillerinin %18.2'si ve müdür yetkili öğretmenlerin %34.9'u kadındır.

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı'ndan bilgi edinme kanuna kapsamında alınan verilere göre; 2014 yılı MEB bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 98.080 yöneticinin %17.80'i (17.455) kadındır (Tablo 6). Taşra teşkilatı yöneticilerinin sayıları çerçevesinde durum ise aşağıda belirtilmektedir (KSGM, 2014):

- 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 2'si (%2.5),
- 859 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 5'i (%0.6)
- Okullarda görev yapan 37.369 okul müdürünün 5.436'sı (%14.6), 50.641 müdür yardımcısının 7.749'u (%15.3) kadındır.

Kadın öğretmen sayısındaki artış çok önemlidir; zira kimi koşullarda ailelerin kız çocuklarının okula devam etmelerine karşı oluşturdukları direnci kadın öğretmenler kırabilmektedir. Öğretmenler ve okul müdürleri öğrenciler için birer rol modeli olmakta ve hayatlarına önemli düzeyde etkide bulunmaktadırlar. Kadın öğretmenlerin sayısındaki artış gibi kadın okul müdür ve müdür yardımcılarının sayısının artması da oldukça önemlidir (KSGM, 2014).

Tablo 6. *Türkiye'deki Okullarda Görev Yapan Cinsiyete Göre Yönetici Sayıları*

Durum	Görev	Cinsiyet	Sayı	Toplam
Kadrolu	Müdür	Erkek (%92.3)	23193	25112
Kadrolu	Müdür	Kadın (%7.7)	1919	
Kadrolu	Müdür Başyardımcısı	Erkek (%92.6)	3340	3604
Kadrolu	Müdür Başyardımcısı	Kadın (%7.4)	264	
Kadrolu	Müdür Yardımcısı	Erkek (%80.1)	33287	41559
Kadrolu	Müdür Yardımcısı	Kadın (%19.9)	8272	
Görevlendirme	Müdür	Erkek (%85.9)	1715	1996
Görevlendirme	Müdür	Kadın (%14.1)	281	
Görevlendirme	Müdür Başyardımcısı	Erkek (%92.8)	418	450
Görevlendirme	Müdür Başyardımcısı	Kadın (%7.2)	32	
Görevlendirme	Müdür Vekili	Erkek (%81.8)	4932	6028
Görevlendirme	Müdür Vekili	Kadın (%18.2)	1096	
Görevlendirme	Müdür Yardımcısı	Erkek (%75.4)	8476	11241
Görevlendirme	Müdür Yardımcısı	Kadın (%24.6)	2765	
Görevlendirme	Müdür Yetkili Öğretmen	Erkek (%65.1)	5264	8090
Görevlendirme	Müdür Yetkili Öğretmen	Kadın (%34.9)	2826	
Toplam				98080

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Bilgi Edinme

Kadınların kamu kesimine yönelmesi Türkiye’de Cumhuriyet döneminde gerçekleşmiş, kadınlar yoğun şekilde kamu kesiminde çalışmaya başlamıştır. Bunu, kamu kuruluşlarındaki sayısal artış kadar, personel ihtiyacı, ekonomik sıkıntılar, kadının eğitim düzeyinin yükselmesi ve aile yapılarında meydana gelen değişimler desteklemiştir. Oldukça nitelikli olmalarına karşın özellikle üst düzey yöneticilikte kadın sayısı yok denecek kadar azdır. Bunun temelinde yöneticilik görevinin kadınlara uygun görülmemesi ve kadınların yönetici olmayı istememeleri yatmaktadır (Günindi Ersöz, 1998). Kadınları karar alma süreçlerinden dışlayan

erkek egemen kültür günümüzde Türkiye dâhil birçok ülkede çalışma yaşamında erkeklerin kadınlara göre daha baskın olması sonucunu doğurmuştur (Erdem Tuzlukaya ve Selçuk, 2013).

Kadınlar yönetici olduklarında sorumlulukları ve çalışma saatleri arttığından geleneksel rolleri aksamaktadır. Yöneticiliğin hem toplumun hem de kadınların kendilerine uygun görmemesinin temelinde kadınların geleneksel rollerini aksatma korkusu yatmaktadır. Çoğu zaman kadınlar işleri ve geleneksel rolleri arasında tercih yapmaya zorlanmakta, tercih yapan kadınlar da geleneksel rollerini öne çıkarmaktadır (Günindi Ersöz, 1998).

Günümüzde kadının toplumsal, siyasal, ekonomik pek çok alanda konumu giderek değişmektedir. Sanayi devrimiyle çalışma hayatına giren kadın, ilerleyen zaman içerisinde yönetici konumuna yükselebilmiştir. Ancak yönetici konumuna yükselebilen kadın sayısı oldukça azdır. Kadınlar gerek işe girerken gerekse de yönetici konuma yükselirken pek çok engelle karşılaşmaktadır. Yönetici konuma yükselebilen kadınlar da kadın olmalarından kaynaklanan bir takım önyargılarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Güldal, 2006).

Çağımızda pek çok alanda olduğu gibi, yönetsel uygulamalarda da değişiklikler gözlenmektedir. Kadının çalışmasının benimsenmesinin ötesinde artık yönetsel pozisyonlara yerleşmeye başlaması toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi gelişmelerin bir sonucudur (Akoğlan, 1997). Yapılan araştırmalarda (Aracı ve Mizrahi, 2010; Çelikten, 2004; Karaca, 2007; Sezen, 2008; Şiyve, 2004; Yoğun Erçen, 2008) kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselememelerini açıklayan birbirinden farklı pek çok neden sıralanmaktadır. Bunlardan biri de son zamanlarda araştırmalara sıklıkla konu olan “cam tavan” adı verilen engellerdir.

Cam Tavan Sendromu Kavramı

Schwartz’a göre (aktaran Şiyve, 2004) “Bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar. Ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar”.

Şiyve (2004) cam tavan sendromunu aşağıdaki biçimde tanımlamıştır:

Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkânları vardır ama buna hiç cesaret edemezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı hayat dersine sadık halde yaşarlar. Pirelerin isterlerse kaçma imkânları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel (burada 30 cm'den fazla zıplanamaz inancı) varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Bu pirelerin yaşadıklarına “cam tavan sendromu” denir.

“Glass ceiling” (cam tavan) kavramı, 1980'lerin ortalarında, iş dünyasında üst yönetim ve diğer yüksek liderlik pozisyonlara terfilerinde kadınların karşılaştıkları gözle görülemeyen yapay engelleri tanımlamak için ortaya çıkmıştır. Kavram ilk defa Working Woman (Çalışan Kadın) dergisinin editörü Gay Bryant tarafından 1984 yılında kullanılmıştır. Gay Bryant yazısında “kadınlar belirli bir yere –orta yönetimin üst kademelerine- geldiklerinde kalır ve oraya saplanırlar” ifadesini kullanmıştır. 1985 yılında, ABD'deki feminist örgütlerden biri olan Kadın Ulusal Örgütü'nün (National Organization For Woman) başkanı, United Press International'a verdiği bir röportajı sırasında yine bu kavramı kullanmış ve kadınların kadın hareketi olmadan cam tavanın ötesine geçme şanslarının olmadığını belirtmiştir. Bir sonraki yıl, Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt'ın The Wall Street Journal gazetesinin 24 Mart 1986 tarihli baskısında çıkan, kadınların iş dünyasında karşılaştıkları sorunları konu alan yazılarında “cam tavan” kavramını kullanmaları daha sonraki yıllarda medyada bu kavramı ilk kullanan kişiler olarak anılmalarına neden olmuştur (Boyd, 2008).

“Cam tavan” kavramı, ABD'de, ilk kez, on yıldan az bir süre önce, The Wall Street Journal gazetesinin “Corporate Woman” (Kurumsal Kadın) yazısıyla fenomen

oldu. Cam tavan kadınlarla yönetim kademeleri arasında yer alan gözle görülemeyen, delinmesi imkânsız, yetenekleri ve başarıları ne olursa olsun kadınların en üst düzeylere ulaşmalarının önündeki engeldir. Bu kavram kamuoyunun yanı sıra yasa yapıcıların, iş liderleri ve gazetecilerin de dikkatini çekmiştir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995).

Günümüzde, iş hayatında pek çok sorunla karşılaşan kadınlar, ötesine geçemedikleri bir “cam tavan”ın altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Cam tavan, kadınların belirli bir seviye ulaştıktan sonra birtakım engellere takılması anlamına gelmektedir (Aycan, 2005). Kadınların, örgütlerin üst yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olan her türlü engel “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan engeller çoğunlukla cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözüken uygulamaların arkasına gizlendiğinden açıkça fark edilememektedir (Akdöl, 2009).

Kadınların mesleki ilerlemesini frenleyen cam tavan fiziksel engeller değil aksine büyük ölçüde bilinçsiz klişelerden ve önyargılardan oluşan davranışsal engellerdir (Schwartz, 2006). Bu şeffaf engeller kadınları üst düzey yönetsel pozisyonlardan dışlamak için çalışmaktadır (Hu ve Yun, 2008).

Cam tavan; şirket, hükümet, eğitim ve kar amacı gütmeyen kuruluşların üst düzey pozisyonlarına ve bunun yanı sıra yüksek maaş almaya talip olan kadınların karşılaştıkları engelleri ifade eder. Cam tavanın kökeninde toplumsal cinsiyet temelli engeller olduğu görüşü literatürde yaygınlık kazanmıştır. Cinsiyete göre değişiklik gösteren ücret ödemeleri cam tavanın önemli işaretlerinden biridir. Sayısız çalışma ve rapor, benzer organizasyonlarda benzer pozisyonlar için, ücrette erkeklerin lehine devasa farklılıklar göstermiştir. Kadınların ilerlemesinin kurumsal kültürler tarafından engellenmesi cam tavanın bir diğer göstergesidir. Kurumsal politikalar ve uygulamaların statükoyu korumak amacıyla, kurumsal güç pozisyonlarında erkekleri tutma yönünde çalışması buna örnek gösterilebilir (Lockwood, 2004).

Cam tavan, cinsiyetlerinden dolayı kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamını ifade etmektedir. Kadınların üst yönetim kademelerine kabul edilmeleri, erkek ve kadın arasında güç paylaşımı anlamına geldiğinden erkek egemen örgüt kültürleri kadının güç sahibi olmasını istememektedir. Bu nedenle, üst yönetim kademeleri kadınlara şeffaf bir cam tavanla kapatılmıştır (Yoğun Erçen, 2008). Yapılan araştırmalarda “cam tavan” yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, daha üst düzey pozisyonlara yükselmelerini

engelleyen faktörlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Engeller bariz şekilde görülmediğinden ve tam olarak adlandırılmadığından “cam” kavramı; engelleyici niteliğe sahip olduğundan “tavan” kavramı kullanılmaktadır.

Günümüzde kadının toplumdaki konumuna ilişkin geleneksel, köktenci görüş ve inançların geçerliliği tartışılır hale gelmiş ve hissedilir derecede aşılmış durumdadır. Ancak hala en gelişmiş ülkelerde bile kadının karşılaştığı ayrımcılık uygulamalarının üstesinden gelinebilmemiştir. Gelişmekte olan birçok ülkede ise hala kadının yerinin evi olduğuna inanılmakta, birçok ataerkil kültürde kadının evin erkeğinin izni olmadan herhangi bir girişimde bulunması yasaklanmış bulunmaktadır. Ücret karşılığı çalışan kadınlar ise iş yerlerinde, işten çıkarılmaktan korktuğu için duygusal ve cinsel tacize katlanmak durumunda kalmakta, aynı kıdemdeki erkek meslektaşına göre daha az ücret almakta, sırf kadın olduğundan hiyerarşinin üst kademelerine yükselmesi söz konusu olduğunda cam tavan engeli nedeniyle örgütte hak ettiği düzeye gelememektedir (Gürol ve Marşap, 2007).

Gelişmiş ve gelişmekte olan toplumların çoğunda erkeklerin kadın yöneticilerin emrinde çalışmak istemedikleri görülmektedir. Ülkemizde de kadınların astı konumunda olmak ve onlardan emir almak erkekler için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple erkek çalışanların erkek yöneticilerle çalışmayı yeğledikleri görülmektedir (Güldal, 2006).

Arıkan, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememelerine neden olan; cinsiyete ilişkin kalıp yargılar, kadınların kendilerine güvenmemeleri, anne sorumlulukları nedeniyle işe alınmama ya da yüksek mevkilerden kaçma olmak üzere üç temel faktör olduğunu belirtmiş, diğer engelleri ise şu şekilde özetlemiştir (Arıkan, 1999):

- Kadınların yöneticilikten daha fazla tatmin duyacakları annelik ve ev kadınlığını tercih etmeleri (kadınlar unvan, maaş ve terfi konularında erkeklere göre farklı muamele görürler, bu da kadınların kariyer gelecekleriyle ilgili karamsar olmalarına neden olur),
- Örgütlerde mevcut erkek ilişki ağlarının dışında kalmaları (erkekler birlikte spor yaparlar, yemeğe çıkarlar ve kadınlar genellikle bu informal toplantılara katılamazlar),
- Erkeklerin yöneticiliğini uygun gören örgüt politikaları,
- Yükseköğrenim gören kadınların, yükseköğrenim gören erkeklere göre daha az olması,
- Kadınların “kadınsı bulunmama” endişesiyle insanlara karşı “güç” kullanmada zorlanmaları,
- İşverenlerin kadın yöneticilerle çalışmak istememeleri,
- Astların “kadından emir almak” fikrine olumsuz bakmaları.

Günümüzde kadınların özellikle öğretmenlik, doktorluk, eczacılık, avukatlık, bankacılık, sigortacılık ve hemşirelik gibi mesleklerde sayıca önemli oranda yer almaları sevindiricidir. Buna rağmen tepe yönetim pozisyonlarında kadın sayısının çok düşük olması üzücü bir durumdur. Bu duruma neden olan sebepler şu şekilde sıralanabilir (Çilsal, 2008):

- Meslektaşlarının ve patronlarının önyargıları,
- Kadınların geleneksel rollerini aksatmaktan korkmaları,
- Kadınların eğitim düzeylerinin istenilen düzeye ulaşmamış olması,
- Kadınların yöneticiliğe karşı isteksiz ve duyarsız olmaları,
- Kadın yönetici rol modeli sayısının az olması,
- Kadınların erkek gruplarına girememeleri,
- Kadınların sadece ev ekonomisine katkı için çalıştığı, asıl evi geçindirenin erkek olduğuna dair inançlar,
- Kız ve erkek çocukların yetiştirilmesinde geleneksel kalıplardan çıkılamaması,
- Kadınların yöneticilik ve liderliğe uygun görülmemeleri,
- Erkeklerin kadın yöneticilerden emir almayı onur kırıcı bulmaları,
- Kadınların çalışma yaşamına geç girmiş olmaları,
- Kadınların yönetici olmaları konusunda çevrelerinden destek görmemeleri,
- Kadınların pasif, erkeklerin baskın nitelikte değerlendirilmesine yol açan cinsiyetçi klişeler,
- Kadınların ev içi sorumlulukları nedeniyle kendilerini geliştirecek vakit bulamamaları,
- İş yerlerinin kadınlara yatırım yapmak istememesi,
- Kadınların tam günden çok yarım gün çalışmak istemeleri,
- Kadınların yönetici olduklarında kadınsı görünmeyeceklerine dair kaygıları.

Çilsal'ın belirttiği bu engeller benzer özelliklerine göre aşağıda verilen üç temel başlık altında toplanabilir:

1. Bireysel engeller
2. Örgütsel engeller
3. Toplumsal engeller

Gül ve Oktay (2009) cam tavan engellerin; ücret farkı, cinsel-etnik-dini ayrım ve işyeri politikaları olmak üzere üç ana başlık altında toplandığını, bu engellerin kaynağına göre ise erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller şeklinde üçe ayrıldığını belirtmişlerdir (Gül ve Oktay, 2009).

Benzer şekilde Karaca da çalışmasında cam tavan engelleri üç ana başlık altında toplamıştır. Buna göre, kadınların çoklu rol üstlenmesi ve kişisel tercih ve algıları bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve iletişim ağlarına katılamama ise örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller olarak incelenmektedir. Son olarak, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin kalıp yargılar ve mesleki ayırımdan oluştuğu görülmektedir (Karaca, 2007).

Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerinde Karşılaştıkları "Cam Tavan" Engelleri

Yönetim literatüründe “cam tavan” engellerin tespitinde kullanılan yöntemlerden biri yönetim kurullarındaki kadın sayısına bakmaktır (Menteş, 2010). Ancak Menteş’in de bahsettiği gibi, cam tavan probleminin tespit edilmesinde ve boyutlarının ölçülmesinde sadece nicel yöntemlerin kullanılmasının yetersiz kalacağı, bu nedenle nitel unsurların da değerlendirmeye dâhil edilmesi gerektiği düşünülmüş, çalışma bu çerçevede sürdürülmüştür.

Kadınların belli bir seviyeye eriştikten sonra üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına izin vermeyen ve “cam tavan” olarak nitelenen birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller çoğunlukla sosyo-kültürel nitelikte olup, ortaya çıkması sosyalleşme süreci; normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler; eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile birebir ilişkilidir (Aycan, 2005). Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülse de bütüncü bir bakış açısıyla örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan engeller, Dreher’e göre üç temel faktör (bireysel, örgütsel, toplumsal) etrafında toplanmaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010). Bu çalışmada da bu bakış açısı kabul edilmiş ve aşağıda belirtilen engeller açıklanmıştır:

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların çoklu rol üstlenmesi ve kişisel tercih ve algıları bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri oluşturmaktadır (Karaca, 2007). Günümüzde, kadınların çalışma yaşamında geçmişe nazaran daha fazla yer aldıkları yadsınamaz bir

gerçektir. Ancak çalışma hayatının sorumlulukları, evle ilgili sorumlulukları bir kenara itmemiş, tersine onunla birleşerek kadının yükünü daha da arttırmıştır. Ev kadınlığı, çalışsın çalışmasın bütün kadınların toplumsal cinsiyet rolleri gereği üstlendiği ortak sorumluluk alanı olmuştur. Ev işleri, çocuk, yaşlı, engelli ve hasta aile bireylerinin bakımı gibi işler çalışmayan kadının asli görevi, çalışanın ise iş sebebiyle de olsa aksatmaması gereken iş dışındaki görevi olarak görülmektedir (Bhasin, 2014; Dökmen, 2009; Aytaç, 2001).

Çalışan kadın olmak, kadının evle ilgili üstlendiği rolleri değiştirememiş aksine kadının yeni roller üstlenmesine neden olmuştur. Günümüzde ekonomik zorluklar, kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve birçok alanda söz sahibi olmaya başlamalarıyla, hem kadın hem erkeğin çalıştığı çift gelirli aile yapısı oldukça yaygınlaşmıştır (Palmer ve Hyman, 1993). Ancak kadının ev içi sorumlulukları halen erkeklerle eşit veya yeterli oranda paylaşılammıştır.

Erkekler artan bir şekilde evle ve çocuk yetiştirmeye ilgili işlere katılsalar da büyük yük halen kadınların omuzlarındadır. ABD’de 2005 yılında yapılan aile araştırmasında ev işleri için kadınların haftada 19 saat erkeklerinse 11 saat harcadıkları tespit edilmiştir (Eagly ve Carli, 2007). Türkiye’de 2006 yılında yapılan zaman kullanımı anketi sonuçlarına göre ise; ev işlerine kadınlar haftada 31.43 saat ayırırlarken erkekler 4.48 saat ayırmaktadırlar (TÜİK, 2006). Türkiye’de 2014 yılında işgücüne katılmayan 28 milyon 200 bin kişinin 11 milyon 589 bini ev işleriyle meşgul olduklarından dolayı çalışma hayatına dâhil olamamıştır ve ne yazık ki bu rakamın tamamı kadınlardan oluşmaktadır (TÜİK, 2015f).

Ev dışında çalışmanın kadına özgürlük, bağımsızlık ve toplumsal statü kazandırdığı gerçeği ile birlikte ev ve iş yaşamını birlikte yürütmekten kaynaklanan sorunları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadınlar önceliklerinin annelik ve ev işleri olması gerektiğini kanıksamışlar, bu nedenle iş yaşamında başarılı olmak ve yükselmek amacını geri plana atmışlardır. Kadınların üstlendiği çoklu roller nedeniyle artan iş yükleri ve sorumlulukları, rol çatışması ve zaman baskısı yaşamalarına, erkek meslektaşlarından geride kalmalarına, gerginlik, stres ve tükenmeye bağlı olarak işten uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Çalışan kadınlar iyi anne-eş-ev kadını ve iyi iş kadını olabilmek adına, her iki alandaki sorumluluklarına yetişebilme yönünde büyük bir zaman baskısı yaşamaktadırlar. Rol çatışması çoğu zaman kadınların mesleklerinde yükselememelerine ya da bu yöndeki fırsatları kaçırmalarına neden olmaktadır

(Aytaç, 2001). Birçok kadın aile sorumlulukları nedeniyle kariyerlerindeki ilerlemeyi yavaşlatmak zorunda kalmaktadır (Eagly ve Carli, 2007).

Kadının aile yaşamıyla ilgili üstlendiği rol ve sorumlulukları kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemekte, ilerleme ve yükselme olanaklarını engellemektedir. Özellikle çocuk sahibi olan veya olmayı planlayan kadınlar, bazen kendi rızalarıyla bazen de toplumsal baskı nedeniyle, meslekte yükselme ve üst yönetsel pozisyona ulaşma hedeflerini ertelemekte veya bu hedeften tamamen vazgeçmektedirler (Dökmen, 2009; Koray, 2000; Palmer ve Hyman, 1993). Kamu ya da özel olsun birçok örgütte ailevi yük ve sorumlulukları konusunda kadınları destekleyici düzenlemelerin yetersiz olması ya da hiç olmaması, hatta çocuk sahibi olan kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlardan dışlanmaları, kadınların cam tavan engellerle karşılaşma olasılığını tetiklemektedir.

Kadınların yöneticiliğe yükselmelerinde aşılması gereken asıl engeller bireysel engellerdir (Güldal, 2006). Türkiye’de cam tavan üzerine yapılan araştırmalarda, cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engelden bahsedilmektedir. Bu engeller erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve bizzat kadının kendi kendine koyduğu engeller olarak tanımlanmaktadır. Bu sınıflamaya göre kadınların yükselememelerine bizzat kendilerinin de sebep olduğu söylenebilir. Buna göre kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Haber Türk, 2007):

- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,
- İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç,
- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak,
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak.

Kadınların yönetici olabilmek için üstesinden gelmeleri gereken pek çok içsel engel vardır. Kadın sosyalleşme sürecinde otorite ve güç sahibi olarak babasını, ağabeyini ve kocasını görmektedir. Bunun sonucu ise otoriteye ve güce itaat ve onun karşısında güçsüzlük duygusudur. Bu sebeple otorite ve güç gerektiren işlerde kadınlar kendilerini görememektedir (Güldal, 2006).

Cinsiyete bağılı rollerin önemi daha çok okul yıllarından sonra ortaya çıkmakta, ev ve iş hayatındaki beklentilerin çatışması buna eklendiğinde, kadınların kendilerine koydukları yüksek hedefler büyük ölçüde boşa çıkmaktadır (Kabasakal, 1998). Süregelen ataerkil ideoloji “kadının yeri evidir” düşüncesini korumakta, kadının çalışması sadece aileye katkı olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında kadınlar, geleneksel rollerini aksatmayacak alanları tercih etmekte, geleneksel ve çalışan kadın rollerini uyumlu bir şekilde yürütmek durumunda kalmakta, aksi takdirde işten ayrılmak zorunda kalabilmektedir (Günindi Ersöz, 1998). Kadınlar kalıplaşmış önyargıları kırmakta çok ısrarcı olmamakta, sahip oldukları annelik içgüdüğü nedeniyle, çocuğı ile yeterince ilgilenememektense kariyerlerini ihmal etmeyi seçmektedirler (Güldal, 2006).

İnsanların birden fazla toplumsal gruba ait olmaları birden fazla toplumsal rol üstlenmelerini beraberinde getirmektedir. Bir insan hem eş, hem baba, hem öğretmen hem de öğrenci olabilmektedir. Toplumsal roller insanlara belli biçimlerde his, düşünce ve davranış kalıpları empoze etmektedir. Biyolojik ve toplumsal faktörlerin etkileşimiyle şekillenen insanlar, varlıkları ile toplumsal alanı dönüştürmektedir (Erdem Tuzlukaya ve Selçuk, 2013).

Ataerkil toplumun geleneksel değerleri varlığını modern toplumda da sürdürdüğünden, kadın için iyi eş ve iyi anne olmak önem taşımakta, böylece kadın üzerinde baba ve koca iktidarının yanı sıra ataerkil toplum değerleri de baskı aracı olmaktadır. Bu değerler çoğı zaman kadınların çalışma yaşamındaki rolleriyle çatışmakta, bu rol çatışması da kadınların zayıf ve gerilerde kalmasına, incitilebilir ve sömürülebilir bir konumda olmasına neden olmaktadır. Ev işleri, çocuk bakımı etkinliklerinden de sorumlu olan kadınlar, çalışma koşullarından bunaldıklarında çoğı zaman hırslı ve çalışkan olmamakla suçlanmaktadırlar (Koray, 1998).

Gül ve Oktay’a göre cam tavan algısının temelinde kadınların veya diğeri azınlık gruplarının karşılaştıkları bazı sorunlar nedeniyle kendilerini çaresiz hissetmeleri ve mücadele etmekten vazgeçmeleri gerçeğı yatmaktadır (Gül ve Oktay, 2009). Çoğı kadın yöneticiliğeri talip olmamayı seçmekte bu durum da üst yönetsel pozisyonlardaki kadın sayısını belirgin şekilde etkilemektedir.

Akoğlan’a göre mesleki eğitimden geçmemiş olmak kadınların üst yönetsel düzeyde çalışmalarını engellemektedir. Halen alt ve orta kademedeki yönetici kadınların üçte birinin daha üst düzeylere yükselebilmeleri için yönetici eğitiminden geçmeleri gerekmektedir. Tek engel eğitim de değildir. Erkeklerin daha önceden üst

yönetim kademelerini tutmuş olmaları, kadınlar için “görünmez duvar” oluşturmakta, daha sonraki yapılaşmayı da erkekler lehine sürdürmekte ve erkek egemen bir çalışma ağı oluşmasına neden olmaktadır (Akoğlu, 1997).

Kadınlar geleneksel rolleri gereği ev ve çocuk bakımıyla ilgili bütün etkinliklerden sorumlu olagelmışlerdir. Bu nedenle kadınlar iş yerinde de kontrolü tamamen ellerinde tutmayı sürdürme eğilimindedirler. Bu aşırı sorumluluk duygusu aşırı çalışmalarına, kötü yönetim becerileri edinmelerine ve yükselmeye hazırlıklı olmamalarına neden olur. Ayrıca organizasyonda konum değiştirmek arkadaşlarından ayrılmak anlamına geldiği için yükselmek kadınlara zor gelebilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Bazı durumlarda da kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorluklarını göze alamamakta, bu yüzden de yükselmeyi tercih etmemektedirler (Karaca, 2007).

Sınır koyma kadınların fazla deneyimli olmadığı bir alandır. Kadının kocasının istediği yer ve zamanda hazır olması gerektiği geleneksel olarak kabul edilmiştir. Bu kadının kendi zamanını, sınırlarını ve ihtiyaçlarını tanımlayamaması anlamını taşır. Çalışma yaşamında ise, insanlara yardımcı görünmek kadın yöneticiye doğru bir şey gibi gelir ama kadın yönetici “kapısı herkese açık” olduğunda asıl işini yapamadığını görür. Kadınların başka insanların isteklerini uygun bir zamana erteleyebilmeleri önemlidir (Palmer ve Hyman, 1993).

Ebeveynlik rolü kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Annelik rolü babalık rolüne göre çok daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir (Ataay, 1998). Kadın öncelikle iyi bir anne ve iyi bir eş olarak kendisini konumlandırmakta, dolayısıyla seyahat etmeme, uzun saatler çalışmama gibi kişisel tercihleri kariyer yapmasını engellemektedir (Akın, 2006). Sosyalleşme sürecinde kadınlara empoze edilen ve kendilerinin de içselleştirdiği eş-anne-ev kadını rolleri kadının çalışma yaşamına girmesini, terfi beklentisi geliştirmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Günindi Ersöz, 1998).

Özgüven ve özsaygıya sahip, iş yaptırma yeteneği olan kadınlara çoğu kez saldırgan ve kendini bilmez olarak bakılır. Öte yandan pasif, sessiz ve uysal kadınlar da yöneticiliğe uygun görülmez (Palmer ve Hyman, 1993). Kadınlar cinsel kimliklerini kaybedip “erkek gibi kadın” olarak adlandırılmak endişesi ve alışılmış kalıplar nedeniyle yöneticiliği kendilerine uygun görmemekte (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014), bu sebeple enerjilerinin ve zamanlarının büyük bölümünü, birincil görevleri olarak addettikleri çocuklarına, eşlerine ve ev işlerine ayırmakta,

dolayısıyla aynı statüde çalışmayı göze almakta ya da tamamen evlerine geri dönmektedirler.

Sonuç olarak, çalışan kadınların, iş hayatıyla ilgili olarak yüklendikleri rol ve sorumluluklarına ev kadınlığı, eş ve annelikle ilgili rol ve sorumluluklar eklendiğinde, bu durum kadınların rol çatışması yaşamalarına ve zaman baskısı hissetmelerine neden olmaktadır. Ayrıca bu rol çatışmasıyla birlikte, kadınlar toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirerek, sistemin değiştirilemeyeceği inancıyla kararsız kalarak ve özgüvenlerini yitirerek sistemi destekleme eğiliminde girmekte, üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede bizzat kendi kendilerine engel olmaktadır.

Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve iletişim ağlarına katılamama örgütsel faktörlerden kaynaklanan engelleri oluşturmaktadır (Karaca, 2007).

İnsanların tek başına yaşamaları sıkça görülen bir durum değildir. Çeşitli nedenlerle bir araya gelirler ve sosyal gruplar oluştururlar. İnsanlar sosyal zorunluluk nedeniyle bir araya geldiklerinde örgütlenme süreci başlamış olur (Bacacı Varoğlu, 2007). Formal bir örgütlenme içindeki toplumsal ilişkileri karakterize eden değer, norm ve eylem modelleri ise örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Marshall, 1999).

Örgütsel engellerin en belirgin olanları istihdam uygulamalarındaki adaletsizliktir. Cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdamı, kadın ve erkeklere aynı iş için farklı ücret ödemeyi yasaklayan birçok yasa olmasına rağmen, toplumlar hala kadınları ikincil saymaya devam etmektedir (Palmer ve Hyman, 1993).

Toplumsal cinsiyet rolleri, erkek egemen örgüt kültürleriyle birleşerek çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına neden olmaktadır (Akdöl, 2009). Bu tip örgütlerde kadın çalışanlar başta yöneticilik olmak üzere birçok göreve uygun görülmemekte, bu pozisyonlara yönelik talepleri de diğer çalışanlara rahatsızlık hissi vermektedir. Kadınlardan kendilerine uygun görülen belli görevlerde çalışmayı sürdürmeleri beklenmekte, çalışırken gösterdikleri çaba önemsizmemekte dolayısıyla meslekte ilerlemeleri engellenmektedir.

Yönetmel pozisyonlarda yer alan kadın sayısındaki artış yavaş seyretmektedir. Özellikle örgütsel boyutta, önyargılı davranış ve tutumlar kadınların cesaretini kırmakta, üst düzey yönetici pozisyonlarında yeterince yer alamamalarına neden olmaktadır. Kadınların önüne konulan örgütsel engeller kadınların motivasyonunu azaltmakta, üst düzey yönetim üyeleri arasındaki homojenliği arttırmakta ve alınan kararlarda zayıflığa yol açmakta, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek ve kaynaklardan yeterince yararlanamamasına neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Bilindiği gibi iş dışı ama işle ilgili olarak düzenlenen kurs, seminer, eğitim, yetiştirme ve kariyer geliştirme programlarına katılım çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini arttırmakta, kendine güvenmelerini ve motive olmalarını sağlamaktadır. Kadınlar birçok örgütte bu etkinliklere katılımda gönüllü olsalar dahi, üstlendikleri çoklu rolleri gereği kendilerini erkekler kadar işe veremeyecekleri düşüncesiyle bu fırsatlardan men edilmekte, belki de yükselmeleri için gerekli olan temel taşlardan mahrum bırakılmaktadırlar.

Kadınların örgüt içinde erkekler kadar iyi liderlik edemeyecekleri, duygularıyla hareket ettiklerinden mantıklı ve doğru kararlar veremeyecekleri, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerle birlikte çalışmak istemeyecekleri, erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istemeyecekleri düşünülmektedir. Kadınlar uysal, insancıl ve duygusal, erkekler ise hırçın ve akılcı olarak düşünülmektedir. Bu nedenle karar verici konumunda erkeklerin olması daha uygun görülmektedir (Yoğun Erçen, 2008; Karaca, 2007; Barutçugil, 2008; Ataay, 1998). Toplumsal cinsiyet kalıpları açısından düşünüldüğünde, kadına düşen karar vermek değil verilen kararlara uymaktır.

Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak addedilirken, kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple, kadın çalışanların işlerini başarma yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancı ortaya çıkmaktadır (KSGM, 2000). İş yerinde kadınlar erkeklere göre daha fazla engelle karşılaşmaktadır. Kariyer gelişimlerine zarar veren çeşitli ayrımcı ve önyargılı uygulamalar bu engellerden bazılarıdır (Ataay, 1998). Örneğin, bir kadının birkaç çalışma yılı sonra, aynı anda çalışma hayatına katıldığı aynı nitelikteki karşı cinsinden daha düşük bir konumda bulunabilme olasılığı oldukça yüksektir (Wirth, 2004).

Çoğu zaman, yetki ve karar verici pozisyonlarında çalışan kişiler; ev ve çocukla ilgili sorumluluklarının fazla olması nedeniyle, kadınları bu pozisyonlara teşvik etmenin uygun olmayacağını düşünmektedirler (Eagly ve Carli, 2007). Dolayısıyla önemli üst düzey pozisyonlara erkekler terfi ettirilmeye devam etmekte ve bu nedenle kadınların üst basamaklara çıkma yolculukları oldukça zorlu olmakta ve yavaş ilerlemektedir.

Yukarıda belirtilenlere ek olarak kadınlar, mentor eksikliği de çekmektedirler. Mentor kelimesinin kökeni mitolojiden gelmektedir. Odyssey’de belirttiğine göre Ithaca Kralı Ulysses savaşa gitmeden önce oğlu Telemachus’u en yakın arkadaşı Mentor’a emanet eder. Kralın savaştan dönmesi yirmi yıl alır ve Mentor, prensi kralın yokluğunda en iyi şekilde eğitmiş ve yetiştirmiş olacaktır (Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği, 2014). Mentor kelimesinin sözlük anlamı “akıl hocası, danışman, kılavuz, rehber, önder, yol gösterici, akıllı veya güvenilir öğretmen”dir (www.seslisozluk.net). Barutçugil (2002) mentorluğu; “işin içinden çıkılmadığında ya da bir sorunla karşılaşıldığında kolayca ulaşılabilecek, kendisinden akılcı ve duygusal anlamda destek alınabilecek kişi, akıl hocası” şeklinde tanımlamıştır. Toplumlar daha karmaşık hale geldikçe mentorluğun önemi artmıştır. Günümüzde mentorluk şirketlerde, okullarda ve çeşitli kurumlarda uygulanmaktadır. Bugün mentorluk sisteminin kullanılmasındaki amaç insan potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü aktarmak, akademik yönden veya kariyer yönünden hedef kitleye destek vermek bunun sonucu olarak da daha etkili bir insan kaynağı yaratmaktır. Kişiler karmaşık ve sürekli değişken iş yaşantısına ayak uydurabilmek için özelliklerini geliştirmek zorundadırlar (Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği, 2014).

Kadınlar, erkek çalışanlar gibi, işe girdikleri andan itibaren çalıştıkları ortam ve yapacakları işle ilgili; kendilerine yol gösterebilecek, rehberlik edebilecek, kendilerinden daha deneyimli bir öğretici meslektaşına ihtiyaç duyarlar. Mentor kavramıyla kastedilen de böyle bir kişidir. Kadınlar kendilerine mentorluk yapacak kişiyi bulduklarında kendilerini daha iyi hissetmekte, yükselirken daha az sorun yaşamaktadırlar. Maalesef mentorunu bulan kadın sayısı çok azdır. Bunun sebebi Akoğlan’ın da belirttiği gibi her sektörde erkek meslektaşlarının daha önceden üst yönetim kademelerini tutmuş olmaları dolayısıyla kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlarda değil de daha çok alt ve orta düzey pozisyonlarda görev yapmaları olarak gösterilebilir (Akoğlan, 1997).

Kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Ataay, 1998). Kadınların bazı engelleri aşmaları ve önyargıları yıkmalarının bir yolu, diğer çalışan kadın arkadaşlarıyla, kendi öz eğitim araçlarını yaratmaktır. Bu tür mesleki ve kişisel birlikler “ağ” olarak adlandırılmaktadır. Ağlar paha biçilemez değerde pratik ve politik iletişim sistemleridir. İnsanlar hangi pozisyonun boş olduğunu, bu pozisyona potansiyel adayların kim olduğunu, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü bu ağlar sayesinde öğrenir (Palmer ve Hyman, 1993). Kadınlar hem çalışma hayatında hem de örgütün üst yönetim pozisyonlarında sayıca az olduklarından genellikle bu ağları kendi aralarında kuramamakta, erkeklerin kendi aralarında kurdukları ağlara ise katılamamaktadırlar.

Erkek meslektaşlarının biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememeleri kadınları iş yaşamında zorlayan bir diğer unsur oluşturmaktadır (Soysal, 2010). Birçok örgütte erkeklerin kendi aralarında kurdukları informal iş ilişkileri vardır. Bu ilişkiye “old boy network” adı verilmektedir. Kadınlar bu networklere girmekte zorlandıklarından kariyerleri için gerekli bilgi, destek ve güce erişememekte (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014), erkek aktivitesi olarak nitelendirilen bu ilişkiye dâhil edilmemekte (Lockwood, 2004) ve erkek meslektaşlarının iş dışındaki buluşmalarına dâhil edilmedikleri için örgütsel politikaların dışında bırakıldıklarını düşünmektedirler (Palmer ve Hyman, 1993).

Cinsiyete ilişkin inanç ve değerler toplumun etkisi ile oluşmakta ve örgütleri etkilemektedir. Kadın ve erkeğe ilişkin yapılan tanımlamalar örgütün yapısına ve kültürel değerlerine yansımaktadır. Toplumların cinsiyetleri olduğu gibi toplum içindeki örgütlerin de kendilerine özgü cinsiyetleri vardır. Bireyler tıpkı toplumda olduğu gibi örgüt içinde de örgütsel cinsiyete göre roller üstlenmektedirler. Eğer örgüt maskülen bir örgüt ise kadınların erkeksi davranışları sergiledikleri görülmektedir. Kadınlar erkeksi davranışa uyum sağlayamadıklarında ise “konuk, yazlıkçı, köstebek, davetsiz misafir vb.” gibi algılanmaktadır. Eril bir örgütte kadınların başarılı olabilmeleri ve karar verici pozisyonlara ulaşabilmeleri için “sosyal bir erkek” gibi davranmaları gerekmektedir (Misci, Temel ve Yakın, 2006). Cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamalarının üstesinden gelemeyen ve sistemi değiştiremeyen kadınlar, daha çok kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek yoluyla işlerinde başarıya ulaşabilmektedirler (Bedük,

2005). İş yeri ayrımcılığı, erkek denetçiler veya iş arkadaşları tarafından kabullenilmeme, uygun eğitim ve rehberlik hizmetlerinden yararlanamama, kadın rol modellere erişim eksikliği kadınların işlerini bırakmalarına neden olabilecek faktörlerdir (Wirth, 2004).

Özetlenecek olursa; kadınlar toplumsal önyargılar nedeniyle, henüz işe seçilme ve yerleştirme aşamalarında bile çeşitli engelle karşı karşıya kalmakta, işe alınmamakta, alınsa bile karşı cinslerinin sahip olduğu imkân ve fırsatlara ulaşamamaktadırlar (Ataay, 1998).

Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kalıp yargılar ve mesleki ayrım toplumsal faktörlerden kaynaklanan engelleri oluşturmaktadır. Erkeklerle kadınlar hakkında gündelik yaşamda sıklıkla karşılaşılan tek yanlı ve abartılı imajlar vardır. Stereotip (kalıp yargı) kavramıyla ifade edilen bu yargılar bireylerin cinsiyet rollerine uygun şekilde toplumsallaşmasını sağlamak ve değişken bir gelişme göstermemelerini sağlamaktadır. Yaygın biçimde, anlaşılması mümkün kısıtlamalarla işleyen kitle iletişim araçlarında bu tür imajlara sürekli rastlanmaktadır (Marshall, 1999). Cinsiyet kalıp yargıları, kadınların yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadınların tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır (Çelikten, 2004).

ABD Cam Tavan Komisyonu (U.S. Glass Ceiling Commission), 1995 tarihli raporunda, ırkı ve etnik kökeni ne olursa olsun kadınların stereotip ve ön yargılarla karşı karşıya kaldıkları belirtmiştir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995). Söz konusu stereotip ve ön yargılar şu şekilde sıralanabilir:

Kadınlar:

- Çalışmak istemezler,
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler,
- Uzun ve olağan dışı saatlere kadar çalışamazlar ya da çalışmak istemezler,
- Çalıştıkları yerden başka bir yere gitmezler ya da gitmek istemezler,
- Karar veremezler ya da vermek istemezler,
- Çok duygusaldırlar,
- Yeteri kadar sert değildirler ya da çok serttirler,
- Çok pasiftirler,
- Sayısal yetenekleri yoktur.

Kadınlar hakkındaki stereotip ve ön yargılar her zaman olumsuz değildir. Erkek yöneticiler kadınları sıcak ve besleyici, insanlarla ilişkileri iyi olan, yaratıcı, çok çalışan, vefalı ve iyi takım oyuncusu olarak algılamaktadırlar (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995).

KSSGM'nin 2000 yılında yaptığı "Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar ile Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık" konulu araştırmasında; katılımcı erkeklerin yarısından fazlası kadınların; daha rahat iletişim kurduklarını, daha hırslı, daha müşfik ve daha detaycı olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı kadınlar; yönetici kadınları, daha güvenilir, daha verimli, daha rahat iletişim kuran, daha uyumlu, ikna kabiliyeti yüksek, daha müşfik olarak nitelendirmişlerdir (KSSGM, 2000b).

Kadınlara karşı geliştirilmiş önyargıların değiştirilmesi oldukça zor görünmektedir (Akoğlan, 1997). Ekonomik zorunluluk nedeniyle işgücüne katılmalarıyla kadınların çalışmasına karşı önyargılar aşılmaya başlansa da yönetici olmaları konusunda önyargılar halen varlığını sürdürmektedir (Güldal, 2006). Özellikle, örgüt içinde önemli kararların alındığı üst düzey yöneticilik pozisyonlarında karar verici olarak bulunmalarının; onların gücünü aşacağı ve hangi yönetim pozisyonunda olurlarsa olsunlar duygusallık ve ailevi nedenlerden ötürü yönetici pozisyonunun yetki ve sorumluluğunda bulunan faaliyetlerin aksamasına neden olacağı, mantıklı emir ve kararlar veremeyecekleri, astları konumundaki karşı cins çalışanlara emir veremeyecekleri yönünde önyargılar bulunmaktadır. Bu önyargılar nedeniyle günümüzde erkekler yöneticilik mesleği için kadınlara kıyasla daha uygun görülmektedir (Akoğlan, 1997).

Üst düzey yöneticilerin, kadın veya erkek olsun, başarı güdülerinin toplumun birçok kesimine göre daha yüksek olması beklentisi vardır ve bu gayet doğaldır. İlginç olan, üst düzey kadın yöneticilerin başarı güdülerinin üst düzey erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olmasıdır. Kabasakal (1998), 1993 yılında 13 kadın yöneticiyle yaptığı mülakatlarda, kadınların hepsinin yönetici olarak kabul görebilmek için erkek meslektaşlarından daha fazla çalıştıklarını ileri sürdüklerinden bahsetmiştir. Üst düzeye gelebilmeyi başarmış kadın yöneticiler toplumun kendilerine attığı "pasif" kişilik özelliklerinden ziyade daha çok erkeklere yakıştırılan "aktif" kişilik özelliklerine sahiptirler (Kabasakal, 1998).

Bilindiği üzere, toplumsal cinsiyet rolü aşlamaları, bireyler henüz bebeklik dönemindeyken kendini göstermeye başlamaktadır. Kız ve erkek bebeklerin giyecekleri kıyafetler, bu kıyafetlerin renkleri, desenleri ve modelleri birbirlerinden

farklıdır. Oyuncaklardan oynanan oyunlara, seçilen spor dallarından izlenen çizgi filmlere ve okunan kitaplara kadar birçok şey, ilk bakışta bile hangi cinsiyete göre oldukları hakkında bilgi vermektedir. Bu ayrım; kız çocuklarının kibar konuşan, çekici, ev işlerinden anlayan, oturmayı kalkmayı bilen, sessiz, sakin, sorun çıkarmayan; erkek çocuklarının atılgan, inatçı, güç gerektiren işlerde başarılı, cesur özelliklere sahip olması gerektiğiyle ilgili yapılan telkinlerle de varlığını devam ettirmektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı bu rol ayrımları bireyler henüz temel eğitim aşamasındayken, cinsiyetlerine uygun görülen meslekleri seçmeleri yönünde çalışmaktadır. Kadınlar küçüklükten itibaren kendilerine yüklenen özelliklerle çelişmeyecek mesleklerde çalışmaları için yönlendirilirler. Bhasin'in (2014) ve Günindi Ersöz'ün (1998) belirttiği gibi bu meslekler genellikle annelik ve ev kadınlığı görevlerinin iş yerindeki uzantısı gibi görülen ve genellikle bu görevleri aksatmayacak şartlara sahip öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik olmaktadır.

Ataerkil sistem biyolojik cinsiyetin üzerine giydirilmiş olan toplumsal cinsiyet kalıpları ile sürekliliğini sağlamaktadır. Yüz binlerce yıldır varlığını devam ettiren bu sistematik süreklilik, kadınlara ve erkeklere biçilen ayrı rollerin sorgulanmadan benimsenmesine neden olmaktadır. Çalışma hayatında da, kadın ve erkeklerin karşısına cinsiyete dayalı iş bölümü ile yapılandırılmış iş piyasası şeklinde kendini göstermektedir. Buna göre; erkekler fiziksel güç, teknik ve yönetsel yatkınlık gerektiren işlere, kadınlarsa sabır gerektiren, incelikli ama inisiyatif gerektirmeyen, ev işlerinin uzantısı kabul edilen işlere uygun görülmektedirler (Gökçe, 2008).

Toplumsal cinsiyet rol bölüşümünün bir uzantısı olarak gerçekleşen mesleki ayrım; mesleklerin yatay ve dikey olarak katmanlaşması şeklinde gerçekleşmektedir. Meslekler “kadın işi” ve “erkek işi” şeklinde ikiye ayrılarak yatay olarak katmanlaşmaktadır. Genel olarak “kadın işi” düşük statülü ve ücretli, geçici, güvencesiz ve niteliksiz işlerden oluşurken, “erkek işi” yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek ücretli, sürekli, güvenceli ve nitelikli işlerden oluşmaktadır (Parlaktuna, 2010). Geleneksel olarak mühendislik, fizik, yargı, hukuk ve sağlık idaresi “erkek işleri” olarak, kütüphane işleri, hemşirelik ve öğretim (özellikle ilköğretim) ise “kadın işleri” olarak kabul edilmektedir (Wirth, 2004). Mesleklerin dikey olarak katmanlaşması ise aynı beşeri donanıma sahip kadın ve erkeğin farklı pozisyonlarda yer alması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Günümüzde kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda daha aktif rol oynamalarına karşın, terfi alamadıklarından üst

yönetim kademelerine erkekler kadar ulaşamadıkları görülmektedir (Parlaktuna, 2010).

İlgili Araştırmalar

Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelememe nedenlerine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Başaran ve Nuroğlu (2015), “İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi” başlıklı çalışmalarında, cam tavan sendromunun kadınların kariyerlerine etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyet, İslami finans kurumlarında çalışan kadınlara yönelik tutumlar açısından belirleyici bir etkindir. Ayrıca ataerkil toplumsal yapı, yanlış veya eksik yorumlanmış dini hükümler ve bazı politik düzenlemeler iş yaşamını olumsuz etkilemektedir (Başaran ve Nuroğlu, 2015).

Aksu, Çek ve Şenol (2013), “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri” başlıklı çalışmalarında ilköğretim okulu müdürlerinin, kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine göre; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, kalıplaşmış cinsiyet yargıları ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kadınların yönetim kademelerine erişmelerine ve bu kademelerde ilerlemelerine engel teşkil etmektedir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013).

Gönül (2013), “Kadınların Siyasi Kariyerlerinde Cam Tavan Etkisi” isimli araştırmasında kadınların siyasi kariyerinde cam tavan engelini varlığını ve etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, 119 kadın siyasetçinin oluşturduğu örneklemde, cam tavanın kadınların siyasi kariyerlerine etki ettiğini, cam tavan için kritik eşiğin ise milletvekilliği ve üzerindeki pozisyonlar olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre, eğitimsizlik ve kariyer yapmamış olmak, hedefini iyi belirlememek, evlenmemiş olmak, çocuk sahibi olmak, daha önce sivil toplum örgütlerinde görev almamış olmak siyasette kadınların ilerlemelerine engel olan cam tavanı oluşturan faktörlerdir (Gönül, 2013).

Yılmaz (2013), “Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları, İstanbul İli Örneği” isimli araştırmasında yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun boyutlarını ve cam tavan sendromuna ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Örneklemini İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve ilçelerde ilçe milli eğitim müdürlüğü ve şube müdürlüğü görevi yapan 12’si kadın 132 yöneticinin oluşturduğu araştırmanın bulgularına göre, cam tavan sendromunu kadınlar erkeklerden daha fazla yaşamaktadırlar. Örgüt kültürü politikaları ve informal iletişim ağlarını kullanma konusunda kadınlar; çoklu rol üstlenme ve stereotipler alt boyutlarında ise erkekler karşı cinslerinden daha fazla cam tavan engeliyle karşılaşmaktadır (Yılmaz, 2013).

Eroğlu Toraman (2011), “Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi” isimli nitel çalışmasında kadınların erkeklere oranla eğitim örgütlerinde yönetmel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan etkisinin nedenlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetmel pozisyonlara yükselmeye kadınlar cam tavan engellerle karşılaşmaktadır. Erkek egemen yapı, muhafazakâr kesimin varlığı, yönetmel görevinin toplum tarafından kadına uygun görülmemesi ve kadın yönetmelere karşı geliştirilmiş önyargılar, kadınların geleneksel rolleri, iş-aile sorumluluklarının yarattığı çatışma, kadınların kendilerine güvenmemeleri ve eşlerin destek olmaması cam tavanın oluşmasına neden olan faktörlerdir (Eroğlu Toraman, 2011).

Brown (2010), “Examining The Leadership and The Laminated Glass Ceiling: Gender and Leadership Traits” isimli araştırmasında, kadınların üst düzey yönetmel pozisyonlarına erişmelerine engel olan cam tavan engelleri cinsiyet ayrımcılığı bağlamında incelemiş, kadın ve erkek katılımcıların cam tavan algılarının farklılığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir:

- Üst düzey yönetmel pozisyonlarındaki kadınların erkekler kadar yetenekli oldukları görüşü erkekler arasında, kadınlara oranla, daha az kabul görmüştür.
- Rekabetçilik ve atılganlığın kadınlar için olumsuz özellikler olduğu görüşü kadınlar tarafından kabul görürken, erkekler tarafından kabul görmemiştir.
- Erkek çalışanlar arasında oluşmuş iletişim ağlarına (good old boy networks) katılamamanın kadınların ilerlemesine engel teşkil ettiği görüşü katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından reddedilmiştir.

- Örgüt yönetiminin cinsiyet ayrımcılığına karşı önlemler aldığı görüşü, kadın katılımcılar tarafından erkek meslektaşlarına göre daha az kabul görmüştür.
- Örgütte, kadınlara uzmanlık eğitimleri ile kariyerlerini ilerletebilme imkânı verildiği görüşü, erkek meslektaşlarına göre kadınlar tarafından daha fazla kabul görmüştür.

Irmak (2010), “Cam Tavan Sendromu-Bir Hastane Uygulaması” isimli araştırmasında cam tavanı; üst yönetimden kaynaklanan engeller, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, aile hayatı, cinsiyet ayrımcılığı, kadınların kariyer basamaklarında yükselmesindeki etkenler, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk ve mesleki ayrım olmak üzere dokuz boyutta incelemiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, kadınlar kendileriyle ilgili önyargılardan rahatsız olmaktadır ve artık kendilerini üst düzey yönetici pozisyonlarında görev almak için hazır hissetmektedirler. Ayrıca kadınların ev ve iş sorumluluklarıyla ilgili olarak denge kurmada başarılı oldukları, kariyer pozisyonlarında ilerlemek için eğitimin en itici güç olduğunu düşündükleri araştırma bulguları arasında yer almıştır (Irmak, 2010).

Sezen (2008), “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli araştırmasında turizm sektöründe cam tavan sendromunun boyutlarını ve nedenlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınların bir cam tavan engele maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre genel olarak, toplumsal önyargılar, ailevi sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet kalıp yargıları kadınların karşılaştıkları kariyer engelleridir (Sezen, 2008).

Yoğun Erçen (2008), “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir İnceleme” isimli araştırmasında kadınların cam tavanı aşmak için kullandıkları kariyer stratejilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Yoğun Erçen, 2005 yılında Financial Times Europe 500’e giren 11 kurumsal işletmede çalışan, meslek hayatları boyunca en az bir defa terfi almış 196 kadının katıldığı araştırmasında, kadınların cam tavanı aşmak için en çok yüksek performans gösterme ve mentordan yardım alma stratejilerini kullandıklarını tespit etmiştir (Yoğun Erçen, 2008).

Catalyst’in (2007), “Double-Bind Dilemma For Women In Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don’t” isimli araştırmasına göre, kalıplaşmış önyargılar kadınların ilerlemesinin önünde görünmez ve geçilmesi zor engeller oluşturmaktadır.

Kadınların yeteri kadar hırslı ve çalışkan olmadıkları, liderlik özelliklerinden ve doğru kararlar alma yeteneğinden yoksun oldukları, problem çözme yeteneklerinin zayıf olduğu gibi önyargılar, ayrıca kendilerini kanıtlamak için erkek meslektaşlarından daha fazla çalışmak zorunda kalmaları, mentor eksikliği gibi nedenler kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarından uzak kalmalarına neden olmaktadır.

Karaca (2007), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı araştırmasında; kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan cam tavan bileşenlerin neler olduğunu ve kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin toplam tutum puanları ile yaş, eğitim, medeni durum ve mesleki deneyim arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Buna göre araştırmacının elde ettiği sonuçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Karaca, 2007):

- Günümüzde kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmaktadırlar.
- Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği kadınlara yönelik yatay mesleki ayırım yapılmaktadır.
- Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- Kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin toplam tutum puanları ile incelenen yaş, eğitim, medeni durum ve mesleki deneyim değişkenlerinden yalnızca cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” başlıklı araştırmalarında, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerileri tespit etmeyi amaçlamışlar ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007):

- Kadınların liderlik ve yöneticilik vasıflarının sınırlı olmasının, onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmelerine engel teşkil ettiği görüşü kadınlar tarafından kabul görürken, erkekler tarafından kabul görmemiştir.
- Toplumsal olgular çerçevesinde kadına biçilen rolde ailevi sorumlulukların fazla olması, kadının hem aile içerisindeki rollerini yerine getirmesi hem de iş yaşamında yöneticilik pozisyonundaki yoğun çalışma temposuna ayak uydurmasının zorluğu, kadınların kariyer gelişimine engel teşkil etmektedir.

- Kadınların doğum zamanlarında annelik görevlerinin ağır basması, belli bir süre iş ortamından uzak olmasına neden olmakta, bu durum da kariyer açısından kadınları olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesinde en önemli engellerden birisidir.

İlgili literatüre ve bu alanda daha önce yapılmış araştırmalarda elde edilen bulgulara dayanarak, kadınların sayıca fazla oldukları sektörlerde dahi belli bir seviyeye geldikten sonra tam olarak tanımlanamayan, gözle görülmeyen bir engelle çarptıkları ve bu engel nedeniyle üst düzey yönetici pozisyonlarında sayıca fazla yer alamadıkları söylenebilir. Kastedilen bu engel literatüre “cam tavan” kavramı olarak girmiştir. Araştırmacının kadın olması, daha önce eğitim kurumlarında okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı görevlerinde bulunması, daha önce yükselme isteğine ve birçok atama talebine rağmen çocuk sahibi olduktan sonra yöneticilik görevine dönmek istememesi, yüksek lisans öğrenimi esnasında öğrendiği “cam tavan” kavramını derinlemesine inceleme isteği doğurmuştur.

“Cam tavan” kavramıyla ilgili dünyada ve Türkiye’de çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmaların genellikle özel sektörle ilgili, deneklerin de özel sektörde çalışanlar olduğu görülmüştür. Eğitim alanında ve özellikle kamu eğitim kurumlarında “cam tavan” engellerin tespit edilmesini amaçlayan çalışma sayısı oldukça azdır. Ayrıca bu engeller bu araştırmada, konunun birincil muhatabı olan kadınların, sadece kadınların dâhil edilmesiyle bulguların yanlış elde edilebileceği endişesiyle de erkeklerin katılımlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu nedenlerden ötürü çalışmanın literatürdeki bu boşlukları doldurabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmanın problemi, başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinde cam tavan sendromundan kaynaklanan engellerinin neler olduğudur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan üst düzey yöneticiler (il milli eğitim müdürü, ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürü) ile merkeze bağlı kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcısı) kadınların eğitim örgütlerinde (Bakanlık merkez ve

taşra örgütleri) üst düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromundan kaynaklanan faktörlere ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Yöneticilerin;

- 1- Kadınların eğitim örgütlerinde (bakanlık merkez ve taşra örgütleri) üst düzey yönetici olmalarını engelleyen,
 - A) Bireysel faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
 - B) Örgütsel yaşamdan kaynaklanan faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
 - C) Toplum yaşamından kaynaklanan faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Yöneticilerin; kadınların üst yönetsel pozisyonlarda sayıca daha fazla temsil edilmelerini sağlamaya ilişkin önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Türkiye’de eğitim yöneticiliği daima büyük önem arz eden bir konum olmuştur. Geçmişte yöneticilik makamına genelde erkek yöneticiler atanmıştır. Ancak son yıllarda sınav puanı, mülakat, mesleki kıdem, öğrenim durumu gibi kriterlerle belirlenen puanlara göre atama yapılmasına rağmen kadın yöneticilerin sayısı halen istenilen düzeye gelememiştir.

Bu çalışma ile eğitim alanında kadın öğretmenlerin sayıca yoğun olarak çalışmasına karşın üst yönetsel pozisyonlarda yer alamamasının cam tavan sendromundan kaynaklanan nedenleri konusunda bilgi birikimine katkıda bulunmak istenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarının eğitim kurumlarında görev yapan kadın öğretmenlerin ve kadın yöneticilerin yaşamış oldukları kariyer engellerinin neler olduğu hakkında Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü gibi ilgili kurumlara katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu katkı çerçevesinde alınacak önlemler ile çağdaşlaşmanın göstergelerinden biri olan kadının toplumdaki yeri ve önemi konusundaki eksikliklerin giderilerek, gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşabileceğimiz düşünülebilir.

Sınırlılıklar

Araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan üst düzey yöneticiler ile merkeze bağlı kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerinin cam tavan sendromundan kaynaklanan nedenlerine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Cam Tavan/Cam Tavan Sendromu. Kadınların yöneticilikte yükselme sürecinde karşılaştığı görülmeyen ve geçilemeyen engellerdir.

Okul. Niğde ili merkeze bağlı kamu okullarıdır.

Okul yöneticisi. Niğde ili merkeze bağlı kamu okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Toplumsal cinsiyet. Kadının ve erkeğin sosyal olarak belirlenmiş kişilik özellikleri, rol ve sorumluluklarıdır.

Üst düzey yönetsel pozisyon. Bakanlık (MEB) merkez ve taşra eğitim örgütlerindeki yönetici pozisyonlarıdır.

Yönetici. İl, ilçe milli eğitim yöneticisi ve okul yöneticisi.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizi açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin, kadınların erkeklere oranla, eğitim yönetiminde yönetici pozisyonlarında çok daha az görev almasına neden olan cam tavan sendromu bileşenlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçladığından tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak yürütülmüştür. Tarama modeli geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, herhangi bir değiştirme ve etkileme çabasına girilmeden, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002).

Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerini kullanarak, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasını amaçlayan nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcılarını, Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve merkeze bağlı okullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticiler belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik” örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesine, ayrıca pek çok durumda olgu ve olayların keşfedilmesine ve açıklanmasına olanak sağlamaktadır (Patton, 1987’den aktaran Şimşek ve Yıldırım, 2011). Amaçlı örneklemede

araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanarak araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır (İşcil, 1973'ten aktaran Balcı, 1997). Bu araştırmada amaçlı örneklemin tercih edilmesinin nedeni, araştırmacının da aynı bölgede öğretmenlik yapması sebebiyle, araştırmanın amacına yönelik derinlemesine bilgi verebilecek katılımcıları seçebileceği kanaatine varılmış olmasıdır.

Maksimum çeşitlilik örnekleme ise; göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmayı ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtabilmeyi amaçlayan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemin kullanıldığı bir araştırma sonucunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar herhangi başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir. Maksimum çeşitliliğe dayalı örneklem oluşturmada amaç, genelleme yapmak değil, tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak veya paylaşılan olguların olup olmadığını tespit etmeye çalışmak ve problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Araştırmanın çalışma grubunu; görev, cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu değişkenleri ele alınarak maksimum çeşitliliği sağlama amacıyla seçilen 31 yönetici (İl Milli Eğitim Müdürü, İlçe Milli Eğitim Müdürü, şube müdürü, okul müdürü, müdür yardımcısı) oluşturmuştur. Katılımcılara ait bilgiler (görev, cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi, medeni hal) EK 2'de verilmiştir. Yöneticilere görüşmeye katılıp katılmak istemedikleri sorulmuş, gönüllü katılımları önemsenmiş ve istekliler çalışmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubuna giren katılımcıların çeşitli değişkenlere göre (görev, cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu) dağılımı Tablo 7'de verilmiştir.

Araştırmanın katılımcılarını Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde, Niğde iline bağlı ilçelerin (Altınhisar, Bor, Çamardı, Çiftlik, Ulukışla) ilçe milli eğitim müdürlüklerinde ve merkeze bağlı okullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Tablo 7'ye göre katılımcıların 1'i İl Milli Eğitim Müdürü, 5'i İlçe Milli Eğitim Müdürü, 11'i şube müdürü, 3'ü okul müdürü ve 11'i müdür yardımcısıdır.

Tablo 7'ye göre katılımcıların 13'ü kadın (%41.94), 18'i erkek (%58.06) yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası 36-46 yaş aralığındadır. 25-35 yaş aralığında ve 47-57 yaş aralığında 6'şar katılımcı varken, 58 ve üzeri yaş aralığında 3 katılımcı vardır.

Katılımcıların yarısına yakınının yöneticilik kıdemi 1-5 yıl aralığındadır. 21 ve üzeri yıl aralığında 6 katılımcı varken, 6-10 yıl aralığı ve 11-15 yıl aralığında 5'er katılımcı vardır. 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemi olan katılımcı sayısı 1'dir. Katılımcılardan 30'u evli, 1'i bekârdır. 29 katılımcı çocuk sahibiyken 2 katılımcının çocuğu yoktur.

Tablo 7. *Katılımcıların Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı*

Katılımcılar		f	%
Görev	İl Milli Eğitim Müdürü	1	3.23
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	5	16.13
	Şube Müdürü	11	35.48
	Okul Müdürü	3	9.68
	Müdür Yardımcısı	11	35.48
Cinsiyet	Kadın	13	41.94
	Erkek	18	58.06
Yaş	25-35	6	19.36
	36-46	16	51.60
	47-57	6	19.36
	58 ve üzeri	3	9.68
Yöneticilik Kıdemi	1-5	14	45.16
	6-10	5	16.13
	11-15	5	16.13
	16-20	1	3.23
	21 ve üzeri	6	19.35
Medeni Hal	Evli	30	96.77
	Bekâr	1	3.23
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Var	29	93.55
	Yok	2	6.45

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, katılımcıların görüşlerini derinlemesine inceleyip ortaya koymak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, kaynak kişiyi tam ve doğru cevap vermesi için güdülemeyi, yanlılıklarını ortadan kaldırarak ilgi, görüş, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan, görüşmeci ve kaynak kişi arasında gerçekleşen bir süreçtir (Dillman, 1978'den aktaran Balcı, 1997). İnsan yaşamında görüşmenin, önemli ve oldukça eski bir yeri vardır. Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunlara ait nedenlerin öğrenilmesinde en eski yol olarak kullanılagelmıştır. Görüşmede söylenenlerin gerçek ve derinliğine anlamları çıkartılabilir. Yapmacık cevapların ayıklanabilme olasılığı yüksektir. Ayrıca ses tonu, mimikler, katılımcının cevaplama isteği görüşmenin değerlendirilmesinde araştırmacı için ipucu niteliğindedir (Karasar, 2002). Yarı yapılandırılmış görüşme ise, ev yaşamı, eğitim, önceki iş tecrübesi, tutumlar vb. konularda görüşmeden önce geliştirilmiş soruların kullanıldığı bir görüşme türüdür (Balcı, 1997). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacıya sağladığı belli düzeyde standartlık ve esneklik nedeniyle eğitimbilim araştırmalarına diğer tekniklere göre daha uygun niteliktedir (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Anında değişen koşullara uyabilme esnekliği, hemen herkese uygulanabilirliği, geri besleme mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinlemesine bilgi edinebilme, yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması ve cevaplama oranını yüksek tutabilme, görüşme yönteminin kuvvetli yönleri arasında sayılabilir (Karasar, 2002).

Görüşmeler için araştırmacı tarafından araştırmanın alt amaçlarına yönelik verileri elde etmek üzere yarı yapılandırılmış taslak bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular, araştırmacı tarafından ilgili literatür taraması yapılarak, açık ve anlaşılabilir olmasına dikkat edilerek hazırlanmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara ait kişisel bilgiler (görev, cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu), ikinci bölümde de katılımcıların, kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmelerini engelleyen bireysel, örgütsel, toplumsal engellere ve kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlarda sayıca daha fazla temsil edilmelerini sağlamaya ilişkin görüş ve önerilerini ortaya

çıkarmaya yönelik sorulara yer verilmiştir (EK 3). Görüşme formu uzman¹ görüşüne sunulmuş, gelen öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir.

Görüşme formunda yer alan sorular bazen katılımcılar tarafından farklı anlaşılabilir. Bu karışıklığı ortadan kaldırmak için gerçek çalışmadan önce yapılacak pilot çalışma hem görüşme formu hem de araştırmacının standardizasyonu açısından önem taşımaktadır (Türnüklü, 2000). Araştırmada bir kadın ve bir erkek yöneticiyle gerçekleştirilen görüşmeler ile görüşme formunun pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulamada elde edilen veriler değerlendirmeye alınmamış sadece formun geliştirilmesine yönelik kullanılmıştır. Uzman görüşleri ve pilot uygulamalar sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Bilimsel araştırma sonuçlarının inandırıcılığı geçerlik ve güvenirlik ölçütlerine dayanmaktadır. Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu, güvenirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Bu iki ölçüt, nicel araştırmalarda tanımlar, yöntemler ve istatistiksel testler yardımıyla değerlendirilebilirken nitel araştırmalarda bu yardımcılar yoktur. Çünkü nicel araştırmalar bir olgunun var olma derecesini ölçmeyi amaçlarken, nitel araştırmalar daha çok bir olgunun varlığını ve anlamını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmacının olguyu olduğu gibi yansız gözlemesi, esnek olması, araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmelerin sağladığı ayrıntılı ve derinlemesine bilgi, uzun süreli bilgi toplama, gerektiğinde alana geri dönebilme nitel araştırmalarda geçerliği sağlayan özelliklerdir. Bunların yanında geçerlik konusunda araştırmacıya sunulan birtakım stratejiler de vardır. Bu stratejileri iç ve dış geçerlik olarak incelemek mümkündür (Şimşek ve Yıldırım, 2011). İç geçerlik; araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin gerçekliği ortaya koyma yeteneğiyle ilgilidir (LeCompte ve Goetz, 1982'den aktaran Şimşek ve Yıldırım, 2011). Dış geçerlik ise örnek bir grup içinde ve araştırma koşulları içinde varılan sonuçların gerçek yaşama genellenebilirliğidir (Karasar, 2002). Sosyal olayların, ortama göre değiştiği varsayımından hareketle bir araştırmanın sonuçları başka bir araştırmaya doğrudan genellenemez ancak benzer ortamlara ve durumlara bir dereceye kadar genellenebilir. Nicel araştırmalarda bu genelleme doğrudan yapılırken, nitel araştırmalarda dolaylı yoldan yapılır. Diğer bir deyişle genellemeler; ilkeler, kurallar biçiminde değil, deneyimler ve örnekler biçimindedir (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

¹ Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İlayet Aydın, Doç. Dr. Şakir Çinkır, Yrd. Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu, Yrd. Doç. Dr. Uğur Akın, Dr. Fatma Türkyılmaz, Dr. Kadriye Işıklar Pürçek

Bu araştırmada, rneklemen çeşitlendirilmesi için katılımcıların seçimine zen gösterilmiş, örneklem ve süreç hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Yapılan görüşmeler esnasında, öncelikle katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş, kayıt için izinleri alınmış, durumu olduğu gibi ortaya koyabilmek için katılımcıların cevaplarına müdahale edilmemiş, sadece bazı sorularda konu dışına çıkmama ve ayrıntıları yakalama adına bazı ek sorular yoluyla ynlendirilmeler yapılmış, benzer ve farklı bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş, rapor oluşturulurken anlaşılmayan ifadeler için alana geri dönülmüş, daha açık ve anlaşılır hale getirebilmek için yer yer katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Elde edilen bulguların, kendi içerinde ve kuramsal çerçeveyle tutarlı olup olmadıkları kontrol edilmiştir. Uygulanan bu stratejiyle geçerliğin sağlanacağı dşnlmştir.

Güvenirlik geçerlik için önkoşul niteliğindedir. Bir ölçeğin tutarlılığını, her ölçmede benzer sonuçları vereceğini gösterir. Bir başka deyişle, güvenirlik bir ölçü aracının devamlılık ölçüsüdür (Balcı, 1997). Karasar'a göre güvenirlik, ölçmenin tesadüfi yanılığlardan arınık olmasıdır (Karasar, 2002). Nicel araştırma yöntemlerinde lme aracının güvenirliği temel etken olduğu için güvenirlik hesaplamaları lme aracına yöneliktir. Görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda ise güvenirlik görüşmecinin nitelikleri göz önünde bulundurularak incelenmektedir. Güvenirlik; görüşmecinin soru soruş biçimi, gerçek çalışmaya başlamadan önce görüşme formunun ve görüşmecinin pilot çalışmaya tabi tutulması, görüşme sürecinde kasete kaydedilen konuşmaların yazıya dökümü ve kasetlerdeki konuşmaların çözümlenmesinden sonra sayfalar dolusu verinin belirli kategorilere kodlanması süreçlerindeki tutarlılık gibi ölçütler alınarak incelenmelidir (Türnüklü, 2000). Bu araştırmada güvenirliği sağlamak amacıyla, tüm katılımcıların aynı şekilde anlaşılması amacıyla her soru her bir katılımcıya aynı şekilde sorulmuş, gerçek çalışmadan önce pilot uygulama yapılmış, ses kayıtları yazıya dökülürken her bir ifadenin doğru kategoriye kodlanmasına, ayrıntıların yakalanmasına, rapordan gereksiz ve tekrar edilen bilgilerin arındırılmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın yapılacağı eğitim örgütlerinin bağlı bulunduğu Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler (EK 1) alındıktan sonra, katılımcılara ait görüşme takvimi hazırlanmıştır. Görüşmenin başında her katılımcıya; çalışmanın amacı, elde edilen verilerin yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağı ve hiçbir şekilde araştırmacı dışındaki kişilerin eline geçmeyeceği, araştırma raporunda da

özel bilgilere yer verilmeyeceği açıklanmış, ses kaydı yapmak için izinleri istenmiştir. 31 görüşmenin tamamında ses kaydı yapılmıştır. Görüşmelerin tamamı katılımcıların görev yerinde yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Görüşme yoluyla elde edilen veriler önce deşifre edilerek yazılı metin haline getirilmiştir, daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. Verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Temelde yapılan işlem, benzer verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlamaktır. İçerik çözümlemesi şu dört aşamada gerçekleştirilir: (1) Kategorilerin (temaların) bulunması, (2) Verilerin kodlanması, (3) Kodların ve kategorilerin (temaların) düzenlenmesi, (4) Bulguların açıklanması ve yorumlanması (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

Araştırma problemi ile ilgili alan yazın, kategorileri oluşturmaya yardımcı olabilecek derecede zengin nitelikteyse, araştırmacı kategorileri çalışmanın başında oluşturabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Kategoriler (temalar) tümdengelim yaklaşımıyla, kuramsal çerçeveye ve araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak çalışmanın başında oluşturulmuştur. Bu çalışmada kategoriler şu şekilde belirlenmiştir:

1. Cam tavana yol açan "bireysel" faktörler
2. Cam tavana yol açan "örgütsel" faktörler
3. Cam tavana yol açan "toplumsal" faktörler
4. Cam tavan engelleri aşmaya ilişkin öneriler

Görüşlerin analizinin güvenilirliğini sağlamak için, görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra, her bir kategoriye ait alt kategoriler tümevarım yaklaşımıyla (çoklu rol üstlenme, yöneticiliğe bakış açısı, eşin mesleği, eşinden veya ailesinden destek görememe, kişisel özellikler, örgüt kültürü ve politikaları, iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği, mesleki ayrım, kalıp yargılar, kadınlara öneriler,

politikacılara öneriler) belirlenmiş, görüşme kodlama anahtarı hazırlanmış ve kodlamalar yapılmıştır. Yöneticilerin cam tavana yol açan bireysel faktörlere ilişkin görüşleri araştırmacı dışındaki bir uzman² tarafından bu anahtara tekrar kodlanarak görüş birliği tespit edilmiştir. Görüşmelerin güvenilirliğini hesaplamak için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği aşağıdaki güvenilirlik formülü kullanılmıştır:

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$$

Kodlamaların güvenilirliği için en az %70 görüş birliği gerekmektedir (Houten ve Hall, 1983'ten aktaran Taşkın, 2014). Bu çalışmada güvenilirlik %81.14 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda analizlerin güvenilir bir biçimde yapıldığı söylenebilir.

Araştırmada, görüşlerin belirtilme sıklıkları tespit edilmiş, benzerlik ve farklılıklar yorumlanmıştır. Katılımcıların görüşlerinin kategorilere ve alt kategorilere göre dağılımının frekans (sıklık) ve yüzde değerleri tablolar halinde verilmiştir. Bulguların yorumlanması aşamasında daha somut ve açıklayıcı olması amacıyla görüşme dökümlerinden doğrudan alıntılara da yer verilmiştir.

² Bahtiyar Sarı. Niğde Üniversitesi Kamu Yönetimi Yüksek Lisans mezunu.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Bireysel Faktörlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın katılımcılarının, “İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Bireysel Faktörler Nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar; “çoklu rol üstlenme”, “yöneticiliğe bakış açısı”, “eşin mesleği”, “eşinden veya ailesinden destek görememe” ve “kişisel özellikler” olmak üzere beş alt kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya 17 (3 kadın, 14 erkek) il ve ilçe yöneticisi ve 14 (10 kadın, 4 erkek) okul yöneticisi olmak üzere toplam 31 yönetici katılmıştır. Katılımcılar birden fazla alt kategoriye ilişkin görüş bildirdiğinden, görüş sayısı katılımcı sayısından fazla çıkmıştır.

13 il ve ilçe yöneticisi ve 12 okul yöneticisi (toplam 25) “çoklu rol üstlenme” alt kategorisine, 16 il ve ilçe yöneticisi ve 14 okul yöneticisi (toplam 30) “yöneticiliğe bakış açısı” alt kategorisine, 11 il ve ilçe yöneticisi ve 10 okul yöneticisi (toplam 21) “eşin mesleği” alt kategorisine, 11 il ve ilçe yöneticisi ve 13 okul yöneticisi (toplam 24) “eşinden veya ailesinden destek görememe” alt kategorisine, 12 il ve ilçe yöneticisi ve 11 okul yöneticisi de (toplam 23) “kişisel özellikler” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmişlerdir (Tablo 8).

Tablo 8. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyonlara Gelmelerini Engelleyen Bireysel Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategoriler	Cinsiyet	İl ve İlçe Yöneticileri		Okul Yöneticileri		Genel Toplam	
		f	%	f	%	f	%
Çoklu Rol Üstlenme	Kadın	2	3.17	10	16.67	12	9.76
	Erkek	11	17.46	2	3.33	13	10.57
	Toplam	13	20.63	12	20.00	25	20.33
Yöneticiliğe Bakış Açısı	Kadın	3	4.76	10	16.67	13	10.57
	Erkek	13	20.63	4	6.66	17	13.82
	Toplam	16	25.39	14	23.33	30	24.39
Eşin Mesleği	Kadın	2	3.17	7	11.67	9	7.32
	Erkek	9	14.29	3	5.00	12	9.56
	Toplam	11	17.46	10	16.67	21	17.07
Eşinden veya Ailesinden Destek Görememe	Kadın	3	4.76	10	16.67	13	10.57
	Erkek	8	12.70	3	5.00	11	8.94
	Toplam	11	17.46	13	21.67	24	19.51
Kişisel Özellikler	Kadın	1	1.59	8	13.33	9	7.32
	Erkek	11	17.46	3	5.00	14	11.38
	Toplam	12	19.05	11	18.33	23	18.70
Genel Toplam		63	51.22	60	48.78	123	100.00

Tablo 8'e göre tüm katılımcıların iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyona gelmelerini engelleyen bireysel faktörlere ilişkin görüşlerinin genel dağılımına bakıldığında, katılımcıların genel olarak en fazla “yöneticiliğe bakış açısı” alt kategorisine yönelik görüş (30 görüş) bildirdiği görülmüştür. Bu görüşlerin 13'ü kadın yöneticilere (%10.57), 17'si ise erkek yöneticilere (%13.82) aittir. Daha sonra “çoklu rol üstlenme” alt kategorisine yönelik 25 görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin 12'si kadın yöneticilere (%9.76) ve

13'ü ise erkek yöneticilere (%10.57) aittir. “Eşinden veya ailesinden destek görememe” alt kategorisine yönelik toplam 24 görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin 13'ü kadın yöneticilere (%10.57) ve 11'i erkek yöneticilere (%8.94) aittir. “Kişisel özellikler” alt kategorisine yönelik belirtilen 23 görüşün 9'u kadın yöneticilere (%7.32) ve 14'ü erkek yöneticilere (%11.38) aittir. “Eşin mesleği” alt kategorisine yönelik belirtilen 21 görüşün 9'u kadın yöneticilere (%7.32) ve 12'si erkek yöneticilere (%9.56) aittir.

Tablo 8'e göre kadın yöneticilerin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmelerini engelleyen bireysel faktörlere ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, kadın katılımcıların sırasıyla en fazla yöneticiliğe bakış açısına (%10.57) ve eşinden veya ailesinden destek görememeye (%10.57), daha sonra çoklu rol üstlenmeye (%9.76), eşin mesleğine (%7.32) ve kişisel özelliklere (%7.32) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 8'e göre erkek yöneticilerin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmelerini engelleyen bireysel faktörlere ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, erkek katılımcıların sırasıyla en fazla yöneticiliğe bakış açısına (%13.82), daha sonra kişisel özelliklere (%11.38), çoklu rol üstlenmeye (%10.57), eşin mesleğine (%9.56) ve eşinden veya ailesinden destek görememeye (%8.94) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Aşağıda il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerin başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engelleyen bireysel faktörlere ilişkin görüşleri ele alınmıştır.

Çoklu Rol Üstlenme

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 13'ü “çoklu rol üstlenme” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 2'si kadın, 11'i erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Çoklu rol üstlenmenin başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınların çalışan kadın rolünün yanında, yönetici, ev kadını, anne, eş, gelin, komşu, akraba, arkadaş gibi rolleri de vardır. Bu rolleri birlikte yürütmeye çalışmak genellikle mümkün olmaz. Bu nedenle vazgeçilen rol genellikle yöneticiliktir (İYe5, İYe6, İYe7, İYe8, İYe12, İYk1).

Kadınların üstlendikleri rollerin en önemlisi anneliktir. Bu rolü aksatmak çocukta ve dolayısıyla ailede huzursuzluğa yol açar. Bu nedenle ve içgüdüsel olarak kadınlar annelik rolünü öncelikli görürler (İYe1, İYe2, İYe5, İYe10, İYk1, İYk3).

Ev işleri ve çocuk bakımı genellikle kadınların tek başına üstlendiği sorumluluklardır. Kadınlar bu sorumlulukları tam olarak yerine getirme çabası içinde olurlar ve bu durum kariyer yapmayı ikinci plana iter (İYe2, İYe3, İYe11).

Kadınların iş, ev, çocuk ve eşle ilgili sorumlulukları zaman açısından çatışma yaşamalarına neden olur (İYe11, İYe12).

Üstlendikleri sorumluluklar ve roller için yeterli zamanı bulamayan kadınlar stresli ve yorgun olur. Stres ve yorgunluk da yükselmelerine engel teşkil eder (İYe1, İYe3, İYe7, İYe8, İYk3).

Yöneticilik öğretmenlikten ayrılıp 8-5 mesaiye geçmeyi gerektirir. Üst düzey yöneticilikte bu mesai saatleri daha da uzayabilir. Çalışma saatlerinin artması anneliği, eşliği, ev kadınlığını mutlaka aksatır. Bu durumun yarattığı huzursuzluk kadınların yükselmelerini engeller (İYe8, İYe13).

Hamilelik, doğum öncesi ve sonrası izinler kadının yaklaşık iki yılını alır. Kariyerlerindeki bu iki yıl kaybı kadınların yükselme fırsatlarını kaçırmalarına neden olur (İYe7, İYe10).

Kadınlar üstlendikleri rolleri birbirine karıştırır. Evdeki annelik ve eşlik rollerini iş yerinde devam ettirir. Yaşadıkları bu rol çatışması yöneticilikte ilerlemelerinin önünde engel teşkil eder (İYe6, İYe13).

Yukarıda verilen ifadelere göre il ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı (İYe5, İYe6, İYe7, İYe8, İYe12, İYk1) kadınların çalışan kadın rolü dışında üstlendikleri diğer rollerden bahsetmiş, bu rolleri bir arada yürütmenin zor olduğunu, bu sebeple öncelikli olarak yöneticilik rolünden vazgeçmek zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Kadınların üstlendikleri annelik rolünün diğer rollere ağır bastığını ve annelik rolünü aksatmanın diğerlerine göre daha çok sıkıntı verdiğini dolayısıyla kadınların içgüdüsel olarak anneliğe öncelik verdiklerini belirten katılımcılar (İYe1, İYe2, İYe5, İYe10, İYk1, İYk3) da olmuştur. İYk1 anneliğin öncelikli olduğunu, ancak yine de nadir de olsa annelikle birlikte yöneticilik görevini kusursuz şekilde bir arada

götüren kadınlar olduğunu da belirtmiş ve diğer katılımcıların hiç değinmediği başka bir noktaya da aşağıdaki biçimde değinmiştir:

Hem çalışan kadın hem de eş ve anne olmak üzerimize oldukça fazla sorumluluk yüklüyor. Ancak anne olup yöneticilik görevini başarıyla yerine getiren ve yükselen kadınlar da yok değil. Bu noktada en önemli faktör kaç çocuğun annesi olduğunuz yani çocuk sayısı çok önemli. Bir çocukla ve ev işleriyle birlikte yöneticilik görevini yürütebilmeniz daha kolay. Eğer üç ya da dört çocuğunuz varsa sorumluluğunuz katlanıyor ve bu da yükselmenizi etkiliyor.

İYk1 annelik görevinin birtakım zorluklar getirirse de her kadın için bir engel teşkil etmeyeceğini, ancak çocuk sayısı fazla olan kadınların sorumlulukları da artacağından bir kariyer engeli olarak görülebileceğinden de söz etmiştir.

Katılımcıların 3'ü (İYe2, İYe3, İYe11) kadınların ev hayatı ve çocuk bakımı ile ilgili işlerden tek başına sorumlu tutulduklarını ve çoğu kadının ev işleri ile ilgili yardımcılarının olmadığını belirtmiştir. Birçok sorumluluğu tek başına üstlenmenin de kadınların kariyer yapmalarına engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. İYe11 ve İYe12 kodlu katılımcılar iş, ev, çocuk ve eşle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan kadınların sorumluluklarının fazlalığından ve bu sorumlulukların kadınların zaman sıkıntısı yaşamalarına neden olduğundan söz etmiştir. Kadınların yaşadıkları bu zaman baskısının stres ve yorgunluğa neden olduğunu, bu durumların da yükselmeye engel teşkil ettiğinden söz eden katılımcılar (İYe1, İYe3, İYe7, İYe8, İYk3) da olmuştur.

Katılımcıların 2'si (İYe8, İYe13) yöneticiliğin öğretmenliğe kıyasla mesaisinin daha fazla olduğuna değinmiş, artan çalışma saatlerinin ve sorumlulukların kadınlarda meydana getirdiği huzursuzluğun da yükselmeye engel teşkil edebileceğini belirtmiştir.

Kadınların çocuk sahibi olma sürecinde, doğum öncesi ve sonrası izinlerin kadınların yöneticilikte yükselme fırsatlarını kaçırmalarına neden olduğunu belirten ve kariyer yapma süreçlerinin bu durumdan olumsuz etkilendiğine vurgu yapan katılımcılar (İYe7, İYe10) da olmuştur. İYe7 çocuk sahibi olma sürecinin kariyer yapmayı nasıl engellediğini şu şekilde açıklamıştır:

Kadınlar yaratılış gereği doğurgandır. Çocuk sahibi olma sürecinde doğum öncesi ve sonrası izinleri kullanmak durumunda kalırlar. Bu izinler bittikten sonra süt izinleri devreye girer. Dolayısıyla bu süreçte kadınlar ister istemez erkek yöneticilere

kıyasla geride kalırlar. Bu da onların ilerlemelerinin önünde engel teşkil eder.

Yukarıdaki ifadelere göre çoklu rol üstlenme kadınların sorumluluklarını arttıracığından diğer sıkıntıların yanında zaman baskısı yaşamalarına da neden olmaktadır. Katılımcılardan yalnızca ikisi (İYe6, İYe13) çoklu rol üstlenmenin zaman baskısı dışında rol çatışmasına da yol açacağına işaret etmiş ve bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

Yönetici kadınlar eleştiriye açık değildir. Eleştirildiklerinde aşırı şekilde reaksiyon gösterirler. Çünkü bu noktada evdeki eş rolleriyle işteki yönetici rollerini birbirlerine karıştırmışlardır. Evde eşlerinden beklediği ilgiyi ve anlayışı iş yerinde iş arkadaşlarından beklerler. Yani evde yaptıkları gibi nazlanarak çalışırlar, bu konuda profesyonel davranamazlar. Ama bu bilinçli yaptıkları bir şey değildir (İYe6).

Yöneticilik birçok insanla muhatap olmayı ve onların sorunlarını çözmeyi gerektiriyor. Sorunları çözemediğimiz zamanlar da oluyor. Vatandaş isteği yerine getirilmediğinde sert tepki verip tartışma çıkarabiliyor. Erkek yöneticiler bu sert tepkileri görmezden gelip geçebiliyor. Ama kadınlar da bu yok. Çünkü daha duygusallar. Böyle durumlarda sorun çıkaran kişiye bir tepki veremiyorlar ve bu gerginliği evde eşlerine veya çocuklarına yansıtıyorlar. Bu durum ailede huzursuzluğa hatta bazen boşanmalara bile neden olabiliyor (İYe13).

Yukarıdaki ifadelere göre, kadınların çoklu rol üstlenmeleri üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir. Çoklu rol üstlenme, kadınların anne, eş, ev kadını, çalışan kadın, yönetici, akraba, komşu vb. rollerinin birkaçını ya da hepsini birlikte üstlenmesi anlamına gelmektedir. Bu rollerin birden fazlasını üstlenen kadın doğal olarak zaman açısından sorun yaşamaktadır. Kadınlar genellikle toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirme eğiliminde olduklarından ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgili sorumlulukları yalnız üstlenmekte ve tam olarak yerine getirme çabasına girmektedirler. Günümüzde her ne kadar ev işlerinde kadına yardımcı elektronik araç gereçler işe koşulmuş ve ev işlerinde bir yardımcıdan destek alınmaya başlanmış olsa da annelik, eşlik gibi rollerin devredilemez olması nedeniyle kadınlar zamanı programlamak açısından halen problem yaşamaktadırlar. Bu nedenle üstlendikleri rollerin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmeye çalışan kadınların zaman baskısına maruz kaldıkları söylenebilir. Zaman açısından kadınların karşılaştıkları bir diğer sorun çocuk sahibi olma sürecidir. Kadınlar bu süreçte doğum öncesi, doğum sonrası ve emzirme izinleri nedeniyle bir süre işten uzak

kalmaktadırlar. Bu süreç önlerine çıkabilecek yükselme fırsatlarını kaçırmalarına ve erkek meslektaşlarından geride kalmalarına neden olmaktadır. Çocuk sahibi olduktan sonra da içgüdüsel olarak annelik görevlerini öncelikli gördüklerinden üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev alma hedefinden vazgeçebilmektedirler.

Eroğlu Toraman (2011) araştırmasında benzer şekilde, kadınların annelik ve toplumsal cinsiyet rolleri gereği erkeklere oranla daima fazla sorumluluk taşıdıkları, ev ve çocuk bakımı ile ilgili işlerin çoğunun kadınların üzerinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı bu engellerin; kadınların bizzat kendileri tarafından konulan engeller olduğuna vurgu yapmış, kadınların eğitim örgütlerinde yönetici pozisyonlarına yükselmelerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu araştırmanın bulguları Örucü, Kılıç ve Kılıç'ın (2007) araştırmalarıyla da paralellik göstermektedir. Adı geçen araştırmacılar annelik görevinin ve diğer ailevi sorumlulukların kadınları yöneticilik pozisyonlarından uzaklaştırdığı sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Karaca (2007) da araştırmasında hem anne ve eş hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısının, kadın yöneticilerin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olabildiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı kadınların aile ve çocuk yetiştirme sorumluluklarının çalışma hayatlarında olumsuz etkiler yaratabildiğini ve bu durumun yönetici konumuna yükselmelerine engel teşkil edebildiğini belirtmiştir.

Deemer ve Fredericks (2003) kariyer ile kişisel yaşam arasında denge kurmak için kadınların erkeklerden daha fazla çaba harcadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü kadınlar erkeklerden daha ağır yük altındadırlar. Yüzyıllar boyunca kadınların öncelikli rolü aile ve ev hayatına yönelik olmuştur. Kadınların iş hayatına tam gün çalışanlar olarak katılmaları yakın zamanlarda gerçekleşen bir gelişmedir. Toplum henüz iş denklemindeki bu büyük gelişmeye uyum sağlayamamıştır. Bu nedenle iş yaşamı ile ilgili sorumluluklar kişisel sorumlulukların üzerine eklenmiştir. Valian (1998) "Why So Slow? The Advancement of Woman" (Neden Bu Kadar Yavaş? : Kadınların İlerleyişi) adlı kitabında kadınların ev işlerinin yaklaşık %75'ini üstleninceye kadar iş bölümünün eşitsizliğini duyumsamadıklarını, işlerin %66'sını yaptıklarında ise eşleriyle eşit iş bölümü yaptıkları kanısında olduklarını belirtmiştir (Deemer ve Fredericks, 2003).

Rosener (2006) Uluslararası Kadın Forumu'nda 1989 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında çalışma yaşamı-aile yaşamı çatışmasını kadınlar kadar erkeklerin de yaşadığını tespit ettiğini belirtmiştir. Araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre hem

evli erkekler hem evli kadınlar çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında orta düzeyde bir çatışma yaşamaktadır. Kadınların yaşadığı çatışma, çocuk bakımının çok daha yüksek bir oranını (kadınlar %61, erkekler %25) omuzlamak zorunda kaldıkları halde, erkeklere kıyasla ancak biraz daha fazla olmaktadır.

Kadınların çoklu rol üstlenmesinin beraberinde getirdiği bir diğer sorun rol çatışmasıdır. Kadınların iş yerindeki rollerini evde, evdeki rollerini de iş yerinde devam ettirme eğilimi göstermeleri rol çatışması yaşamalarından kaynaklanmaktadır. Kadınların üstlendiği her rol birbirinden farklı davranışlar gerektirmektedir. Örneğin; anne ve eş olarak bir kadından duygusal, sevecen, anlayışlı, besleyici vb. olması beklenirken, iş yerinde işine duyguları karıştırmaması, mantıklı, profesyonel vb. olması beklenmektedir. Ayrıca kadınlar kendilerinden beklenen akraba, arkadaş, gelin gibi rollerin her biri için ayrı davranış ve tutum sergilemek durumunda kalmaktadırlar. Özel hayatta anne, eş, ev kadını, gelin vb. olan kadın bu rolleri kimi zaman iş yerine taşımakta ve iş yerinde üstlendiği çalışan kadın ya da yönetici kadın rolleriyle çelişmektedir. Aynı çelişki iş yerindeki rollerin özel hayatta devam ettirilmesi durumunda da geçerlidir. Çoklu rol üstlenmenin beraberinde getirdiği rol çatışması kadınların üzerinde gerilim yaratmakta ve yükselememelerine neden olabilmektedir. Benzer şekilde Karaca (2007) da araştırmasında birden fazla rol üstlenmenin zaman baskısına ve rol çatışmasına bağlı gerilimlere yol açtığını belirtmiştir.

İl ve ilçe yöneticilerinin yukarıdaki görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara; zaman baskısı, rol çatışması, doğum öncesi ve sonrası izinler nedeniyle yükselemediklerine yönelik görüş belirten katılımcıların tamamının erkek yöneticiler olması dikkat çekmektedir. Bu konularda görüş belirten kadın yönetici olmamasının, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmış olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür. İl ve ilçe yöneticilikleri eğitim örgütlerinde üst düzey yöneticilik pozisyonlarıdır. Görüşleri alınan üst düzey yönetici kadınlar, bulundukları konuma bu engelleri aşarak ulaştıklarından zaman baskısı, rol çatışmasını ve doğum öncesi ve sonrası izinleri engel olarak görmemektedirler. Hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin çoğunluğu, kadınların anne, eş ve çalışan kadın dışında arkadaş, gelin, komşu gibi rolleri de üstlendiği, üstlenilen çoklu rollerin huzursuzluk, yorgunluk ve strese neden olduğu ve dolayısıyla kadınların yöneticilik görevlerinden vazgeçtikleri ya da bu görevden kaçındıkları düşüncesinde hemfikirlerdir.

Görüldüğü gibi çoklu rol üstlenmenin oluşturduğu engeli aşarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilmiş kadınlar olsa da, bu durum kadınların çoğunluğu için halen aşılamaz bir engel teşkil etmektedir. Kadınların içgüdüsel olarak annelik rolünü öncelikli görmeleri, toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmeleri sonucu ev ve çocukla ilgili işlerden yalnızca kendilerini sorumlu hissetmeleri yöneticilik kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde erkek eşlerin ev ve çocuk bakımı işlerini paylaşmaya daha sıcak baktıkları, çocuk bakımı hizmeti veren kurumların yaygınlaştığı, ev işlerinde yardımcı kişilerden destek alındığı düşünüldüğünde çoklu rol üstlenmenin tamamen dış engellerden kaynaklı olmadığını, bir bakıma da kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 12'si "çoklu rol üstlenmeye" ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 10'u kadın, 2'si erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Çoklu rol üstlenmenin kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar anne, eş, ev kadını, gelin, çalışan kadın rolleriyle birlikte yöneticilik rolünü yürütmekte zorlandıklarından yükselmekten vazgeçerler (OYk1, OYk4, OYk6).

Birden fazla rol üstlenen kadınlar genellikle özel hayatları ile ilgili sorumluluklarına öncelik verirler ve kendilerine kariyer hedefleri koymazlar (OYk2, OYk4, OYk8, OYe3).

Çocuk sahibi olmak yöneticilikte yükselmenin önündeki en önemli engeldir çünkü yaratılış gereği doğum yapan kadın, çocuğunu yetiştirmek için her türlü fedakârlıkta bulunur (OYk5, OYk7, OYk9, OYe4).

Birden fazla rolü bir arada yürütmeye çalışmak zaman baskısına neden olur. Bu baskıdan dolayı kadınlar mesai saatleri daha fazla olan yöneticilikte başarılı olamazlar ve üst yönetsel pozisyona yükselemezler (OYk1, OYk2, OYk3, OYk6, OYk7).

Kadınlar özel hayat ile iş hayatını birbirine karıştırırlar. Bu rol karmaşası profesyonel davranamamalarına ve dolayısıyla yöneticilikte yükselememelerine neden olur (OYk5, OYk10).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan OYk1, OYk4 ve OYk6 kadınların üstlendikleri çoklu rollerle birlikte yöneticilik rolünün bir arada yürütülemeyeceğine vurgu yapmıştır. Bu katılımcıların üçünün de kadın olması

dikkat çekicidir. Katılımcılardan OYk6, görüşünü içinde bulunduğu şartları göz önünde bulundurarak şu şekilde ifade etmiştir:

Yöneticilik görevi yapıyor olmamda eşimin ve çevrem çok büyük desteği var. Ben de yükselmeyi kafama koyarak geldim. Ama işler dışardan görüldüğü gibi değil. Her şeyden önce sorumluluklarımın hepsini bir arada yürütmeye çalışıyorum. Ben çok titiz bir kadını. Evin her işini dört dörtlük yapmaya çalışıyorum. Bu sebeple oldukça fazla yoruluyorum... Kadınların çok göz önünde olması hala alışılmış bir durum değil ve yöneticilik de hep göz önünde olduğunuz bir görev. Benim karakterim ve çevrem buna da uygun değil. Öğretmen olarak görev yaparken bu sıkıntıları hiç yaşamadım. Bir an önce yöneticilikten istifa edip öğretmenliğe geçeceğim.

OYk6 isimli katılımcı çoklu rol üstlenmenin kendisine verdiği sıkıntı ve yorgunluktan bahsetmiş ve diğer katılımcıların değinmediği bir duruma da vurgu yapmıştır. OYk6'ya göre yöneticilik göz önünde olmayı gerektiren bir pozisyonudur ve sürekli göz önünde olmak bazen kadınların diğer rolleri için sıkıntı yaratabilir. Çevresinin uygun olmadığını belirten katılımcının bu ifadesinden, eş, arkadaş, akraba, arkadaş, gelin vb. rollerini kastettiği düşünülebilir.

OYk4 isimli katılımcı ise çoklu rol üstlenmenin kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmesindeki olumsuz etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

Çoklu rol üstlenmek üst düzey yönetici olmalarını engeller çünkü kadınlara yüklenen görünmeyen görevler var. Örneğin Avrupa'da eşler kadınlara ev işleri konusunda yardım ederler. Onların arasında sözsüz bir anlaşma vardır. Türkiye'de maalesef böyle değil. Yemeği kadın yapar, sofrayı kadın hazırlar, bulaşıkları kadın yıkar... Bunun dışında gelin olmak rolü de vardır bir kadının. Eşinin ailesini de memnun etmek durumundadır. Örneğin kötü bir gün geçirmiştir, eve gidip dinlenmek ister ama eşinin ailesinden bir davet gelirse riayet etmek durumunda kalır. Bunlar hayatın gerçekleri, Türkiye'de gelinlik rolü kadınlar için önemlidir. Bu rolleri bir arada yürütmeye çalışmak oldukça zordur ve yükselmenin önünde engel teşkil eder.

Yukarıdaki ifadelerde görüldüğü üzere, kadınların yalnızca çalışan kadın değil bunun yanında anne, eş, arkadaş, akraba, gelin vb. rolleri bulunmaktadır. Kadınlar bu rolleri bir arada yürütme çabasına girdiklerinden sorumlulukları artmakta, yorulmakta ve zaman baskısı yaşamaktadır.

Katılımcılardan 4'ü (OYk2, OYk4, OYk8, OYe3) kadınların özel hayatlarını iş hayatından daha öncelikli gördüklerinden herhangi bir kariyer hedefi

belirleyemediklerini belirtmiştir. Bu görüşü bildiren tek erkek yönetici OYe3, annelik rolünün bağdaştırıcı ve birleştirici özelliği olduğunu belirtmiş, annesiz çocukların ve eşin düzenli bir hayat süremeyeceğini vurgulamıştır. OYe3'e göre anne ailedeki bu önemli rolünü bildiği için genellikle aile hayatını, iş hayatına veya kariyer yapmaya tercih eder. Dolayısıyla kendisine yükselme hedefi koymaz.

Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerindeki en önemli engelin çocuk olduğunu belirten katılımcılar (OYk5, OYk7, OYk9, OYe4) da olmuştur. Çünkü kadın doğası gereği bir gün çocuk sahibi olur ve çocuğu için hiçbir fedakârlıktan kaçınmaz. Dolayısıyla kariyer fırsatlarını erteler veya hiç yakalayamaz. OYk5 isimli katılımcı bu görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

Türkiye’de çocuk yetiştirme sorumluluğu tamamen kadınların sorumluluğu olarak görülür. Kadınlar da bu sorumluluğu seve seve kabul etmişlerdir. Örneğin benim çocuklarımın ödevlerine kadar sorumluluğum var. Kariyer yapmak için, sırf daha üst yönetsel pozisyonlarda olayım diye bu sorumluluklarımdan vazgeçemem. Çocuklarımı etkileyecek nitelikteki üst düzey pozisyonlar için teklif alsam dahi kabul etmem.

Çoklu rol üstlenmenin zaman baskısı yarattığına vurgu yapan katılımcıların (OYk1, OYk2, OYk3, OYk6, OYk7) hepsinin kadın olması dikkat çekicidir. Oysaki bu konuda görüş bildiren 2 il ve ilçe yöneticisi de erkektir. Katılımcılar arasındaki bu görüş farklılığının il ve ilçe yöneticiliklerinde okul yöneticiliğine göre daha az kadın yönetici bulunmasıyla ilgili olduğu düşünülmüştür. Katılımcılardan OYk6 ve OYk7 çoklu rol üstlenmenin yarattığı zaman baskısını şu şekilde ifade etmişlerdir:

Eğer kadının hızlı ve pratik çözümleri yoksa ve çok yönlü bir insan değilse bir yerde işler tıkanır ve hiçbir yere yetişememeye başlar. Her işi mükemmel yapayım fikri de işleri daha da zorlaştırır. Zamanı yetiştiremez ve bir yerden fire vermeye başlar. Yaşadığı zaman sıkıntısı da yükselmenin önünde engel teşkil eder (OYk7).

Öğretmenlikte zaman sıkıntısı yaşanmıyor çünkü kadın dersi bitince eve gidip işlerini halledebiliyor. Ama yöneticilikte mesai saatiniz daha da uzuyor. Sorumluluklarınız artıyor. Yöneticilik görevindeki kadın evine çocuklarıyla birlikte gidiyor. Ev işleri, yemek, çocukların bakımı gibi işlere zaman bulamıyor. Bu da kadına sıkıntı veren bir durum (OYk6).

Katılımcılardan 2’si (OYk5, OYk10) kadınların üstlendikleri birden fazla rolün rol karmaşasına yol açtığını ifade etmiştir. Katılımcılar bu konuda görüş bildiren 2

erkek il ve ilçe yöneticisinin görüşlerine paralel açıklamalarda bulunmuşlardır. OYk5 bu konudaki görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

Kadınlar duygusallar ve merhametliler. Bu annelik rolümüzden kaynaklanıyor. Yanınıza gelen, ağlayan, size derdini anlatan veliye veya öğrenciye üzüliyorsunuz. Onun derdini sahipleniyorsunuz. Anlattıklarını kafanıza takıyorsunuz. Ama erkek yöneticilerde bu yok. Bir iki gün ağlar susar tavrındalar. Kadınlar erkekler gibi davranamıyorlar.

Yukarıdaki katılımcı ifadesine göre, kadınlar üstlendikleri çoklu rolden dolayı rol karmaşasıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Annelik rollerini iş yerinde de devam ettirdiklerinden daha çok duygularıyla hareket etmekte ve profesyonel davranamamaktadırlar. Bu durum kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellerden birini teşkil etmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamına yakını çoklu rol üstlenmenin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin bir kısmına göre çocuk sahibi olmak en büyük engellerden biridir çünkü kadınlar içgüdüsel olarak anneliğe öncelik vermektedirler. Kadınların anne, eş ve çalışan kadın rollerinin dışında üstlendikleri başka roller de vardır. Örneğin, çalışıyor olsa da ev işlerinden hala sorumlu olduğu için ev kadını, eşinin ailesinin beklentilerine cevap vermesi gerektiğinden gelin, yakın çevresinde arkadaş, komşu gibi rolleri de üstlenmektedirler. Kadınların çoğu bu rolleri bir arada yürütmekte zorlanmaktadırlar. Kadınlar genellikle içgüdüsel olarak ya da toplumsal cinsiyet rolleri gereği özel hayatla ilgili sorumlulukları iş hayatıyla ilgili sorumluluklardan daha öncelikli görmektedirler. Bunun nedeni çoklu rol üstlenmenin beraberinde zamanı yetiştirememe sorununu getirmesidir. Birden fazla rol üstlenen kadınlar üzerlerindeki zaman baskısından dolayı ev, eş ve çocukla ilgili sorumlulukları yerine getirememe endişesiyle genellikle kariyerlerinden fedakârlıkta bulunmakta ve yükselmekten vazgeçmekte ya da yükselmeyi hiç hedeflememektedirler. Benzer şekilde Köstek (2007) de araştırmasında ev işleri ve çocuk bakımını kendi görevi olarak algılayan kadınların bu görevleri ihmal etme endişesiyle yükselmeyi tercih etmedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çoklu rol üstlenme zaman baskısı dışında rol çatışmasına da neden olmaktadır. Her rol birbirinden ayrı tutum ve davranışlar gerektirmektedir. Kadınlar birbirinden farklı gerekleri olan bu rolleri yeterince ayırtıramamaktadırlar. Bu rol karışıklığı rol çatışması anlamına gelmektedir. Özel hayatta üstlendikleri rolleri kimi zaman iş

hayatında üstlendikleri çalışan kadın rolleriyle karıştırdıklarından kadınların rol çatışması yaşadıklarını söylemek mümkündür. Karaca'ya (2007) göre rol çatışmasının kadınlarda yarattığı gerilim onların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara zaman baskısı ve rol çatışması nedeniyle yükselmediklerine yönelik görüş belirten katılımcıların tamamının kadın yöneticiler olması dikkat çekmektedir. Bu durumun kadınların bu engeller yüzünden yükselmemeyi deneyimliyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür. Bu konuda erkek okul yöneticilerinden görüş gelmemesi ise, ev, eş ve çocukla ilgili sorumlulukların kadına ait olduğu düşüncesinin erkeklerce benimsenmiş olmasına bağlanmıştır. Okul yöneticilerinin çoklu rol üstlenmeye yönelik görüşleri incelendiğinde, görüşlerin tamamına yakınının kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler kadınların, çoklu rol üstlenmede zorlanmalarından, annelik rolüne öncelik vermelerinden, zaman baskısı ve rol çatışması yaşamalarından dolayı yöneticilik görevinden vazgeçtiklerinden ya da hiç hedeflemediklerinden söz ederken, yalnız iki erkek okul yöneticisi annelik ve özel hayatla ilgili sorumluluklarına öncelik verdiklerinden kadınların kariyer hedefi koymadıklarına vurgu yapmıştır. Yani erkek yöneticilerin çoklu rol üstlenmeyi bir bakıma kadınların kendi kendilerine koydukları engeller olarak düşündükleri söylenebilir.

Belirtilen araştırma Eroğlu Toraman'ın (2011) araştırma sonuçlarıyla çelişirken Köstek'in (2007) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Eroğlu Toraman (2011) katılımcıların %35'inin aile sorumlulukları nedeniyle kadınların yöneticilik görevlerinden uzak durduğuna yönelik görüş bildirdiğini ve görüş bildiren katılımcıların çoğunluğunun erkek katılımcılar olduğunu belirtmiştir. Köstek (2011) ise araştırmasında kadın öğretmenlerin kariyer gelişimi önünde ailevi nedenleri kadınların erkeklere göre daha çok engel olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırma Sezen'in (2008) araştırmasıyla da paralellik göstermektedir. Adı geçen araştırmacı kadın çalışanların iş hayatındaki sorumluluklarına ek olarak ailevi sorumluluklara da yoğun olarak sahip olmalarının kariyerleri açısından engel teşkil ettiğini ve bu durumun doğal olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özellikle annelik rolünün yüklediği sorumluluk kadın üzerinde kariyerini erteleme, hatta kariyerine son verme eğilimine yol açabilmektedir.

Görüldüğü gibi hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri başta annelik olmak üzere özel hayatta üstlendikleri rollerin kadınları kariyer hedefli olmamaya ve yöneticilik rolünden vazgeçmeye itebileceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre kadınlar ev, eş ve çocukla ilgili sorumluluklarını aksatmadan yerine getirme çabasında olduklarından kariyerlerini ikinci plana atmaktadırlar.

İl ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin hem fikir olduğu bir diğer görüş de birden fazla rol üstlenmenin kadınların zaman baskısı yaşamalarına neden olduğudur. Katılımcıların çoğunluğu ev işleri ve çocuk bakımı gibi işlerin çok vakit aldığını, kadınların birçok işi yetiştirmediklerini ve bu sebeple kadınların zaman konusunda sıkıntı yaşadıklarını ve bu yüzden fazla mesai gerektiren yöneticilik pozisyonlarına sıcak bakmadıklarını belirtmiştir. Kadınların zaman baskısı yanında rol çatışması yaşadıkları görüşünde de il ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı ve okul yöneticilerinin bir kısmı hemfikirdir. Rol çatışması üstlenilen rollerin birbirine karıştırılması anlamına gelmektedir. Rol çatışmasından bahseden katılımcılar, kadınların evdeki eş ve anne rollerini iş yerinde de devam ettirmelerinin sıkıntı yaşamalarına ve yöneticilikte yükselmemelerine neden olacağını belirtmişlerdir. Hem zaman baskısı hem rol çatışmasına yönelik görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin tamamının erkek, okul yöneticilerinin ise tamamının kadın olması dikkat çekicidir. Bu durumun okul yöneticiliği görevi yapan kadınların hem zaman baskısını hem de rol çatışmasını deneyimliyor olmalarından, üst düzey kadın yöneticilerin ise bu engeli daha önce aşmış olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür. Benzer şekilde Karaca (2007) da araştırmasında birden fazla rol üstlenmenin zaman baskısına ve rol çatışmasına bağlı gerilimlere yol açtığını belirtmiştir.

İl ve ilçe yöneticilerinden bir kısmı kadınların yöneticilikte yükselmelerinin çocuk sahibi olma sürecinde ertelendiğine ya da tamamen bittiğine işaret etmişlerdir. Katılımcılara göre bir kadının doğum öncesi, doğum sonrası ve çocuğunu belli bir yaşa kadar büyütme isteğiyle aldığı aylıksız izinleri yaklaşık iki yıl kadar bir zaman almaktadır. Kadınlar izinde geçirdikleri bu zaman diliminde önlerine çıkabilecek yükselme fırsatlarını kaçırmaktadırlar. Hatta il ve ilçe yöneticilerinden biri bu süreçte erkek meslektaşlarının bilgi, birikim ve tecrübe açısından kadınların önüne geçtiğine dikkat çekmiştir.

Görüldüğü gibi çoklu rol üstlenmenin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmemelerine neden olduğu hususunda hem il ve ilçe yöneticilerinin hem de okul yöneticilerinin çoğunluğu hemfikirlerdir. Günümüzde kadınlar çalışma hayatına

giderek artan oranda katılmakta ancak üstlendikleri çalışan kadın rolü ev, eş ve çocuklarıyla ilgili sorumluluklarını öteleyememektedir. Doğası gereği doğurgan olması ve içgüdüsel olarak ailesini öncelemesi çoğu kadının iş hayatını bir anlamda ikinci planda görmesine neden olmaktadır. Eğitim örgütlerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin çoğunluğu öğretmenlik mesleği kökenlidir. Dolayısıyla yöneticilik görevi gerektirdiği mesai açısından genellikle öğretmenlikle kıyaslanmaktadır. Toplumda kadına atfedilen asli görevlerin (eş, anne, ev kadını) öğretmenlik mesleğiyle eş zamanlı yürütülebileceği düşüncesi yaygındır ki kadınların çoğunluğu da bu görüşü benimsemiştir. Bu nedenle kadınlar üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmeyi ya hiç hedeflememekte ya ertelemekte ya da tamamen vazgeçmektedirler.

Yöneticiliğe Bakış Açısı

İl ve ilçe yöneticilerinin neredeyse tamamı ve okul yöneticilerinin tamamı kadınların yöneticiliğe bakış açılarının üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinde etkili olduğu görüşünde hemfikirlerdir. Katılımcılara göre kadınlar genellikle yöneticilik pozisyonlarında görev almak istememektedir.

Aşağıda katılımcıların “yöneticiliğe bakış açısı” alt kategorisine ilişkin görüşleri tartışılmıştır. Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 16’sı yöneticiliğe bakış açısına ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 3’ü kadın, 13’ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Yöneticiliğe bakış açısının kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilememesinin asıl nedeni, başarılı ve liyakat sahibi kadınların sayıca az olmasıdır. Üst düzey yöneticilik için öncelikli olarak okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı görevlerinde bulunmak gerekir. Kadınların büyük çoğunluğu okul yöneticiliği sınavlarına başvuramaz. Atanan kadınlar da bir müddet sonra çeşitli nedenlerle görevden çekilirler (İYe1, İYe2, İYe6, İYe11, İYe14).

Kadınlar bazı üst düzey yöneticilik pozisyonlarını işlevsiz olarak görüyor. Pasif olarak yöneticilik yapmaktansa öğretmenlik görevinde kalmayı tercih ediyor (İYe5).

Kadınlar yöneticilik görevini genellikle öğretmenlikle kıyaslama eğilimindedir. Çoğu kadın, yöneticilik görevinin çok fazla sorumluluk gerektirmesi, yarıyıl ve yaz tatilinin olmaması, daha fazla mesai gerektirmesi gibi nedenlerden ötürü yöneticilik görevine sıcak bakmazlar (İYk1, İYk3, İYe4, İYe9, İYe11, İYe13).

Kadınlar yöneticilik görevinin arkadaşlık, komşuluk vb. ilişkileri olumsuz etkileyeceğini düşündüğünden yönetici olmak istemezler (İYe6).

Maddi yönden fazla bir getirisinin olmaması nedeniyle kadınlar yöneticiliği tercih etmezler (İYe6, İYe9).

Üst düzey yöneticilikte kesin ve net sınırlarla belirlenmiş görev tanımları yoktur. Bu nedenle kadınlar üst düzey yöneticilik görevine talip olma konusunda çekingen davranırlar (İYe6).

Yöneticilikte statü yükseldikçe yöneticinin sorumluluk alanı genişler ve daha çok insanla muhatap olmak durumunda kalır. Fazla sorumluluk almak ve fazla insanla uğraşmak kadınların kaçındığı durumlardır (İYk2, İYe6, İYe8, İYe12).

Yöneticilik emek isteyen, zahmetli ve sıkıntılı bir süreçtir. Kadınlar ne kadar başarılı olursa olsun bu sürecin getirdiği stres ve yorgunlukla mücadele etmekte zorlanırlar. Yıpranacaklarını düşünerek görevden çekilirler ya da hiç talip olmazlar (İYe3, İYe7).

Yukarıda belirtilen ifadelerle göre katılımcılardan 5'i (İYe1, İYe2, İYe6, İYe11, İYe14) liyakat sahibi kadınların sayıca az olmaları sebebiyle üst yönetsel pozisyonlarda nadir görüldükleri yönünde görüş bildirmiştir. Üst düzey yönetsel pozisyonlara atanmak için öncelikle okul yöneticiliğinde görev yapmış olmanın gerekliliğine vurgu yapan katılımcılar, kadınların bu görevlere talip olmadıklarını belirtmişlerdir.

İYe5 isimli katılımcı diğer katılımcıların değinmediği bir konuya işaret etmiştir. Katılımcı şube müdürlüğü gibi bazı üst düzey yöneticilik görevlerinin işlevsel olmadığını belirtmiş, bu nedenle kadınlar tarafından tercih edilmediğini ifade etmiştir. Katılımcıya göre kadınlar pasif bir yöneticilik görevi yerine öğretmenlik yapmayı seçmektedir.

Katılımcılardan 6'sı (İYk1, İYk3, İYe4, İYe9, İYe11, İYe13) kadınların yöneticiliği öğretmenlikle kıyasladığını belirtmiştir. Katılımcılara göre, yöneticiliğe kıyasla öğretmenlik daha az mesai, daha az sorumluluk gerektirmektedir. Kadınlar bu nedenle yöneticilik görevini üstlenmekten kaçınmaktadırlar.

Katılımcılardan yalnızca biri (İYe6) kadınların, yöneticiliği yakın çevreleriyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşündüklerinden bu görevden kaçındıklarını ifade etmiştir. Katılımcı görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Eğitim camiasının %80-90'ı öğretmen. Kadınların çevrelerinde genellikle öğretmen arkadaşları var. Kadınlar genellikle arkadaşlarının yaptıklarından ayrı kalmak istemiyorlar. Özellikle çalıştığı yerde ikamet ediyorsa komşularıyla, arkadaşlarıyla yakın ilişkilerinden vazgeçip amir memur ilişkisi içine girmek istemiyorlar.

İYe6 ve İYe9 isimli katılımcılar, yöneticiliğin maddi açıdan fazla getirisinin olmaması nedeniyle cazip olmadığını, bu nedenle kadınlar tarafından genellikle tercih edilmediğini belirtmişlerdir.

İYe6 isimli katılımcı üst düzey yöneticilik görev tanımlarının da kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirtmiş ve bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Üst düzey yöneticilikler her ne kadar görev tanımlı pozisyonlar olsalar da, toplumun her kesimiyle birebir ilişki içinde olduklarından sayısız faaliyet ve sorumluluğu içinde barındırırlar. Örneğin ihale yapma, yurtları denetleme, güvenlik önlemleri alma, inşaat işleri gibi işleri bir arada yürütüyoruz. Bu faaliyetler için toplumun her kesiminden insanlarla görüşmek durumundayız. Görev tanımımızda yer almayan işleri de yapmamız gerekiyor. Kadınlar bu durumdan hoşlanmıyorlar. Sınırları kesin olarak belirlenmiş görev tanımıyla çalışmak istiyorlar. İşim net olsun, onun dışına çıkmayım diye düşünüyorlar.

Katılımcılardan 4'ü (İYk2, İYe6, İYe8, İYe12) yöneticilikte üst basamaklara çıkıldıkça üstlenilen sorumluluğun ve muhatap olunan insan sayısının arttığını belirtmişlerdir. Katılımcılar kadınların fazla sorumluluk almaktan ve sorumluluk alanlarının genişlemesinden kaçındıklarını ifade etmişlerdir. İYe3 ve İYe7 yöneticiliğin sıkıntılı bir süreç olduğunu ve bu sürecin kişileri yıprattığını belirtmişlerdir. Katılımcılar kadınların bu sıkıntılı süreçte yıpranmamak için görevden çekildiklerini ya da hiç başlamadıklarını ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki ifadelerle göre araştırmaya katılan il ve ilçe yöneticilerinin tamamına yakını yöneticiliğe bakış açısının kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı üst düzey yönetsel pozisyonlara atanabilmek için önkoşul niteliğinde olan okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı sınavlarına

başvurmaktan kaçındıklarını, atananların da bir süre sonra görevden çekildiklerini ifade etmişlerdir. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda yeterince temsil edilememesinin önemli bir nedeni liyakat sahibi kadınların sayısının yeterli olmamasıdır. Yöneticilerin bir kısmı da kadınların yöneticiliği öğretmenlikle kıyaslama eğiliminde olduklarından mesai saatlerini problem olarak gördüklerini ve dolayısıyla bu görevlere talip olmadıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında il ve ilçe yöneticileri, yöneticiliğin fazla mesai ve sorumluluk gerektirmesi, görev tanımının net olmaması, tatil imkânının öğretmenliğe kıyasla kısıtlı olması, yakın çevreyle ilişkilerde sorun yaşamaya neden olabilmesi ve maddi bir getirisinin olmaması gibi nedenlerle kadınlar tarafından tercih edilmediğini belirtmişlerdir. Yöneticiliğe bakış açısı kadınların yöneticilik görevine başvurmaya ve bu görevi sürdürmeye yönelik kişisel tercih ve algılarını ifade etmektedir.

Katılımcıların görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, kadınların yöneticilik sınavlarına başvuru yapmadıklarına ve bu görevlere atananların bir süre sonra istifa ettiklerine yönelik görüş bildiren yöneticilerin tamamı erkektir. Bu konuda kadın yöneticilerden görüş gelmemesi, kadın yöneticilerin erkeklerin aksi görüşte oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Araştırma Karaca'nın (2007) araştırmasıyla bir noktada benzerken başka bir noktada ayrılmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre erkek yöneticiler kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarına terfide isteksiz olduklarını düşünmektedirler. Karaca'nın araştırmasında ise erkek yöneticiler kadınların isteksiz oldukları görüşüne katılmamış, aksine kendine güveni olan kadınların yükselmenin önündeki engelleri kolaylıkla aşabileceklerine inandıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada kadın yöneticilerin, kadınların yöneticilikte yükselmeye isteksiz olduklarına dair görüş bildirmemiş olmaları, bu görüşe katılmadıkları şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırma bu açıdan Karaca'nın araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Adı geçen araştırmacı da kadın katılımcıların terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda kadınların isteksiz olduğu görüşüne kesinlikle katılmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Kadınların şube müdürlüğü gibi üst düzey yöneticilik görevlerini pasif görev olarak görmelerinin, yöneticiliğin kesin olarak belirlenmiş görev tanımlarının ve maddi yönden fazla getirisinin olmayışının yöneticilikten uzak durmalarına neden olduğunu belirten katılımcıların tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Erkek yöneticilere göre bu faktörler de kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir. Kadın yöneticilerin görüş belirtmemiş

olmaları kadınların bu faktörleri engel olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilirken, erkek yöneticilerin görüşleri yanlış önyargılar olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinin tamamı “yöneticiliğe bakış açısı” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 10’u kadın, 4’ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Yöneticiliğe bakış açısının kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar, mesai saatlerinin uygunluğu, yarıyıl tatili ve yaz tatili gibi imkânlarının olması sebebiyle öğretmenlikte kalmayı tercih ederler (OYk1,OYk2, OYk3, OYk4, OYk6, OYk7, OYk10, OYe3).

Maddi yönden fazla getirisinin olmaması kadınların yöneticiliğe olumlu bakmamalarına neden olur (OYk1, OYe3).

Yöneticilikte yükselmek, yükselmeyi tam olarak istemekle alakalıdır. Kadın yöneticilik yapmayı gerçekten istemiyorsa başarısız olur ve yükselemez (OYk8, OYk9).

Kadınlar bulundukları pozisyonun yeterli olduğuna kanaat getirdikleri için yükselmek istemezler (OYe2).

Üst düzey yöneticilik bazen mesai saatleri dışında çalışmayı (toplantı, ziyaret, açılış gibi) gerektirdiğinden kadınlar yöneticilik görevinden kaçınırlar (OYe1, OYe4).

Yöneticilik görevinde yükseldikçe sorumluluk alanı ve sorumlu olunan insan sayısı artar. Fazla sorumluluk fazla sorun anlamına gelir. Bu nedenle kadınlar yönetim pozisyonlarında ilerlemeyi tercih etmezler (OYk5, OYe1).

Öğretmenlik mesleğini çok sevdiği için yükselmeyi tercih etmeyen kadınlar vardır (OYe1).

Arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasından çekindikleri için kadınlar yönetici olmak istemezler (OYe1).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcıların 8’i (OYk1,OYk2, OYk3, OYk4, OYk6, OYk7, OYk10, OYe3) yöneticiliğin mesai saatleri nedeniyle kadınlar tarafından tercih edilmediğini ifade etmiştir. Görüş bildiren 8 katılımcının 7’sinin kadın olması dikkat çekici bir durumdur. Katılımcılara göre yöneticilik görevinin öğretmenliğe kıyasla daha fazla mesai gerektirmesinden, tatil ve izin imkânlarının kısıtlı olmasından dolayı kadınlar öğretmenlikte kalmayı yöneticiliğe yeğlemektedirler.

Katılımcılardan 2'si (OYk1, OYe3) yöneticilik pozisyonlarında görev yapmanın maddi açıdan yeterli getirisi olmadığından kadınlar tarafından tercih edilmediğini ifade etmiştir. Bu konuda görüşleri alınan il ve ilçe yöneticilerinden paralel şekilde görüş bildiren katılımcılar (İYe6 ve İYe9) da olmuştur. İYe6 ve İYe9 kodlu katılımcılar da yöneticiliğin maddi açıdan fazla getirisinin olmaması nedeniyle cazip olmadığı, bu nedenle kadınlar tarafından genellikle tercih edilmediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

OYk8, OYk9 kodlu katılımcılar yöneticilikte yükselmeyi tam anlamıyla istemeyen ve bunun için çabalamayan kadınların başarısız olacaklarını bu nedenle de yükselmeyeceklerini belirtmişlerdir. OYe2 kodlu katılımcı ise kadınların bulundukları pozisyonların yeterli olduğu kanaatine vardıklarından yükselme ihtiyacı hissetmedikleri yönünde görüş bildirerek diğer katılımcıların bahsetmediği bir konuya değinmiştir. Bu katılımcı görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

Bazı kadınlar yükselme imkânı elde etseler de değerlendirmiyor, yükselmeyi tercih ediyorlar. Çünkü toplumda kadınlar evde oturur düşüncesi hala hâkim. Kadınlar da bu düşüncelyi kanıksıyorlar. Bulduğum konuma şükredeyim, daha üst düzeylere çıkmasam da olur mantığıyla hareket eden kadınlar var.

OYe1 ve OYe4 isimli katılımcılar üst düzey yöneticilikte mesai saatlerinin fazlalığından ve mesai saatleri dışında da çalışmak gerekebileceğinden bahsetmiş, bu durumun kadınların yükselmelerine engel teşkil edebileceğini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

Üst düzey yöneticilikte mesai harici de çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin il milli eğitim müdürünün hafta içi gece on bire kadar çalıştığı zamanlar oluyor. Hafta sonlarında da vali toplantıya çağırabiliyor. Bunların hepsi kadınlar için bir sorun (OYe1).

Üst düzey yöneticilikte öyle zamanlar oluyor ki mesai oldukça uzuyor. Daha üst mevkideki yöneticiler sizi çağırabiliyor. Toplantı, yemek, ziyaret, açılış gibi mesai dışında yapılan etkinliklere riayet etmeniz gerekiyor. Bu durum kadınlar için sıkıntı yaratacağından kadınların yükselmelerinin önünde bir engeldir diye düşünüyorum (OYe4).

Katılımcılardan ikisi (OYk5, OYe1) yöneticilikte ilerledikçe sorumlulukların ve sorumlu olunan insan sayısının artacağını belirtmiş ve bu durumun kadınların ilerlemesinin önünde bir engel teşkil edebileceğini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

Yöneticilik sorumlulukların artması demektir. Öğretmensin sadece dersini anlatır çeker gidersin. Ama okul yöneticisi okul binası ile ilgili tüm bakım ve onarım işlerini, personel ve öğrenci işlerini, veli bilgilendirmelerini vb. yapmakla sorumludur. Bu sorumluluklar üst düzeylere çıkıldıkça daha da artar. Bu durum kadınların yükselmesine engeldir diye düşünüyorum (OYk5).

Okul yöneticisi kadınları düşünelim. Neden üst düzey yönetsel pozisyona geçmiyorlar? Çünkü o pozisyonların getirdiği sorumluluk fazla. Bir okulu yönetmek varken onlarca okuldan sorumlu olmayı isteyecek kadın sayısı çok azdır (OYe1).

Katılımcılardan OYe1'e göre öğretmenlik mesleğini sevdiği ve ders anlatmaktan haz aldığı için bu mesleği bırakamayan kadınlar vardır ve bu kadınlar başarılı ve liyakat sahibi olsalar da yöneticilikte yükselmeyi tercih etmemektedirler. OYe1 buna ek olarak kadınların, yöneticiliğin arkadaş ilişkilerini bozan bir rolünün olduğunu düşündüklerinden dolayı yöneticiliğe olumlu bakmadıklarını da belirtmiştir. Katılımcıya göre arkadaş ilişkilerinin amir memur pozisyonundan dolayı bozulacağından çekinen kadınlar yöneticilik yapmak istememektedir.

Yukarıdaki ifadelere göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı yöneticiliğe bakış açısının kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin çoğunluğu yöneticilik görevinin yarıyıl tatili ve yaz tatili gibi imkânlarının olmaması nedeniyle yöneticilik görevinden kaçındıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yıllık izinleri, Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 43. maddesinde “öğretmenler yaz ve dinlenme tatillerinde izinli sayılırlar” şeklinde düzenlenirken, yöneticilerin yıllık izinleri ise Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İzin Yönergesinin 10. maddesinde “hizmet süresi bir yıldan on yıla kadar (on yıl dâhil) olan memurların yıllık izin süreleri yirmi gün, on yıldan fazla olanların ise otuz gündür” şeklinde düzenlenmiştir. Görüldüğü gibi öğretmenler yılda yaklaşık 75 gün izin kullanırken, yöneticiler en fazla 30 gün kullanabilmektedir. Kadınlar eğitim örgütlerinde yöneticilik görevlerini genellikle öğretmenlik mesleğiyle kıyaslama eğilimi gösterdiklerinden izin süresi yöneticiliği tercih etme açısından oldukça önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir.

Bunun dışında yöneticiliğin maddi yönden fazla getirisinin olmaması, bazı zamanlarda mesai saatleri dışında da çalışmayı gerektirmesi, fazla sorumluluk yüklemesi ve yakın çevreyle ilişkileri bozabileceği gibi nedenlerden ötürü kadınların

yöneticilik pozisyonlarında yükselmeyi tercih etmediklerini düşünen katılımcılar da olmuştur. Katılımcıların bir kısmı da kadınların yükselmeyi tam olarak istememelerinin yöneticilikte ilerlemelerinin önünde engel olabileceğini belirtmiştir. Kalan çoğunluğun bu konuda görüş bildirmemesi kadınların yöneticilikte ilerlemekte istekli olduklarını düşündüğü şeklinde yorumlanmıştır. Karaca (2007) da araştırmasında benzer şekilde kadın yöneticilerin terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda istekli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu çalışmada yalnızca bir katılımcı kadınların bulundukları pozisyonların yeterli olduğuna kanaat getirdikleri, başka bir katılımcı da öğretmenlik mesleğinin verdiği hazdan vazgeçemedikleri için kadınların yükselme eğiliminde olmadıklarına işaret etmiştir.

Okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre kıyaslandığında, kadınların yarıyıl tatili ve yaz tatili gibi imkânların olmaması sebebiyle yöneticiliğe yönelmediklerini belirten katılımcıların tamamına yakını kadın yöneticiyken yalnız biri erkek yöneticidir. Diğer erkek yöneticiler ise üst düzey yöneticilik görevinin zaman zaman mesai saati dışında çalışmayı gerektirmesinin kadınlar için sorun yaratabileceğini ve yükselememelerine neden olabileceğini belirtmişlerdir. Mesai saati haricinde çalışamamanın yöneticilikte yükselmeye engel teşkil ettiğini düşünen katılımcıların tamamı erkek yöneticidir. Bu durumun toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkili olabileceği düşünülmüştür. Toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadına atfedilen en önemli ve öncelik vermesi gereken rol ailesiyle ilgili üstlendiği eş, anne, ev kadını rolleridir. Mesai saatleri dışında çalışmak bu rollerden birinin veya birkaçının aksamasına neden olabileceğinden toplum tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin tamına yakını okul yöneticilerinin ise tamamı yöneticiliğe bakış açısının kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olduğu görüşündedirler.

Hem il ve ilçe yöneticileri hem okul yöneticileri, yöneticiliğin öğretmenliğe kıyasla daha fazla mesai gerektirmesi, yıllık izin haklarının az olması, fazla sorumluluk üstlenmeyi gerektirmesi, stres ve yorgunluğa neden olması, insan ilişkilerini olumsuz etkileyebilmesi gibi nedenlerden ötürü kadınların yönetici atamaya esas olan sınavlara başvurmadan kaçındıkları görüşünde hemfikirlerdir. Katılımcılara göre kadınların yöneticilik sınavlarından kaçınmaları yöneticilikte yükselmek istemediklerinin bir göstergesidir. Ancak sadece sınavlara başvuru sayısına bakılarak kadınların yöneticilikte yükselmek istemedikleri sonucuna

varmak, bu duruma neden olan faktörlerin gözden kaçırılmasına neden olabilir. Fazla mesai ve sorumluluğun, çoklu rol üstlenen kadınların maruz kaldıkları zaman baskısının daha da artmasına sebep olabileceği düşünüldüğünde kadınların yöneticilik görevlerinden kaçınmalarının doğal bir tepki olduğu ve bu doğal tepkinin kadının isteğiyle değil toplumsal cinsiyet rolleri gereği olduğu sonucuna varılabilir. Nitekim, Yılmaz (2013) araştırmasında, sosyal değerleri sorgulamadan içselleştirmenin kadınların yöneticilikte yükselmek için çaba göstermemelerine ve gereken sorumlulukları almaktan kaçınmalarına neden olabildiğini belirtmiştir. İrmak (2010) ise araştırmasında, cinsiyet rollerine ilişkin tutumların ve toplumsal değerlerin sorgulanmadan içselleştirilmesinin, iş-aile çatışmasıyla ve suçluluk duygusuyla başa çıkamamanın, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmede kendi kendilerine koydukları engellerden birkaçı olduğunu belirtmiştir.

Eşin Mesleği

Aşağıda yöneticilerin “eşin mesleği” alt kategorisine ilişkin görüşleri tartışılmıştır. Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 11’i “eşin mesleği” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 2’si kadın, 9’u erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Eşin mesleğinin kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Türkiye’de kadının eşinden daha yüksek statüde veya meslekte olması uygun görülmez ve eşler üzerinde toplumsal baskı yaratır (İYk2, İYe6, İYe7, İYe10, İYe11).

Eşi üst düzey bürokrat olan kadınlar daha kolay yükselirler. Bu durum diğer kadınların yükselmesine engel teşkil eder (İYe6).

Eşlerinin rotasyona tabi meslekler grubunda olması kadınların yöneticilikte yükselmelerini engeller (İYe1, İYe2, İYe3, İYe6, İYe8).

Eşlerinin çalışma saatleri yoğun olan meslekler grubunda olması kadınların yöneticilikte yükselmesinin önünde engel teşkil eder (İYk1, İYe10).

Eşlerinin güvenlik gücü meslek grubunda olması kadınların yöneticilikte yükselmelerini engeller (İYe10).

Eşlerinin kendilerinden farklı meslek grubunda olması kadınların yöneticilikte yükselmelerinin önünde engel teşkil eder (İYe9).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 5'i (İYk2, İYe6, İYe7, İYe10, İYe11) kadınların erkeklerden daha yüksek statüde veya daha prestijli bir meslekte olmasının toplum tarafından normal karşılanmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar erkeğin eşinden daha alt seviyede bir meslekte ya da görevde olmasının hem kadın hem de erkek üzerinde toplumsal baskıya neden olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan yalnızca biri (İYe6) üst düzey bürokratlarla evli olan kadınların yöneticilikte üst düzey yönetsel pozisyonlara daha kolay yükselebildiklerine değinmiştir. Katılımcıya göre bu durum diğer kadınların yöneticilikte yükselmelerinin önünde bir engel teşkil etmektedir.

Katılımcılardan 5'i (İYe1, İYe2, İYe3, İYe6, İYe8) rotasyon uygulaması olan mesleklere tabi erkeklerle evli olmanın kadınların yükselememelerine neden olabileceğini belirtmişlerdir. İYe2 bu görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

Eşin mesleği kadının yükselememesine neden olabilir. Örneğin milli eğitim müdürlüğünde görev yapan bir kadın yönetici dört yıl gibi bir süre aynı görev yerinde bulunmak durumundadır. Ancak eşi kaymakam, hâkim gibi rotasyona tabi mesleklerden birindeyse iki yıl gibi bir süre sonra yer değiştirmek zorunda kalacaktır. Her ilde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınlar için uygun pozisyon bulunmayabilir. Dolayısıyla kadın üst düzey yöneticilikten çekilmek durumunda kalacaktır. Bu da yükselememesi anlamına gelir.

İYk1 ve İYe10 isimli katılımcılar, kadınların eşlerinin yoğun çalışma saatleri gerektiren mesleklerde olmasının kadınlarının yükselmelerine engel teşkil edebileceğini belirtmişlerdir. İYk1 görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Eğer erkek askerlik, polislik gibi mesai saati yoğun olan mesleklerden birindeyse bu durum kadının yükselememesine neden olabilir. Çünkü 8-5 mesaide çalışan kadın yönetici evde eşinden ev işleri, çocuk bakımı gibi konularda destek göremeyecektir. Bu durum kadının yöneticilikte yükselememesine neden olabilir.

İYe10 isimli katılımcı diğer katılımcıların değinmediği ilginç bir noktaya işaret etmiştir. Katılımcı bazı meslek gruplarında güvenliğin önemli olduğunu, bu meslek gruplarından birine tabi olan erkeklerle evli kadınların yöneticilik görevlerinden uzak durduğunu ifade etmiş bu görüşüne aşağıdaki gibi açıklık getirmiştir:

Güvenlik gücü olarak görev yapan asker ve polislerin kendi can güvenliklerini sağlamak için bazı tedbirleri almaları, aynı şekilde diğer aile bireylerinin de göz önünde bulunmamaları gerekmektedir. Yöneticilik göz önünde olmayı gerektiren bir görevdir. Bu sebeple bu mesleklerdeki erkeklerle evli kadınlar yöneticilik görevlerinden uzak dururlar.

Katılımcılardan yalnızca biri (İYe9) eşleriyle aynı meslek grubunda olmamanın da kadınların yöneticilikte yükselmelerini engelleyebileceğini belirtmiştir. Katılımcı görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Eşinin mesleği ve konumu kadının yöneticilikte yükselmesini etkiler. Erkek eğitim örgütlerinde görev yapıyorsa, kadını daha iyi anlar, yol gösterir ve rehberlik eder. Örneğin erkeğin il milli eğitim müdürü olması kadını desteklemesi ve ona rehberlik yapabilmesi açısından bir avantaj olur. Erkek farklı meslek grubundaysa bu rehberliği yapamayabilir ve kadına gereken desteği veremeyebilir.

Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin çoğunluğu eşin mesleğinin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı, kadınların eşlerinden daha yüksek statüde olmasının toplumda olumlu karşılanmadığına yönelik görüş belirtmişlerdir. Ataerkil yapıyı sürdüren toplumlarda bu durumun aksi, diğer bir deyişle erkeğin mesleki anlamda kadından daha üst mevkide olması doğal karşılanmaktadır. Örneğin kaymakam erkeğin eşinin öğretmen olması toplumda herhangi bir rahatsızlık yaratmazken, öğretmen erkeğin eşinin kaymakam olması yadırganmaktadır. Bu durumun kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rolleriyle, mesleki ayrımla ve kalıp yargılarla ilgili olduğu düşünülmüştür. Çünkü toplumsal cinsiyet rolleri kadının asli görevinin annelik ve eşlik olduğuna, mesleki ayrım kadınların ailevi sorumluluklarını aksatmayacak nitelikteki görevlerde yer almaları gerektiğine, kalıp yargılar da kadınların üst mevkilerde erkekler kadar başarılı olamayacaklarına dair algı yaratmaktadır. Bu noktada erkeklerin kendilerinden daha alt, kadınların ise kendilerinden daha üst mevkilerde yer alan eşlerle evlenmeyi tercih etmelerinin de önemine değinmekte fayda vardır. Öyle ki bir internet sitesinin (elemanonline.net) yaptığı araştırmaya (2015) göre kadınlar mühendis erkeklerle, erkekler ise öğretmen kadınlarla flört etmeyi/evlenmeyi daha çok tercih etmektedirler. 9816 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre kadınların sevgilileri/eşleri için en çok tercih ettikleri mesleklerde ilk üç sırada mühendislik (%20.6), memurluk (%12.8),

öğretmenlik (%12.2) yer alırken erkekler sırasıyla öğretmen (%17.8), memur (%16.2) ve mühendis (%12.8) kadınlara flört etmeyi/evlenmeyi tercih etmektedirler (www.milliyet.com.tr).

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı, eşlerinin rotasyona tabi meslekler grubunda olmasının kadınların yöneticilikte yükselmelerini engelleyebileceğini belirtmişlerdir. Örneğin askerlik, polislik gibi mesleklerde belirli zaman aralıklarında il değiştirme zorunluluğu vardır. Eğitim örgütlerindeki üst düzey yöneticilik pozisyonlarında ise (şube müdürlüğü hariç) rotasyon veya eşe bağlı görev yeri değiştirme imkânı bulunmamaktadır. Üst düzey kadın yöneticiler, eşlerinden dolayı il değiştirme durumunda kaldıklarında bulundukları pozisyondan feragat edip öğretmenlik mesleğine dönmek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla eşin mesleği kadınların yükselmelerine engel olabilecek bir faktör olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların bir kısmına göre, eşlerin yoğun çalışma saatleri gerektiren meslekleri icra ediyor olmaları kadınların üst düzey yönetsel pozisyona yükselememelerine neden olabilir. Eşin ev işlerinde ve çocuk bakımında sorumluluk paylaşması, kadının üstlendiği çoklu rolün yükselmede yarattığı engeli bertaraf edebilmesinde vazgeçilmez paya sahiptir. Eş doktorluk, polislik, işçilik gibi nöbet veya vardiya görevi olan meslekleri icra ediyorsa, ev içi sorumlulukları üstlenemeyecek ve kadına destek olamayacaktır. Bu da çoklu rollerin tamamen kadında kalması ve dolayısıyla kadının zaman baskısı ve rol çatışması gibi gerilimleri yaşaması anlamına gelmektedir.

İl ve ilçe yöneticilerinin eşin mesleğine yönelik görüşleri cinsiyete göre kıyaslandığında, Türkiye’de kadının eşinden daha yüksek statüde veya meslekte olmasının toplum tarafından uygun görülmediğini ve eşler üzerinde toplumsal baskı yarattığını belirten katılımcıların çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Ataerkil toplumlarda erkeğin her zaman kadına kıyasla daha ön planda yer alması ve karar verme mekanizmalarında erkeklerin olması gerektiğine dair inanışların yaygın olmasının erkek yöneticilerin bu görüşte olmalarında etkili olduğu söylenebilir. Eşlerinin rotasyona tabi meslekler grubunda olmasının kadınların yöneticilikte yükselmelerini engelleyeceğini belirten katılımcıların ise tamamı erkektir. Kadın yöneticilerin halen üst düzey yönetici olarak görev yapıyor olmaları nedeniyle bu engeli daha önce aştıkları ya da hiç karşılaşmadıkları için bu konuya yönelik görüş belirtmedikleri düşünülmüştür.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinin 10'u "eşin mesleği" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 7'si kadın, 3'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Eşin mesleğinin kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Eşi asker, polis, kaymakam gibi belli sürelerde yer değiştiren mesleklerde olan kadınlar yöneticilikte yükselemeyebilirler (OYk10, OYe3).

Erkeğin mesleğinin ve statüsünün kadınınkinden daha üstün olması gerektiğine yönelik toplumsal baskı kadının yükselememesine neden olabilir (OYk9, OYe1, OYe2).

Erkeğin çalışma saatlerinin yoğun olması kadının yöneticilikte yükselmesinin önünde engel olabilir (OYk1, OYk4, OYk5, OYk7, OYk10).

Üst düzey yöneticilik görevinin gereklerini bilmeyen, kurum kültürü olmayan mesleklerde çalışan eşle evli olmak kadının yükselmesini engelleyebilir (OYk2).

Yukarıdaki ifadelere göre katılımcılardan 2'si (OYk10, OYe3) eşlerin rotasyona tabi meslekler grubunda olmasının kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil edebileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan 3'ü (OYk9, OYe1, OYe2) erkeğin kadından daha yüksek düzeyde veya meslekte çalışması gerektiğine yönelik toplum baskısının kadının yükselmesinin önünde engel teşkil ettiğine dair görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan OYe1 görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Kadın üst düzey yöneticiyse erkeğin ondan daha alt seviyede olmaması gerekiyor. Çünkü eğer kadın daha üst düzeydeyse toplum tarafından tuhaf karşılanıyor. O yüzden bu türde örnek de az. Örneğin valinin, daire başkanının, başbakanın eşinin ev hanımı olması toplum için normal. Ama kadın valinin eşinin memur olması toplumda hoş karşılanmıyor.

Katılımcılardan 5'i (OYk1, OYk4, OYk5, OYk7, OYk10) eşlerin yoğun çalışma saatleri gerektiren meslek gruplarında olmalarının kadınların yükselememesine neden olabileceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan OYk10 görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

Eğer eş vardiyalı ya da nöbet tutulması gereken polislik, doktorluk gibi mesleklerdeyse çalışma saatleri çok yoğun olacağından eve

gelmediği günler olacaktır. Bu da evdeki sorumluluğu tamamen kadının üstlenmesi anlamına gelir. Bu durum kadının yükselmesini engelleyebilir.

Katılımcılardan yalnızca biri (OYk2) kurum kültürü olmayan meslek guruplarına dâhil eşlerle evli olmanın da kadının yükselememesine neden olabileceğine değinmiş bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Eşin mesleği kadının yükselebilmesinde önemli bir faktör. Eğer erkek serbest meslek gibi kurum kültürü olmayan bir işte çalışıyorsa yöneticilik görevi yapan eşini anlamayacaktır. Çünkü üst düzey yöneticiliğin gereklerini bilmediğinden eşine gereken desteği veremeyecek ve onu anlayışla karşılayamayacaktır.

Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin çoğunluğu eşin mesleğinin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

Katılımcıların bir kısmı, eşlerin rotasyona tabi meslekleri icra ediyor olmalarının kadınların yöneticilikte yükselememelerine neden olabileceğini belirtmişlerdir. Eğitim örgütlerinde üst düzey yöneticilik görevlerinde il değiştirmek ve eş özüne bağlı tayin olmak mümkün görünmemektedir. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatındaki müsteşarlık, genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı gibi üst düzey yönetici kadrolarına eş değer pozisyonlar diğer illerde bulunmamaktadır. Ayrıca okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı görevlerinde il dışı tayin hakkı yoktur. Bu nedenle eşi il değiştiren kadın yönetici bulunduğu pozisyondan çekilip öğretmenliğe dönmek durumunda kalmaktadır. Bu açıdan eşin mesleğinin kadınların yöneticilikte yükselmelerinin önünde engel teşkil edebileceği söylenebilir.

Katılımcıların bir kısmı kadınların mesleki açıdan eşlerinden üst mevkide olmasının toplumda normal karşılanmayacağı ve bu toplum baskısının kadının yükselmesine engel teşkil edebileceği düşüncesindedirler. Katılımcıların bu görüşleri dikkatle incelendiğinde, hem kadınların hem erkeklerin ataerkil yapıya dayanan toplumsal değerleri ve toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirdiklerini söylemek mümkündür. Çünkü toplumsal cinsiyet rolleri yalnızca kadınların değil erkeklerin de toplumdaki pozisyonlarına işaret etmektedir (Savcı, 1999'dan aktaran Özçatal, 2011). Bu bağlamda prestijli mesleklerin, karar mercilerinin ve üst düzey yöneticiliklerin toplum tarafından kadından çok erkeğe daha uygun görüldüğü söylenebilir. Özçatal'a (2011) göre toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü, kadınların çalışma yaşamında düşük ücretli işlerde çalışmasına, belli mesleklerde

yoğunlaşmasına, belli iş ve mesleklere kabul edilmemesine, vasıfsız işlerde ve konumlarda bulunmasına ve yükselme imkânı verilmemesine neden olmaktadır.

Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin çoğunluğu eşin mesleğinin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olduğu görüşündedirler.

Kadınların eşlerinden mesleki anlamda daha üst mevkide olmalarının eşler üzerinde toplumsal baskı yaratacağı ve bu baskının kadınların yöneticilikte yükselmelerine engel teşkil edeceğine yönelik hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri görüş belirtmişlerdir. Her iki grupta da bu engele yönelik görüş bildiren katılımcıların çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların bir kısmı eşlerin rotasyona tabi meslekler grubunda olmasının kadınların yükselememelerine neden olabileceği görüşünde de hemfikirdirler. Bu engele yönelik görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşurken, okul yöneticilerinin yarısı erkektir. İl ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin hemfikir olduğu bir diğer görüş de eşlerin yoğun çalışma saatleri gerektiren mesleklere tabi olmasının kadınların yükselmelerine engel teşkil edebileceğidir. Bu engele yönelik görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin yarısı kadın yöneticiyken, okul yöneticilerinin tamamı kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Eşinden veya Ailesinden Destek Görememe

Aşağıda yöneticilerin “eşinden veya ailesinden destek görememe” alt kategorisine ilişkin görüşleri tartışılmıştır. Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 11’i “eşinden veya ailesinden destek görememe” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8).

Eşinden veya ailesinden destek görememenin kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Ev işleri ve çocuk bakımı gibi işlerde eşinden destek görememe kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyebilir (İYk2, İYk3, İYe1, İYe3, İYe7, İYe8).

Eşlerin psikolojik yönden destek vermemesi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olabilir (İYe6, İYe7, İYe9, İYe12).

Eşlerin engellemeye çalışması kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarına yükselmelerine engel olabilir (İYk1, İYe1, İYe4).

Bekârsa anne babasından, evliyse çocuklarından destek görememe kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarına yükselememelerine neden olabilir (İYe6).

Yukarıdaki ifadelere göre katılımcılardan 6'sı (İYk2, İYk3, İYe1, İYe3, İYe7, İYe8) eşlerinden ev işlerinde ve çocuk bakımında yardım görmeyen kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede zorlanacaklarını ifade etmişlerdir. İYk2, İYe1 ve İYe3 bu konudaki görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır.

Eşin evde kadına destek olmaması kadın için her şeyi zorlaştırır. Ev işinin, yemek yapmanın erkeği kadını yoktur. Eşi yardımcı olduğu için üst düzey yönetici olabilmiş birçok kadın gördüm. Ama Türkiye'de bu işlerin kadının yapması gerektiğine yönelik bir görüş hâkim. Bu görüşe paralel doğrultuda davranan bir erkek kadına destek olmaz ve dolayısıyla kadının yöneticilikte yükselmesini engelleyebilir (İYk2).

Eşin ev içindeki sorumlulukların yerine getirilmesinde desteği çok önemli. Erkekler genelde çocukla oyun oynama gibi işin zevkli ve kolay kısmını üstleniyorlar. Zor işler yine kadınlara kalıyor. Erkeklerin düzenli olarak eşine yardımcı olanı pek yok. Bu durum kadınların yükselmesini engelleyebilir (İYe1).

Ev işleri, çocukların bakımı, beslenmesi, eğitimiyle ilgili işlerin eşler arasında paylaşılması kadına daha rahat çalışma zamanı sağlar. Kadın bu sayede kariyerini planlayabilir ve yükselebilir (İYe3).

Katılımcılardan 4'ü (İYe6, İYe7, İYe9, İYe12) eşlerinden psikolojik destek görmenin kadınların yöneticilikte yükselmelerinde önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre eşlerinden cesaret verici sözler duymak ve eşleri tarafından taltif edilmek kadınların yükselmelerine olumlu yönde etki etmektedir. Katılımcılardan İYe9 ve İYe12 görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınların yöneticilikte yükselebilmeleri için eşlerinin onlara cesaret vermesi gerekmektedir. Kadınlara cesaret veren konuşmalar yapmak onların yükselme ivmelerini arttıracaktır. Eşlerin bu şekilde davranmaması kadınların yükselememelerine neden olabilir (İYe9).

Kadınların eşlerinden psikolojik destek görmesi yükselmeleri açısından önem teşkil eder. Bu durumu bir örnekle açıklayalım: öğrencinin eğitiminde veli ve öğretmenin birlikte çalışıp çabalaması, okulun fiziki imkânları, eğitim materyalleri gibi faktörler işin ancak %40'ıdır. Kalan %60'lık kısım öğrencinin kendisine aittir. Kadınların eş faktörü de buna benzetilebilir. Eğer erkek yönetici eşini yöneticilik görevi için yüreklendirmiyorsa ve destek olmuyorsa işin %40'lık kısmı otomatikman gitti demektir. Kadının %60'lık kendine ait kısımla yükselmesi mümkün olamayabilir (İYe12).

Katılımcılardan 3'ü (İYk1, İYe1, İYe4) kadınların üst düzey yönetici pozisyonlara gelmelerinin eşleri tarafından da engellenebildiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar bu görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Üst düzey yöneticilikte bazı pozisyonlara sınavla atama yapılır. Örneğin şube müdürlüğü pozisyonu sınavlıdır ve bu sınava girmek için başka bir ile gitmek durumunda kalabilirsiniz. Eğer erkek kadını bu konuda engellerse kadın yükselemez (İYk1).

Kadın yönetici olduğunda mesai saati artacak ve sorumlu olduğu işlerin bir kısmını eşleri üstlenmek zorunda kalacaktır. Evle ilgili sorumlulukları paylaşmak istemeyen erkek, kadının yükselmesini istemez ve onu engellemeye çalışır (İYe1).

Çoğu erkek eşinin rahat etmesini ister. Yöneticilik oldukça zor ve fazla mesai gerektiren bir görevdir. Erkekler eşlerinin yorulmamasını ve rahat koşullarda çalışmasını ister. Bu nedenle kadınlara yükselmeleri konusunda engel olabilirler (İYe4).

Katılımcılardan yalnızca biri (İYe6) eşler dışında diğer aile bireylerinden destek almanın önemine vurgu yapmıştır. Katılımcı bekâr kadınların ailelerinden, evli kadınların ise çocuklarından destek görememelerinin yükselmelerini engelleyebileceğini belirtmiştir. Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin çoğunluğu eşinden ve ailesinden destek görememenin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı ev içi sorumluluklarda eşinden destek görememenin kadınların yükselememelerine neden olabileceğini düşünmektedirler. Çalışma hayatına katılmış olsalar da ev işleri ve çocuk bakımı gibi işler kadınların sorumluluğunda olmaya devam etmektedir. Bu durum kadınların kariyerlerinde ilerleme imkânlarını kısıtlamakta, düşük statülü ve düşük ücretli işlerde çalışmalarına neden olabilmektedir (Özçatal, 2011). Ev işleri ve çocuk bakımı çok vakit alan etkinliklerdir. Bu etkinlikler iş hayatının getirdiği sorumluluklarla bir araya geldiğinde kadınların omuzundaki yük daha da artmaktadır. Bu noktada eşlerin

sorumluluk paylaşmamalarının kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiği söylenebilir. Katılımcıların bir kısmı da eşinden psikolojik destek görememenin kadınların yükselememelerine neden olabileceğini belirtmişlerdir. Eşlerin teşvik etmeleri, başarıyı takdir etmeleri, bazı durumlarda yönlendirmeleri ve yüreklendirmeleri kadınların yükselmelerine doğal olarak olumlu etki yapacaktır. Bireyin kişisel ve psikolojik ihtiyaçları davranışlarına etki eden faktörlerdir. Dolayısıyla sosyal pekiştireçler insan davranışlarını ve kişiliğini önemli şekilde etkileyebilme özelliği taşımaktadır. Onaylama, ilgi gösterme, övgü ve teşvik etme gibi sosyal pekiştireçler davranışın kazandırılması ve devamının sağlanması açısından önem taşımaktadır (Bayrakçı, 2007). Katılımcıların bir kısmı psikolojik destek vermeyen eşlerden bazılarının da kadınların yükselmelerini kasıtlı olarak engellemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 13'ü eşinden veya ailesinden destek görememeye ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 10'u kadın, 3'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Eşinden veya ailesinden destek görememenin kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınların eşlerinden ev ve çocuk bakımı işlerinde destek görememesi yöneticilikte yükselememelerine neden olabilir (OYk5, OYe2, OYe4).

Eşlerin engel koymaları kadınların yükselememesine neden olabilir (OYk4, OYk6, OYk7, OYk8, OYk9, OYe1).

Eşlerinin psikolojik yönden destek vermemesi kadınların yöneticilikte yükselmelerini engelleyebilir (OYk1, OYk2, OYk3, OYk10).

Yukarıdaki ifadelere göre katılımcılardan 3'ü (OYk5, OYe2, OYe4) eşlerin ev ve çocuk bakımı gibi işlerde yardımcı olmamasının kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğini düşünmektedir. OYe2 bu görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

Yöneticilikte yükselmek için eşin desteği mutlaka gerekmektedir. Bu kadın için de erkek için de geçerlidir. Eğer erkek eşinin yükselmesini istiyorsa evdeki sorumlulukları eşit paylaşmayı bırakın fazlasıyla üstlenebilir. Gerçekten eşine destek veriyorsa fedakârlık yapacaktır. Eğer eşin bu açıdan desteği yoksa yükselmek zor.

Katılımcılardan 6'sı (OYk4, OYk6, OYk7, OYk8, OYk9, OYe1) eşlerin kadınların önüne çeşitli engeller koyarak yükselememelerine neden olabileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılara göre, erkekler evdeki aksayan işleri sorun haline getirerek, mesai dışında riayet edilmesi gereken toplantı, açılış vb. etkinliklere eşlerinin katılmasını problem ederek kadınların yükselememelerine neden olabilirler.

Katılımcılardan 4'ü (OYk1, OYk2, OYk3, OYk10) eşlerinden psikolojik yönden destek alamayan kadınların yöneticilikte yükselmekte zorlanabilecekleri yönünde görüş belirtmişlerdir. OYk1, yöneticiliğin gerektirdiği yoğun mesai saatlerinin kadınların yorgun ve stresli olmasına neden olduğunu bu sebeple evde eşlerinin psikolojik yönden desteğine ihtiyaç duyduklarından bahsetmiştir. OYk3 isimli katılımcı ise görüşüne şu şekilde açıklık getirmiştir:

İş yerine gelirken kadının kendisini mutlu hissetmesi çok önemli. Eğer eşi evde onu rahatlatıyorsa, destek oluyorsa bu durum kadının yükselmesine olumlu şekilde yansımaktadır. Aksi bir durum da yükselmesini engelleyecektir.

Görüldüğü okul yöneticilerinin çoğunluğu eşinden ve ailesinden destek görememenin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin bir kısmı, ev işleri ve çocuk bakımı gibi işlerde eşlerinden destek görememenin kadınların yükselememelerine neden olabileceğini düşünmektedir. Katılımcıların bir kısmı da eşlerinden psikolojik destek görmenin önemine vurgu yapmış, aksi durumda kadınların yükselmelerinin olumsuz yönde etkilenebileceğini belirtmiştir. Psikolojik destek görememeye yönelik görüş belirten katılımcıların tamamı kadın yöneticilerdir. Bu durumun kadınların bu engeli deneyimliyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür. Okul yöneticilerinin bir kısmı yükselmelerini engellemeye çalışan eşlerin de kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin önünde engel teşkil edebileceğini ifade etmişlerdir.

İl ve ilçe yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin çoğunluğu eşinden ve ailesinden destek görememenin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olduğu görüşündedirler. İl ve ilçe yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin bir kısmı ev içi sorumluluklarda eşinden destek görememenin kadınların yükselmelerinde engel teşkil edeceği görüşünde hemfikirdirler. Eşinden psikolojik destek görememenin kadınların yükselememelerine neden olabileceği de her iki grup

için ortak görüş niteliğindedir. Bu görüşte olan il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek iken okul yöneticilerinin tamamı kadındır. İl ve ilçe yöneticisi kadınların bu engeli aştıkları için görüş bildirmediikleri, okul yöneticisi kadınların ise bu engeli deneyimliyor olduklarından bu görüşte oldukları düşünülmüştür. Engellemeye çalışan eşlerin kadınların yükselmelerine engel teşkil edebileceği de her iki grubun hemfikir oldukları bir diğer görüştür.

Kişisel Özellikler

Aşağıda il ve ilçe yöneticilerinin “kişisel özellikler” alt kategorisine ilişkin görüşleri tartışılmıştır. Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 12’si kişisel özelliklere ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 1’i kadın, 11’i erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Katılımcılara göre kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engelleyen kişisel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Özgüven eksikliği (İYe4, İYe6, İYe7, İYe10).*
- Kariyer odaklı olmama (İYe1, İYe8, İYe14).*
- Mücadeleci olmama (İYe3, İYe6, İYe9).*
- Risk almaktan kaçınma (İYe2, İYe6, İYe11).*
- Aşırı mükemmeliyetçi olma (İYe6).*
- Fiziki şartlara fazla önem verme (İYe6).*
- Eleştiriye açık olmama (İYe6).*
- Aşırı duygusal olma (İYk1).*

Yukarıdaki ifadelerle göre katılımcılardan 4’ü (İYe4, İYe6, İYe7, İYe10) kadınların özgüven eksikliği yaşadıklarını, 3’ü (İYe1, İYe8, İYe14) kendilerine kariyer hedefi koymadıklarını ve kariyer odaklı olmadıklarını, 3’ü (İYe3, İYe6, İYe9) üst düzey yöneticilikler için mücadele etmediklerini, 3’ü (İYe2, İYe6, İYe11) risk almaktan kaçındıklarını, 1’i (İYe6) aşırı mükemmeliyetçi olduklarını, fiziki şartlara fazla önem verdiklerini ve eleştiriye açık olmadıklarını, 1’i (İYk1) aşırı duygusal olduklarını belirtmiş ve bu kişisel özelliklerin yöneticilikte yükselmeye engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir.

Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin çoğunluğu kişisel özelliklerin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı kadınların yükselememelerinin özgüven eksikliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Özgüven eksikliğinin sebebi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselebilmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmadıklarına kanaat getirmiş olmalarıdır. Oysaki yöneticilikte yükselme oldukça engelli ve zor bir süreçtir ve bu süreçte özgüven başarıyı getiren en önemli faktörlerden biridir. Kadınların yaşadıkları özgüven eksikliğini öğrenilmiş çaresizlik kavramıyla ilişkilendirmek de mümkündür. Öğrenilmiş çaresizlik organizmanın çabalarının başarısız olmasıyla, göstermiş olduğu tepki ve davranışların olayın sonucunu etkilemediğini öğrenmesi, sonucu değiştiremeyeceğine yönelik yaşadığı kaygı ve korku nedeniyle harekete geçme isteğinin düşmesi anlamına gelmektedir (Kümbül Güler, 2005). Kuramsal kısımda daha önce ayrıntılı olarak verilen deneydeki pirelerin yaşadıkları tam anlamıyla öğrenilmiş çaresizliktir. Kadınların da deneydeki bu pireler gibi yükselebilmek için çaba gösterdikleri ancak belli bir süre sonra –cam tavan ortadan kalksa bile- çabalamaktan vazgeçtiklerini söylemek mümkündür. Nitekim katılımcıların bir kısmı bu yönde görüş belirtmiş, kadınların üst yönetsel pozisyonlar için mücadeleci olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunların dışında kadınların risk almaktan kaçındıklarını, aşırı mükemmeliyetçi ve duygusal olduklarını, eleştiriye kapalı olduklarını, fiziki şartlara gereğinden fazla önem verdiklerini ifade eden katılımcılar da olmuştur.

Kadınların yükselmelerine engel teşkil edebilecek kişisel özelliklere yönelik görüş belirten katılımcıların tamamına yakını erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu konuda yalnızca bir kadın görüş belirtmiş ve kadınların aşırı duygusal olmalarının yükselememelerine neden olabileceğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 11'i kişisel özelliklere ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 8). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 8'i kadın, 3'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Katılımcılara göre kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engelleyen kişisel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

Toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirme (OYk2, OYk4, OYk5, OYk8, OYe4).

Özgüven eksikliği (OYk1, OYk6, OYk10).

Kariyer odaklı olmama (OYk7).

Mücadeleci olmama (OYk4, OYe1).

Risk almaktan kaçınma (OYk8).

Aşırı mükemmeliyetçi olma (OYk7).

Aşırı duygusal olma (OYk5, OYk10, OYe2).

Sorumluluktan kaçınma (OYk8, OYe1).

Yukarıdaki ifadelerle göre katılımcılardan 5'i (OYk2, OYk4, OYk5, OYk8, OYe4) kadınların toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmesinin, 3'ü (OYk1, OYk6, OYk10) özgüvenlerinin tam olmamasının, 1'i (OYe7) kariyer odaklı olmamalarının, 2'si (OYk4, OYe1) mücadeleci olmamalarının, 1'i (OYk8) risk almaktan kaçınmalarının, 1'i (OYk7) aşırı mükemmeliyetçi olmalarının, 3'ü (OYk5, OYk10, OYe2) aşırı duygusal olmalarının, 2'si (OYk8, OYe1) sorumluluktan kaçınmalarının yöneticilikte yükselmeyi engelleyen kişisel özellikler olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin çoğunluğu kişisel özelliklerin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin bir kısmı özgüven eksikliğinin bir kısmı da mücadeleci olmamanın kadınların yükselememelerine neden olabileceğini düşünmektedir. Bu görüşler il ve ilçe yöneticilerinin görüşlerinde olduğu gibi öğrenilmiş çaresizlik kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Kadınların yapamayacaklarına yönelik geliştirdikleri inanç yükselmekten vazgeçmelerine neden olmaktadır. Barutçugil (2002) yaşamla baş etmeyi ve sorunlarla gerçekçi bir şekilde mücadele etmeyi sağlayan en önemli kişisel özelliklerden birinin özgüven olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre özgüven kişiye yetki verir ve çaba göstermeye özendirir. Özgüvenin güçlü olması kişinin başarıya ulaşmasını ve başarısından doyum almasını sağlar. Bunların dışında kadınların cinsiyet rollerini içselleştirmelerinin, kariyer odaklı olmamalarının, risk ve sorumluluk almaktan kaçınmalarının, aşırı mükemmeliyetçi ve aşırı duygusal olmalarının yükselmelerine engel olabileceğini düşünen katılımcılar da vardır. Benzer şekilde Örüçü, Kılıç ve Kılıç (2007) araştırmalarında kadınların kariyer engellerinin yalnızca dış faktörlerden değil kendilerinden de kaynaklandığını belirtmişlerdir. Araştırmaya göre kadınların kendi kendilerine koydukları kariyer engellerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir: Kadınların toplumsal değerleri ve toplumsal cinsiyet rollerini sorgulamadan içselleştirme eğiliminde olmaları, özgüven eksikliği, koşulların değiştirilemeyeceğine yönelik inanç, kariyerde yükselme yönelimli olmamaları, yükselmek için gerekli sorumlulukları yüklenmeyi göze alamamalarıdır.

Kabasakal (1998) Türkiye’deki üst düzey kadın yöneticilerin profilini çizmeyi amaçladığı araştırmasında, üst düzey kadın yöneticilerin kimi özelliklerinin evrensel sayılabilecek kadın değerlerinden ve toplumların kadınlardan beklediği bazı davranış biçimlerinden, kimi özelliklerinin de toplumsal değer yargıları ve sosyo-ekonomik yapıdan kaynaklandığını belirtmiştir. Araştırmacı üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşabilmiş kadınların sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralamıştır: Ön plana çıkmayı tercih etmemek, kontrollü bir kadın görünümüne sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelere mensup olmak, güçlü kişiliğe ve başarı güdüsüne sahip olmak, evli/çocuklu olmak. Shelton (1992) ise birçok ülkede üst düzey görevlerde yer alabilme olanağının daha çok bekâr veya çocuksuz kadınlar için söz konusu olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre çocuğun varlığı ve çocuk sayısının artması kadının evdeki rolünü ve eve bağımlılığını pekiştirmekte (Shelton, 1992’den aktaran Koray, 1998) ev işleri ve çocuk bakımı sorumluluklarının çoğunluğunu üstlenen kadınlar yaşadıkları bunalımı iş yerine taşıdıklarında ise yeterince hırslı ve çalışkan olmamakla suçlanmaktadırlar (Koray, 1998).

İl ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin kişisel özelliklere yönelik görüşleri karşılaştırıldığında özgüven eksikliğinin, mücadelecilik olmamanın, risk almaktan kaçınmanın, aşırı mükemmeliyetçi ve aşırı duygusal olmanın ortak görüşler olduğu dikkat çekmektedir. Bunların dışında eleştiriye açık olmamanın ve fiziki şartlara fazla önem vermenin yükselmeye engel teşkil edebileceğini düşünen bir il ve ilçe yöneticisi, toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmenin ve sorumluluktan kaçınmanın yükselmeye engel teşkil edebileceğini belirten okul yöneticileri de olmuştur.

Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetsel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın katılımcılarının, “İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetsel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Örgütsel Faktörler Nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar; “örgüt kültürü ve politikaları”, “iletişim ağlarına katılamama” ve “mentor eksikliği” olmak üzere üç alt kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

11 il ve ilçe yöneticisi ve 11 okul yöneticisi (toplam 22) “örgüt kültürü ve politikaları” alt kategorisine, 10 il ve ilçe yöneticisi ve 7 okul yöneticisi (toplam 17) “iletişim ağlarına katılamama” alt kategorisine, 4 il ve ilçe yöneticisi ve 4 okul yöneticisi (toplam 8) “mentor eksikliği” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmişlerdir (Tablo 9).

Tablo 9. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategoriler	Cinsiyet	İl ve İlçe Yöneticileri		Okul Yöneticileri		Genel Toplam	
		f	%	f	%	f	%
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kadın	2	8	8	36.36	10	21.27
	Erkek	9	36	3	13.64	12	25.53
	Toplam	11	44	11	50.00	22	46.80
İletişim Ağlarına Katılamama	Kadın	3	12	4	18.18	7	14.90
	Erkek	7	28	3	13.64	10	21.27
	Toplam	10	40	7	31.82	17	36.17
Mentor Eksikliği	Kadın	0	0	2	9.09	2	4.26
	Erkek	4	16	2	9.09	6	12.77
	Toplam	4	16	4	18.18	8	17.03
Genel Toplam		25	53.19	22	46.81	47	100.00

Tablo 9’a göre tüm katılımcıların iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyona gelmelerini engelleyen örgütsel faktörlere ilişkin görüşlerinin genel dağılımına bakıldığında, katılımcıların genel olarak en fazla “örgüt kültürü ve politikaları” alt kategorisine yönelik görüş (22 görüş) bildirdiği görülmüştür. Bu görüşlerin 10’u kadın yöneticilere (%21.27), 12’si ise erkek yöneticilere (%25.53) aittir. Daha sonra “iletişim ağlarına katılamama” alt kategorisine yönelik 17 görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin 7’si kadın yöneticilere (%14.90) ve 10’u ise erkek yöneticilere (%21.27) aittir. “Mentor eksikliği” alt kategorisine yönelik toplam 8 görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin 2’si kadın yöneticilere (%4.26) ve 6’sı erkek yöneticilere (%12.77) aittir.

Tablo 9’a göre kadın yöneticilerin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyona gelmelerini engelleyen örgütsel faktörlere ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, kadın katılımcıların sırasıyla en fazla örgüt kültürü ve politikalarına (%21.27), daha sonra iletişim

ağlarına katılamamaya (%14.90) ve mentor eksikliğine (%4.26) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 9'a göre erkek yöneticilerin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmelerini engelleyen örgütsel faktörlere ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, erkek katılımcıların sırasıyla en fazla örgüt kültürü ve politikalarına (%25.53), daha sonra iletişim ağlarına katılamamaya (%21.27) ve mentor eksikliğine (%12.77) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Aşağıda il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerin başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engelleyen örgütsel faktörlere ilişkin görüşleri ele alınmıştır.

Örgüt Kültürü ve Politikaları

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 11'i "örgüt kültürü ve politikaları" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 9). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 2'si kadın, 9'u erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcılardan bazıları "kadın" yerine "bayan" demeyi tercih etmişlerdir. Katılımcıların bu tercihinin "bayan" kavramının toplumda "kadın" kavramına göre daha yaygın olarak kullanılmasına bağlanmıştır.

Örgüt kültürü ve politikalarının başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarının görev tanımları ve iş bölümü eskiden beri süregelen erkek egemen örgüt yapısı nedeniyle erkeklere göre ayarlanmış ve işler erkeksileşmiştir. Yöneticilik görevinin ve iş bölümünün erkeklere göre ayarlanmış olması kadınların bu görevlere tercih edilmemelerine neden olabilir (İYk1, İYe6, İYe8, İYe13).

Doğum iznine ayrılma, ailevi sorumluluklar nedeniyle mesai saatleri dışında çalışamama ve il dışı görevlere katılamama gibi ihtimaller üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların tercih edilmemesine neden olur (İYe2, İYe3).

Erkek yöneticiler erkeklerle daha rahat çalışacaklarını düşündüklerinden kadınları tercih etmezler (İYe4).

Kadın çalışanlar da erkek çalışanlar da kadınlardan emir almaktan hoşlanmazlar (İYe6, İYe7).

Siyasi desteğinin olmaması kadınların yükselmelerine engeldir (İYk2, İYe5, İYe10).

Ailesi zenginse ya da eşi güçlüyse kadınlar daha kolay yükselir (İYk2).

Yukarıda verilen ifadelere göre il ve ilçe yöneticilerinin 4'ü (İYk1, İYe6, İYe8, İYe13) eğitim örgütlerindeki üst düzey yönetici kademelerindeki erkek egemenliğinden bahsetmiş, bu egemenliğin işlerin erkeklere göre düzenlenmesine sebep olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılara göre işlerin erkeksileşmesi kadınların bu pozisyonlar için tercih edilmemesine neden olabilmektedir. İYk1, İYe6, İYe8 ve İYe13 bu görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Yönetmelikte şube müdürlerinin iş bölümü ayrıntılı olarak açıklanmış. Yani mevzuatta keyfi bir görev paylaşımı yok. Ancak benim çalışma arkadaşım diğer kurumlarla ve insanlarla yakın temas gerektiren destek hizmetleri, insan kaynakları, inşaat, emlak, strateji gibi daha aktif olan görevleri almak istedi ve aldı. Pasif görevleri istemediğini söyledi. Ben hayat boyu öğrenme, ortaöğretim, din öğretimi gibi pasif görevleri aldım. Arkadaş dışardaki işlere bakıyor ben burada masa başındayım. O benim işlerimi pasif olarak görüyor ve erkekler pasif görevde olmaz diye düşünüyor. Ama bunu beni düşünerek yaptığını biliyorum. Bazı işler kurum dışına çıkmayı, mesai saati dışında çalışmayı gerektiriyor. O bu işlerin kendi fitratına uygun olduğunu düşünüyor. Örneğin bir okulla ilgili bir sorun olduğunda geç saatte bile olsa oraya gitmeniz gerekebilir. Ama eşi sıkıntı çıkarmıyorsa kadın da arabaya binip o saatte oraya gidebilir. Kimse kimseyi öldürmez, kapmaz, kaçırmaz bence (İYk1).

Örgütün menfaati için icabında kahvehaneye, camiye gideceksin, herkesle muhatap olacaksın. Dağ başındaki köyün gece yarısı okulu yıkılmış, suyu patlamış. Sadece 8-5 mesai değil yöneticilik. Bir bayan (kadın) bunları kaldıramayabilir. Örgütteki görev tanımlarını yerine getirmekte zorlanabilir (İYe6).

Şu anda bana bağlı çalışan iki üst düzey yönetici var. Biri bayan (kadın) biri erkek. İş dağılımı yapacağım zaman diyorum ki bayan (kadın) bu işleri yapamaz onun için zor olur erkeğe vereyim. Mesela destek biriminde sırasından, masasına, odununa, kömürüne kadar birilerinin bu işleri takip etmesi gerekiyor. Bir bayan (kadın) bunları yapamaz düşüncesiyle bu görevleri erkek yöneticiye veriyorum (İYe8).

Dün direksiyon sınavındaydık. Tır parkı sınav görevi var. Orda kimse yok, bir uçan kuş var. Yarım saate bir tır geliyor, onun sınavını yapıyoruz. Başka bayan (kadın) da yok orda. Şimdi sen oraya bir bayan (kadın) yöneticiyi nasıl göndereceksin? Onun için bazı görevler de kadınlar için zor yani (İYe13).

Doğum izinleri ve ailevi sorumluluklar nedeniyle kadınların üst düzey yönetici pozisyonları için tercih edilmediklerini belirten katılımcılar (İYe2, İYe3) da olmuştur. Katılımcılar görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Bugün veliler bile bayan (kadın) öğretmen istemiyor. Çünkü bayan (kadın) öğretmen doğum izni alıyor, çocuğu hastalanıyor gelmiyor. Veli benim çocuğum ne olacak diyor. Öğretmen değiştirmesini istemediğini söylüyor. Yani bu durum öğretmenlerde bile böyle. Üst düzey yöneticiliğe geldiği zaman bir bayan (kadın), bir sene kurumda yok. Kim bakacak bir sene boyunca bu işlere? Bu bir handikap. Bayan (kadın) geldiği zaman bu riskle karşılaşıyorsun (İYe2).

Kurumlarda herkes sorunsuz insanlarla çalışmak ister veya az sorunlu insanla çalışmak ister. Dönüp baktığımız zaman bayanlar (kadınlar) sorunlu değil ama yaşam özelliklerinden dolayı sorunlu gibi görünüyorlar. Mesela doğum. Doğum yapan bayan (kadın) kurumuna üç yıl faydalı olamıyor. Dolayısıyla o kurumun yetkilisi ben olsam bayan (kadın) mı olsun erkek mi olsun dendiği zaman erkek olsun derim. Sorun yaşamamak için. Yoksa bayan (kadın) başarılı olamaz yapamaz diye değil (İYe3).

Katılımcılardan yalnızca biri (İYe4) erkek yöneticilerin kadınlarla çalışmayı istemediklerini belirtmiştir. Katılımcı üst düzey yöneticilerin erkek olacağına dair köklü bir anlayışın olduğundan bahsetmiş, bu nedenle en üst düzeydekilerin üst düzey yöneticileri seçerken erkek yöneticileri tercih ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı bu köklü anlayışın temelinde de erkeklerin erkeklerle daha rahat iletişim kurmalarının ve daha iyi anlaşmalarının yattığını düşünmektedir.

İl ve ilçe yöneticilerinin 2'si (İYe6, İYe7) hem kadın çalışanların hem de erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almaktan hoşlanmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıya göre bu durum kadınların üst düzey yönetici olmalarının önünde bir engeldir.

Bunların dışında kadınların siyasi desteğinin olmamasının da yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirten katılımcılar (İYk2, İYe5, İYe10) da olmuştur. İYe5 ve İYe10 bu görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Şu andaki sistemden bahsediyorum. Nedir? X sendikasına üye olacaksın, y partisinin okeyini alacaksın. Şimdi x sendikasının başkanıyla ve y partisinin başkanıyla görüşebilen erkeklerdir. Erkeklerin akşam yemeklerinde sohbetlerinde onlarla yan yana gelme imkânı fazladır (İYe5).

Şimdi ben daire başkanı olmak istiyorum. Atanabiliyor muyum? Atanamıyorum. Nasıl atanacağım? Çevrem olacak, torpilim olacak. Torpil de nedir? Belli bir statü yoksa siyasetçilere gideceksin icraata gireceksin. Böyle bir şey (İYe10).

Katılımcılardan yalnızca biri (İYk2), zengin ve nüfuzlu ailelerden gelen veya böyle bir eşle evli olan kadınların diğer kadınlara göre daha kolay yükselbildiğini belirtmiştir. Katılımcıya göre bu durum diğer kadınlar açısından bakıldığında yükselmeye engel olarak görülebilir.

Yukarıdaki ifadelerle göre örgüt kültürü ve politikaları başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

Katılımcıların bir kısmına göre erkek egemen örgüt yapısı kadınların yükselmemelerine neden olmaktadır. Çünkü bu yapı üst düzey yöneticilik görevlerinin erkeklere göre düzenlenmesine neden olmuştur. Bilindiği gibi yıllardır sayıca yoğun oldukları için bu görevleri erkekler üstlenmiş ve bu durum örgütte ve toplumda üst düzey yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesine neden olmuştur. Üst düzey yöneticilik pozisyonları zaman zaman görev tanımlarında yer almayan işleri de yapmayı gerektirmektedir. Yöneticilik masa başında olup biten bir iş değildir. Diğer kurumlarla ortaklaşa çalışmayı ve toplumun çeşitli kesiminden insanlarla görüşmeyi gerektiren bir görevdir. Bu işleri bir kadının yapamayacağı kanaatinin yaygın olduğu örgütlerde kadınların bu pozisyonlara tercih edilmesi mümkün görünmemektedir. Bu engeli aşp üst düzey yönetici olabilmiş kadınlar açısından değerlendirildiğinde ise, İYk1'in de bahsettiği gibi görevler aktif-pasif olarak ayrıştırılmakta ve bu adaletsiz iş bölümü sonucu kadınlara pasif görevler uygun görülmektedir. Böylece kadınlar hem kurum kültüründen dışlanmakta hem de erkek meslektaşlarından gerilerde kalmaktadırlar. Katılımcıların bir kısmı da doğum izni, mesai saatleri dışında çalışamama, il dışı görevlere katılamama gibi ihtimaller sebebiyle kadınların üst düzey yöneticilikler için atamaya yetkili amirler tarafından tercih edilmediklerini ifade etmiştir. Çalışma yaşamına girmiş veya kariyerlerinde ilerlemiş olmaları kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını azaltmamıştır. Kadınlar iş hayatı ile kişisel hayatın getirdiği sorumlulukları bir arada yürütmeye çalışmakta bu nedenle yükselmek için daha fazla çaba göstermek zorunda

kalmaktadır. Toplumda yaygın olan ‘kadının yeri evidir’ düşüncesi kurumlara da yansımış ve iş hayatı hiçbir zaman kadınların öncelikli görevi olarak görülmemiştir. Ancak üst düzey yöneticilik gibi önemli pozisyonlar ihmale gelmeyen görevlerdir. Kadınların aile ile ilgili sorumlulukları, doğum izinleri vb. bu görevi ihmal etmelerine ve kurumun zarar görmesine neden olacaktır. Maalesef toplumda ve örgütte yaygın olan bu düşünceler kadınların tercih edilememelerine neden olmakta, başka bir ifadeyle yükselmelerine engel teşkil edebilmektedir.

Katılımcıların belirttiği işlerin erkeksileşmesi, ailevi sorumluluklar ve doğum izinleri nedeniyle görevlendirme ve iş seyahatlerine riayet edemeyecekleri için kadınları bu pozisyonlara teşvik etmenin uygunsuz olduğuna dair genel kabuller gibi engeller genel olarak cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdam politikaları olarak değerlendirilebilir. İşe almada veya görevde yükseltmede, kadın ve erkek arasında seçim yapılması gereken durumlarda örgütlerde genellikle erkeklere öncelik verilmesi cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdam politikasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir istihdam politikası da doğal olarak kadınların yükselememelerine neden olmaktadır. Palmer ve Hyman’a (1993) göre de güce ulaşmanın önündeki örgütsel engellerin en belirgin olanları adil olmayan istihdam uygulamalarıdır. Katılımcıların neredeyse tamamı kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde herhangi bir hukuksal engel bulunmadığını belirtmişlerdir. Ancak örgütlerde yazılı olmayan bazı kuralların olduğunu görmezden gelmek de doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Eğitim örgütlerinde şube müdürlüğü dışındaki tüm üst düzey yönetici pozisyonlarına sınavsız atama yapılmaktadır. Sınavsız değerlendirmelerde bazı örgütlerde maalesef ki kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle görevin sekteye uğrama ihtimali göz önünde bulundurulmaktadır.

Palmer ve Hyman (1993) aile yaşamının kadınların iş yaşamı üzerindeki etkisini konu alan araştırmalarda koca ve/ya da çocukların bir kadının kariyerini sekteye uğratmasının başlıca bulgu olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca evlilik ve çocuk sahibi olma işverenlerce bir kadının kariyerinin önündeki engeller gibi görülmektedir. Oysa aynı olgular erkeğin yükselmesi için bir kaynak olarak görülmektedir. Bu çatallaşmış bakış kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini zorlaştırmaktadır. Bu düşünce kalıplarının yanı sıra kadınların geçici olarak çalıştığı ve erkeklere oranla kendilerini daha az işe verdikleri, olası hamilelik, annelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmedikleri görüşleri de yaygındır.

Bu araştırmanın cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdam ile örgüt kültürü ve politikalarına yönelik bulguları Kumaş ve Fidan'ın (2005) araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Araştırmacılar kadınların çalışma olgularına yönelik bakış açılarını tespit etmek amacıyla 33 akademisyen ve 31 tekstil işçisi kadınla mülakatlar yapmıştır. Araştırma bulgularına göre tekstil işçisi kadınların hepsi çalışma yaşamında işe alma, ücret, iş eğitimi ve özellikle kariyerde ilerleme konusunda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını belirtmiştir. Akademisyen kadınların ise tamamına yakını (32 kadın) kadınların kariyerde ilerleme konusunda erkeklere göre iki kat daha fazla çalışmak zorunda olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların bir kısmına göre erkek yöneticiler birlikte daha rahat çalışacaklarını düşündükleri için erkek yöneticileri tercih etmektedirler. Bazı katılımcılara göre ise hem kadın hem erkek çalışanlar kadınlardan emir almaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin ve çalışanların bu olumsuz tutumu kadınların yükselememelerine neden olmaktadır. Benzer şekilde Tan (1996) araştırmasında; erkeklerin işte ve toplumda lider kabul edilmelerinin ve kadınlardan emir almalarının hoş karşılanmamasının mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olduğunu belirtmiştir.

Siyasi desteğinin olmamasının üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede kadınlar için engel olduğunu düşünen katılımcılar da olmuştur. Ayrıca bir katılımcı da zengin ve nüfuzlu ailelerden gelmemiş olmanın da kadınların yükselmesine engel olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Bu bulgular, siyasi desteği olan ya da zengin ve nüfuzlu ailelerden gelen kadınların, bu özelliklere sahip olmayan kadınlar açısından bir engel teşkil edebileceği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim Kabasakal (1998) araştırmasında, Türkiye'de üst düzey kadın yöneticilerin sosyoekonomik açıdan üst sınıf ailelerden geldiklerini ve babalarının saygın kabul edilen mesleklere sahip olduğunu tespit etmiştir.

Örgüt kültürü ve politikalarını kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gören il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla görüş belirttikleri görülmüştür. Ailevi sorumluluklar nedeniyle kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlar için tercih edilmemesinin, erkek yöneticilerin ve kadın-erkek çalışanların kadın yöneticilerle çalışmak istememesinin kadınların yükselememelerine neden olduğunu düşünen katılımcıların tamamının erkek yöneticilerden oluşması dikkat çekmektedir. İşlerin erkeklere göre düzenlenmiş

olmasının kadınların yükselmesine engel olduğunu düşünen katılımcıların tamamına yakını erkek yöneticidir. Örgüt kültürü ve politikaları alt kategorisine yönelik görüş belirten iki kadın yöneticiden biri işlerin erkeklere göre ayarlanmış olmasının, diğeri ise siyasi desteğinin olmamasının ve zengin ailelerden gelmiş olmamasının kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 11'i "örgüt kültürü ve politikaları" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 9). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 8'i kadın, 3'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ve politikalarının başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

İşlerin erkeklere göre düzenlenmiş olması kadınların yükselmelerine engeldir (OYk6, OYk9).

Doğum iznine ayrılacakları, mesai saati dışında çalışamayacakları, il dışı görevlere gidemeyecekleri düşüncesiyle üst düzey yönetici pozisyonlarına kadınlar tercih edilmez (OYk2, OYk3, OYk5, OYk6, OYk9, OYe1, OYe3).

Erkek üst düzey yöneticiler erkeklerle daha rahat çalıştıkları için kadınları tercih etmezler (OYe2).

Çalışanlar kadınlardan emir almak istemezler (OYk1, OYk2, OYk4, OYk9).

Kadınlar takdir görmezler ve erkeklere kıyasla daha az ödüllendirilirler (OYk10).

Yukarıda belirtilen ifadelerle göre katılımcılardan OYk6 ve OYk9 işlerin erkeklere göre düzenlenmiş olmasının üst düzey yönetici pozisyonlara yükselmede kadınların tercih edilmemesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Bir badanacı boyacı bulayım, getireyim götüreyim o olaylara giremiyoruz. Henüz biz de alışık değiliz toplumumuz da alışık değil buna. O yüzden yöneticilik bir erkek işi boş verin. Gerçekten öyle (OYk6).

Seminer, toplantı vb. işlerde genellikle erkekler tercih edilir. Her ortama rahat girip çıktıkları için. Aslında bu durum bir taraftan da bizim iyiliğimize. Bizim de işimize geliyor bu durum. Şimdi çokluk çocuk var ben gidemem yapamam diye düşünüyoruz. Mesela bizim

kurumumuzla ilgili il dışı etkinliği olduğu zaman genellikle erkekler tercih ediliyor. Çünkü onların çocuk çocuğu düşünme gibi bir durumları yok. Yöneticilik bayanların (kadınların) çok koşturabileceği, hemen halledebileceği bir iş değil gibi görülüyor. Hâlbuki bunu yapan idealist bayanlar (kadınlar) da var. Bu tür görevleri versen kadınlar yapamaz mı? Aslında yapar (İYk9).

Katılımcılardan 7'si (OYk2, OYk3, OYk5, OYk6, OYk9, OYe1, OYe3) kadınların çocuk sahibi olma ihtimali ve ailevi sorumluluklarından dolayı mesai saatleri dışında çalışamayacakları, il dışı görevlere riayet edemeyeceklerine yönelik genel kabullerin kadınların bu pozisyonlara tercih edilmemelerine neden olduğunu belirtmişlerdir. OYk2 bu görüşüne aşağıdaki şekilde açıklık getirmiştir:

Cinsiyet ayrımcılığına dayalı bir istihdam politikamız var maalesef. Kadınları düşünülmeyen cinsler olarak düşünüyorum ben. Kadın olacağına erkek olsun yani. En azından işini rahatça yapar. Gerekliyse azarlar gerektiğinde diktatör bir rol oynar. Şimdi kadınla kim uğraşacak. Yarın doğum yaptığı zaman izne ayrılacak, çocuğum hasta diye izin alacak. Erkeğin beş gün babalık izni var, ondan sonra bizi yormaz yıpratmaz. O yüzden kesinlikle kadınlara cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyorum.

Katılımcılardan yalnızca biri (OYe2) erkek üst düzey yöneticilerin birlikte daha rahat çalışabileceklerini düşündüklerinden erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Yine yalnızca bir katılımcı (OYk10) takdir görme ve ödüllendirmede kadınların aleyhine bir sistem olduğuna yönelik görüş belirtmiştir. Katılımcı bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Bu küçük şehirde bile erkek müdürlerle kadın müdürlerin görev yaptığı okullar ayırt edilebiliyor. Kendimden yola çıkarak söylüyorum. Erkek müdürlerin görev yaptığı okullar sanki biraz daha fazla önemseniyor. Bayan müdürlerin görev yaptığı okullar daha geri planda kalıyor gibi geldi bana. Genelleme değil ama bu. Bireysel görüşüm. Bu sorunların örgütsel yapıdan kaynaklandığını düşünüyorum. Çok çalışsanız bile kadınsanız göze giremiyorsunuz. Ödüllendirmeyi bırakın takdir bile edilmiyorsunuz.

Katılımcılardan 4'ü (OYk1, OYk2, OYk4, OYk9) hem kadın çalışanların hem de erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almaktan hoşlanmadıklarına yönelik görüş belirtmişlerdir. Bu durum OYk1 ve OYk4 kodlu katılımcılara göre ataerkil toplum yapısından, OYk2 kodlu katılımcıya göre kadınlar arasındaki rekabet ve kıskançlıktan, OYk9 kodlu katılımcıya göre ise kadınların duygularıyla hareket ettikleri için profesyonel davranamamalarından kaynaklanmaktadır.

Yukarıdaki ifadelere göre örgüt kültürü ve politikaları kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

Okul yöneticilerinin bir kısmı işlerin erkeklere göre düzenlenmiş olmasının kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini düşünmektedir. Bilindiği gibi kadınlar iş dünyasına erkeklere kıyasla geç girmişlerdir. Giderek artan sayıda işgücü piyasasına katılıyor olsalar da birçok örgütte erkek egemen kültür halen devam etmektedir. Erkek egemenliği görev tanımlarının erkeklere göre düzenlenmesine ve işlerin erkeksileşmesine neden olmuştur.

Yukarıda belirtilen durum kadınların yükselememesine iki şekilde etki edebilir: İlki birçok örgütte daha önceden erkeklere göre ayarlanmış görev tanımlarına, kadınların ailevi sorumlulukları ve toplumsal cinsiyet rolleri gereği riayet edemeyecekleri düşünüldüğünden üst düzey yönetici atamaya yetkili amirler tercihlerini erkeklerden yana kullanmaktadırlar. İkincisi ise işlerin erkeklere göre düzenlenmiş olmasından dolayı kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında görev almayı tercih etmemeleridir. Bu durumun da kadınların özgüven eksikliğinden, toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmelerinden ve yöneticilik görevini erkek işi olarak görmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu kadınların çocuk sahibi olma ihtimalleri nedeniyle üst düzey yöneticilik görevleri için amirler tarafından tercih edilmediklerini ifade etmişlerdir. Kadınların çocuk sahibi olma sürecinde doğum öncesi ve sonrası izinleri ile süt izinleri yaklaşık olarak iki yıl kadar zaman almaktadır. Bu sürecin kadının üstlendiği görevi ve örgütü olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden bu pozisyonlara genellikle erkek yöneticiler getirilmektedir. Martin (1993) birbirine denk veya aynı pozisyonda olan kadın ve erkeklerin örgütsel rollerinin farklılaşabildiğini belirtmiştir. Örneğin, iş seyahatleri, kısa veya uzun süreli dış görevlendirmeler daha çok erkeklerden beklenmekte, kadınlar için ise bu görevlerin ailevi sorumluluklar açısından sorun teşkil edeceği düşünülmektedir (Martin, 1993'ten aktaran Bacacı Varoğlu, 2006). Schwartz (2006) ise kadınlar ile erkekler arasındaki temel farklılığı (biyolojik analık olgusu) kabul eden, ihtiyaç duyanlara esneklik sağlayan, kadınları yetiştirme yoluna giden, yıpratıcı ortamı ve engelleri yok eden kurumlarda muazzam iyileşme görüleceğini belirtmiştir.

Bacacı Varoğlu (2007) toplumsal cinsiyet rollerine yönelik beklentilerin, değişmekte olan bireysel ve toplumsal gereksinimlere tam olarak cevap veremediğini belirtmiştir. Araştırmacıya göre günümüz koşullarında halen geleneksel rol beklentileriyle hareket edilmesi cinsiyete dayalı ayrımcılığa neden olmaktadır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık ise kendini; meslek seçimi ve işe eleman alımı, karşı cinsiyeti taşıyan kişilerin farklı algılanması ve onlara farklı davranılması, örgütsel kaynak ve fırsatların paylaşılması gibi aşamalarda göstermektedir.

Kadınların tercih edilmemelerini, erkek yöneticilerin erkeklerle daha rahat çalıştıklarından seçimlerini o yönde kullanan üst düzey yöneticilere bağlayan bir katılımcı da olmuştur. Katılımcıların tamamına yakınının bu konuda görüş belirtmemiş olması erkek yöneticilerin erkekleri tercih etmelerinin kadınların yükselmelerinin önünde bir engel teşkil etmediği veya böyle bir tercihin olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ancak, Bass, Krusell ve Alexander'a (1992) göre işveren ve patronların kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumu kadın yöneticilerin üst düzeylere yükselmesini engelleyen faktörlerden biridir. İşveren ve yöneticilerin, kadınların biyolojik ve kişisel özellikleri nedeniyle erkekler kadar güvenilir olmadıklarına inanmaları, erkeğin sadece bir diğer erkekle iş ilişkisinde bulunmasına veya bir erkeğin karar vermede aktif rolü, kadının ise ast rolünü benimsemesi gerektiğine dair kültürel normlar kadınlara karşı olumsuz tutumların nedenleri olarak gösterilebilir (Bass, Krusell, Alexander, 1992'den aktaran Arıkan, 1999).

Katılımcıların bir kısmı hem kadın çalışanların hem erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istememelerinin de kadınların yükselmelerine engel olabileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Arıkan (1999) araştırmasında astların kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumların kadın yöneticilerin üst düzey yönetsel pozisyonlara tırmanırken yaşadıkları en önemli sorunlardan biri olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı ülkelerin kültürlerine bağlı olarak, bazı iş görenlerin kadından emir almak fikrine olumlu bakmadıklarını ifade etmiştir.

Örgütte cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdam politikaları olarak değerlendirilebilecek bu görüşlerin dışında ödüllendirme ve terfi sisteminde de kadınlara ayrımcılık yapıldığını düşünen bir katılımcı da olmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun görüş belirtmemiş olmaları eğitim örgütlerinde ödüllendirme ve terfide ayrımcılık uygulamalarının olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Arıkan'ın (1999) araştırmasıyla çelişmekteyken, Karaca'nın (2007) araştırmasıyla ise paralellik göstermektedir. Arıkan, çalışma yaşamında kadınların, unvan, maaş, terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı muamele gördüklerini ve kariyerlerinin geleceği konusunda tatminsizlik duyduklarını belirtmiştir. Araştırmacıya göre bu tatminsizlik duygusu, kadınların daha fazla tatmin duyacakları annelik ve ev kadınlığı rollerine daha fazla zaman ayırmaları ile

sonuçlanmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kadın yöneticilerin tamamına yakını ödüllendirme ve terfi politikalarında kadınların aleyhine bir ayrımcılık yapılmadığını düşünmektedir. Benzer şekilde Karaca'nın araştırma bulgularına göre de kadın yöneticiler örgütte eşit ücret, performans değerlendirme ve eğitim fırsatlarından yararlanma politikalarının uygulandığına inanmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin yukarıdaki görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında işlerin erkeklere göre düzenlenmiş olmasının, çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istememelerinin, ödüllendirme ve terfi sisteminin erkeklerin lehine çalışmasının kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğine yönelik görüş bildiren okul yöneticilerinin tamamının kadın olması dikkat çekmektedir. Kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici atamaya yetkili amirler tarafından tercih edilmediklerine yönelik görüş bildiren katılımcıların ise tamamına yakını kadın yöneticiyken yalnızca ikisi erkek yöneticidir. Erkek üst düzey yöneticilerin birlikte daha rahat çalışacaklarını düşündüklerinden daha çok erkeklerle çalışmak istemelerinin de kadınların tercih edilmemelerine neden olduğuna yönelik bildirilen tek görüş ise erkek yöneticiye aittir.

Görüldüğü gibi işlerin erkeklere göre düzenlenmiş olmasının kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirten hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri olmuştur. Katılımcılara göre üst düzey yöneticilik pozisyonlarının görev tanımları ve iş bölümü eskiden beri süregelen erkek egemen örgüt yapısından kaynaklı olarak erkeklere göre ayarlanmıştır. İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı ile okul yöneticilerinin bir kısmının hem fikir oldukları bir diğer görüş de doğum öncesi ve sonrası izinlerin ve ailevi sorumlulukların kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına tercih edilmemelerine neden olduğudur. Katılımcılara göre çocuk sahibi olma sürecinde alınan doğum öncesi ve sonrası izinler, ailevi sorumluluklar nedeniyle mesai saatleri dışında çalışamama ve il dışı görevlere riayet edememe gibi ihtimaller örgütleri zarara uğratacak etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle üst düzey yönetici atamaya yetkili kişiler aynı koşullara sahip yöneticiler arasında seçim yapmak durumunda kaldıklarında çoğu zaman tercihlerini erkek yöneticilerden yana kullanmaktadırlar. “Nasıl olsa bir gün çocuk sahibi olacak, ailevi sorumluluklarına daha fazla önem verecek ve işini ihmal edecek” şeklinde erkekler tarafından genellikle kabul görmüş inanç çoğu zaman kadınların yerine erkeklerin tercih edilmelerine neden olabilmektedir.

Birlikte daha rahat çalışacaklarını düşündükleri için erkek yöneticilerin erkekleri tercih ettiklerini belirten birer il ve ilçe yöneticisi ile okul yöneticisi olmuştur. Bu katılımcıların ikisi de erkek yöneticidir. Katılımcıların çoğunluğunun bu konuda görüş bildirmemiş olmasına rağmen birçok araştırmada bu durumun kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engellediği tespit edilmiştir. Erkek yöneticilerin kadınların yöneticilikte yükselmelerinin önüne koydukları engellere koruma güdüsü, cinsiyet körlüğü, önyargılar, iletişim zorluğu ve gücü kaybetmeme isteği gibi hususlar örnek verilebilir. Cinsiyet körlüğü ve koruma güdüsü kadın yöneticilerde de ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında kadın yöneticilerin yaşadığı kraliçe arı sendromu, kıskançlık duygusu da diğer kadınlar için cam tavanı tetiklemektedir. Bu nedenle kadınların %50-60'ı erkek yöneticilerle çalışmak istemektedir (Gül ve Oktay, 2009).

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı ile okul yöneticilerinin bir kısmı, çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istememelerini de kadınların yükselmelerinin önünde engel olarak görmektedir. Bu konuda görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden, okul yöneticilerinin ise tamamı kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı siyasi desteğinin olmamasının kadınların yükselmelerine engel olabileceğini belirtmiştir. Bu konuda görüş belirten okul yöneticisi olmamıştır. Yine okul yöneticilerinden farklı olarak il ve ilçe yöneticilerinden biri, zengin ve nüfuzlu ailelere mensup olmamanın kadınların yükselmemelerine neden olabileceğini belirtmiştir. Bu tür ailelerden gelen kadın ve erkeklerin daha kolay yükselmelerinin diğer kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiği düşünülebilir. Yalnızca bir okul yöneticisi ödüllendirme ve terfide kadınların aleyhine uygulamaların olduğundan bahsetmiştir. Katılımcı, kadınların erkeklere göre daha çok çalışmak zorunda kaldıklarını ve buna rağmen başarılarının dikkat çekmediğini ve takdir edilmediklerini belirtmiştir. Katılımcıların tamamına yakınının bu engele yönelik görüş belirtmemiş olması kadınların daha çok çalışmak zorunda kaldıklarını ve ödüllendirme ve takdir görmede ayrımcılığa maruz kaldıklarını düşünmedikleri şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırma bu açıdan Sezen'in (2008) İstanbul ilinde otel işletmelerinde çalışan 114 yönetici ve çalışanla gerçekleştirdiği araştırmasının bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %41.1'i "kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için

erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır” yargısına katıldığını, %54.8’i ise katılmadığını belirtmiştir.

İletişim Ağlarına Katılamama

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 10’u “iletişim ağlarına katılamama” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 9). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 3’ü kadın, 7’si erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

İletişim ağlarına katılamamanın başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engeller (İYe4, İYe5, İYe6, İYe8, İYe10, İYe14).

Erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engeller (İYk1, İYk2, İYk3, İYe4, İYe7, İYe10).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 6’sı (İYe4, İYe5, İYe6, İYe8, İYe10, İYe14) kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamalarının kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan İYe4, İYe5 ve İYe14 görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınlar birbirlerinin yükselmesini istemezler. Kesinlikle birbirlerini kıskanırlar. Benim üstümde olmasın hatta benimle aynı pozisyonda bile olmasın diye düşünürler. Aralarında yüzeysel bir ilişki vardır. Mesela bayan (kadın) bir ilçe milli eğitim müdürü olsa, bayanlarla (kadınlarla) çalışmak istemez (İYe4).

Kadınlar yapılarından kaynaklı olarak birbirlerini çekemezler. Kadınlar kadınları kıskanır. Bir kadın başka bir kadının kendinden yüksekte olmasını istemez. Dolayısıyla o koltukta bir kadın oturacağına erkek otursun der (İYe5).

Kadınlar birbirlerini çekemiyorlar. Kadınlar hemcinslerinin yükselmesini istemezler. O nedenle bize en çok şikâyet kadınlardan gelir (İYe14).

Katılımcılardan 6'sı ise (İYk1, İYk2, İYk3, İYe4, İYe7, İYe10) erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamanın kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan İYk1, İYe4 ve İYe7 görüşlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

Erkeklerin aralarında kurdukları iletişime girememek kadınlar açısından kayıp gerçekten. Çünkü onların tecrübelerinden yoksun kalıyorsunuz. Her iş internetten, bilgisayardan, yönetmelikten öğrendiklerinizle yürümüyor. Bazen yaşanmış olaylardan daha fazla yararlanıyorsunuz. Bu nedenle bu kadınların yükselmelerini engeller (İYk1).

Bazen mesai saatleri dışında vakit geçirdiğimiz olur. Mesai 5'te biter, bizim 7'de çıktığımız olur. Kadınlar mesai bitince yemek yapmak için eve giderler. Biz laklak yapıyoruz. Kadınlar aramıza giremiyorlar, bizimle vakit geçirmiyorlar. İletişim kuramıyorlar bizimle. Sadece kurmuş gibi yapıyorlar (İYe4).

Erkek yöneticiler kendi arasında ciddi bir uyum sağlarlar. Ama bayan (kadın) yöneticiler buna dâhil olmazlarsa kesinlikle yükselmezler. Bir şekilde engellenir yani. Bu bilinçli bir şekilde yapılmış olmasa da engellenir (İYe7).

Araştırmaya katılan il ve ilçe yöneticilerinin çoğunluğu iletişim ağlarına katılamamanın kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğini düşünmektedirler. İletişim ağlarına katılamama engeline ilişkin il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri “kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama” ve “erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama” olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamayı kadınların yükselmelerine engel gören il ve ilçe yöneticilerinin tamamı kadınların birbirlerini kışkırdıklarını düşünmektedir. Katılımcılara göre kadınlar hemcinslerinin yükselmelerini istememekte ve engellemeye çalışmaktadırlar. Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılmanın yükselmedeki önemine yönelik görüş belirten katılımcıların tamamının erkek yöneticilerden oluşması dikkat çekicidir. İl ve ilçe yöneticisi kadınların bu konuda görüş belirtmemiş olmalarının, kadın iletişim ağlarına katılmayı önemsememelerinden ya da bu ağlara katılamamayı yükselmede bir engel olarak görmemelerinden kaynaklandığı düşünülmüştür. İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı da erkek iletişim ağlarına katılamamanın kadınların yükselmesine engel teşkil ettiğini düşünmektedir. Bu konuda görüş belirten katılımcıların tamamı erkeklerin aralarında

kurdukları yakın ilişkilerin ve samimiyetin dışında kalan kadınların yükselmeyeceklerini belirtmiştir. Erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılmanın yükselmedeki önemine yönelik görüş belirten katılımcıların yarısı erkek yöneticilerden oluşmaktayken yarısı kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Genel olarak iletişim ağlarına katılamamanın yükselmeyi engelleyeceğine yönelik görüş belirten il ve ilçe yöneticilerinin büyük çoğunluğu erkek yöneticilerdir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden fazla görüş belirtmiş olmaları, erkeklerin iletişim ağlarına katılmayı kadınlara oranla daha çok önemsedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Araştırmanın bu bulguları, ABD’de çeşitli özel şirketlerde yöneticilik eğitimleri veren şirket danışmanları Deemer ve Fredericks’in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Deemer ve Fredericks’e (2003) göre kariyerde ilerleme kaydetmek için şebeke oluşturma esas temeli oluşturmaktadır. Bu sebeple erkeklerin çoğu doğal olarak buna balıklama dalarlar. Şebekeler kanalıyla oluşturdıkları ilişkilerin kariyerde ilerlemelerinde faydalı olacağının bilincindedirler. Öte yandan kadınlar çoğunlukla bencil önceliklere ve gerçek olmayan duygulara dayandığını düşündüklerinden şebekelere önem vermezler. Araştırmacılar eğitim verdikleri kadınların hemen hepsinin iş ilişkileri sayesinde değil çalışmalarının değerlendirilmesiyle yükselmek istediklerini tespit etmişlerdir. Hâlbuki kariyerde ilerlemek yapılan işin kalitesi kadar ilişkilerin kapsamına ve niteliğine de bağlıdır. Masa başında gece gündüz çalışırken golf oyunları, kongreler kadınlara gereksiz görünebilir ama üst düzey yöneticiler ve erkek meslektaşlar sistematik olarak bu olanaklardan ilişki kurmak için yararlanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 7’si “iletişim ağlarına katılamama” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 9). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 4’ü kadın, 3’ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

İletişim ağlarına katılamamanın başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engeller (OYk2, OYk7, OYk10, OYe2, OYe3, OYe4).

Erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engeller (OYk2, OYk5, OYk7, OYe2, OYe3).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 6'sı (OYk2, OYk7, OYk10, OYe2, OYe3, OYe4) kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamalarının kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan OYk2, OYk7, OYe2, OYe3 ve OYe4 görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınlar birbirini çekemezler. Erkeklerde yok bu. Erkekler sizi kıskanmaz. Çünkü rakip olarak görmez. Ama kadınlar birbirlerini rakip olarak görür. Giyim kuşamı bile sorun yaparlar. Kendinden daha iyi giyineni, kiloluysa ondan daha zayıf olanı kıskanır. Çok rahat olursunuz, o çekingendir buna bile takar. Bir kadın başka bir kadının yükselmesini istemez. Hatta engellemeye çalışır. Kadınlar kendilerinden daha üst düzeyde kadınların odasına girerken bile tavırlı girerler. Çoğu o pozisyonda olamadığı için değil sadece kıskandıkları için rahatsız olurlar. Acımasızca da eleştirirler. Ben daha iyi yaparım tarzında konuşurlar. Gel yap desen yapmazlar. Destek ol desen o da yok (OYk2).

Cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdam uygulamaları nedeniyle kadınlar zaten eleniyorlar. Sayıları azalıyor. Şimdi diyelim ki bir kadın bunu aştı geldi. Bu sefer kadınların kıskançlıklarıyla karşı karşıya geliyorlar. Kadınlar birbirinin yükselmesini istemezler. Çünkü hepsi kendini mükemmel zannediyor. Yani hepsi kendisinin en iyi olduğunu zannediyor. Bir başka kadının üst pozisyonda olmasını çekemiyor. Erkeklerde birbirlerine karşı kıskançlık daha az (OYk7).

Kadınlar arasında çekememezlik var. Gösteriş var. Bizim gibi net değiller. Mesela on liraya aldıkları ayakkabıyı daha pahalıya aldıklarını söylerler. Çünkü birbirlerini kıskandırır. Natürel değil çoğu. Bu yöneticilikte de böyle. Birbirlerinin yükselmesini kıskanırlar. Bir erkek olarak ben hak eden kadınların yükselmesini isterim. Eğer kadın hak ediyorsa cumhurbaşkanı olsun. Sonuna kadar desteklerim. Ama danışman bir kadınsa cumhurbaşkanının kadın olmasını istemez diye düşünüyorum (OYe2).

Bayanlar (kadınlar) birbirlerini çok kıskanırlar. Birbirlerinin dedikodusunu yaparlar. Ama bu erkeklerde çok yoktur yani. Vay şu ne giyinmiş vay ne yapmış bayanlar (kadınlar) bunlara çok takılırlar ama erkekler umursamazlar. Bayanlar (kadınlar) birbirlerini geride bırakmaya çalışırlar, ötelerler. O yüzden de fazla arkadaş edinemezler. Bu yüzden kadınlar arasındaki iletişim zayıf olur. Kendilerinden daha güzel giyinen, daha çok sevilen, kendilerinden daha yetenekli kadınları kıskanırlar. Aralarındaki iletişim ağı zayıf olduğundan, birbirlerinin yüzüne güler arkadan kuyularını kazarlar. Bu da yükselmeye engeldir (OYe3).

Bayanlar (kadınlar) birbirlerinin yükselmesini istemezler. Bunları yaşadık gördük de yani. Bir bayanın (kadının) yapıp ettikleri başka bir bayana (kadına) çok büyük bir rahatsızlık veriyor. Hatta ortam o kadar geriliyor ki kurumdaki herkes sıkıntı yaşayabiliyor (OYe4).

Katılımcılardan 5'i ise (OYk2, OYk5, OYk7, OYe2, OYe3) erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamanın kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan OYk2, OYk7 ve OYe2 görüşlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

Erkeklerin aralarında oluşturduğu iletişime girmek bir kadın için çok önemli. Kadını anlayan insanlardan oluşan bir topluluk olması gerekir. Şimdi diyelim ki kadın olarak bir kuruma yönetici oldunuz. Sizden altta erkek müdür yardımcıları var. Geldiniz emir veriyorsunuz. Diyorsunuz ki sen şunu sen şunu yapacaksın. Erkeklerin tavrını bir düşünün. “Bana bu mu emir verecek? İlk günden geldi emirlere başladı” diye düşünecek. Sonra ne yapacak verdiğiniz görevi yapmayacak. Sizi yoracak, üzecek, dik dik konuşacak. Siz bununla mücadele etmek zorunda kalacaksınız. Olmadı başka yönlerinize bakacak. “Giyinip kuşanıp buraya oturmasın, gitsin evine çocuklarına baksın, gitsin kocasına emir versin” diyecek. Bunları duyacaksınız, yutacaksınız. Sonra başka sorunlar çıkacak. Ben bir kadının böyle bir duruma çok uzun süre dayanabileceğini düşünmüyorum. Kadın nasıl yapar biliyor musunuz idareciliği? Kadını anlayan, ona yardımcı olan, destek olan erkeklerden oluşan güzel bir ekiple yapar. Erkeklerden oluşan güzel bir ekip varsa kadın her şey olur bana göre. Milli eğitim müdürü de olur, bakan da olur, başbakan da olur (OYk2).

Erkeklerle rahat iletişim kuramamak kadının yükselmesini etkiler. Genellikle bayanlar (kadınlar), erkeklerle iletişim kurmaktan çekinirler. Yanlış anlaşılmaktan korkarlar. Bayan (kadın) olarak farklı bir görseiliğimiz de var. Şunu giysem acaba şöyle mi düşünürler? Ne derler? Ben bu kadar erkekle yalnız kalıyorum, acaba biri iftira atar mı? Bunları düşünmek erkeklerin arasına çok fazla girememeyi getiriyor. Aslında bazı erkekler de bayanların (kadınların) ilerlemesine kasıtlı olarak engel olabiliyor. Yani çamura taş atıyor. Yeri geliyor bir laf atıyor ortaya. Mücadele etmek istemeyen bayan (kadın), korkan bayan (kadın) geri çekilebiliyor. Bayanlar (kadınlar) olarak özellikle ar namus konusunda söylenecek bir sözden çekiniyoruz. O yüzden erkeklerin aralarındaki muhabbetlere belli mesafelerde girebiliyoruz. Mesela bir saat oturup çay içip işle ilgili konuşuyoruz. Sonra bayan (kadın) yalnızlığına terkediliyor. Kimse bana bir şey demese bile ben bazı şeyleri anlıyorum ve hadi görüşürüz deyip çıkıyorum. Sonra biliyorum ki onlar kendi aralarında daha rahat konuşuyorlar. Üst düzey yönetici pozisyonları için düşünürsek bu bir sorun. Mesela bu erkekler aralarında örgütlenirlerse, birlik olurlarsa ve aralarına girmesine izin vermezlerse bayan (kadın) dışlanır ve yükselemez (OYk7).

Erkekler aralarında daha samimi olurlar, fikirlerini net ifade ederler. Kadınlar çok detaycı baktıklarından ufak tefek şeylere takılırlar. Bu yüzden de büyük resmi göremezler. Bu yüzden

erkeklerle iletişimde zorlanırlar. Bir de kadınlar ev ve çocukla ilgili sorumlulukları yüzünden beşi bir geçe kurumda durmazlar. Biz mesai saati dışında da birlikte vakit geçiririz. Bu yüzden erkeklerin iletişiminin dışında kalırlar. Biz halı sahaya gideriz, çay bahçesine gideriz, pikniğe gideriz, kurumla ilgili işlerin bir kısmını bu vakitlerde konuşuruz hallederiz. Kadınlar bunlara katılamadıkları için yükselmeleri olumsuz etkilenebilir (OYe2).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısı iletişim ağlarına katılamamanın kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğini düşünmektedirler. İletişim ağlarına katılamama engeline ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri “kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama” ve “erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama” olmak üzere yine iki alt kategoriye ayrılmaktadır.

Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamanın kadınların yükselmelerine engel teşkil ettiğini belirten okul yöneticilerinin tamamı kadınların birbirilerini kışkandıklarını ve bu sebeple birbirlerinin yükselmelerine engel olmaya çalıştıklarını düşünmektedir. Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılmanın yükselmedeki önemine yönelik görüş belirten katılımcıların yarısı kadın yöneticilerden, yarısı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin bir kısmı da erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamanın kadınların yöneticilikte yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğini düşünmektedir. Bu konuda görüş belirten katılımcılar erkeklerin mesai saatleri dışında birlikte vakit geçirdiklerinden daha yakın ilişki kurduklarını ve bu yakın ilişkileri iş yerinde devam ettirdiklerini düşünmektedirler. Katılımcılara göre kadınlar, erkekler arasında kurulan bu iletişim ağlarına yanlış anlaşılmaktan çekindikleri için girmekte çok ısrarcı olmamaktadırlar. Cinsiyete göre karşılaştırıldığında bu konuda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha çok görüş belirttiği görülmektedir. Genel olarak iletişim ağlarına katılamamanın yükselmeyi engelleyeceğine yönelik görüş belirten kadın okul yöneticileri ile erkek okul yöneticilerinin sayısı hemen hemen aynıdır.

Karaca (2007) bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmasında kadınların erkek meslektaşları ve üst düzey yöneticilerle rahat iletişim kurdukları sonucuna ulaşmış ve katılımcılar arasında cinsiyete bağlı anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bilindiği üzere birçok örgütte erkeklerin kendi aralarında kurdukları “old boy network” (erkeklerin kendi aralarında kurdukları formal olamayan iş ilişkileri) adı verilen informal iş ilişkileri mevcuttur. Yapılan araştırmalarda kadınların bu

ilişkilere girmekte zorlandıkları ve bu yüzden kariyerleri için önemli bilgi, destek, tavsiye, güç ve imtiyazlardan yoksun kaldıkları tespit edilmiştir (Karaca, 2007).

Genel olarak değerlendirildiğinde iletişim ağlarına katılamamanın kadınların yükselememelerine neden olacağını düşünen hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri olmuştur. Her iki grubun iletişim ağlarına katılamama engeline ilişkin görüşleri “kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama” ve “erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamama” olmak üzere iki alt kategoriye ayrılmaktadır. Kadın yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamayı yöneticilikte yükselmenin önünde engel olarak gören il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktayken, okul yöneticilerinin yarısı kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Erkek yöneticilerin iletişim ağlarına katılamamayı kadınların yükselmelerine engel olarak gören il ve ilçe yöneticilerinin yarısı kadın yöneticilerden oluşmaktayken, okul yöneticilerinin çoğunluğu kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Mentor Eksikliği

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 4’ü “mentor eksikliği” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 9). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 4’ü de erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Mentor eksikliğin başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Mesela idareciliğe yeni başlayan bir bayan (kadın) düşünün. Yönetmeliği okur ama eksik olduğu yerleri tecrübeli üst yöneticilerden bilgi alış verişiyle öğrenme ihtiyacı duyar. Yol gösteren birileri lazım (İYe3).

Başımız sıkıştığı zaman abilerimizden yardım istiyoruz. Hem resmi hem gayri resmi. Biraz rahatlıyoruz. Kadınların da böyle kişilere ihtiyacı var. (İYe6).

Kadınların yol gösteren, teşvik eden ve destekleyen birine ihtiyacı var (İYe8).

Her şey internetten öğrenilmez. Kadınlara rehberlik yapılması gerekir. Rehberlik edilmesi onların yükselmelerini destekler. İdarecilik internetten okuyarak öğrenilmiyor (İYe14).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre İYe3 ve İYe14 kodlu katılımcılar yöneticiliğin mevzuattan ya da teknoloji aracılığıyla edinilecek bilgilerden ibaret olmadığını düşünmektedirler. Katılımcılara göre kendilerinden daha tecrübeli ve daha üst kademede görev yapan yöneticiler tarafından rehberlik edilmesi, özellikle yöneticiliğe yeni başlayan kadınların yükselmelerini destekleyici niteliktedir.

İYe6 kodlu katılımcı üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadın yöneticilerin kendilerinden daha alt pozisyonlarda görev yapan kadın yöneticilere rehberlik yapmasının yükselmeyi olumlu yönde etkileyeceği görüşündedir. Katılımcı üst düzey yöneticilik görevinde daha çok erkeklerin görev yapmasının kadınların rehberlikten yoksun kalmasına neden olduğunu düşünmektedir. Diğer katılımcılar rehberin cinsiyeti ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemişken İYe6 kodlu katılımcıya göre erkek egemen örgütte kadınlar erkeklerden değil hemcinslerinden rehberlik almalıdırlar. İYe6 rehberin cinsiyeti ve konumuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

İdareciler hep erkek olduğu için kadınlar bu konuda sıkıntı yaşayabilir. Bayan (kadın) kendi cinsinden yardım alırsa daha iyi olur. Bakanlık merkez teşkilatında bayan (kadın) yöneticiler var. Onlar daha alt kademelerdeki kadın yöneticilere yardım edebilirler.

Katılımcılardan İYe8 de İYe3 ve İYe14 kodlu katılımcılara benzer şekilde kadınların rehber ihtiyacı duyduklarını ifade etmiştir. Katılımcıya göre rehber kişilerin teşviki ile kadın yöneticilerin sayısını arttırmak da mümkündür. İYe8 görüşüne kendi yaşantısından bir örnek vererek şu şekilde açıklık getirmiştir:

Kendimden örnek vereyim. Eşim lise mezunuydu. Okul öncesi formasyonu almış. Ücretli öğretmenlik yapıyordu. Onu sürekli açık öğretim okuması konusunda teşvik ettim. Nitekim diplomasını da aldı. Sonra sözleşmeli öğretmen oldu. Daha sonra da kadrolu öğretmenliğe geçti. Fakat bu süreçte ona sürekli kanunla, yönetmelikle ilgili bilgiler vererek yine destek oldum. Sonra onu idareciliğe teşvik ettim. O zaman ben şube müdürüydim. Eşim idareciliği yapamam dedi. Kurumunda dört personel vardı. Dördü de bayandı (kadındı) ve hiçbiri idareciliği istemiyordu. Eşime sen yapacaksın bu işi dedim, destek oldum. Bir yıl sıkıntısını çektik ama şu anda her kararı kendisi veriyor, kendisi yapabiliyor. Birilerinin bayanlara (kadınlara) yol göstermesi, desteklemesi lazım. Yani

ben sen yapamazsın, çocuk var, ev işleri var deseydim o yükselemeyecekti.

Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı mentor eksikliğini kadınların üst düzey yönetici olmalarının önünde engel olarak görmektedir. Mentorluk Homeros'un Odyseia Destanı'ndan bu yana bilinen ve kullanılan bir ilişki modelidir. Bu ilişkinin zaman içinde iş hayatına kopyalanmasıyla mentorluk denilen sistem yaygınlaşmıştır. Son yıllarda özellikle modern iş dünyasının kullandığı bu sistem önemli bir gelişim aracı haline gelmiştir. Mentor başkaları ile tecrübelerini paylaşan ve onların kendilerini geliştirmeleri için ideal olanı bulmalarına yardımcı olan kişi şeklinde de tanımlanabilir (Çevik Akgünlü, 2015). Mentor; danışman, rehber, yol gösterici, akıl hocası anlamına gelmektedir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların tamamı bu tanımdaki "rehber" kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu tercihin mentor kavramının henüz kullanımda çok yaygınlaşmamış olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Katılımcılara göre kadınlar kendilerine rehberlik eden, onlara yol gösteren, bilgi ve tecrübeleriyle yöneticilikte yetişmelerini sağlayan kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle yöneticilik görevine yeni başlamış kadınların, kendilerinden daha tecrübeli ve daha üst düzeydeki başka bir yöneticiden destek alması yöneticilikte yükselmeleri için önem arz etmektedir. Mentorun daha tecrübeli olması, kadının bilgi ve becerilerini geliştirecek, örgüte ve yöneticilik görevine uyumunu hızlandıracak ve yanlış karar verme riskini azaltacaktır. Daha üst düzeyde olması ise kadınları yükselme konusunda cesaretlendirecek, teşvik edecek ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Bunlara ek olarak Barutçugil (2002) işin içinden çıkılmadığı hallerde ve duygusal anlamda desteğe ihtiyaç duyulduğunda da mentordan yardım alınabileceğini belirtmiştir.

Mentor eksikliğinin kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğine yönelik görüş belirten katılımcıların tamamının erkek yöneticilerden oluşması dikkat çekmektedir. Bu konuda görüş bildiren kadın yönetici olmaması ve katılımcıların çoğunluğunun görüş belirtmemesi, mentorluk ilişkisinin eğitim örgütlerinde kariyer gelişim aracı olarak kullanımının yaygın olmaması, çalışanlar arasında bu ilişkinin kurulmaması veya katılımcıların bu kavramdan haberdar olmaması gibi nedenlere bağlanmıştır. Başaran ve Nuroğlu'nun (2015) cam tavan sendromunu tespit etmek amacıyla İstanbul ilinde bulunan üç İslami finans kurumunda gerçekleştirdikleri araştırmalarında ise 139 katılımcının yarısından biraz fazlasının (%54) kadınların mentor eksikliği yaşadıkları görüşünde olduğu tespit edilmiştir.

Kadınlar da erkekler gibi iş hayatında kendilerine yol gösterecek, rehberlik edecek, kendilerinden daha tecrübeli ve daha üst düzeyde görev yapan meslektaşlara ihtiyaç duyarlar. Mentor adı verilen bu yardımcı kişilerle karşılaşan kadın sayısı ise oldukça azdır. Akoğlan (1997) bunun sebebini, her sektörde erkek meslektaşlarının daha önceden üst yönetim kademelerini tutmuş olmaları dolayısıyla kadın yöneticilerin daha çok alt ve orta düzey pozisyonlarda görev yapmalarına bağlamıştır. Akoğlan'ın bu ifadesinde kastettiği mentor, kadınların kendilerinden daha üst kademede görev yapan hemcins meslektaşlarıdır. Benzer şekilde bu araştırmada mentor eksikliğine yönelik görüş belirten katılımcılardan yalnızca biri diğer katılımcıların aksine mentorluk ilişkisinin hemcinslerle kurulmasının daha faydalı olacağını düşünmektedir. Ancak katılımcının bu görüşü “kadınlar daha rahat iletişim kurarlar” ifadesi dikkate alınarak kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rollerine ve toplumsal değerlere bağlanmıştır.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 4'ü “mentor eksikliği” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 9). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 2'si kadın, 2'si erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Mentor eksikliğinin başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Bayanlara (kadınlara) rehberlik eden birilerinin olması gerekir (OYe3).

Yöneticilik çok ayrı bir kol. Her işe bir anda hâkim olmanız beklenilemez. Bu noktada illa ki bir destekçinizin olması lazım. (OYk8).

Kimse kendi kendini yetiştiremez. Benim şahsi düşüncem bu. Mutlaka bir rehber ihtiyacı var. (OYe4).

Kadınların desteğe ihtiyacı var. O mertebeye daha önceden o zorlukları aşmış birinden rehberlik alabilirler (OYk9).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre OYe3 ve OYk9 kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede mentor ihtiyacı duyduğunu belirtmişlerdir. İş hayatında öğretilene, danışılana mentor; öğrenene, danışana ise menti (mentee) denilmektedir (Çevik Akgünlü, 2015). Mentor eksikliğine yönelik görüş belirten katılımcılar mentor yerine rehber kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu tercihin mentor kavramının yaygın olarak kullanılmamasına bağlı olduğu düşünülmüştür.

Katılımcıların her ikisi de mentorun mentiden daha tecrübeli ve daha üst pozisyonda olması gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Mesela bayan (kadın) müdür yardımcısına, bayan (kadın) müdür tarafından rehberlik edilirse, o bayan (kadın) da müdür olmak isteyecektir. Bayanlara (kadınlara) kendilerinden bir üst basamaktaki tecrübeli bayanlar (kadınlar) rehberlik edebilir diye düşünüyorum (OYe3).

Kadınlar o mertebeye daha önceden o zorlukları aşmış gelmiş birinden rehberlik alabilirler. Çünkü yalnız hissediyoruz biz kendimizi. O yüzden de olduğumuz yerde kalıyoruz bir adım atamıyoruz. Burası iyi tamam diyoruz. Bizim kurumlarımızda genelde böyle bir destek yok. Ama mesela benim burada olmamda bir şube müdürünün etkisi var. Bu işi yapabileceğim konusunda beni cesaretlendirdi, kapasitemin olduğunu söyledi. Destekleyen kişinin bayan ya da erkek olması fark etmiyor. Birçok kişi bana etki etti ama benden daha üst birinin beni cesaretlendirmesi, teşvik etmesi yönetici olmamda etkili oldu. Şu an ben yerimden oynamak istemiyorum. Ama teklif edilse, ısrar edilse yükselmek isterim belki de. Ama bu durum genellikle mecbur kalınca oluyor. Yani o koltuğa oturtulacak bir erkek yönetici bulunamadığında bayanlara (kadınlara) hadi sen ol diyor. Bayanların (kadınların) da idareci olabileceği düşüncesi olmadığı için mecbur kalındığı noktalarda bayanlara (kadınlara) başvuruluyor. Mecbur kalındığı zaman destek veriliyor (OYk9).

Katılımcılardan 2'si (OYk8, OYe4) özellikle yöneticilik görevine yeni başlamış kadınların kariyer gelişimleri için mentora ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler. Katılımcılara göre kadın olsun erkek olsun tüm çalışanların mesleki gelişimleri için bir yardımcıya, rehber, yol göstericiye ihtiyacı vardır. Ayrıca bilgiyi paylaşmayan partnerler, yardımcılar veya danışmanlar da mentor ihtiyacını tetikleyici nedenleri oluşturmaktadır. Katılımcılar bu görüşlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

Size işi öğreten birinin olması lazım. Babadan oğula sistemi gibi. Eğer iyi bir partneriniz varsa size yol gösterir, bilgiyi saklamaz... Teknoloji birçok şeyi değiştirdi. Şu anda eskisi gibi değil. İnternet üzerinden birçok şeye ulaşabiliyorsunuz. Forumlar falan sizi destekliyor. Oralarda size yardımcı olabilecek sanal arkadaşlarınız, sanal yöneticileriniz oluyor. Ama gerçek hayatta size destek olan birinin olması size güven verir. An içerisinde hata yapma riskinizi önler (OYk8).

Şimdi hiçbir işten anlamadığınız bir makama geldiniz oturdunuz diyelim. Danışmanınız yok ya da bilgileri paylaşmayan bir danışmanınız var. Bu durumda mutlaka bir rehber ihtiyacı

duyacaksınız. Bu durumdan sizi kurtaracak bir çıkış yolu gerekiyor. Rehber yoksa kadın bu yüzden ezilir gider (OYe4).

Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin bir kısmı mentor eksikliğini kadınların üst düzey yönetici olmalarının önünde engel olarak görmektedir. Mentor rehberlik eden, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren, yöneticilikte yükselmek adına yöneticiye destek olan ve daha üst düzey pozisyonlarda görev yapan yönetici anlamına gelmektedir. Okul yöneticileri de mentor kavramı yerine rehber kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu tercihin il ve ilçe yöneticilerinde olduğu gibi yine mentor kavramının yaygın olarak kullanılmamasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Katılımcılara göre, özellikle göreve yeni başlamış ya da bilgiyi saklayan parter, yardımcı veya danışmanlarla çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri için mentora ihtiyaçları vardır. Ayrıca katılımcılara göre mentor mentiden daha tecrübeli, daha donanımlı ve daha üst düzeyde olmalıdır. Benzer şekilde Roberts'a (2000) göre mentorluk biri diğerine göre daha tecrübeli olan iki kişi arasında kurulan, amatör kişinin kariyer gelişiminin tecrübeli olan kişi tarafından yönlendirildiği ilişkidir. Bu ilişki yetiştirme ve yönlendirme süreçleri bakımından usta-çırak ilişkisine benzetilebilir (Roberts 2000'den aktaran Yoğun Erçen, 2008).

Mentor eksikliğinin kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğine yönelik görüş belirten katılımcıların yarısı kadın yöneticilerden yarısı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun bu konuda görüş belirtmemesi, mentorluk ilişkisinin eğitim örgütlerinde çalışanlar arasında kurulmaması veya katılımcıların bu kavramdan haberdar olmaması gibi nedenlere bağlanmıştır.

Görüldüğü gibi hem il ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı hem de okul yöneticilerinin bir kısmı mentor eksikliğini kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde engel teşkil edebileceğini düşünmektedirler. Mentor eksikliğine yönelik görüş belirten il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin sayısı birbirine eşittir. Ancak genel anlamda bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun bu engele yönelik görüş belirtmedikleri görülmüştür. Bu durum iki şekilde yorumlanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu; mentor eksikliğini yükselmeye engel olarak düşünmediklerinden ya da mentorluk ilişkisinden haberdar olmadıklarından görüş belirtmemişlerdir. Karaca (2007) bankacılık sektöründe kadın yöneticilerin üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan faktörleri tespit etmek amacıyla Konya ilinde bulunan özel ve kamu bankalarında gerçekleştirdiği

araştırmasında, kadın ve erkek yöneticilerin mentor eksikliğine yönelik kesin bir görüş bildirmekten kaçındıklarını ve genellikle ortalama puanlarına karşılık gelen algı düzeylerinin “Kararsızım” aralığında olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı yöneticilerin bu konuda daha çok kararsızlık belirtmelerinde, mentorluk ilişkisi ile tam olarak ne kastedildiğini anlayamamış olma ihtimallerinin etkisi olabileceğini belirtmiştir. Görüldüğü gibi bu araştırmaya benzer şekilde Karaca da mentor kavramının kullanımda yaygın olmamasına işaret etmiştir.

Mentor eksikliğine yönelik görüş belirten il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşurken, okul yöneticilerinin yarısı kadın, yarısı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durumun halen üst düzey yönetici olarak görev yapan il ve ilçe yöneticisi kadınların, mentor eksikliğini yükselmeye engel görmemelerinden ya da bu engeli daha önce aşmış olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür. İl ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin mentorluk yapacak kişinin cinsiyeti ile ilgili görüşleri arasında ise benzerlik bulunmaktadır. İl ve ilçe yöneticilerinin biri ve okul yöneticilerinin biri kadınların mentorlarının hemcinsleri olmasının daha yararlı olacağına yönelik görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilere kendilerinden daha üst düzeyde görev yapan kadın yöneticilerin mentorluk yapması gerektiğini düşünen yöneticilerin ikisi de erkek yöneticidir.

Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetimsel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Toplumsal Faktörlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın katılımcılarının, “İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetimsel Pozisyona Gelmelerini Engelleyen Toplumsal Faktörler Nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar; “mesleki ayırım” ve “kalıp yargılar” olmak üzere iki alt kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

10 il ve ilçe yöneticisi ve 12 okul yöneticisi (toplam 22) “mesleki ayırım” alt kategorisine, 8 il ve ilçe yöneticisi ve 8 okul yöneticisi (toplam 16) “kalıp yargılar” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmişlerdir (Tablo 10).

Tablo 10. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyonlara Gelmelerini Engelleyen Toplumsal Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı

Alt Kategoriler	Cinsiyet	İl ve İlçe Yöneticileri		Okul Yöneticileri		Genel Toplam	
		f	%	f	%	F	%
Mesleki Ayrım	Kadın	3	16.67	8	40	11	28.95
	Erkek	7	38.89	4	20	11	28.95
	Toplam	10	55.56	12	60	22	57.90
Kalıp yargılar	Kadın	0	0	5	25	5	13.15
	Erkek	8	44.44	3	15	11	28.95
	Toplam	8	44.44	8	40	16	42.10
Genel Toplam		18	47.37	20	52.63	38	100.00

Tablo 10'a göre tüm katılımcıların iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyona gelmelerini engelleyen toplumsal faktörlere ilişkin görüşlerinin genel dağılımına bakıldığında, katılımcıların genel olarak en fazla “mesleki ayrım” alt kategorisine yönelik görüş (22 görüş) bildirdiği görülmüştür. Bu görüşlerin 11'i kadın yöneticilere (%28.95), 11'i ise erkek yöneticilere (%28.95) aittir. Daha sonra “kalıp yargılar” alt kategorisine yönelik 16 görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin 5'i kadın yöneticilere (%13.15) ve 11'i ise erkek yöneticilere (%28.95) aittir.

Tablo 10'a göre kadın yöneticilerin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyona gelmelerini engelleyen toplumsal faktörlere ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, kadın katılımcıların sırasıyla en fazla mesleki ayrıma (%28.95), daha sonra kalıp yargılara (%13.15) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 10'a göre erkek yöneticilerin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyona gelmelerini engelleyen toplumsal faktörlere ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, erkek katılımcıların ise mesleki ayrıma (%28.95) ve kalıp yargılara (%28.95) yönelik eşit sayıda görüş bildirdikleri görülmektedir.

Aşağıda il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerin başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyonlara gelmelerini engelleyen toplumsal faktörlere ilişkin görüşleri ele alınmıştır.

Mesleki Ayrım

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 10'u "mesleki ayrım" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 10). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 3'ü kadın, 7'si erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Mesleki ayrımın başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik kadın meslekleri, demircilik, şoförlük, askerlik erkek meslekleri olarak algılanmaktadır. (İYe2, iYe3, İYe4, İYe6, İYe7, İYe10, İYe13).

Yöneticilik erkek işi olarak görülmektedir. (İYk1, İYk2, İYk3, iYe6, İYe7, İYe10).

Yukarıda belirtilen ifadelerle göre katılımcılardan 7'si (İYe2, iYe3, İYe4, İYe6, İYe7, İYe10, İYe13) toplumda bazı mesleklerin kadın mesleği, bazılarının ise erkek mesleği olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Katılımcılar görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınlar her işi yapamaz. Mesela kamyon şoförlüğü erkek işidir. Bayanlar (kadınlar) trafikte bile rahatsız edilirler bırakın şoför olmayı. Kadının kamyon şoförü olması farklı bir durumdur. Gece yarısı kamyon bozuldu diyelim bir dağ yolunun kenarında. Motor bilmesi lazım, buji bilmesi lazım. Bir de hangi erkek ister kamyon şoförü bir bayanla (kadınla) evlenmeyi? (İYe2).

Her meslek bayanlara (kadınlara) uygun değil. Topluma göre en uygun meslekler öğretmenlik ve hemşirelik (İYe3).

Bayanlar (kadınlar) bazı mesleklere yönlendiriliyorlar. Öğrencilerden görüyorum. Kız öğrenciler hemşire olmak istiyor, çocuk gelişimi okumak istiyorlar mesela. Kendileri de yöneliyorlar. Sadece ailelerden de değil (İYe4).

Hemşirelik, doktorluk, öğretmenlik, sekreterlikte kadınları gördüğünde toplum yadırgamıyor. Kadınlar da kadınların çoğunlukla yer aldıkları mesleklere yöneliyorlar. Bunu çevresi de normal karşılıyor. Ama bir otobüs şoförü, kamyon şoförü kadın yok. Olsaydı yadırganırdı (İYe6).

Bazı meslekler vardır ki kadınlar tarafından yapılamaz diye düşünülür. Çünkü her şeyden önce fiziki güç isteyen mesleklerdir. Mesela askerlik gibi, yani fiziki olarak kadın buna uygun değildir. Bedeni tahammül edemez. İstisnai durumlar söz konusu olabilir

tabi ki. İki gündür dağdaydım mesela ben. O dağa çıkan bayanlar (kadınlar) da var ama çobanlık yapamazlar. Çocukluğumda çobanlık yaptığım günler geldi aklıma. Gece sabahlara kadar bir bayanın (kadının) yalnız başına dağda tek başına kalması güç. Ondan dolayı bazı işler kadınlar için oldukça güç çobanlık bile olsa. Zaten toplumda bazı işlerin bayanlar (kadınlar) tarafından yapılması hoş karşılanmaz. Ayrıca fiziki olarak da müsait değil bayanlar (kadınlar) (İYe7).

Öğretmenliği kadınlara uygun görürüz. Neden öğretmenlik? Çünkü o küçücük çocuklar anne sevgisine muhtaç. Erkek de olsak kız da olsak bir sorun olduğunda babanın yanına gidemeyiz korktuğumuz için. Anne daha şefkatli olduğu için annemizin yanına gideriz. Bayan (kadın) anne sevgisiyle yaklaşır öğrenciye, erkek farklı yaklaşır (İYe10).

Bayanların (kadınların) iyi yaptığı meslekler var. Erkeklerin de iyi yaptığı meslekler var. Mesela hemşireliği bayanlar (kadınlar) çok güzel yapıyor. Son zamanlarda erkek hemşireler de göreve başladı ama bayanların (kadınların) yaptığı gibi yapamıyor onlar. Bayanlarda (kadınlarda) bu içgüdüsel bir şey. Allah vergisi diyoruz ya. Daha samimi daha candan yaklaşıyorlar. Daha nazik, kırıp dökmeden. Ama erkeklere gitmiyor hemşirelik. Askerlik de kadınlara gitmiyor mesela. Her ne kadar kıdemli bayan askerler görüyor olsak da bu sert bir meslek olduğu için bayanlara (kadınlara) biraz ters gibi. Öğretmenlik de yaklaşıyor mesela bayanlara (kadınlara). Bayan (kadın) öğretmen çocukla annesi gibi ilgilendiği için çocuk onu annesi gibi görüyor. Hep bayan (kadın) öğretmenler hatırlanır. Neden? O mesleği iyi yaptığı için. Mesela marangozluk mesleğini de bir bayana (kadına) yaptıramazsın. Yasal bir engel yok. Ama bizim toplumumuza göre yakışan bir meslek olması gerek (İYe13).

Görüldüğü gibi, 7 katılımcının tamamı görüşlerinde, toplumun meslek seçimine etkisine değinmiş ve toplumdaki yaygın inanış ve kabullerin erkek mesleği-kadın mesleği ayrımının ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. İYe7 ve İYe13 kodlu katılımcılar diğer katılımcıların değinmediği bir noktaya dikkat çekmişlerdir. Her iki katılımcı meslek seçiminde toplumun etkisine ilaveten, işin kendisinden kaynaklı olarak cinsiyete göre ayrışabileceğine de işaret etmişlerdir. Örneğin İYe7'ye göre çobanlık ve İYe13'e göre askerlik gibi meslekler, çalışma koşulları kadınların fiziki yapılarına uygun olmadığından toplumda "erkek işi" olarak kabul edilmiştir.

İl ve ilçe yöneticilerinin 6'sı (İYk1, İYk2, İYk3, İYe6, İYe7, İYe10) ise yöneticiliğin toplumda erkek işi olarak algılandığını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan ikisi, kadınların daha çok hemcinslerinin yoğun olarak bulundukları

meslekleri tercih etmeleri (İYe6) ve çalışma hayatına erkeklerden oldukça sonra katılmaları (İYe10) gibi nedenlerle yöneticilik pozisyonlarında genellikle erkeklerin yer almasına, bu durumun da zamanla yöneticiliğin erkek işi olarak algılanmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir. İYe6 ve İYe10 kodlu katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

İnsanlar azınlığa değil çoğunluğa meyil ederler. O yüzden kadınlar, kadınların çok olduğu mesleklere yöneliyorlar. İdarecilikte kadın sayısı az. Öğretmenlikte, sekreterlikte kadınları gördüğünde yadırgamıyor ama idarecilikte azınlık psikolojisi var. Yöneticilik kadınlar tarafından tercih edilmediği için zamanla erkek işi gibi görülmüş (İYe6).

Kadınlar önceden çalışma hayatında değil de evde oldukları için, yöneticilik pozisyonlarında yer alamadılar. Dolayısıyla yöneticilik kendiliğinden erkek işi gibi görüldü (İYe10).

Yöneticiliğin toplumda erkek işi olarak görüldüğünü ifade eden 6 katılımcıdan İYk2 kodlu katılımcının görüşü, toplum tarafından yöneticiliğe yüklenen cinsiyetin örgütsel boyuttaki izdüşümünü görebilmek açısından önem taşımaktadır. Bu katılımcı diğer katılımcılar gibi toplumun yöneticiliği erkeklere uygun gördüğünü belirtmiş ve buna ek olarak örgütte de buna benzer genel kabullerin olduğunu kendi yaşantısından bir örneklemeye açıklamıştır:

Yöneticiliğin erkek işi olarak görüldüğünü ben kendi camiamda üst düzey yöneticilerde bile gördüm. Erkek üst düzey yöneticilerin “ben senden daha iyi biliyorum, senden daha hâkimim, sen bilmezsin” tavrına şahit oldum (İYk2).

İYk1, İYk3 ve İYe7 kodlu katılımcılar da yöneticiliğin toplumda erkek işi olarak görüldüğünden bahsetmişlerdir. İYk1 insanların kadın yöneticilerin işi yapamayacağına dair kuşkularının olduğunu ve kadın yöneticilere güvenmediklerini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıya göre yöneticiliğin erkek işi gibi görülmesinin nedeni devlet yöneticiliği gibi göz önünde olan pozisyonlarda çoğunlukla erkeklerin görev yapmasıdır. İYk3’e göre ise toplumda yöneticiliğin kadınların yapamayacağı kadar zor bir görev olarak görülmesi erkek işi olarak algılanmasına neden olmuştur. İYe7 kodlu katılımcı ise, yöneticiliğin erkekler tarafından yapılması gereken bir görev olduğuna dair bir toplumsal baskının mevcut olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bu görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yöneticilik erkeklere uygun görülüyor. Bayan (kadın) olduğu zaman işi yapamayabilir diye düşünülüyor. Örneğin vatandaş bir işi için buraya geldiğinde beni görünce önce bir duraksıyor. “Müdür yok mu? Filanca yok mu?” diye soruyor. Ben yardımcı olup ilgilendiğimde, işi hallolunca teşekkür edip gidiyor. Yani aslında bu işi ancak bir erkeğin yapabileceğine inanıyor. Cumhurbaşkanı, başbakan gibi en üst düzeylere baktığımızda bile sadece bir bayan (kadın) başbakanımız olmuş, gerisi hep erkek. Toplum da bu yüzden yöneticiliği erkek işi olarak görüyor (İYk1).

Yönetici denilince toplumdaki çoğu insanın aklına bir erkek geliyor. Çünkü yöneticilik bayanların (kadınların) yapamayacağı kadar zor bir görev olarak görülüyor. Örneğin demir yollarında bir bayanın (kadının) yöneticilik yapması oldukça zor çünkü vardiya gerektiren bir görev (İYk3).

Yöneticilik erkek işi gibi görülüyor. Bu yalnız bizim toplumumuzda böyle değil dünyanın her tarafında var. Bugün kendilerini demokrasinin mucidi olarak gören toplumlara baksanız kadın yönetici sayısı bizim kadar yoktur yani. Ama yine de ülkemizde de kadınların yöneticiliği ile ilgili bir toplumsal baskının var olduğuna inanıyorum (İYe7).

Yukarıdaki ifadelere göre mesleki ayırım kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmına göre mesleklerin toplum tarafından cinsiyete göre ayrıştırılması kadınların yükselememelerine neden olmaktadır. Katılımcılara göre toplumda öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi meslekler kadınlara, askerlik, soförlük, inşaat işçiliği gibi meslekler ise erkeklere uygun görülmektedir.

Meslek seçimi genellikle bireyin iradesi dışında gerçekleşen, kendi ilgi alanı ve yeteneklerini çoğu zaman göz ardı etmesine neden olan, daha çok toplumun beklentilerini yerine getirme doğrultusunda ilerleyen bir süreçtir. İlginç olan, bireylerin toplumun beklentilerini kendi beklentilerine tercih ettiklerini genellikle farkına varamamalarıdır. Bu durumu cinsiyete dayalı ayrımcılık ve toplumsal cinsiyet rolleri temelinde değerlendirmek mümkündür. Çünkü hem cinsiyete dayalı ayrımcılık hem de toplumsal cinsiyet rolleri bireyin doğduğu andan itibaren varlığını hissettirmeye başlayan, ilk bebeklik kıyafetlerinden oyuncaklara, okuduğu kitaplardan izlediği çizgi filmlere, gittiği okullardan seçtiği mesleğe kadar ayrıntılı ve derin etkilere sahip olgulardır. Daha dar anlamda, yalnızca meslek seçimine etkileri düşünüldüğünde ise, cinsiyete dayalı ayrımcılık kadınların yalnızca kadın olmalarından kaynaklı olarak bazı mesleklerden dışlanmaları sonucunu doğurmaktadır.

Toplumsal cinsiyet rollerine göre ise, kadınlardan karşı cinslerine göre daha nazik, sessiz, genellikle pasif, şefkatli, hoşgörülü, evini ve ailesini ihmal etmeyen bireyler olmaları beklenirken, erkeklerden karşı cinslerine göre daha sert, dayanıklı, genellikle aktif, kuvvetli bireyler olmaları beklenmektedir. Yine toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadınlar hem kendilerinden beklenen bu özellikleri taşımalı hem de bu özelliklerle çelişmeyen mesleklere yönelmeli ya da yönlendirilmeyi kabul etmelidirler. Erkekler de kendilerinden beklenen özelliklere paralel mesleklerde yer almalıdırlar. Bu nedenle meslekler de tıpkı toplumsal cinsiyet rolleri gibi cinsiyete göre farklılık arz etmektedir. Katılımcıların da bahsettiği gibi öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik ve ayrıca çocuk doktorluğu, kütüphanecilik “kadın meslekleri”, askerlik, pilotluk, tamircilik, müfettişlik “erkek meslekleri” olarak görülmektedir. “Mesleklerin yatay ayrışması” kavramıyla karşılanan bu olgu kadınların belli sektörlerde yoğun olarak yer alırken erkeklere uygun görülen sektörlerde sayıca az temsil edilmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu noktada kadınların az temsil edildikleri mesleklerde üst düzey yönetsel pozisyonlarda azınlık olarak yer aldıklarını ya da hiç yer alamadıklarını söylemek mümkün görünmektedir. Ancak toplumun beklentilerinin yanında, iki katılımcının da bahsettiği gibi, işin niteliği, çalışma koşulları, gerektirdiği fiziki güç ve enerjinin, ayrıca daha önceden erkek alanı olarak kabul görmüş sektörlerde kadınların da yer almaya başlamalarının ve bazı bireylerin kendi beklentilerine öncelik vermelerinin meslek seçimini etkileyebilecek faktörler olduğunu gözden kaçırmamakta da fayda vardır.

Katılımcıların bir kısmı da yöneticilik görevinin toplum tarafından erkek işi olarak algılandığını düşünmektedir. Katılımcılara göre özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlar erkeklere uygun görülmektedir. Kadınlar ise daha çok öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi, evdeki rollerinin devamı niteliğindeki ve ailevi sorumlulukları aksatmayacak koşullara sahip mesleklere/görevlere yönlendirilmektedirler. Yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesinin nedenleri, kadınlara yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri ve katılımcıların belirttiği gibi kadınların çalışma yaşamına erkeklere kıyasla oldukça geç girmiş olmaları, kadınların hemcinslerinin yoğun olarak bulundukları mesleklere yönelmeleri veya yönlendirilmeleri, devlet yöneticiliği gibi göz önünde bulunan üst düzey pozisyonlarda genellikle erkeklerin görev yapmalarıyla toplumda “yönetici erkek olur” algısının oluşması şeklinde sıralanabilir.

Yöneticiliğin cinsiyete göre ayrıştırılması, kadınların hem bu pozisyonlara atanmalarının hem de atandıktan sonra üst basamaklara tırmanmalarının önünde engel teşkil etmeye devam etmektedir. Toplumda yaygın olarak kabul görmüş bu ayrıştırma bugün halen birçok örgütte erkek yöneticiler tarafından da kabul görmekte ve kadınların bu pozisyonlardan ötelenmelerine neden olabilmektedir. Nitekim katılımcılardan biri çalıştığı örgütte erkek yöneticilerin, yöneticilik görevini kendi cinsleri tarafından daha iyi yapılacağına inandıklarını ve kendisine güvenmediklerini belirtmiştir. Öğretmenlik, hemşirelik, askerlik, şoförlük vb. toplumda nasıl cinsiyete göre ayrıştırılmışsa, yöneticilik de aynı ayrıştırmaya maruz kalmıştır. Kadın yöneticinin kendi yaşantısından verdiği bu örnek yöneticiliğin toplumda cinsiyete göre ayrıştırılmasının örgüte nasıl yansıdığını kavrayabilmek açısından önem arz etmektedir. Bazı katılımcılara göre ise kadınları yönetsel pozisyonlardan dışlamaya yönelik bir toplumsal baskı mevcuttur ve yöneticilik gibi zor görevleri kadınların yapamayacağı düşünülmektedir.

Mesleki ayrımı kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gören il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, mesleklerin kadın mesleği-erkek mesleği olarak ayrıştırıldığına yönelik görüş belirten katılımcıların tamamının erkek yöneticilerden oluşması dikkat çekmektedir. Bu konuda kadın yöneticilerin görüş belirtmemiş olmaları mesleki ayrımın varlığını kabul etmedikleri ya da mesleki ayrımı kadınların yükselmelerinin önünde bir engel olarak görmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. Ancak, mesleki ayrıma yönelik görüş belirtmeyen kadın yöneticilerin tamamı, yöneticiliğin erkek işi olarak görüldüğünü belirtmişlerdir ve bu konuda görüş belirten kadın yönetici ile erkek yönetici sayıları birbirine eşittir.

Genel olarak bakıldığında mesleki ayrıma yönelik katılımcı görüşleri iki gruba ayrılmaktadır. İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı bazı mesleklerin kadınlara bazılarının ise erkeklere uygun görülmesine, bir kısmı da yöneticiliğin erkek işi olarak algılanmasına yönelik görüş belirtmişlerdir. Her iki gruba yönelik belirtilen görüşler incelendiğinde, ilk gruba yönelik görüş belirten katılımcıların “yatay meslek ayrımına”, ikinci gruba yönelik görüş belirten katılımcıların ise “dikey meslek ayrımına” değindikleri görülmektedir.

Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığı açıklayan, neoklasik ayrımcılık teorisi, kurumsal iktisat ve ayrımcılık teorisi, feminist iktisat ve ayrımcılık teorisi olmak üzere üç teori vardır. Neo-klasik ve kurumsal iktisat teorileri işgücü piyasası dışında

kalan bazı kritik değişkenleri göz ardı etmektedir. Oysaki kadınların eğitim seviyelerinin düşük olması, meslek yelpazelerinin dar olması, ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgili sorumlulukları tek başına üstlenmeleri, meslekte üst kademelere ilerleyememeleri cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığı anlayabilmek açısından önem arz etmektedir (Anker, 1997'den aktaran Parlaktuna, 2010). Feminist iktisat teorisi ise işgücü piyasasına ait olmayan toplumsal önyargı ve değerleri önemsemekte, ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerin etkileşiminin cinsiyet ayrımcılığına neden olduğunu savunmaktadır. Teori kadınların iş hayatındaki dezavantajlı durumunu, erkek egemen sisteme ve toplumun kadını ikinci sınıf olarak görmesine dayandırmaktadır. Feminist iktisat, mesleki katmanlaşmayı yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Buna göre “kadın işi”-“erkek işi” ayrımı yatay boyutta, aynı meslekteki kadın ve erkeklerin farklı pozisyonlarda yer alması ise dikey boyutta tanımlanmaktadır (Parlaktuna, 2010). Bu araştırmada da katılımcıların çoğunluğu mesleki ayrıma yönelik görüş belirtmişlerdir ve bu görüşler feminist iktisat teorisinin savunduğu gibi yatay ve dikey olarak ikiye ayrılmaktadır.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 12'si “mesleki ayrım” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 10). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 8'i kadın, 4'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Mesleki ayrımın başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik kadın meslekleri, şoförlük, askerlik, polislik, savcılık erkek meslekleri olarak algılanmaktadır (OYk1, OYk2, OYk5, OYk6, OYk9, OYk10, OYe1, OYe3, OYe4)

Yöneticilik erkek işi olarak görüldüğünden o mertebeye daha çok erkekler yükselmektedir (OYk1, OYk2, OYk4, OYk5, OYk6, OYk8, OYk9, OYk10, OYe2, OYe4).

Yukarıda belirtilen ifadelerle göre katılımcılardan 9'u (OYk1, OYk2, OYk5, OYk6, OYk9, OYk10, OYe1, OYe3, OYe4) toplumda bazı mesleklerin kadın mesleği, bazılarının ise erkek mesleği olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. OYk6, OYk9 ve OYe1 anasınıfı öğretmenliği ve hemşirelik gibi mesleklerin toplumda kadınlara uygun görülürken, şoförlük ve pilotluk gibi mesleklerin erkeklere uygun görüldüğünü belirtmişlerdir. Katılımcılara göre bu ayrım sadece kadınlar için değil erkekler için de geçerlidir. Örneğin hemşirelik mesleği kadın mesleği olarak

görüldüğünden, son yıllarda erkekler bu meslekte yer almaya başlamış olsalar da halen toplum tarafından yadırganmaktadırlar. Katılımcıların bu görüşleri aşağıda verilmiştir:

Anasınıfı öğretmenliği, hemşirelik denince aklımıza kadın gelir. Şimdi erkekler de hemşirelik okumaya başladı. Ama garipsiyor toplum. Şoförlük de buna benzer. Bir iki kadın şoför var ama yine de toplum alışamadı hala (OYk6).

Mesela okul öncesi öğretmenlik bayanlara (kadınlara) yakıştırılır. Erkek anasınıfı öğretmenlerini kadın olarak biz bile yadırgıyoruz. Hemşirelik de aynı şekilde kadınlara yakışıyor, erkeklere değil. Toplumumuz bunu hala aşamadı. Biraz daha zamana ihtiyacımız var sanırım (OYk9).

Bazı mesleklerde bayanları görünce tuhafımıza gidiyor. Şoförlük, pilotluk mesela. Ama bazı meslekler de kadınlara uygun görülüyor. Ebelik mesleği örneğin (OYe1).

OYe3 ve OYe4 kodlu katılımcılar, toplumda cinsiyete dayalı mesleki bir ayrıştırma olduğunun yanı sıra, işin zorluluğundan kaynaklı olarak da mesleklerin ayrışabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar görüşlerine şu şekilde açıklık getirmişlerdir:

Öğretmenlik bayan (kadın) için uygun görülmektedir. Hemşirelik de öyle. Ama askeriye bayana (kadına) uygun görülmez. Ya da polislik. Güvenlik gerektiren, sıkıntı yaşanabilecek işler bunlar (OYe3).

Bayan (kadın) için erkek için bir mesleki ayrım var. Mesela benim yeğenim savcı. Kendisi bayan (kadın). Savcıların yaptıkları işler belli. Suç mahalline giderler suçlularla muhatap olurlar. Bir olay olduğu zaman oraya gitmek zorunda. Orayı inceleyip rapor yazmak zorunda. Bu bayan (kadın) için zor bir durum. Hâkim olabilir, akademisyen olabilir, öğretmen olabilir. Ama savcı, siyasetçi gibi meslekler yakıştırılmıyor bayanlara (kadınlara). Mesleklerin zorluklarıyla ve yaratılışla ilgili daha çok (OYe4).

OYk1 ve OYk5 kodlu katılımcılar yine toplumda mesleki ayrım olduğuna değinmiş ve buna ek olarak kadınların karakter özelliklerinin ve fiziksel yapılarının meslek seçimini etkileyen faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Toplumumuzda bayanlar (kadınlar) öğretmen olsun, hemşire olsun, erkekler doktor olsun, hukukçu olsun düşüncesi çok yaygın. Alışılmış bir durum var. Kadınlar fitratları gereği biraz daha sakin bir yapıya sahiptir. Biraz daha yumuşak başlıdır. Erkekler

kadınlara göre daha güçlüdür. Kadınlar kadar duygusal değildir. Bu nedenlerle toplum bazı meslekleri kadınlara uygun bulmuyor (OYk1).

Meslekler ayrılmış. Mesela pilot denilince akla bir erkek geliyor. İnsanlar dışçıye gidecekse erkek dışçıye gitmeyi tercih ediyor. Kadının gücü yetmez anlamında. Bir de öğretmenlik her eşin yanına yakışır derler. Öyle yetiştiriliyoruz hepimiz. Başka bir meslek olduğunda mesela otomobil tamirciliği gibi, insanlara ilginç geleceğinden haberlere bile konu olur. Üniversite sınavı sonuçlarına bakarsın kız öğrenciler başarılıdır ama genellikle toplumun uygun gördüğü mesleklere yönelirler (OYk5).

OYk2 ve OYk10 kodlu katılımcılar ise, kadınların üstlendikleri ya da ilerde üstlenecekleri ailevi sorumluluklar ve annelik rolleri gereği, toplum tarafından özellikle öğretmenlik mesleğine yönlendirildiğini veya yöneldiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Topluma göre kadının yapacağı işle erkeğin yapacağı iş aynı değil. Örneğin şoförlüğe erkek işi olarak bakılıyor, kadının yapamayacağı bir iş olarak görülüyor. Üniversite sınavına girmeden yönlendiriyoruz kızları. Pilot olacağım diyor bir kız çocuğu mesela, aman kızım ne yapacaksın pilotluk sana uygun değil, öğretmen ol yeter deniyor. Yarın evlenecek, çoluğa çocuğa kim bakacak düşüncesiyle (OYk2).

Özellikle bayanlara (kadınlara) en çok yakıştırılan meslek öğretmenlik. Anasınıfı öğretmenliğine bu yüzden bakıcı anne deniliyor çoğu zaman mesela. Toplum kadını başka bir mesleğe pek yakıştıramıyor (OYk10).

Okul yöneticilerinin 10'u (OYk1, OYk2, OYk4, OYk5, OYk6, OYk8, OYk9, OYk10, OYe2, OYe4) ise yöneticiliğin toplumda erkek işi olarak algılandığını ve bu nedenle yönetici pozisyonlarında genellikle erkeklerin görev yaptığını ifade etmişlerdir. OYk4, OYk9 ve OYk10 kodlu katılımcılar, toplumda yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesine ek olarak, kadınların özel hayatta üstlendikleri ev işleri, çocuk bakımı gibi sorumlulukları nedeniyle, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına daha çok erkeklerin uygun görüldüğünü ifade etmişlerdir. OYk1 ise, erkeklerin evi yöneten, ailenin reisi rollerinin iş yerinde de devam ettirildiğini, bu nedenle yöneticilik pozisyonlarına çoğunlukla erkeklerin tercih edildiğini belirtmiştir. Katılımcılar bu görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Milli eğitim camiasında üst düzey bayan (kadın) yönetici çok çok az. Kadının yeri evidir, evle ilgili sorumlulukları daha önemlidir düşüncesi maalesef hala devam ediyor. Yöneticilik erkeklere uygun

görüliüyor. Biz 1-0 yenik başlıyoruz hayata. Bu durum yöneticilikte de devam ediyor (OYk4).

Kadın çocuğuyla, eviyle mi ilgilen sin yöneticilik mi yapsın diye düşünülür. Bir erkek olsa daha iyi mi yönetirdi acaba denir. Kadınların ilerleyememesinin en büyük nedeni aslında toplum. Kadın eviyle ilgilenmeli, çocuğuna bakmalı diye dışlanır genellikle. Bir de erkek güçlüdür o yüzden yönetim işini erkek yapmalı. Kadın duygusaldır, çok iyi yönetemez. Kadınlara yakıştırılmaz. Ailevi sorumlulukları da yükseltilmelerine engel teşkil edebilir (OYk9).

Toplum bayanları (kadınları) yüksek bir mevkiye yakıştırmıyor. Bayan (kadın) yapamaz deniyor. Bayanların özel hayattaki sorumlulukları nedeniyle yöneticilik görevine pek fazla zaman ayıramayacakları hesap ediliyor. Erkeklerin bu anlamda daha müsait oldukları düşünülüyor üst mevkilere erkekler uygun görülüyor (OYk10).

Evi nasıl erkek yönetiyor ve ailenin reisi. Kurumları da erkek yönetmeli diye düşünülüyor. Erkek daha baskın olmalı kadına göre. Böyle düşünülüyor üst düzey yöneticiler çoğunlukla erkek (OYk1).

OYk8 kodlu katılımcı toplumda kadın yöneticilere gerek görülmediğini, OYk2, OYk5 ve OYe4 kodlu katılımcılar ise kadınların kişisel özelliklerinden dolayı üst düzey yöneticilik pozisyonlarından dışlandığını düşünmektedirler. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Toplumda ve kurumlarda “bu işi bir bayan (kadın) yapar” düşüncesi yerine, “ne gerek var erkekler zaten bu işi yapıyor” düşüncesi hâkim (OYk8).

Yöneticilik erkek işi olarak değerlendiriliyor. Erkeklerin karakterine daha uygun görülüyor. Yönetici erkek olur, erkek idare eder. Meclise giren kadınlar bile konuşuluyor. İlginç geliyor çünkü. Kadınlar her zaman dikkat çeker. İşini iyi yapan kadın çıkarsa helal olsun bunlardan da iyi yönetici çıkabiliyor deniliyor (OYk2).

Üst düzey yönetici denilince insanların aklına, takım elbiseli kravatlı biri geliyor. Sadece eğitim örgütlerinde değil. Hâkim dendiğinde de aynı düşünce oluşur. Polislik de bile var bu durum. Kişisel özelliklerinden kaynaklı. Kadınlar genellikle masa başında çalışırlar. Kadınlara belli görevler verilir, belli görevlerden dışlanırlar (OYk5).

Güç, kararlılık, sertlik olmadan yönetici olmak zor. Bu yüzden erkekler daha uygun görülüyor. Örneğin bir bayanın (kadının) milli eğitim müdürü olması zor. İş yaptırmaması zor. Bayanlar (kadınlar) biraz daha yumuşak. Bu nedenle pek tercih edilmiyorlar (OYe4).

OYe2 ve OYk6 kodlu katılımcılar diğer katılımcıların değinmediği iki ayrı noktaya işaret etmişlerdir. OYe2 toplumun kadınları üst düzey yönetsel pozisyonlara uygun görmemesini çalışma hayatında erkeklerden geride kalmalarına bağlamış, kadınların takdir edilirken bile erkeğe benzetilmesinin kadınların kabul edilmediğinin ispatı olduğunu ileri sürmüştür. OYk6 ise, yöneticiliğin toplumda erkek işi olarak görüldüğünü ileri sürmüş, ancak bir kadın olarak bu durumu kendisinin de kabul ettiğini belirtmiştir. Katılımcılar görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınlara seçme-seçilme hakkı bile erkeklerden sonra verildi. Çalışma hayatında Cumhuriyetten beri biraz geride kaldılar. İslam dininin gerekleri de var bir yandan. Kadının kapalı olması, evde oturması gibi. Bunlar da etken. Herkes için değildir tabi ki ama toplum kadınların üst düzey yönetici olmasına iyi bakmıyor. İş yerinde de böyle. Kadını takdir ederken bile erkeğe benzetirler. Bu da toplumun o pozisyonda kadınları hala kabul etmemiş olduğunu gösterir (OYe2).

Küçücük bir çocuğa bile sorsanız, müdür deyince hafızasında hemen bir erkek müdür canlandırır. Bayan (kadın) düşünmez. Ama hemşire deseniz aklına bayan (kadın) gelir. Toplumda bu görüş yaygın çünkü. Biz erkeklerle eşit olmaya çalışıyoruz ama bunu toplum kabul etmiyor. Yapımız da müsaade etmiyor. İçine girdiğimizde kendimiz de istemiyoruz. Mesela ben. Girdiğim zaman gördüm ki evet bu bir erkek mesleği (OYk6).

Yukarıdaki ifadelere göre mesleki ayırım kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

Okul yöneticilerinin çoğunluğu mesleklerin toplum tarafından “kadın mesleği” ve “erkek mesleği” olarak ayrıştırılmasının kadınların yükselememelerine neden olabileceğini düşünmektedir. Katılımcılara göre toplumda öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi meslekler kadınlara uygun görülürken, askerlik, şoförlük, savcılık, pilotluk gibi meslekler erkeklere uygun görülmektedir. Kadının çalışma hayatına katılımının artması, toplum ve aile içindeki statüsünü de olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda dünyanın her yerinde kadınların çalışma yaşamında birçok sorunla karşılaştıkları belirtilmektedir. Bu sorunların başında cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık gelmektedir (Parlaktuna, 2010).

Bilindiği üzere meslek seçimi genellikle dışarıdan müdahalelerle şekillenen, çoğunlukla da bireyin ilgi alanı, istekleri ve yetenekleri yerine toplumun beklentilerini esas alan bir süreçtir. Başka bir deyişle birey meslek seçimi konusunda

toplum tarafından sınırlandırılır ve yine toplum tarafından uygun görülen mesleklere yönlendirilir. Uygunluk daha çok cinsiyet ayrımı temellidir. Diğer bir deyişle meslek bireyin cinsiyetine göreyse uygundur. Örneğin öğretmenlik, hemşirelik kadınlara uygun görülmektedir. Çünkü bu meslekler kadınların özel hayatta üstlendikleri ev kadını, anne rolleri yanı sıra kendilerinden beklenen şefkatli, hoşgörülü, besleyici özelliklerini iş hayatında da devam ettirebildikleri meslekler olarak görülmektedir. Bu noktada kadınların birçok alanda yaşadıkları sorunların temelinde yatan toplumsal cinsiyet rolleri ve cinsiyete dayalı ayrımcılıktan söz etmekte fayda vardır. Doğum öncesinde kız bebeğe pembe, erkek bebeğe mavi giysi hazırlıklarıyla başlayan toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı ayrımcılık, doğumdan itibaren bireyi her alanda çevreleyen ve hayatına yön veren olgulardır. Birey bebeklikten itibaren hayatın her aşamasında karşı cinsten farklı olduğunu hissederek büyür. Giyilen kıyafetler, oynanan oyunlar ve oyuncaklar, saç şekli, gidilebilecek mekânlar, konuşma tarzı ve hatta kişilik özellikleri bile “erkeğe göre” ve “kadına göre” şeklinde ayrıştırılmıştır. Hayatın doğal akışı içerisinde, doğumdan ölüme kadar süren ve oldukça derin kökleri olan bu ayrım çoğu zaman içselleştirildiği için birey tarafından sorgulanmaz. Meslek seçimi süreci de buna benzer şekilde gerçekleşmektedir. Bireyler kendi beklenti ve isteklerini, amaçlarını, yeteneklerini bir kenara bırakıp toplumun beklentilerini yerine getirecek seçimler yaptıklarının çoğu zaman farkına bile varmazlar. Örneğin kadınların öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi mesleklere yönelmelerinin altında kendi beklenti ve isteklerinin yanında, içselleştirdikleri toplumsal cinsiyet rolleri ve ayrımcılığın ve ayrıca toplumun beklentilerini karşılama eğiliminin de olduğunu dikkate almak gerekmektedir.

Araştırmanın katılımcılarının da belirttiği gibi toplumda öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi meslekler “kadın işi”, pilotluk, askerlik, savcılık, şoförlük gibi meslekler ise “erkek işi” olarak görülmektedir. “Mesleklerin yatay ayrışması” kavramıyla karşılanan bu olgu kadınların kendilerine uygun görülen mesleklerde sayıca yoğun, erkeklere uygun görülen mesleklerde ise sayıca az temsil edilmelerine ya da temsil edilememelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu noktada kadınların kendilerine uygun görülmeyen mesleklerde üst düzey yönetsel pozisyonlarda azınlık olarak yer aldıklarını ya da hiç yer alamadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak katılımcıların bir kısmının da belirttiği gibi, meslek seçiminde toplumun etkisinin yanında, işin zorluğu ve çalışma şartlarının ayrıca kadınların karakter

özelliklerinin ve fiziksel yapılarının da etkisi olduğunu atlamamakta fayda vardır. Kadınların geçmişe kıyasla, eğitim seviyelerinin yüksek, işgücü piyasasına daha çok katılıyor ve toplumdaki ikincil konumlarından sıyrılıyor olmalarına karşın, katılımcıların çoğunluğunun yatay meslek ayrımına yönelik görüş belirtmesi mesleki ayrımın halen devam ettiğine işaret etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu yöneticilik görevinin toplumda erkek işi olarak algılandığını ve özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara erkeklerin uygun görüldüğünü belirtmişlerdir. Katılımcılara göre erkekler daha çok üst düzey pozisyonlarda görev yaparken kadınlar daha çok öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi ailevi sorumlulukları aksatmayacak nitelikteki mesleklere/görevlere yönlendirilmektedirler. Katılımcılara göre bunun altında, kadınların özel hayatta üstlendikleri rol ve sorumluluklar, erkeklerin aileyi yöneten, aile reisi rollerinin iş yerinde devam ettirilmesi eğilimi, kadınların kişilik özellikleri ve muhafazakâr toplum yapısı gibi nedenler yatmaktadır. Meslek seçimi aşamasında yatay meslek ayrımı engelini aşmış ya da hiç takılmadan geçmiş kadınlar, bu kez de kendileriyle aynı işi yapan erkek meslektaşlarından daha alt pozisyondaki işlerde çalışmak durumunda kalmaktadırlar. “Dikey meslek ayrımı” kavramıyla karşılanan bu olgu, kadınların kendisiyle aynı bilgi, beceri ve donanıma sahip erkek meslektaşlarından daha geride kalmaları başka bir deyişle üst düzey yöneticilik pozisyonlarında daha çok erkeklerin tercih edilmesi anlamına gelmektedir. Yöneticiliğin, mesleklerde olduğu gibi cinsiyete göre ayrıştırılması, kadınların hem bu pozisyonlara atanmalarının hem de atandıktan sonra üst basamaklara tırmanmalarının önünde engel teşkil etmektedir. Toplumdaki “yöneticilik erkek işidir” algısı, bugün kendisini hala çoğu örgütte hissettirmekte, hatta kadınların da bu algıyı içselleştirerek yönetsel pozisyonlardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Nitekim kadın katılımcılardan biri, işin içine girdiğinde yöneticiliğin erkek işi olduğunu anladığını ve görevi bırakmaya karar verdiğini belirtmiştir.

Mesleki ayrımı kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gören okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, mesleklerin kadın mesleği-erkek mesleği olarak ayrıştırıldığına yönelik görüş belirterek yatay meslek ayrımına işaret eden katılımcıların çoğunluğunun kadın yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Benzer şekilde yöneticiliğin erkek işi olarak görüldüğünü belirterek dikey meslek ayrımına işaret eden katılımcıların da çoğunluğu kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durumunun erkek okul

yöneticilerinin mesleki ayrımı farkına varmadan içselleştirmelerinden ve mesleki ayrımın varlığının farkında olmamalarından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Genel olarak bakıldığında mesleki ayrıma yönelik katılımcı görüşleri iki gruba ayrılmaktadır. Okul yöneticilerinin bir kısmı kadın mesleği-erkek mesleği ayrımına, bir kısmı da yöneticiliğin erkek işi olarak algılanmasına yönelik görüş belirtmişlerdir. Her iki gruba yönelik belirtilen görüşler incelendiğinde, ilk gruba yönelik görüş belirten katılımcıların “yatay meslek ayrımına”, ikinci gruba yönelik görüş belirten katılımcıların ise “dikey meslek ayrımına” değindikleri görülmektedir. Pek çok toplumda meslekler “kadın işi” ve “erkek işi” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrıma mesleklerin yatay olarak katmanlaşması adı verilmektedir. Düşük statülü, düşük ücretli, geçici, güvencesiz ve niteliksiz işler “kadın işi” grubunda, yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek ücretli, sürekli, güvenceli ve nitelikli işler ise “erkek işi” grubunda yer almaktadır. Mesleklerin dikey olarak katmanlaşması ise, aynı beşeri sermayeye sahip kadın ve erkeklerin aynı meslekte farklı pozisyonlarda çalışmasını ifade etmektedir. Mesleklerin bu şekilde katmanlaşması, kadınların kanun yapıcı, üst düzey yönetici, müdür, şef gibi sorumlulukları yüksek olan mesleklerde oldukça düşük oranda çalışmasına neden olmaktadır (Parlaktuna, 2010). Görüldüğü gibi bu araştırmada Parlaktuna’nın belirttiği gibi mesleklerin katmanlaşmasına yönelik bulgular elde edilmiştir.

Görüldüğü gibi hem il ve ilçe yöneticilerinin hem de okul yöneticilerinin çoğunluğu mesleki ayrımın kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde engel teşkil edebileceğini düşünmektedirler. Her iki gruptaki katılımcıların görüşleri yatay meslek ayrımı ve dikey meslek ayrımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay meslek ayrımına yönelik görüş belirten il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle mesleklerin kadın mesleği-erkek mesleği şeklinde ayrışmasına yönelik görüş belirten herhangi bir kadın il ve ilçe yönetici olmamıştır. Oysaki bu konuda görüş belirten okul yöneticilerinin çoğunluğu kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durumun kadınların halen görev yaptıkları yöneticilik pozisyonlarından ve eğitim seviyelerinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Benzer şekilde Parlaktuna (2010) çalışmasında düşük eğitilmiş kadınların daha çok mesleklerin yatay olarak katmanlaşmasıyla ilgili sorunlarla karşılaşırken, yüksek eğitilmiş kadınların mesleklerin dikey olarak katmanlaşmasıyla ilgili sorunlarla karşılaştıklarını belirtmiştir. Yatay mesleki ayrıma yönelik görüş belirtmeyen kadın il ve ilçe

yöneticilerinin tamamı, dikey meslek ayrımına yönelik görüş belirtmişlerdir ve bu konuda görüş belirten kadın yönetici ile erkek yönetici sayıları birbirine eşittir. Okul yöneticilerinde ise dikey meslek ayrımına yönelik görüş belirten katılımcıların çoğunluğu kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Okul yöneticisi erkeklerin yarısının dikey meslek ayrımına yönelik görüş belirtmemiş olmaları, katılımcılardan birinin de ifade ettiği gibi, kadınların yükselmelerinin önünde herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına bağlanabilir. Ancak örgütlerde kadınların aleyhine işleyen bazı yazısız kuralların da dikey meslek ayrımına neden olabileceği ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır.

Kalıp Yargılar

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 8'i "kalıp yargılar" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 10). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Kalıp yargıların başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar;

İyi yönetici olamazlar (İYe2, İYe4, İYe5).

Doğru kararlar veremezler (İYe7, İYe8).

Risk almazlar (İYe5, İYe9, İYe13).

Çok duygusaldırlar (İYe9, İYe13).

Kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler (İYe10).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 3'ü (İYe2, İYe4, İYe5) kadınların iyi yönetici olamayacakları yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre, toplumda da iyi yöneticilerin erkek olacağına dair yaygın bir inanış vardır. İYe5 bu inanışın kaynağını şu şekilde açıklamıştır:

Toplum kadını çalışan ya da yöneten kişi olarak görmekte hala zorlanıyor. İşini doğru yapamaz, iyi yönetemez. Neden? Çünkü kadına evlenilecek bir cins olarak bakılıyor. Evlenilecek kişi, eve

alıp götürülecek, yemek yaptırılacak, çocuk doğuracak kişi gözüyle bakılıyor.

İYe4 kodlu katılımcı toplumda kadınlara karşı geliştirilmiş bazı önyargıların halen varlığını sürdürdüğüne yönelik görüş belirtmiştir. Katılımcıya göre, yönetimle ilgili kurulmuş bir cümlede kadın kelimesinin geçmesi dahi toplumda olumsuz tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü toplum halen kadınların yönetim kademelerinde bulunmalarıyla ilgili olarak “ne bilecek, nereden anlayacak, kadın değil mi anlamaz” gibi önyargılarını tam olarak aşabilmiş değildir.

Katılımcılardan ikisi (İYe7, İYe8) kadınların doğru karar veremeyecekleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Ancak iki katılımcının bakış açıları oldukça farklıdır. İYe8 kodlu katılımcı kadınların ani karar veremedikleri için verdikleri kararların genellikle doğru olmadığını belirtirken, İYe7 kodlu katılımcı ise kadınların ani tepkiler verip karar vermelerinin doğru sonuçlar doğurmadığını belirtmiştir. Diğer bir deyişle İYe8 kodlu katılımcıya göre hızlı karar alamamaları, İYe7 kodlu katılımcıya göre ise hızlı karar almaları kadınların yöneticilikte yükselmelerinin önünde engel teşkil etmektedir.

Katılımcılardan 3’ü (İYe5, İYe9, İYe13) kadınların risk almaktan kaçındıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. İYe5 kodlu katılımcı kadınların zarar görmekten çekindikleri için tehlikeden kaçındıklarını düşünmektedir. İYe13 kodlu katılımcı ise kadınların risk almadıklarını gündelik yaşamdan bir örneklemeyle açıklamıştır:

Risk almama meselesi diye bir olay var. Yönetici risk almak zorundadır. Diyeceksin ki şunu uygulayacağım. Bunun sonucunda bana bir üst makam ne der, vali bey ne der, kaymakam bey ne der, aman suya sabuna dokunmayım dersin yükselemezsin. Hem kariyerimi yükseltirim hem amirimin gözüne girerim düşüncesi varsa risk almıyorsun demektir. Risk alma meselesi bayanlarda (kadınlarda) biraz daha az. Onlar kendilerini riske atmak istemezler. Basit bir örnekle açıklayayım: Trafikte gidiyorsun. Erkek bir sürücü önden kestirip hemen bir sollama yapar. Kendisini riske atar, tehlikeye atar. Ama o trafiği atlatır çeker gider. Acelesi vardır risk alır. Ama bir bayan (kadın) bunu yapmaz. Neden yapmaz? Çünkü korkar. Trafik kurallarını uygulayacağım, sollama yapmayacağım der. Ama işine geç kalır. Sonuçta kadın işe gelince trafik vardı gelemedim der, erkek trafiği alt üst ettim solladım geldim der. Aradaki fark bu.

Katılımcılardan ikisi (İYe9, İYe13) kadınların çok duygusal oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre işe duyguları karıştırmak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İYe10 kodlu katılımcı ise kadınların kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmadıklarını, bir üst basamağa yükselmek için erkekler kadar mücadele etmediklerini, yükseldiklerinde de orda kalmak için çabalamadıklarını belirtmiştir.

Yukarıdaki ifadelere göre kalıp yargılar kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmına göre kadınların iyi yönetici olamayacakları görüşü toplumda yaygın olarak kabul görmektedir. Başka bir deyişle toplumda iyi yöneticilerin erkek olacağına dair bir algı vardır. Ayrıca katılımcıların bir kısmı kadınların doğru kararlar veremediklerini, bir kısmı risk almadıklarını, bir kısmı da çok duygusal olduklarını belirtmiştir. Yalnızca bir katılımcı ise kadınların hem yükselmek hem de yükseldiği pozisyonu koruyabilmek için erkekler kadar mücadele etmediklerini ve kariyerlerine bağlı olmadıklarını belirtmiştir.

Bilindiği gibi kadınların iş hayatında yer almaları erkeklere göre daha sonraki yıllara rastlamaktadır. Uzun yıllardır işgücü piyasasında yer alıyor olmaları, hukuksal açıdan çalışmalarının ya da yükselmelerinin önünde herhangi bir engel olmaması, birçoğunun eskiye kıyasla ailelerinden daha çok destek görmesi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda sayıca fazla temsil edilmeleri beklentisini yaratmaktadır. Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen, kadınların halen bu pozisyonlarda nadiren görülüyor olmalarının altında, başka toplumsal dinamikler olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Toplumun kadınlara yönelik geleneksel bakış açısı ve kadınların aleyhine işleyen kalıplaşmış yargılar kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil etmektedir.

Günümüzde erkek meslektaşlarıyla eşit haklara ve fırsatlara sahip olduğu varsayılan kadınlar, gerçekte halen erkeklere göre ikinci planda yer almaktadırlar. Katılımcı görüşlerinden hareketle, genel olarak, kadınların erkekler kadar iyi yöneticilik yapamayacakları ve başarılı olamayacakları, doğru karar verme yeteneğine sahip olmadıkları, aşırı duygusal oldukları, risk almaktan kaçındıkları ve kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmadıkları varsayılmaktadır. Akoğlu (1997) bunlara ek olarak üst düzey yöneticilik görevinin kadınların gücünü açacağına, astları konumundaki kişilere emir veremeyeceklerine dair önyargıların olduğunu belirtmiştir. Toplumsal cinsiyet rolleriyle de ilişkilendirilebilecek bu kalıp yargılar kadınların yükselmelerinin önünde aşılması zor görünen engelleri oluşturmaktadır.

Her ne kadar modern toplum yapısı içerisinde, kadınların sosyal ve ekonomik hak ve özgürlüklerine sahip olduklarından bahsedilebilir olsa da Güldal'ın (2006) ve Akoğlan'ın (1997) belirttikleri gibi kadınlara karşı önyargılar varlığını halen sürdürmekte ve değiştirilmesi de oldukça zor görünmektedir.

Kalıp yargıları kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gören il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, katılımcıların tamamının erkek yöneticilerden oluşması dikkat çekmektedir. İl ve ilçe yöneticisi kadınların herhangi bir görüş belirtmemiş olmaları, üst düzey yöneticilik görevine yükselirken kalıp yargılarla karşılaşmış olmamalarından ya da bu yargıları engel teşkil edebilecek nitelikte görmemelerinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Erkek yöneticilerin görüşleri ise, toplumun kadınlara yönelik geliştirdiği kalıp yargıların eğitim örgütlerindeki yansımaları görebilmek açısından önem arz etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, il ve ilçe yöneticisi erkeklerin yarısından fazlasının kalıp yargıları kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gördüğü, kadın yöneticilerin ise herhangi bir görüş belirtmedikleri tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulguları Karaca'nın (2007) araştırmasıyla bir noktada paralellik gösterirken bir noktada çelişmektedir. Bu araştırmada erkek yöneticiler kadınlarla ilgili olumsuz kalıp yargıların varlığına ve bu yargıların yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğine yönelik görüş belirtirken, Karaca'nın araştırma sonuçlarına göre erkek yöneticiler kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduğunu, hızlı ve mantıksal kararlar alabildiklerini ve üst düzey yöneticilik için gerekli yeteneğe sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu araştırmada kadın yöneticilerin kalıp yargılara yönelik herhangi bir görüş belirtmemiş olmaları kalıp yargıların doğruluğunu kabul etmedikleri veya yükselmeye engel teşkil ettiğini düşünmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. Benzer şekilde Karaca da araştırmasında kadın yöneticilerin kendilerine ilişkin olumsuz kalıp yargılara katılmadıklarını tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 8'i "kalıp yargılar" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 10). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 5'i kadın, 3'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Kalıp yargıların başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini ifade eden okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar;

İyi yönetici olamazlar (OYk1, OYk5, OYk8, OYe4).

Yeteri kadar sert değildirler (OYk2, OYe4).

Çok duygusaldırlar (OYk10, OYe1, OYe2).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 4'ü (OYk1, OYk5, OYk8, OYe4) kadınların iyi yönetici olamayacakları yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre, toplumda kadınların erkekler kadar iyi yöneticilik yapamayacaklarına dair yaygın bir inanış vardır. OYk1 ve OYk5 toplumun kadınlara yönelik geliştirdiği kalıp yargıları şu şekilde açıklamışlardır:

Annelerimiz, kayınvalidelerimiz bile bize inanmıyor. Yapamazsın sen kadınsın diyorlar. Benim kayınvalidem bana çok tepki verdi mesela. Sorumlulukların var, çocukların var, evin var, yöneticilik yapamazsın dedi. Yanlış önyargılar var hakkımızda maalesef. Kadın yapamaz, beceremez. Kişiliği uygun değildir. Sorumlulukları çoktur, beceremez gibi. Toplumsal bakış açısı bu maalesef (OYk1).

Başta ailemiz olmak üzere toplum bize güvenmiyor. Özellikle evlendikten sonra yönetici olmak daha zor. Çünkü evle ilgili sorumluluklar yüzünden iyi yapamayacağımız düşünülüyor. Evle ilgili sorumlulukların işle ilgili sorumlulukları olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden desteklenmiyoruz (OYk5).

Görüldüğü gibi OYk1 ve OYk5 kodlu katılımcılara göre, toplumda ailevi sorumlulukları nedeniyle kadınların iyi yönetici olamayacakları düşüncesi yaygındır. OYk8 kodlu katılımcıya göre ise erkek yöneticilerin daha bilgili, birikimli, başarılı ve yönetime hâkim oldukları düşünüldüğünden kadın yöneticiler ciddiye alınmamakta, iyi yönetici olmadıkları ya da olamayacakları düşünülmektedir.

Katılımcılardan 2'sine göre (OYk2, OYe4) toplumun kadınlara karşı geliştirdiği kalıp yargılardan biri de yeteri kadar sert olmadıklarıdır. Katılımcılar görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınların daha hassas olduğu düşünülür. Kimseyi kıramaz, incitemez. Hayır demesi gereken yerde hayır diyemez. Ama bir erkek gerektiğinde kızar, bağırır hayır der. İnsanlara işini bu şekilde yaptırır. Ama kadınlar sert olmadıklarından iş yaptıramazlar, yönetemezler (OYk2).

Yöneticilik zor. Biraz sert olmak, dediğini yaptırmak gerek. Kadınlarda bu yok biraz. Toplum da böyle düşünüyor. Kadınlar daha yumuşak. Size bağlı çalışan çok personel varsa ve işiniz çoksa yumuşak davranarak yaptırabilirsiniz. Mesele bitmiştir deyip kapatmanız lazım. İyisiyle kötüsüyle yöneticinin kararı olacak sonuç. Kadınlar olmadı mı şöyle çevirelim, olmazsa bunu deneyelim der. Ne düzen kalır, ne iş. Gördüğüm için söylüyorum bunları (OYe4).

Katılımcılardan 3'ü ise (OYk10, OYe1, OYe2) toplumda kadınların çok duygusal olduklarına yönelik bir kalıp yargının kabul gördüğünden söz etmiştir. Katılımcılara göre kadınlar annelik rolleri ve yaratılışları gereği erkeklere göre daha duygusal olarak adlandırılırlar. Ayrıca katılımcılara göre kadınların duygusal olmalarının işle ilgili kararları olumsuz yönde etkileyeceği düşünülür. OYe2 ve OYk10 kodlu katılımcılar görüşlerine şu şekilde açıklama getirmişlerdir.

Toplumda erkeğin daha çok mantığıyla hareket ettiği, bayanın (kadının) daha çok duygularıyla hareket ettiği düşünülür. Anneliğinden, sorumluluklarından ötürü. Yapısı da bunu gerektirir. Erkek güçlüdür, mantıklıdır, kadın çok duygusaldır. Bu yüzden işe duygularını karıştırır, yönetim işinde iyi değildir gibi. Maalesef bu doğru ben de bu düşüncedeyim. Toplum bu yüzden bir erkek yönetse daha iyi olur gibi düşünür (OYe2).

Kadınların annelik rolünden de kaynaklı olarak daha duygusal davrandıkları düşünülür. Daha merhametli olduklarından duygularıyla hareket ederler diye (OYk10).

Yukarıdaki ifadelere göre kalıp yargılar kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel teşkil etmektedir.

Okul yöneticilerinin bir kısmına göre kadınların iyi yönetici olamayacakları görüşü toplumda yaygın olarak kabul görmektedir. Bunun dışında toplumda kadınların yeteri kadar sert olmadıklarına ve çok duygusal olduklarına yönelik kalıp yargıların halen devam ettiğini belirten katılımcılar da olmuştur. Katılımcılara göre bu kalıp yargılar kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememelerine neden olabilmektedir. Kadınların yükselmelerinin önünde hukuksal bir engel olmasa dahi, yazısız kurallar olarak nitelendirilebilecek kalıp yargılar kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Her ne kadar günümüzde kadınlar çalışma hayatında erkek meslektaşlarıyla eşit hak ve fırsatlara sahip gibi görünseler de kadınların erkeklerden oldukça gerilerde kaldıkları yadsınamaz bir gerçektir. Özçatal (2011) kadınların çalışma yaşamında geri plana itilen ikinci sınıf işgücü olmaya devam ettiklerini belirtmiştir. Çünkü kadınlar erkeklerden farklı olarak ev

işleri ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları üstlenmekte, çalışma yaşamına daha az katılmakta, genellikle terfi fırsatı bulamamakta, düşük statülü ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar (Özçatal 2011).

Bu araştırmada katılımcılar kadınların, iyi yönetici olamayacakları, çok duygusal oldukları ve yeteri kadar sert olmadıkları gibi kalıp yargılarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde ABD Cam Tavan Komisyonu (1995) raporunda bu üç kalıp yargıya yer vermiş ve ırkı, etnik kökeni ne olursa olsun kadınların kalıp yargılara maruz kaldıklarını belirtmiştir. Kadınlara yönelik olumlu kalıp yargılar da mevcuttur. Bu araştırma kadınların yükselmemelerine neden olan cam tavan engelleri tespit etmeyi amaçladığından olumlu kalıp yargılara ilişkin katılımcı görüşleri alınmamıştır. Ancak ABD Cam Tavan Komisyonu (1995) raporunda kadınlara yönelik olumlu kalıp yargılar, sıcak ve besleyici olma, iyi iletişim kurabilme, yaratıcılık, çalışkanlık, iyi takım oyuncusu olma şeklinde sıralanmıştır.

Kalıp yargıları kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gören okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında, katılımcıların çoğunluğunun kadın yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Ancak bu durum araştırmaya katılan kadın okul yönetici sayısının erkek okul yönetici sayısından fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Çünkü erkek okul yöneticilerinin tamamına yakını kalıp yargıların kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmemesine neden olduğuna yönelik görüş belirtmişlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin çoğunluğunun kalıp yargılara yönelik görüş belirttikleri, okul yöneticisi erkeklerin tamamına yakınının kadın yöneticilerin ise yarısının kalıp yargıları kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, toplumda kadınların iyi yönetici olamayacaklarına, çok duygusal olduklarına ve yeteri kadar sert olmadıklarına dair kalıp yargılara maruz kaldıkları ve bu yargıların kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemeye devam ettiği söylenebilir. Benzer şekilde Eroğlu Toraman (2011) da araştırmasında toplumda oluşmuş bazı kalıp yargıların kadınların yükselmelerinin önünde engel teşkil ettiğini tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların %32'si ataerkil toplumlarda yöneticiliğin kadınlara uygun görülmediğini, %18'i yine toplum yapısına vurgu yaparak kadınların liderlik vasfına sahip olduklarına inanılmadığını ve kadın yönetici örneklerinin başarısız olduğunu belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin yarısına yakını okul yöneticilerinin ise yarısından fazlası kalıp yargıların kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde engel teşkil edebileceğini düşünmektedirler. İl ve ilçe yöneticilerinin kalıp yargılara yönelik görüşleri, kadınların iyi yönetici olamayacakları, doğru kararlar vermeyecekleri, risk almaktan kaçındıkları, çok duygusal oldukları ve kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmadıkları şeklinde beş gruba ayrılırken, okul yöneticilerinin görüşleri kadınların iyi yönetici olamayacakları, yeteri kadar sert olmadıkları ve çok duygusal oldukları şeklinde üç gruba ayrılmaktadır. İki grubun görüşleri kıyaslandığında hem il ve ilçe yöneticilerinin, hem de okul yöneticilerinin kadınların iyi yönetici olamayacakları ve çok duygusal olduklarına dair toplumda oluşmuş kalıp yargıların varlığına vurgu yaptıkları görülmüştür. Ayrıca iki grubun görüşleri cinsiyete göre kıyaslandığında, kadınların yükselememesine neden olan toplumda oluşmuş kalıp yargılara yönelik, il ve ilçe yöneticisi kadınların herhangi bir görüş belirtmediği, okul yöneticisi kadınların ise yarısının görüş belirttiği tespit edilmiştir. Bu durumun il ve ilçe yöneticisi kadınların, kalıp yargıların varlığını kabul etmedikleri ya da yükselmeye engel olmadığını düşündükleri, okul yöneticisi kadınlarınsa kalıp yargıların varlığını ve etkisini kabul ettikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Katılımcıların İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetsel Pozisyona Ulaşmada Karşılaştıkları Engelleri Aşmaya İlişkin Görüşleri

Araştırmanın katılımcılarının, “İş Hayatında Başarılı ve Liyakat Sahibi Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetsel Pozisyona Ulaşmada Karşılaştıkları Engelleri Aşmaya İlişkin Görüşleriniz Nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar; “kadınlara öneriler” ve “politikacılara öneriler” olmak üzere iki alt kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

12 il ve ilçe yöneticisi ve 11 okul yöneticisi (toplam 23) “kadınlara öneriler” alt kategorisine, 10 il ve ilçe yöneticisi ve 11 okul yöneticisi (toplam 21) “politikacılara öneriler” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmişlerdir (Tablo 11).

Tablo 11. Kadınların Eğitim Örgütlerinde Üst Düzey Yönetmel Pozisyonlara Ulaşmada Karşılaştıkları Engelleri Aşmaya İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı.

Alt Kategoriler	Cinsiyet	İl ve İlçe Yöneticileri		Okul Yöneticileri		Genel Toplam	
		f	%	f	%	f	%
Kadınlara Öneriler	Kadın	1	4.55	10	45.45	11	25.00
	Erkek	11	50.00	1	4.55	12	27.27
	Toplam	12	54.55	11	50.00	23	52.27
Politikacılara Öneriler	Kadın	3	13.64	10	45.45	13	29.55
	Erkek	7	31.81	1	4.55	8	18.18
	Toplam	10	45.45	11	50.00	21	47.73
Genel Toplam		22	50.00	22	50.00	44	100.00

Tablo 11'e göre tüm katılımcıların kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin görüşlerinin genel dağılımına bakıldığında, katılımcıların genel olarak en fazla "kadınlara öneriler" alt kategorisine yönelik görüş (23 görüş) bildirdiği görülmüştür. Bu görüşlerin 11'i kadın yöneticilere (%25), 12'si ise erkek yöneticilere (%27.27) aittir. Daha sonra "politikacılara öneriler" alt kategorisine yönelik 21 görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin 13'ü kadın yöneticilere (%29,55) ve 8'i ise erkek yöneticilere (%18.18) aittir.

Tablo 11'e göre kadın yöneticilerin kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, kadın katılımcıların sırasıyla en fazla politikacılara önerilere (%29.55), daha sonra kadınlara önerilere (%25) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 11'e göre erkek yöneticilerin kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, erkek katılımcıların sırasıyla en fazla kadınlara önerilere (%27.27), daha sonra politikacılara önerilere (%18.18) yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir.

Aşağıda il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetmel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin görüşleri ele alınmıştır.

Kadınlara Öneriler

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 12'si “kadınlara öneriler” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 11). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 1'i kadın, 11'i erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin kadınlara önerilerde bulunan il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar;

İstekli olmalı, üst düzey yöneticilik görevlerine talip olmalıdırlar (İYe2, İYe3, İYe4, İYe6, İYe8, İYe10, İYe11, İYe12, İYe13, İYe14).

Mücadeleci olmalıdırlar (İYe1, İYe6, İYe12).

Cesur olmalıdırlar (İYk1, İYe13).

Kendilerine güvenmelidirler (İYk1, İYe12).

Kariyer hedefi koymalıdırlar (İYe11).

Kendilerini geliştirmelidirler (İYe4).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 10'u (İYe2, İYe3, İYe4, İYe6, İYe8, İYe10, İYe11, İYe12, İYe13, İYe14) kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselebilmeleri için daha istekli olmaları ve üst düzey yöneticilik görevlerine talepte bulunmaları gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre, kadınların yükselmelerinin önünde hukuksal açıdan herhangi bir engel bulunmamaktadır. Katılımcılar, yönetici atama sınavlarına ya da görevlendirmelerine az sayıda kadının başvuru yapmasının kadınların üst düzey pozisyonlarda sayıca az temsil edilmelerinin nedenlerinden biri olduğunu belirtmişlerdir. İYe6 ve İYe14 kodlu katılımcılar görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadınların öncelikle talepkâr olmaları gerekiyor. Yöneticilik görevini yapmak için istekli olmaları gerek. Kimse size gelip yönetici ol demez. Bu nadiren görülen bir durum. Biraz da sizin bu işi yapmak için istekli olduğunuzu belirtmeniz, kendinizi fark ettirmeniz, sınavlara, mülakatlara girmeniz lazım (İYe6).

Kadınların yöneticilik görevlerine talip olmaları lazım. Örneğin yarın seçim var. X partisinden kaç bayan (kadın), Y partisinden kaç bayan (kadın) aday var? Aday adaylığına müracaat eden kaç

bayan (kadın) var? Bu eğitim kurumlarında da böyle. Müdür yardımcılığı, şube müdürlüğü sınavları açılıyor. Kadınların çoğu başvurmuyor bile. Mevzuatta kadınlara engel teşkil edebilecek bir durum da yok. Sadece birinci derece bürokratlarda siyasi engel var. Ben iktidar olsam ben de bürokratımı kendim seçerim. Şimdi birinci derece bürokratın siyasi geldiğini düşünün. O da yanındaki müsteşarını kendi seçecek. Ama erkek olsun bayan (kadın) olsun demiyor kimse. Müsteşar bayanlar (kadınlar) da var. Sorun bayanların (kadınların) istememesi, bu görevlere başvurmaması. Önce bu engeli aşmaları lazım (İYe14).

Katılımcılardan 3'ü (İYe1, İYe6, İYe12) kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara atanabilmek için daha mücadeleci olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılara göre, erkek yöneticiler kariyerlerine kadınlardan daha fazla bağlıdır ve yükselmek için çaba sarf etmektedirler. Kadınlar ise önlerindeki engelleri aşmak adına erkekler kadar mücadele etmemekte, bu durum da üst düzey yönetici koltuklarını erkek meslektaşlarına kaptırmalarına neden olmaktadır. İYe12 kodlu katılımcının görüşü şu şekildedir:

Çocuk ağlamadığı zaman ona annesi mama vermez. Çocuk ne güzel duruyor der. Buna benziyor kadınların yükselememesi. Çocuk ağladığı zaman veya insan harekete geçtiği zaman ne yapıyor? Bir yer değişikliği yapıyor, çabalıyor. Sürekli yerinde oturursan yerinde kalırsın. Sürekli yerinde oturmayacaksın. Çaba sarf etmen lazım.

Katılımcılardan 2'si (İYk1, İYe13) ise kadınların daha fazla sorumluluk almaktan ve riske girmekten çekindikleri için üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselemediklerine değinmiştir. Katılımcılara göre kadınların bu engeli aşabilmeleri ve kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için daha cesur davranmaları gerekmektedir. Bunun dışında özgüven sahibi olmayan kadınların da yükselemeyeceğini belirten iki katılımcı (İYk1, İYe12) olmuştur. Katılımcılara göre kadınların kendilerine güvenmeleri cam tavan engelleri aşma sürecinde önemli ve stratejik rol oynamaktadır.

Kadınların kariyerde ilerlemeyi kendilerine hedef olarak koymalarının kadınları harekete geçireceğini ve birçok engeli aşmada bu hedefin onlara yardım edeceğini belirten bir katılımcı (İYe11) da olmuştur. İYe4 kodlu katılımcı ise günümüz koşullarında diğer meslektaşlara göre daha donanımlı olmanın önemine vurgu yapmış ve bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Bir iş başvurusu yaparken bile ilk önce senin diplomana bakıyorlar. Yani elinde ne kadar diploma olursa o kadar iyi. Kadınlar kendilerini geliştirsınler. Sadece bir yere bağlı kalmasınlar yani. Tabi ki sadece diplomaya bağlı da kalmasınlar. Yabancı dil zaten önemli. Eğitimlere gitsinler, seminerlere katılsınlar. Şimdi ben burada şube müdürüyüm yarın şube müdürlüğünden ayrılırsam ne iş yapacağım? Yine bir okul müdürlüğü yapacağım. Kendilerini yetiştirmeleri lazım. Yükseldikten sonra da böyle olmalı. O koltuk yarın altlarından çekilebilir ona göre hareket etsinler. Önlemlerini alsınlar.

Yukarıdaki ifadelere göre il ve ilçe yöneticileri başarılı ve liyakat sahibi kadınlara, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

İl ve ilçe yöneticilerinin çoğunluğu kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda sayıca daha fazla temsil edilebilmeleri için, daha istekli olmaları ve yöneticilik görevlerine talepte bulunmaları gerektiğini düşünmektedirler. Katılımcıların bir kısmı ise kadınların daha mücadeleci olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Kadınların daha cesur davranmaları ve kendilerine güvenmeleri gerektiğini belirten katılımcılar da olmuştur. Ayrıca bir katılımcı kadınların yöneticilikte yükselmeyi hedeflediklerinde başarılı olacaklarını belirtirken, başka bir katılımcı da kendilerini geliştirmelerinin yükselebilmelerindeki önemine vurgu yapmıştır. Katılımcılara göre kadınların yükselmelerine engel teşkil edebilecek hukuksal herhangi bir engel bulunmamaktadır. Ancak buna rağmen yapılan müdür yardımcılığı ya da şube müdürlüğü gibi sınavlara başvurularda kadınlardan yeterince talep gelmemektedir. Gerçekten de kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyecek nitelikte düzenlenmiş herhangi bir yazılı kural yoktur.

Bu araştırmanın amacı çerçevesinde tespit edilmeye çalışılan cam tavan da yazılı olmayan ya da gözle görülemeyen engellerden oluşmaktadır. Katılımcıların da belirttiği üzere, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev alabilmeleri için, üst düzey yöneticiliğe kaynak olarak görülen okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı gibi görevlerde bulunmaları, yükselmek için de talepte bulunmaları gerekmektedir. Üst düzey yönetsel pozisyonlar yetki alanı geniş ve prestijli karar mekanizmalarıdır. Bu pozisyonları elde edebilmek çoğu zaman meslektaşlarla rekabet etmeyi gerektirmektedir. Bu rekabet genellikle erkeklerin lehine sonuçlanmaktadır; çünkü kadınlar yükselebilmek veya yükseldiği pozisyonu koruyabilmek için erkek meslektaşları kadar mücadele etmemektedirler. Araştırmanın bu bulguları Eroğlu Toraman'ın (2011) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu araştırmada

katılımcıların %32.25'i, Eroğlu Toraman'ın araştırmasının katılımcılarının da %22'si kadınların yöneticilik sınavlarına başvurmadıklarını ve bu nedenle kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısına oranla daha az olduğunu belirtmişlerdir.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınlara, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin önerilerde bulunan il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında katılımcıların tamamına yakının erkek yöneticilerden oluşması dikkat çekmektedir. İl ve ilçe yöneticisi kadınların yalnızca birinin bu konuda görüş belirtmiş olması, kadın yöneticilerin cam tavan engellerin kadınlardan değil, kadınların dışındaki dinamiklerden kaynaklandığını düşündükleri şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 11'i "kadınlara öneriler" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 11). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 10'u kadın, 1'i erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin kadınlara önerilerde bulunan okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlara;

İstekli olmalı, üst düzey yöneticilik görevlerine talip olmalıdırlar (OYk1, OYk3, OYk4, OYk5, OYk6, OYk7, OYk8, OYk9, OYk10, OYe3).

Mücadeleci olmalıdırlar (OYk4).

Kendilerine güvenmelidirler (OYk9, OYk10).

Kendilerini geliştirmelidirler (OYk9).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 10'u (OYk1, OYk3, OYk4, OYk5, OYk6, OYk7, OYk8, OYk9, OYk10, OYe3) kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmeye istekli olmaları ve bu pozisyonlara talepte bulunmaları gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar, yönetici atama sınavlarına az sayıda kadının başvuru yapmasının kadınların üst düzey pozisyonlarda sayıca az temsil edilmelerinin nedenlerinden biri olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönde görüş belirten tek erkek okul yöneticisi OYe3'ün görüşü şu şekildedir:

Ben bayanların (kadınların) üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar yer alamamalarını kadınların isteksizliğine bağlıyorum. Bence cam tavan kadınların kendisidir. Çünkü bu ülkede bir bayan (kadın)

başbakan olabildiyse hiçbir engel yoktur. Birçok belediye başkanı bayan (kadın) da var. Demek ki belediye başkanı da olabiliyorlar. Siyasette milletvekili, bakan da olabiliyorlar. Diğer bayanların (kadınların) da istemesi lazım. Biz erkekler olarak istiyoruz bu pozisyonları. Ben mesela milli eğitim müdürü olayım, şube müdürü olayım istiyorum. Bunları olabilmek için ne yapıyorum? Çalışıyorum. Müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü sınavlarına giriyorum. Bayanlar (kadınlar) bunları yapmıyor. İstemiyorlar. Belki zaman kısıtlılığından. Bu ülkede hiç bayan (kadın) üst düzey yönetici olmasa, tamam engelleniyor diyebiliriz. Ama örnekleri var. Bayanlar (kadınlar) istemiyor.

Görüldüğü gibi OYe3 kodlu katılımcı kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda sayıca az yer almalarını kadınların isteksizliğine bağlamıştır. Katılımcıya göre erkek yöneticiler yöneticilikte yükselmeyi kadın yöneticilerden daha fazla istemektedirler. Çünkü erkekler üst düzey pozisyonlara atanabilmek için, bu pozisyonlara atamaya temel kaynak olarak görülen okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı gibi pozisyonlara talip olmaktadır, kadınlar olmamaktadır.

Üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşabilmede ve ulaştığı pozisyonu korumada mücadele etmenin önemine vurgu yapan bir katılımcı (OYk4) da olmuştur. Katılımcının görüşü aşağıda görüldüğü gibidir:

Kadınlar ne yapmalı? Kadınlar güçlü olmalı bir kere. Pes etmemeli. Kadınlar pabuç bırakmamalı bence. Bütün engellere rağmen pes etmemeli, yükselmek için uğraşmalı, yükseldiği pozisyonu terk etmemeli. Yönetici bir kadın olarak ben bu mücadeleyi vermeye çalışıyorum. Her ne kadar ben de her gün bu git gelleri kendi kafamda yaşasam da pes etmemek için elimden geleni yapıyorum. Çıkış yolları bulmaya çalışıyorum kendi kendime.

Bunların dışında, katılımcılardan ikisi (OYk9, OYk10) kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak için öncelikle kendilerine güvenmeleri gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. Ayrıca kadınların yönetim alanında kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirten bir katılımcı (OYk9) da olmuştur. OYk9 kodlu katılımcı bu görüşüne aşağıdaki şekilde açıklık getirmiştir:

Kendimize güvenmeliyiz. Bizim eksikimiz o. Ve tabii ki o özgüvenin altını doldurmak için de bilgi birikimi. Boş olmayacaksınız. Yani hangi alanda yönetici olmak istiyorsan kesinlikle bilgi birikimin olacak kendini geliştireceksin. Erkeklerin gözünde ancak o şekilde biz güçlü olabiliriz. Zaten bedenlen güçlü değiliz. Kendimizi zihnen geliştireceğiz ki o şekilde ancak bir yere varabiliriz. Herkese ancak bu şekilde parmak ısırtırırız. Biliyor gerçekten hak ediyor orayı

diye düşünülür. Toplumun gözünde de böyle gerçekten idareciliği hak etmek için önce istek, özgüven sonra gerçekten bilgi birikimi. Yani millet ancak o zaman kabul ediyor gücünü. Zaten zayıfız kırılmanız. O koltuklarda hak ederek oturmamızın tek nedeni bilgi birikimimiz olmalı.

Yukarıdaki ifadelerle göre okul yöneticileri başarılı ve liyakat sahibi kadınlara, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

Okul yöneticilerinin çoğunluğu kadınların yöneticilikte yükselmede isteksizliğinin ve üst düzey yönetsel pozisyonlara kaynak teşkil eden okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı sınavlarına az sayıda başvurularının, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda yeteri kadar temsil edilememesinin nedenleri arasında olduğu belirtmişlerdir. Katılımcılara göre kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmeyi istemeleri ve bu pozisyonlar için talepte bulunmaları gerekmektedir. Bu görüşte olan katılımcılardan biri daha önce Türkiye’de bir kadının başbakanlık yaptığını belirterek yükselmedeki en önemli engelin kadınların bizzat kendileri olduğuna vurgu yapmış ve bu düşüncesini “cam tavan kadınların kendileridir” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcılardan biri kadınların üst düzey yönetici koltukları için mücadele etmeleri gerektiğini belirtirken, iki katılımcı da kadınların kendilerine güvenmelerinin yükselmedeki önemine vurgu yapmışlardır. Yalnızca bir katılımcı ise kadınların yönetim alanında kendilerini geliştirmelerinin ve donanımlı hale gelmelerinin, kadınların toplumdaki “zayıf ve kırılmalı” görüntüsünü bertaraf edebileceğine inandığını belirtmiştir. Kadınların ailevi sorumlulukları, toplumsal kalıp yargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı gibi nedenlerden dolayı maruz kaldıkları cam tavan engeli aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu engeli aşmak için öncelikle özgüvenini geliştirmelidir. Ayrıca kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmek için mesleki eğitim ve deneyim olgusuna önem vermeleri, kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Korkmaz, 2014).

Başarılı ve liyakat sahibi kadınlara, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin önerilerde bulunan okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında katılımcıların tamamına yakının kadın yöneticilerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Bu durum kadın yöneticilerin cam tavan engellerin kadınlardan kaynaklandığını kabul ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Görüldüğü gibi hem il ve ilçe yöneticilerinin hem de okul yöneticilerinin çoğunluğu başarılı ve liyakat sahibi kadınlara, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin önerilerde bulunmuştur.

Hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşabilmeleri için daha talepkâr ve mücadeleci olmaları, kendilerine güvenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bunların dışında kadınların daha cesur olmaları ve kariyer hedefli olmaları gerektiğini belirten il ve ilçe yöneticileri de olmuştur. Gerek Türkiye’de, gerekse dünyada yapılmış olan araştırmalarda, kadınların kariyerlerini engelleyen faktörlerden birinin kadınların bizzat kendileri olduğu görülmektedir. Kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, kendine güven ve inanırlık azlığı gibi kişisel tercih ve algılar kadınların kendi kendilerine koyduğu kariyer engelleri olabilmektedir (Karaca, 2007).

Politikacılara Öneriler

Araştırmaya katılan 17 il ve ilçe yöneticisinden 10’u “politikacılara öneriler” alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 11). Görüş bildiren il ve ilçe yöneticilerinin 3’ü kadın, 7’si erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin politikacılara önerilerde bulunan il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar için kota uygulaması getirilmelidir (İYk1, İYk3, İYe4, İYe6).

Mesai saatleri kadınlar için esnetilmelidir (İYe6).

Kadınlara ek ücret ödenmelidir (İYk1, İYk3, İYe1, İYe10).

Kadın yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerde kreş, anaokulu vb. açılmalıdır (İYe12).

Yönetici atama sınavlarına başvurular daha anlaşılır hale getirilmelidir (İYe6).

Annelik izinleri uzatılmalıdır (İYe5).

Atamalara siyaset karıştırılmamalı, liyakat esas alınmalıdır (İYk2, İYe2).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 4'ü (İYk1, İYk3, İYe4, İYe6) üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadınlar için kota ayrılmasının kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları engelleri ortadan kaldıracığına yönelik görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre üst düzey yönetici pozisyonlarının belli bir kısmının sadece kadınlara ayrılması bu pozisyonlarda kadınların daha çok temsil edilmelerine olanak sağlayacaktır. İYk1, İYk3 ve İYe4 kodlu katılımcılar görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kota uygulaması olsa üst düzey yönetici pozisyonlarına gelecek kadın yönetici sayısı artabilir. Çünkü dört şube müdürünün biri bayan (kadın) olacak dendiği zaman bayanların (kadınların) önü açılmış olur. Ama bu bir zincirleme. Daha alt pozisyonlarda görev yapan bayan (kadın) sayısı azsa ya da yoksa üst düzey yönetici koltuğu boş kalmayacağı için yine mecburen erkek yönetici alınıyor (İYk1).

Politikacılar bayan (kadın) idareci atamalarına kota uygulaması getirebilirler. Üst düzey yönetsel pozisyonlara atamalarda bayanlara (kadınlara) öncelik verilebilir. Diyelim ki on tane üst düzey yönetici koltuğu varsa beşi bayan (kadın) olabilir. Böylece bayan bayana (kadın kadına) daha rahat iletişim kuracaklarından başarı da yükselecektir (İYk3).

Politikacılar ne yapacak? Mevzuatı değiştirecek. Üst düzey pozisyonlara %30 civarında bayan (kadın) alınacak. Yani kota uygulaması olsun. Bayan (kadın) öncelikli denirse sayı artacaktır. Şu pozisyonlara bayan (kadın) şu pozisyonlara erkek denilebilir. Bayanlara (kadınlara) öncelik verilmelidir. En basitinden şöyle söyleyeyim ben. Şube müdürlüğü mülakat sınavına girdik Ankara'da. Şöyle bir baktım bayan (kadın) çok azdı zaten. Yani toptasan on tane bayanı (kadını) geçmez. Benim gördüğüm. Demek ki başvuran sayısı az. Talep edilmemiş. Başvuran bayanların (kadınların) çoğu da zaten şube müdürü olamadı. Mülakatta elendi. Kota olursa atanmaları daha kolaylaşabilir (İYe4).

İYe6 kodlu katılımcı ise mesai saatlerinin resmi ya da gayri resmi olarak kadınların ihtiyaçlarına göre esnetilmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesini sağlayabileceğini belirtmiştir. Katılımcı görüşünü aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

Mesai saatleri resmiyette esnetilebilir bayanlar (kadınlar) için. Resmi olarak kurallar vardır bir de gayri resmi kurallar

vardır. Mesai saatleri 8-5. İcabında kurum dışı işler için bayanlar (kadınlar) tercih edilebilir. İşleri halledip erken eve döner ya da bir saat erken gelir bir saat geç gider. Yaz tatili için de söylüyorum bunları. Sonuçta sadece masada oturarak da idarecilik yapılmaz. İşini dört dörtlük yaptıktan sonra iki üç idareci aralarında esnetebilirler. Biri okulun işlerini yaparken biri de dışarda okul aile birliği faaliyetlerini yapabilir. Amirin takdirine bağlı olarak idare edilir. Yani hepsi kanunla kuralla olacak bir şey değil. İyi niyetli olduğu sürece bayanlar (kadınlar) için çalışma saatleri esnetilebilir.

Katılımcılardan 4'ü (İYk1, İYk3, İYe1, İYe10) yöneticilik görevi için cazip miktarda ek ücret ödenmesinin kadınların bu görevlere taleplerini arttıracığına yönelik görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan İYk1, İYe1 ve İYe10'un görüşleri aşağıda verilmiştir:

Artık kadın da erkek de çalışıyor. Eşler aynı saatte eve giriyorlar. Örneğin yöneticiliğe artı bir gelir verilse kadın evine bir yardımcı alır. Yardımcı evde yapılması gereken işleri yapar. Hem istihdam da olur. Yani kadın illa hem evdeki bütün işleri yapmak hem de gidip çalışmak zorunda olmamalı. Kadın da bir erkek gibi çalışıyorsa, evinde ev işlerini, yemeklerini yapan birinin olması lazım. O zaman kadın zaten mesaiyi de dert etmeyecektir. 5'te eve gitse evinde sıcak yemeği olsa, temiz olsa, ortalık dağınık olmasa da düzenli olsa kadın niye 3'te koştura koştura eve gitmek istesin ki. Hiç böyle erkenden eve gideyim kaygısı taşımaz. O yüzden belki bazı kanun yönetmelikler düzenlenmeli. Gündeme geliyor ama onların uygulamaya geçmesi lazım. Ayrıca kadınlara, çocukları için bakıcı parası gibi iyi teşvikler de yapılabilir. Yani eve gidip televizyon mu izleyecek kadın? Hayır, evine gelip yemek yapacak, ortalığı toparlayacak. O yüzden siyasetçiler veya kanunu yapacak olan kişiler böyle bir düzenleme getirebilirler. Ama o zaman da işte iş ekonomiye dayanıyor. Biraz ülkenin kaynakları ön plana geliyor. Yetersizlikler, işte olmuyor. Olsa faydası olur. Olmadan bile biz çalışanlar ne yapacağız mecburen aldığımız paranın bir kısmıyla bir yardımcı tutup evin işlerini yaptırmak zorunda kalacağız. Zaten çocuklarımıza bakıcı tutmak zorundayız. Tutuyoruz da. Ama 8-5 çalışan bir yardımcımız olsa, parasını devlet verse çok cazip olur (İYk1).

Benim aldığım 2700 lira. Öğretmen de 2700 lira alıyor. Herhangi bir çekiciliği yok. Kadınlara ek gelir verilse bile şu şekilde olacak. Kadının çocuğuna evde eğer bakacak kimsesi yoksa bakıcı parası verilecek. Kadın çocuğuna bakabilecek eğitimini verebilecek birini bulabilirse ve parayı devlet verirse hem gözü arkada kalmaz hem de yöneticilik daha cazip olur (İYe10).

Kadın yöneticilere çocuk bakımı ile ilgili masraflar ve bakıcı için bir ücret ödenebilir. Ayrıca çalıştığı için evde elektronik eşyalara ihtiyacı daha fazla. Bunun için bir ödeme yapılabilir. Örneğin

arabaya da ihtiyacı var. Çünkü birçok sorumluluğu aynı anda yapmaya çalışıyor. Her şeyi daha hızlı ve zamanında yetiştirmek için arabaya ihtiyacı var. Biraz daha farklı maaş verilip o ihtiyaçları karşılanabilir bence. Kesinlikle yöneticiliğin artışı olmalı. Bence bir artışı olursa bayanlar (kadınlar) daha çok tercih edecektir veya bu iş için mücadele edeceklerdir. Veya mücadele ettiklerine değecektir. Ama hiç bir artışı yok. Okul müdürü 3780 lira, şube müdürü 3650 lira maaş alıyor. Bir basamak yükselince maaş 3780 liradan 3650 liraya düşüyor. Bence caydırıcı bir durum (İYe1).

Katılımcılardan bazıları diğer katılımcıların değinmediği konulara işaret etmişlerdir. İYe12 kodlu katılımcı kadın yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerde kreş, anaokulu vb. açılmasının, İYe6 kodlu katılımcı yönetici atama sınavlarına başvuru işlemlerinin daha anlaşılır hale getirilmesinin, İYe5 kodlu katılımcı ise annelik izinlerinin (doğum öncesi ve sonrası izinler, süt izinleri) uzatılmasının üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadın sayısını arttırabileceğine yönelik görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Siyasi partilerin veya siyasetçilerin çağın gereklerine uygun bir Türkiye oluşturulmasını istiyorlarsa kadınların yükselmeleri için daha teşvik edici daha imkân verici yasal düzenlemeler yapmaları gerek. Kadınları teşvik edici, çocuklarını daha güzel bir ortamda büyütmelerine ve eğitmelerine olanak sağlayacak kurum ve kuruluşların oluşturulması gerekiyor. Kadınların görev yaptıkları kurumlarda kreşler, anaokulları açılırsa kadınlar kendilerini işte beyinsel olarak daha rahat hissedeceklerdir. Bununla ilgili yasa ve yönetmelikler çıkarırlar ve bir an önce uygulamaya koyarlarsa ülkenin önünü de açmış olurlar. Bu tedbirlerle kadınların hem yükselmeleri kolaylaşır hem de üretime katkı ve ülkeye hizmet açısından çok önemli bir yol alınmış olur diye düşünüyorum (İYe12).

Yöneticilik sınavlarına başvurular çok karmaşık. Başvurular anlaşılır değil. Yasa ve yönetmelikle değil bayanların (kadınların) talebi doğrultusunda basit hale getirilmesi lazım. Atamanın anlaşılır olması lazım. Pozitif ayrımcılık yapılmasından ziyade bu engellerin kaldırılması lazım (İYe6).

Her annenin bebeğine kendisini bakması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü çocuğun sağlıklı büyümesi toplum açısından da büyük önem taşıyor. Dolayısıyla bayanlara (kadınlara) tanınan annelik izinleriyle ilgili özlük haklarının düzenlenmesi gerekiyor. Doğum öncesi, sonrası ve süt izinlerinin arttırılması gerekiyor. Çocuğa iki yaşını bitirene kadar annenin bakması taraftarıyım. Bu süreçteki izin de ücretli olarak verilsin. Böyle olursa bayanlar (kadınlar) yöneticiliğe daha çok talepte bulunurlar ya da yükselmeyi

arzularlar. Neticede bu durum hem bayanların (kadınların), hem çocukların hem de toplumun yararına olacaktır (İYe5).

Katılımcılardan 2'si (İYk2, İYe2) üst düzey yönetsel pozisyonlara yapılan atama ve görevlendirme işlemlerinde liyakatin esas alınması gerektiğine yönelik görüş belirtmiştir. Katılımcılara göre üst düzey yönetsel pozisyonlarının bir kısmına yapılan atama ve görevlendirmelerde liyakat yerine siyasi güç veya destek ön plana çıkmaktadır.

Yukarıdaki ifadelere göre il ve ilçe yöneticileri başarılı ve liyakat sahibi kadınların, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin politikacılara önerilerde bulunmuşlardır.

İl ve ilçe yöneticilerinin bir kısmına göre üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadınlar için kota ayrılması kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olacaktır. Sözlük anlamı “kuruluşlarda veya derneklerde bir gruba tanınan kontenjan sayısı” olan kota terimi (Türk Dil Kurumu, 2015), bu çalışmada üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapacak kadın yönetici sayısı anlamına gelmektedir. Üst düzey yönetici koltuklarının bir kısmı kadınlar için ayrıldığında bu pozisyonlarda görev yapan kadın sayısının artması mümkün görünmektedir.

Katılımcıların bir kısmı kadınlara yöneticilik görevi için ek ücret ödenmesinin üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadın yönetici temsil oranını arttıracaklarını düşünmektedir. Bunun yanında mesai saatlerinin esnetilmesinin, kadınların görev yaptığı örgütlerde kreş ve anaokulların açılmasının ve annelik izinlerinin (doğum öncesi ve sonrası izinler, süt izni) uzatılmasının üst düzey yönetici kadın sayısını arttıracaklarını belirten katılımcılar da olmuştur. Bu katılımcıların görüşleri incelendiğinde, kadınların üstlendikleri çocuk bakımı ve ev işleri ile ilgili sorumlulukları hafifletici ve kadınları destekleyici yasal düzenlemelerin kastedildiği görülmektedir. Katılımcılara göre yöneticilik görevi için ödenecek ek ücret, kadınların hem çocuk bakımı hem de ev işlerinde bir yardımcıdan destek almalarına imkân sağlayacaktır. Benzer şekilde kadınların görev yaptığı örgütlerde kreş ve anaokullarının açılması, annelik izinlerinin uzatılması gibi yasal düzenlemeleri de kadınların birlikte üstlendikleri annelik rolleriyle yönetici rollerinin zaman çatışması yaşamamalarını, psikolojik yönden daha rahat olmalarını ve verimli çalışmalarını sağlayacak tedbirler olarak değerlendirmek mümkündür. Bunların dışında üst düzey yönetici atama ve görevlendirmelerde siyasi güç veya desteğin değil liyakatin esas

alınmasının kadınların yükselmelerini kolaylaştıracağını belirten katılımcılar da olmuştur. Ayrıca yönetici atama sınavlarına başvuruların daha anlaşılır hale getirilmesinin kadınların yöneticilikte yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarında etkili olacağını belirten bir katılımcı da olmuştur.

Yılmaz (2013) araştırmasında, kadın yöneticilerin üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselebilmeleri için, kadınlara yüklenen toplumsal cinsiyet rollerinin ve ailevi sorumluluklarının dikkate alınarak çalışma saatlerinin esnetilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin politikacılara önerilerde bulunan il ve ilçe yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında katılımcıların çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Kadın yöneticiler çoğunlukla üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadın yöneticiler için kota uygulamasının getirilmesinin ve ek ücret ödenmesinin kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlardaki temsil oranını arttırabileceğini belirtmişlerdir. İlginç olan mesai saatlerinin uzatılması, kadınların görev yaptığı örgütlerde kreş ve anaokulu açılması ve annelik izinlerinin uzatılması gibi kadınların üstlendikleri çoklu rolleri hafifletmeye ve zaman baskısı yaşamamalarını sağlamaya yönelik bu özlük haklarıyla ilgili yasal düzenlemelerin olması gerektiğine yönelik görüş belirten katılımcıların tamamının erkek yönetici olmasıdır. Bu konuda görüş belirten kadın yönetici olmamasının, kadınların toplumsal cinsiyeti rollerini içselleştirmeleri sonucu çocuk bakımı ve evle ilgili sorumlulukları bizzat kendilerinin yapmaları gerektiğine yönelik geliştirdikleri inançtan kaynaklandığı düşünülmüştür.

Araştırmaya katılan 14 okul yöneticisinden 11'i "politikacılara öneriler" alt kategorisine ilişkin görüş bildirmiştir (Tablo 11). Görüş bildiren okul yöneticilerinin 10'u kadın, 1'i erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin politikacılara önerilerde bulunan okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Kadınlar için kota uygulaması getirilmelidir (OYk1, OYk2, OYk3, OYk4, OYk5, OYk6, OYk8, OYk10).

Mesai saatleri kadınlar için esnetilmelidir (OYk1, OYk4, OYk7, OYk9, OYk10).

Kadınlara ek ücret ödenmelidir (OYk2, OYk3, OYk4, OYk6, OYk10).

Kadın yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerde kreş, anaokulu vb. açılmalıdır (OYk1, OYk2, OYk3, OYk5, OYk10).

Kadınların erken yaşta göreve başlamaları sağlanmalıdır (OYe1).

Yukarıda belirtilen ifadelere göre katılımcılardan 8'i (OYk1, OYk2, OYk3, OYk4, OYk5, OYk6, OYk8, OYk10) üst düzey yönetsel pozisyonlarda kadınların temsil oranının yükseltilmesi için kota uygulaması yapılması gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. Katılımcılara göre eğitim örgütlerindeki üst düzey yönetici koltuklarının bir kısmının yalnızca kadınlara ayrılması bu pozisyonlarda görev yapan kadın yönetici sayısının artmasını sağlayacak en önemli faktörlerden biridir. OYk4, OYk5 ve OYk6 kodlu katılımcılar bu görüşlerine aşağıdaki şekilde açıklık getirmişlerdir:

Kadroların bir kısmı sadece kadınlara ayrılabilir. Politikacılar bu kadroları yasal hale getirsinler. Eşitlik sağlansın. Bir okulda altı müdür yardımcısı varsa en azından yarısı bayan (kadın) olsun. Bu çok zor bir şey değil. Yönetmelik çıkartılarak bayan (kadın) yöneticilerle erkek yöneticilerin sayısı eşitlenebilir. Toplum olarak Avrupa birliği seviyesine yükselbilmemiz, Avrupa standartlarına gelebilmemiz için geçmişten gelen o toplumsal baskıyı o kısır döngü yıkabilmemiz için bayanlara (kadınlara) birazcık daha fazla pozitif ayrımcılık yapılabilir. Ben bunda adaletsizlik görmüyorum. Çünkü kadın zaten o adaletsizlikle doğuyor. Hayatın her anında eziliyor. Baba eziyor, abi eziyor, komşu eziyor. Çocuklukta başlıyor bunlar. Kız çocuğu gezmez, kız çocuğu şunu giymez, kız çocuğu bunu yapmaz hep bu baskıyla büyüyor. Toplumun onlara sağladığı bu eksi pozisyonu devlet ne yapabilir artıya çevirebilir. Kadınların önünü açabilmek için yasal kadrolar oluşturulabilir. Üst düzey yönetici kadrolarında kadınlara kota ayrılırsa yükselmeleri için kolaylık sağlanmış olur (OYk4).

Kota şartı getirilebilir. Getirilirse üst düzey yöneticiliklere kadınların talebi de artar. Mesela bir ara okullarda buna benzer bir uygulama yapıldı. Pansiyonlu okullarda üç idareci varsa en az biri bayan (kadın) yönetici olacak diye. Üst düzey yöneticilikte de yapılmalı. Biz eğer biraz daha bayan (kadın) üst düzey yöneticilerde artış istiyorsak bunu yapmalıyız (OYk5).

Üst düzey yöneticilerin belli bir kısmının kadınlara ayrılması gerekiyor bence. Bir eğitim kurumuna gittiğimde erkekten çok bayan (kadın) idareci gördüğümde mutlu oluyorum. Bu umut verici bir durum. İmrenerek de bakıyorum. Diğer kadınlar için de geçerli. Hem böylece yükselen bayan (kadın) idareci sayısı da artar (OYk6).

Katılımcılardan 5'i (OYk1, OYk4, OYk7, OYk9, OYk10) mesai saatlerinin esnetilmesinin üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadın sayısının artmasına olumlu etki yapacağını belirtmişlerdir. Katılımcılara göre kadınların çoklu rol üstlenmelerinin beraberinde getirdiği zaman baskısı yöneticilikten kaçınmalarına neden olmaktadır. Katılımcılardan OYk7 ve OYk9'un görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Yakın bir zamanda bir yönetmelik yayımlandı. Bir okulda dört idareci varsa en az biri kadın olma şartı getirildi. Sonra talep azlığından uygulanamadı. Çünkü kadınlar idareciliği hep öğretmenlikle kıyaslıyor. Mesai saati fazla diye. Üst düzey yöneticiler için çalışma saati daha da artabiliyor tabi. Kadınlar sadece çalışmıyorlar. Ev işleri var, çocuk var. Zaman problemi en önemli sorun. Mesai saatlerini değiştirebilirler. Örneğin bir saat geç gelsin ya da iş çıkışından bir saat önce çıksın. Bir saat ücret eksikliğini de alabilir. Haksızlık da olmaz (OYk7).

Eğer bayan (kadın) üst düzey yöneticilerin sayılarını arttırmak isteniliyorsa şartlar iyileştirilebilir. Kadınlara destek çıkmak için çalışma saatleri erkeğe göre değişik olabilir. Esnetilebilir. Çocuklar hep kreşte, bakıcıda emanet. Yemek yapılacak, ev işleri yapılacak. Zaman kısıtlı. Çalışma saatleri daha esnek olabilir bayanlara (kadınlara) göre. Yani bayan (kadın) yönetici illa mesai saatinin sonuna kadar kurumda tutulmamalı. Eğitim kurumlarında yok bu ama bazı kurumlarda oluyor. İş yerine gitmeden de evde iş yapılabilir. Bu tarz bir çalışma düzeni kurulabilir. Masa başında, bilgisayarda yapacağı işlerin bir kısmını evde de yapabilir bayan (kadın) (OYk9).

Katılımcılardan 5'i (OYk2, OYk3, OYk4, OYk6, OYk10) ek ücret ödemesi yapılırsa üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadın sayısının artacağına yönelik görüş belirtmişlerdir. OYk6 kodlu katılımcı bu görüşüne aşağıdaki şekilde açıklık getirmiştir:

Bayanlar (kadınlar) titizdir. Ev temizliği, yemek yapma gibi işler çok zaman alır. Bu işleri yapacak bir bayan (kadın) görevliden yardım alınabilir. Ancak bunun maliyeti biraz fazla oluyor. Aynı şekilde çocuk bakıcısı için de geçerli. Maliyet fazla olunca çoğumuz bu işleri kendimiz yapıyoruz. Hem iş hayatında geri kalıyoruz hem çocuklarımızla ilgilenemiyoruz. Ama bayanlara ek ödeme yapılırsa, bu işleri yaptıracak birini bulabilirler. Hem işe aldığımız başka bir bayana (kadına) da iş imkânı vermiş oluruz. Yeni bir istihdam yani. Koşarak eve gitmek isteşimizizin nedeni ev işleri, çocuklar. Yardımcı olursa kendimizi işimize veririz. Yükselmekten korkmayız.

Katılımcılardan 5'i (OYk1, OYk2, OYk3, OYk5, OYk10) kadın yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerde kreş, anaokulu vb. açılmasının üst düzey yönetsel

pozisyonlarda görev yapan kadın sayısını arttırabileceğine yönelik görüş belirtmişlerdir. OYk5 ve OYk10 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Bayanların (kadınların) çalıştıkları kurumlara kreşler açılarak bayanlara (kadınlara) destek verilebilir. Mesela hastanelerde var. Hastane bünyesinde kreşler kuruluyor. Hastanede çalışan bayanların (kadınların) hepsi çocuk bakımı açısından çok rahat. Hemşirelerin hepsi süt emzirme saatinde ne yapıyor gidiyor çocuğunu emziriyor. Eğitim kurumlarında süt izni çok büyük bir problem. Çünkü kurum bünyesinde kreş yok. Evine gitmesi de çoğu zaman mümkün olmuyor. Ayrıca çocuğunu mesai saati içinde ara ara görmek bayana (kadına) rahatlık da verir. Kafası rahat olur (OYk5).

Kesinlikle her kurumun bünyesinde kreş, anaokulu ya da özel okul açılmalı. Böylece annenin süt izni kullanmasına ya da çocuğuyla ilgilenmesine imkân tanınmış olur (OYk10).

Katılımcılardan yalnızca biri (OYe1) diğer katılımcıların değinmedikleri bir noktaya işaret etmiştir. Katılımcıya göre yasa ve yönetmeliklerle kadınların yöneticiliğe başlama yaşı sınırlandırılmalıdır. Katılımcı kadınların genç yaşta yöneticilik görevini üstlenmelerinin daha doğru olduğunu belirtmiş ve görüşünü aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

Bayanların (kadınların) erken yaşta yöneticiliğe başlamaları lazım. Çünkü evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra işle ev arasındaki dengeyi kuramıyorlar. Evlendikten sonra yöneticiliğe başlasalar bile bu sebeple vazgeçiyorlar. O yüzden bayanların (kadınların) yönetici olarak atanmalarında yasal bir yaş sınırı belirlenmeli. Otuz yaşından önce gibi mesela. Erken başlayıp bu işe gönül vermeleri gerek. O zaman işle ev arasındaki dengeyi daha rahat kurabileceklerine inanıyorum.

Yukarıdaki ifadelerle göre okul yöneticileri başarılı ve liyakat sahibi kadınların, eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin politikacılara önerilerde bulunmuşlardır.

Okul yöneticilerinin çoğunluğu kota uygulamasının üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadın yönetici sayısını arttıracağını düşünmektedir. Bu çalışmada üst düzey yönetici koltuklarının bir kısmının yalnızca kadın yöneticilere ayrılması anlamına gelen kota, kadınların bu koltuklarda oturabilme ihtimalini arttıracaktır. Çünkü bu uygulama kadınların talebini arttıracak, erkek meslektaşları bu koltuklardan uzaklaştıracak, aynı zamanda da halen varlığını koruyan erkek egemen yönetim anlayışının kırılmasına olanak sağlayacaktır. Katılımcılardan bir

kısmı mesai saatlerinin esnetilmesinin kadın üst düzey yönetici sayısının artmasına olumlu etki yapacağını düşünmektedir. Katılımcılara göre çoklu rol üstlenme kadınların yöneticilik görevlerinden ya da yöneticilikte yükselmekten kaçınmalarının en önemli nedenlerden biridir. Çünkü çoklu rol üstlenme beraberinde zaman baskısını getirmektedir. Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması kadınların yaşadığı bu zaman baskısını azaltacak dolayısıyla bu görevlere talip olacak kadın sayısı da artacaktır.

Katılımcılardan bir kısmı da çocuk bakımı ve ev işlerinde destek alınacak kişinin (çocuk bakıcısı, temizlik görevlisi gibi) ücretinin kadın yöneticilere ödenmesinin üst düzey yönetici kadın sayısını arttıracığını belirtmişlerdir. Katılımcılara göre kadınlar, maliyeti yüksek olduğu için bu işleri kendileri üstlenmektedir. Bu nedenle mesai saati fazla olan üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunma ihtimalleri de düşmektedir. Katılımcılardan bir kısmına göre ise kadın yöneticilerin görev yaptığı kurumlarda kreş ve anaokulları açılması üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kadın sayısının artmasında etkili olacaktır. Eğitim örgütleri bünyesinde o örgütte görev yapan yöneticilere hizmet veren kreş ve anaokulu bulunmamaktadır. Bu durum kadınların çoğunun yasal süt izni haklarını kullanamamalarına ve gün içinde çocuklarını görememelerine neden olmaktadır. Kadın yöneticiler açısından değerlendirildiğinde bu nedenlerin yöneticiliğe talepte veya yükselmede caydırıcı olabileceğini söylemek mümkün görünmektedir. Katılımcılardan yalnızca biri ise diğer katılımcılardan farklı bir noktaya işaret etmiş ve kadınların yöneticiliğe başlama yaşlarına yasal bir düzenlemeyle sınırlama getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra kadınların yöneticilikten ve yöneticilikte yükselmekten kaçındıklarını ifade etmiştir.

Başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin politikacılara önerilerde bulunan okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre karşılaştırıldığında katılımcıların tamamına yakınının kadın yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Kota uygulaması, mesai saatlerinin esnetilmesi, kadınlara ek ücret ödenmesi ve eğitim örgütlerinde kreş ve anaokullarının açılmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirten katılımcıların tamamı kadın yöneticiyken, yalnızca bir erkek yönetici kadınların yöneticiliğine başlama yaşının yasal düzenlemelerle kısıtlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bu durumun kadın yöneticilerin halen görev

yaptıkları pozisyonlarda bu engelleri deneyimliyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Görüldüğü gibi il ve ilçe yöneticilerinin bir kısmı ve okul yöneticilerinin çoğunluğu politikacılara, başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşmaya ilişkin önerilerde bulunmuştur.

Hem il ve ilçe yöneticilerine hem de okul yöneticilerine göre kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşabilmeleri için kota uygulamasına, mesai saatlerinin esnetilmesine, kadın yöneticilere ek ücret verilmesine ve kadın yöneticilerin görev yaptığı eğitim örgütleri bünyesinde kreş ve anaokulu açılmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bunların dışında yönetici atama sınavlarına başvuru işlemlerinin daha anlaşılır hale getirilmesi, annelik izinlerinin arttırılmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve atamalarda yalnızca liyakatin esas alınması gerektiğini belirten il ve ilçe yöneticileri olmuştur. Görüş belirten tek erkek okul yönetici ise kadınların yöneticiliğe başvurularına yasal yaş sınırlaması getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, il ve ilçe yöneticileri ile okul yöneticilerinin iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede karşılaştıkları cam tavan engellere ilişkin görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmanın sonuçları aşağıda sunulmuştur:

1. Katılımcıların tamamı iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede cam tavan engellerle karşılaştıklarını düşünmektedirler.
2. Hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri cam tavan engellerin çoğunlukla bireysel faktörlerden kaynaklandığını düşünmektedirler. Bireysel faktörleri sırasıyla örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler izlemiştir.
3. İl ve ilçe yöneticileri cam tavan sendromunun bireysel engellerine en çok yöneticiliğe bakış açısının yol açtığını düşünmektedir. Yöneticiliğe bakış açısını sırasıyla çoklu rol üstlenme, kişisel özellikler, eşin mesleği ve eşinden veya ailesinden destek görememe izlemiştir. Okul yöneticileri de il ve ilçe yöneticilerine benzer şekilde cam tavan sendromunun bireysel engellerine çoğunlukla yöneticiliğe bakış açısının yol açtığını düşünmektedirler. Yöneticiliğe bakış açısını sırasıyla eşinden veya ailesinden destek görememe, çoklu rol üstlenme, kişisel özellikler, eşin mesleği izlemiştir.
4. Hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler cam tavan sendromunun bireysel engellerine en çok yöneticiliğe bakış açısının neden olduğunu

düşünmektedir. Kadın yöneticiler cam tavan sendromunun bireysel engellerine en az kişisel özelliklerin neden olduğunu, erkek yöneticiler ise en az eşinden veya ailesinden destek görememenin neden olduğunu düşünmektedirler.

5. Hem il ve ilçe yöneticilerinin hem de okul yöneticilerinin cam tavan sendromunun örgütsel engellerine çoğunlukla örgüt kültürü ve politikalarının yol açtığını düşünmektedirler. Örgüt kültürü ve politikalarını her iki grupta da sırasıyla iletişim ağlarına katılamama ve mentor eksikliği izlemiştir.
6. Hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler cam tavan sendromunun örgütsel engellerine çoğunlukla örgüt kültürü ve politikalarının neden olduğunu düşünmektedirler. Örgüt kültürü ve politikalarını sırasıyla iletişim ağlarına katılamama ve mentor eksikliği izlemiştir.
7. Hem il ve ilçe yöneticileri hem de okul yöneticileri cam tavan sendromunun toplumsal engellerine çoğunlukla mesleki ayrımın neden olduğunu düşünmektedir. Mesleki ayrımı, kalıp yargılar izlemiştir.
8. Kadın yöneticiler cam tavan sendromunun toplumsal engellerine çoğunlukla mesleki ayrımın neden olduğunu düşünmektedir. Erkek yöneticiler ise mesleki ayrımın ve kalıp yargıların cam tavan sendromunun toplumsal engelleri olduğunu düşünmektedir.
9. İl ve ilçe yöneticileri eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri aşabilmeleri için çoğunlukla kadınlara yönelik daha talepkar, yükselmek ve yükseldikleri pozisyonu korumak için daha mücadeleci olmaları gibi önerilerde bulunmuşlardır. Okul yöneticileri ise hem kadınlara (daha talepkar olmaları ve kendilerine güvenmeleri gibi) hem de politikacılara (kota uygulaması, mesai saatlerinin esnetilmesi ve ek ücret ödenmesi gibi) ilişkin öneriler geliştirmiştir.
10. Kadın yöneticiler kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselebilmeleri için en çok politikacılara yönelik kota uygulaması, mesai saatlerinin

esnetilmesi, ek ücret ödenmesi ve kadınların görev yaptıkları örgütlerde kreş ve anaokulları açılması gibi önerilerde bulunurken, erkek yöneticiler çoğunlukla kadınlara yönelik daha talepkar olmaları, mücadeleci ve cesur olmaları ve kendilerine güvenmeleri gibi önerilerde bulunmuşlardır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

Cam Tavan Sendromunun Bireysel Engellerini Aşmaya İlişkin Öneriler

1. Fırsat eşitliği ilkesi temelinde, yönetilen rolünden yöneten rolüne geçmeleri için teşvik ve rehberlik çalışmaları yapılarak kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede daha talepkâr olmaları sağlanmalıdır.
2. Üst düzey yöneticilik pozisyonlarını daha cazip ve vazgeçilemez hale getirmek için ödüllendirme ve terfi sisteminde düzenleme yapılarak kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmek ve yükseldikleri pozisyonları koruyabilmek için daha cesur ve mücadeleci olmaları sağlanmalıdır.
3. Kadınlar üst düzey yönetsel pozisyonların getireceği fazla sorumluluğun üstesinden gelebilecekleri konusunda, üst düzey yönetici pozisyonlarındaki hemcinsleri tarafından mentorluk (rehberlik, akıl hocalığı gibi) yapılarak cesaretlendirilmelidir.

Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Engellerini Aşmaya İlişkin Öneriler

1. Eğitim örgütlerindeki üst düzey yönetsel pozisyonlardaki kadınların aleyhine işleyen erkek egemenliğini kırabilmek için pozisyonların bir kısmının kadınlara ayrılmasını sağlayacak kota uygulaması getirilmedi.

2. Kadınların üstlendikleri çoklu rollerinin beraberinde getirdiği zaman baskısını aşabilmeleri için mesai saatleri esnetilmelidir.
3. Ev işleri ve çocuk bakımı gibi konularda bir yardımcıdan destek alabilmeleri için kadınlara ek ücret ödenmelidir.
4. Çocuk bakımı iş dışı faktör olarak görülmemeli, kadın yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerde bu konuda destekleyici tedbirler (kreş ve anaokulları gibi) alınmalıdır.
5. Annelik izinleri (doğum öncesi ve sonrası izinler, süt izni) uzatılmalıdır.
6. Üst düzey yönetsel pozisyonlara kaynak niteliğindeki okul yöneticiliği görevlerinde kadın yöneticilerin sayısını arttırmak için kadınları teşvik edici yasal düzenlemeler (yönetici başvurularında kadınlara ek puan verilmesi gibi) yapılmalıdır.
7. Yönetici atama sınavlarına giriş için hazırlanan belge ve formlardaki değerlendirme kriterleri minimum seviyeye getirilerek başvurular daha sade ve anlaşılır hale getirilmelidir.
8. Atamalarda sadece liyakat esas alınmalıdır.

Cam Tavan Sendromunun Toplumsal Engellerini Aşmaya İlişkin Öneriler

1. Kitle iletişim araçları aracılığıyla toplumun kadınlara ilişkin olumsuz kalıp yargılarını, cinsiyet ayrımcılığını ve kadınlara yüklediği toplumsal cinsiyet rollerini değiştirebilmeyi amaçlayan programlar yayınlanmalıdır.
2. Meslekler yatay ve dikey olarak, başka bir deyişle erkek mesleği-kadın mesleği ve aynı meslekteki kadın ve erkeklerin farklı pozisyonlarda yer

alması şeklinde ayrıştırılmamalı, bu konuda toplumu bilinçlendirecek faaliyetler (konferans, sempozyum gibi) düzenlenmelidir.

Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma MEB taşra teşkilatında gerçekleştirilmiştir. MEB merkez teşkilatında yeni bir araştırma yapılabilir.
2. Bu araştırmaya, araştırma sonuçlarının yanılabileceği endişesiyle erkek yöneticiler de dâhil edilmiştir. Ancak mevcut potansiyeli görebilmek, kadınların maruz kaldıkları engelleri tespit edebilmek amacıyla yalnızca konunun öncelikli muhatabı olan kadınlara yönelik bir araştırma yapılabilir.
3. MEB merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselememe nedenlerine yönelik görüşleri alınarak karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, F. (2010). Kadınların İnsan Haklarında Ulusalüstü Standartlar ve Denetim: CEDAW Örneği Bağlamında Bazı Gözlemler. Ş. Öztürk (Dü.) içinde, *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları: Eşitsizlikler, Mücadeleler, Kazanımlar* (s. 197-206). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Acar, F. ve Arıner, H. O. (2009). *Kadının İnsan Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*. Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı.
- Acker, J. (2009). From Glass Ceiling to İnequality Regimes. *Sociologie du Travail* (51), 199-217. Nisan 1, 2015 tarihinde http://www.psykol.org/nos/images/0/04/Acker2009_glassceiling_inequality_topjobs.pdf adresinden alındı
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Akoğlan, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: 994.
- Aksu, A., Çek, B. ve Şenol, F. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri' ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 133-160. Aralık 2, 2014 tarihinde <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/?p=25> adresinden alındı
- Alican, A. ve Gül, S. S. (2008). İnsan Hakları Bağlamında Sendikalarda Cam Tavan: Bir Alan Araştırmasının Düşündürdükleri. *İnsan Hakları Yıllığı Dergisi*, 26(1), 59-77.
- Altan Arslan, Ş. (2000, Aralık). *Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik*. Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Arıkan, S. (1999). Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, I(4), 147-154. Şubat 1, 2015 tarihinde http://www.pa.edu.tr/APP_DOCUMENTS/D478B2AD-3813-4555-9629-6332F8CF8D33/cms_statik/_dergi/1999/4/147-154.pdf adresinden alındı
- Aslan, C. ve Uluocak, Ş. (2001). *Kadın Bakış Açısından Toplumsal Cinsiyet Roller* (1. b.). Çanakkale: Çanakkale Kitaplığı Yayınları.
- Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri. O. Çitci (Dü.), *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı (19-21 Kasım 1997)* içinde (s. 237-253). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları.
- Avgın, A. (2013). *Tarihin Başlangıcından Günümüze Kadının Konumu*. Şubat 5, 2015 tarihinde Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi: <http://www.polisdergisi.pol.tr/Sayfalar/Tarihin->

Ba%C5%9Flang%C4%B1c%C4%B1ndan-
G%C3%BCn%C3%BCm%C3%BCze-Kad%C4%B1n%C4%B1n-Konumu-
K.%20An%C4%B1l%20AVGIN.aspx adresinden alındı

- Aycan, Z. (2005). *Kadın Kariyer Gelişiminde Engeller: Üç Boyutlu Cam Tavan; Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?* Şubat 7, 2013 tarihinde Kadınca Web Sitesi: http://kadinca.sacitaslan.com/kariyer-kadin-kariyer-gelisiminde-engeller_7.html adresinden alındı
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri* (1. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığışık, Ö., Bayram, N., YILDIZ, S. ve Eryiğit, K. Y. (2002). *Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadının İşgücünün Konumu: Bursa Örneği*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Bacacı Varoğlu, D. (2007). Örgütsel Yaşamda Cinsiyet Roller. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 398-399, 409, 412, 27). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (2 b.). Ankara: TDFO Bilgisayar-Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114. Mart 13, 2015 tarihinde http://www.todaie.edu.tr/yayinlar/dergi_goster.php?kodu=989&dergi=1 adresinden alındı
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(14), 198-210. Eylül 15, 2015 tarihinde dergipark.ulakbim.gov.tr/sakaefd/article/download/.../5000004274 adresinden alındı
- Beauvoir, S. d. (1993). *Kadın "İkinci Cins" Genç Kızlık Çağı* (7. b.). (B. Onaran, Çev.) İstanbul: Payel Yayınevi.
- Bedük, A. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 106-117. Mart 12, 2015 tarihinde www.e-sosder.com adresinden alındı
- Berktaş, F. (2010). Felsefenin Kadına Bakışı. Ş. Öztürk (Dü.), *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları* içinde (s. 24). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 17-38.
- Bhasin, K. (2014). *Toplumsal Cinsiyet "Bize Yüklenen Roller"*. (K. Ay, & Z. Sarıhacıoğlu, Çev.) İstanbul: Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Bianet. (2014, Ekim 29). *Türkiye Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinde 125. Sırada*. Mart 10, 2015 tarihinde Bianet Bağımsız İletişim Ağı:

<http://bianet.org/bianet/toplumsal-cinsiyet/159549-turkiye-toplumsal-cinsiyet-esitliginde-125-sirada> adresinden alındı

Bilican Gökkaya, V. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*(26), 371-383. doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2385>

Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği. (2014). *BİLMED Mentorluk Programı*. Şubat 19, 2015 tarihinde Bilkent Üniversitesi Web Sitesi: <http://www.kariyer.bilkent.edu.tr/dosya/> adresinden alındı

Boyd, K. S. (2008). Glass Ceiling. *Encyclopedia of Race, Ethnicity and Society* (s. 549-552). içinde Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications. Şubat 18, 2015 tarihinde <http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/reference/reference14.1.pdf> adresinden alındı

Brown, M. L. (2010). *Examining The Leadership and The Laminated Glass Ceiling: Gender and Leadership Traits*. Doktora Tezi, Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Prescott Valley, Arizona. Temmuz 28, 2015 tarihinde <http://pqdtopen.proquest.com/doc/305249552.html?FMT=AI> adresinden alındı

Catalyst. (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*. Catalyst. New York: Catalyst Publication. Temmuz 27, 2015 tarihinde http://www.catalyst.org/system/files/The_Double_Bind_Dilemma_for_Women_in_Leadership_Damned_if_You_Do_Doomed_if_You_Dont.pdf adresinden alındı

Catalyst. (2014, April 28). *Women in Management, Global Comparison*. Mart 15, 2015 tarihinde Catalyst Web Site: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-management-global-comparison> adresinden alındı

Çelik, Ö. (2012). Kadınların İnsan Hakları Hareketi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 149-170.

Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 91-118.

Çevik Akgünlü, B. (2015). *Mentorluk*. Ocak 30, 2015 tarihinde LinkedIn Web Sitesi: <https://tr.linkedin.com/pub/birsen-cevik-akgunlu/11/330/60a> adresinden alındı

Çılsal, Z. (2008). *Okul Yöneticiliği Davranışlarında Cinsiyet Açısından Farklılıklar ve Benzerlikler (Kayseri İli Örneği)*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı. *Çalışma ve Toplum*, 2, 41-54. Nisan

- 2, 2015 tarihinde <http://calismatoplum.org/sayi21/atilgan.pdf> adresinden alındı
- Deemer, C. ve Fredericks, N. (2003). *Cam Tavan Üstünde Dans*. (S. Özer, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Demiralp, S. (2012, Eylül 28). *İş Bölümü ve Çalışma*. Aralık 29, 2014 tarihinde Facebook Notlar: <https://www.facebook.com/notes/samet-demiralp/i%C5%9F-b%C3%B6l%C3%BCm%C3%BC-ve-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma/10152124145630442> adresinden alındı
- Devlet Personel Başkanlığı. (2015, Ocak 1). *İstatistikler. Kamu Personeli İstatistikleri. Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayıları*. Şubat 12, 2015 tarihinde Devlet Personel Başkanlığı Resmi Web Sitesi: <http://www.dpb.gov.tr> adresinden alındı
- Dökmen, Z. Y. (2014). *Toplumsal Cinsiyet*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durudoğan, H. (2010). İkinci Dalga Fransız Feminizmine Kısa Bir Bakış. Ö. Şeyda (Dü.), *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları* içinde (s. 71). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Eagly, A. ve Carli, L. L. (2007). Woman and the Labyrinth of Leadership. *Harward Business Review*. Nisan 1, 2015 tarihinde Women and the Labyrinth of Leadership: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> adresinden alındı
- Erdem Tuzlukaya, Ş. ve Selçuk, F. Ü. (2013). Çalışma Yaşamı ve Kadın. C. Ertung, L. Gültekin, G. Güneş, & A. Şimşek içinde, *Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları* (s. 4-6). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009). *Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Konya: KTO Etüd Araştırma Servisi. Mart 25, 2015 tarihinde http://www.kto.org.tr/d/file/kadin_is01_rapor.pdf adresinden alındı
- Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Tokat. Ocak 2015 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı
- European Union. (2013). *Employment Rates*. Ocak 2, 2015 tarihinde Eurostat Statistics Explained: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_sex,_age_group_15%E2%80%9364,_2013_\(1\)_\(%25\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_sex,_age_group_15%E2%80%9364,_2013_(1)_(%25)_YB15.png) adresinden alındı
- European Union. (2015, Ocak 15). *Employment (Main Characteristics and Rates) - Annual Averages*. Mart 19, 2015 tarihinde European Union Web Site: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> adresinden alındı
- Eyuboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

- Fine, C. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Yanılsaması* (1. b.). (K. Tanrıyar, Çev.) İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Gökçe, S. (2008, Mart 28). *Meslek ve Cinsiyet*. Mart 27, 2015 tarihinde Kadın Mühendisler, Mimarlar, Şehir Plancılar, Fen Bilimciler ve Teknik Elemanlar Grubu Web Sitesi: http://www.kadinmuhendisler.org/sg_MeslekveCinsiyet.aspx adresinden alındı
- Gönül, A. F. (2013). *Kadınların Siyasi Kariyerlerinde Cam Tavan Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara. Nisan 5, 2015 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. : *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436. <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=17790#.VRroMfmsVWo> adresinden alındı
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Gümüsoğlu, F. (2008). Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, II(4), 39-50. Şubat 15, 2015 tarihinde <http://www.toplumvedemokrasi.org.tr/index.php/tdd/article/view/55/226> adresinden alındı
- Günindi Ersöz, A. (1998). Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri. O. Çitci (Dü.), 20. *Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı (19-21 Kasım 1997)* içinde (s. 255-264). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları.
- Gürol, M. A. ve Marşap, A. (2007, Yaz). Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(42 Yaz), 95-109.
- Gürses, Ş. (2004). *Dünyada ve Türkiye'de Kadın Hakları*. Ocak 3, 2015 tarihinde Turk Student: <http://www.turkstudent.net/> adresinden alındı
- Haber Türk. (2007, Kasım 1). *Kadınların Kariyerinin Önündeki Engeller*. Mart 21, 2015 tarihinde Haber Türk Web Sitesi: <http://www.haberturk.com/yasam/haber/42789-kadinlari-kariyer-engelleri> adresinden alındı
- Hu, T. And Yun, M.-S. (2008). Is the Glass Ceiling Cracking? A Simple Test. *IZA Discussion Paper*: 3518, 1-12. Mart 1, 2015 tarihinde http://www.iza.org/en/webcontent/publications/papers/viewAbstract?dp_id=3518 adresinden alındı

- Huberman, M. A. and Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Second Edition b.). London, New Delhi, Tousand Oaks: SAGE Publications.
- Inter-Parliamentary Union. (2015, Şubat 1). *Women in National Parliaments*. Mart 22, 2015 tarihinde Inter-Parliamentary Union Web Site: <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm> adresinden alındı
- Irmak, R. (2010). *Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir. Ocak 2, 2015 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı
- KA.DER. (2015, Şubat 27). *KA.DER İstatistikleri*. Mart 3, 2015 tarihinde Kadın Adayları Destekleme Derneği: <http://www.ka-der.org.tr/tr-TR/Page/Show/400/istatistik.html> adresinden alındı
- Kabasakal, H. (1998). Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili. A. B. Hacımırzaoğlu (Dü.) içinde, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* (s. 303-312). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları & Tarih Vakfı Yayınları.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (11 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kocacık, F. ve Ayan, S. (2011). Türkiye'de Tekstil Alanında Çalışan Kadınlar ve Sorunları: (İstanbul-Adana-Denizli-Sivas ve Tekirdağ İli Örnekleri). *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 464-484.
- Koray, M. (1998). Türkiye'de Kadın Hareketinin Soru ve Sorunları. A. B. Hacımırzaoğlu (Dü.) içinde, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* (s. 361-375). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları & Tarih Vakfı.
- Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Asos Journal*(5), 1-14.
- Köstek, H. (2007). *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul. Eylül 14, 2015 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı

- KSGM. (2008a). *Kadın ve Eğitim Politika Dökümanı*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Genel Müdürlüğü Yayınları.
- KSGM. (2008b). *Yetki ve Karar Alma Sürecinde Kadın Politika Dökümanı*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Genel Müdürlüğü Yayınları.
- KSGM. (2014, Haziran). *Türkiye'de Kadın*. Şubat 3, 2015 tarihinde T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü: <http://kadininstatusu.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> adresinden alındı
- KSSGM. (1999). *Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- KSSGM. (2000a). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- KSSGM. (2000b). *Sağlık Sektöründe Kadın*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Kumaş, H. ve Fidan, F. (2005). Akademisyen ve Tekstil İşçileri Karşılaştırması Örneğinde Çalışan Kadınların Çalışma Olgusuna Bakışları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(50), 507-532. Ekim 10, 2015 tarihinde <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/view/1023000258> adresinden alındı
- Kümbül Güler, B. (2005). İşsizlik ve Yaratdığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 373-394. Ekim 11, 2015 tarihinde <http://journals.istanbul.edu.tr/iuifm/article/view/1023007244/1023006758> adresinden alındı
- Lockwood, N. (2004). *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives*. Şubat 16, 2015 tarihinde Society for Human Resource Management: <http://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf> adresinden alındı
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (O. Akınhay, & D. Kömürcü, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- MEB. (2014). *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı*. Mart 1, 2015 tarihinde T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Web Sitesi: <http://sgb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2013-2014/icerik/95> adresinden alındı
- Menteş, A. (2010, Ekim). Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: İmkb 100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(43), 97-108.
- Milliyet Gazetecilik ve Yayıncılık A.Ş. (2015). *Kadınlar Mühendis, Erkekler Öğretmen Sevgili İstiyor*. Ağustos 30, 2015 tarihinde Milliyet Haber Sitesi: <http://www.milliyet.com.tr/> adresinden alındı
- Misci, S., Temel, A. ve Yakın, M. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.

- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi ISSN: 1309 -8039 (Online), III(1)*, 149-156. Şubat 13, 2015 tarihinde alındı
- Narin, M. ve Marşap, A. ve Gürol, M. A. (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 65-78.
- Nobelius, A. M. (2004). *What is the Difference between Sex and Gender?* Mart 10, 2015 tarihinde Monash University Medicine, Nursing and Health Sciences Web Site: <http://www.med.monash.edu.au/gendermed/sexandgender.html> adresinden alındı
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135. Aralık 5, 2014 tarihinde <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C14S22007/EORKTK.PDF> adresinden alındı
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-39.
- Özkaplan, N. ve Serdaroglu, U. (1998). İktisat ve Toplumsal Cinsiyet (İktisatta Kadın Kimliği). O. Çitci (Dü.), 20. *Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı (19-21 Kasım 1997)* içinde (s. 341-348). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları.
- Öztürk, Z. A. (2012). Uluslararası Siyasette ve Karar Alma Mekanizmalarında Kadın. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 85-106. Şubat 2, 2015 tarihinde <http://esam.ege.edu.tr/ocak-2012.html> adresinden alındı
- Palmer, M. and Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar (Woman and Management Developing the Skills that Work)* (1. b.). (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1217-1230. Mart 27, 2015 tarihinde <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876917.pdf> adresinden alındı
- Rosener, J. B. (2006). Kadınların Liderlik Tarzları. Mess içinde, *Harvard Business Review on Women in Business* (L. Aslan, Çev., s. 188-206). İstanbul: Mess Yayınları.
- Saraç, S. (2013). Toplumsal Cinsiyet. C. Ertung, L. Gültekin, G. Güneş, & A. Şimşek içinde, *Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları* (s. 27-32). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.

- Schwartz, F. N. (2006). Kadınlar: İş Yaşamının Kaçınılmaz Bir Buyruğu. Mess içinde, *Harvard Business Review on Women in Business* (L. Aslan, Çev., s. 161-185). İstanbul: Mess Yayınları.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı , Çanakkale. Şubat 2015, 5 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 83-114.
- Şimşek, A. A. (2013). Türkiye'de Modernleşme, Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Hakları. C. Ertung, L. Gültekin, G. Güneş, & A. Şimşek içinde, *Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları* (s. 50-52). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şiyve, O. Ç. (2004). *Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan*. Şubat 7, 2011 tarihinde Veli Bilgilendirme Sistemi: <http://www.e-okul.biz/59743-kadin-erkek-liderlik-tarzları-ve-cam-tavan.html> adresinden alındı
- Tan, M. (1996). Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık. *TODAİE Dergisi*, 29(4), 33-42.
- Taşkın, P. (2014). *Ortaöğretim Okulları Öğrencilerine Yönelik Disiplin Düzenleme ve Uygulamalarının Çocukların Temel Hak ve Özgürlükleri Bağlamında Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Ankara.
- The Global Compact Turkey. (2014, Kasım 20). *The Global Compact Turkey Kadının Güçlenmesi Çalışma Grubu*. Mart 5, 2015 tarihinde The Global Compact Network Turkey: www.globalcompactturkiye.org/wp-content/.../OnRapor_20.11.14.pdf adresinden alındı
- The World Bank. (2015). *Population Estimates and Projections*. 2 13, 2015 tarihinde The World Bank Web Sitesi: <http://datatopics.worldbank.org/hnp/popestimates#> adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. (2015). *Tük Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. Şubat 15, 2015 tarihinde Tük Dil Kurumu Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54e06e8066c0b1.98168261 adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. (2015). *Tük Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. Kasım 6, 2015 tarihinde Tük Dil Kurumu Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.563e6c03b47359.76128071 adresinden alındı

- Türk Kadınlar Birliği. (2010, Ocak 1). *Türkiye Her Alanda Geride*. Şubat 20, 2015 tarihinde Türk Kadınlar Birliği Web Sitesi: <http://www.turkkadinlاربirliđi.org/search/tkb/3/10/40/T%C3%BCrkiye+Her+Alanda+Geride> adresinden alındı
- TÜİK. (2006). *Cinsiyete ve Ev İçi Etkinliklerine Göre Harcanan Zaman*. Mart 3, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068 adresinden alındı
- TÜİK. (2014). *Rakamlar Ne Diyor?* Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları.
- TÜİK. (2015, Ocak 28). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2014*. Şubat 13, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Resmi Web Sitesi: <http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=18616> adresinden alındı
- TÜİK. (2015a). *İşgücü İstatistikleri*. Mart 5, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007 adresinden alındı
- TÜİK. (2015b). *Örgün Eğitim İstatistikleri*. Şubat 15, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018 adresinden alındı
- TÜİK. (2015c). *Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri, Okur Yazarlığa Göre Nüfus*. Mart 17, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068 adresinden alındı
- TÜİK. (2015d). *Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri İş Kazanç Memnuniyeti*. Mart 22, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068 adresinden alındı
- TÜİK. (2015e). *İstihdam Edilenlerin Yıllar ve Cinsiyete göre Meslek Grubu*. Mart 30, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007 adresinden alındı
- TÜİK. (2015f). *İşgücüne Dahil Olmayanların Yıllar ve Cinsiyete göre İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri*. Nisan 4, 2015 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068 adresinden alındı
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(24), 543-559.
- U.S. Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for Business: Making Full Use of Nation's Human Capital*. Şubat 19, 2015 tarihinde Cornell University ILR School Web Sitesi: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace adresinden alındı
- UNDP. (2014). *Human Development Report 2014 "Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience"*. New York, USA: United Nations Development Programme. Mart 9, 2015 tarihinde hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf adresinden alındı

- UNDP in Turkey. (2014, July 24). *Research & Publications / Explanatory note on the 2014 Human Development Report composite indices*. Mart 10, 2015 tarihinde United Nations Development Programme in Turkey Web Site: <http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/hdr/2014%20C4%B0nsani%20Geli%C5%9Fme%20Raporu%20-%20A%C3%A7%C4%B1klama%20Notu%20%28T%C3%BCrkiye%29.pdf> adresinden alındı
- UNESCO. (2012). *Percentage of Female Teachers by Teaching Level of Education*. Nisan 4, 2015 tarihinde United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Web Site: <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=178> adresinden alındı
- UNESCO. (2014, Eylül 5). *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Web Site: <http://www.uis.unesco.org/literacy/Pages/literacy-day-2014.aspx> adresinden alındı
- Üner, S. (2008). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. *Sosyoloji Konferansları Dergisi (İstanbul Journal of Sociological Studies)*(35), 29-56.
- Wirth, L. (2004). *Breaking through the Glass Ceiling: Woman in Management*. Geneva: International Labour Office.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Gender Gap Report 2014*. Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum. Mart 9, 2015 tarihinde <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/> adresinden alındı
- World Health Organization. (2015). *What Do We Mean by "sex" and "gender"?* Şubat 2, 2015 tarihinde World Health Organization Web Site: <http://www.who.int/gender/whatisgender/en/> adresinden alındı
- www.seslisozluk.net. (tarih yok). *İngilizce-Türkçe*. Şubat 19, 2015 tarihinde Sesli Sözlük Open Dictionary: <http://www.seslisozluk.net/?word=mentor&lang=tr-en> adresinden alındı
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul. Şubat 1, 2015 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana. Ocak 5, 2015 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı

EKLER

EK 1 MEB İzin Yazısı



T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61900286-605-E.10194858
Konu: Tez Uygulama İzni

12/10/2015

ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi :a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve
Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) 27.08.2015 tarih ve 3015 sayılı yazınız.

İlgi (b) yazınız gereği Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Burcu KARA, Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ danışmanlığında Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan Üst Düzey Yöneticiler ile Niğde Merkeze bağlı okullarda görev yapan kadın yöneticilere yönelik "Eğitim Örgütlerinde Görev Yapan Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonlarına Gelememelerine Neden Olan Cam Tavan Engeller"konulu tez uygulaması ile ilgili Valilik Makamının 01.10.2015 tarih ve E.9690686 sayılı onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Adnan TÜRKDAMAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Eki :1-Valilik Onayı (1 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır.

12.10.2015

Yukarı Kayabaşı Mh. Dışarı Cami Sok. 51200/NİĞDE
Elektronik Ağ: www.nigde.meb.gov.tr
e-posta: arge51@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: A.ÇELEBİ Bilgisayar İşletmeni
Tel: (0 388) 232 32 72 - 142
Faks: (0 388) 232 32 74

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7251-641c-3d3f-8c24-ffc9 kodu ile teyit edilebilir.

EK 2 Katılımcı Bilgileri

- İYk1:** İlçe yöneticisi-kadın-33 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYk2:** İlçe yöneticisi-kadın-52 yaş-15 yıl yöneticilik kıdemi-bekâr.
- İYk3:** İl yöneticisi-kadın-49 yaş-30 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe1:** İlçe yöneticisi-erkek-46 yaş-5 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe2:** İlçe yöneticisi-erkek-49 yaş-15 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe3:** İlçe yöneticisi-erkek-40 yaş-2 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe4:** İlçe yöneticisi-erkek-39 yaş-9 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe5:** İlçe yöneticisi-erkek-54 yaş-20 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe6:** İlçe yöneticisi-erkek-36 yaş-10 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe7:** İlçe yöneticisi-erkek-48 yaş-22 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe8:** İlçe yöneticisi-erkek-42 yaş-11 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe9:** İlçe yöneticisi-erkek-40 yaş-15 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe10:** İlçe yöneticisi-erkek-61 yaş-30 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe11:** İlçe yöneticisi-erkek-43 yaş-13 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe12:** İl yöneticisi-erkek-58 yaş-36 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe13:** İl yöneticisi-erkek-62 yaş-35 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- İYe14:** İl yöneticisi-erkek-55 yaş-26 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
-
- OYk1:** Okul yöneticisi-kadın-39 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk2:** Okul yöneticisi-kadın-38 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk3:** Okul yöneticisi-kadın-35 yaş-4 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk4:** Okul yöneticisi-kadın-35 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk5:** Okul yöneticisi-kadın-42 yaş-4 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk6:** Okul yöneticisi-kadın-34 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk7:** Okul yöneticisi-kadın-38 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.
- OYk8:** Okul yöneticisi-kadın-39 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

OYk9: Okul yöneticisi-kadın-39 yaş-10 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

OYk10: Okul yöneticisi-kadın-33 yaş-2 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

OYe1: Okul yöneticisi-erkek-46 yaş-1 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

OYe2: Okul yöneticisi-erkek-35 yaş-10 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

OYe3: Okul yöneticisi-erkek-37 yaş-6 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

OYe4: Okul yöneticisi-erkek-42 yaş-4 yıl yöneticilik kıdemi-evli.

EK3 Veri Toplama Aracı

KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMALARINI ENGELLEYEN CAM TAVAN FAKTÖRLER GÖRÜŞME FORMU

AÇIKLAMA

Bu çalışmanın amacı, kadınların erkeklere oranla, eğitim yönetiminde üst düzey yönetici pozisyonlarında çok daha az görev almasının nedenlerini, siz değerli yöneticilerin görüşleriyle ortaya koymak, bu nedenleri, “kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan, kadınların iş hayatındaki başarı ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engeller” olarak tanımlanan cam tavan sendromu bakış açısıyla incelemektir.

Görüşme yaklaşık 60 dakika gibi bir sürenizi alacaktır. Görüşleriniz, tam ve doğru olarak tespit edilebilmesi için izninizle kayıt altına alınacaktır. Verdiğiniz bilgiler tamamen araştırma amacıyla, birleştirilerek değerlendirilecek ve hiçbir şekilde araştırmacı dışındaki kişilerin eline geçmeyecektir. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Burcu KARA
Ankara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşmeyi Yapan: Burcu KARA

Görüşme Tarihi: .../.../2015

Kişisel Bilgiler

Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki Konumunuz/Pozisyonunuz :

Okul

☐ Müdür

☐ Müdür Yrd.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

☐ İlçe Milli Eğitim Müdürü

☐ Şube Müdürü

İl Milli Eğitim Müdürlüğü

☐ İl Milli Eğitim Müdürü

☐ Şube Müdürü

Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız :

Yöneticilik kıdeminiz:yıl

Medeni Haliniz : ☐ Evli ☐ Bekar

Çocuğunuz var mı? : ☐ Yok ☐ Var

Görüşme Soruları

- 1- **İş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmelerini engelleyen bireysel faktörler nelerdir?**
 - a. Üstlendikleri birden fazla rol (Eş olmak, anne olmak, ev kadını olmak, iş kadını olmak, yönetici olmak gibi) bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - b. Eşlerinin meslekleri bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - c. Yöneticiliğe bakış açıları bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - d. Bunların dışında eklemek istediğiniz başka bireysel engeller var mı? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.

- 2- **İş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmesini engelleyen örgütsel faktörler nelerdir?**
 - a. Cinsiyet ayrımcılığına dayalı istihdam politikası bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - b. Erkekler arasında oluşmuş iletişim ağlarının varlığı bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - c. Kadınlar arasında oluşmuş iletişim ağlarının varlığı bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - d. Mentor/rehber eksikliği (kadınlara yöneticilikte ilerleme sürecinde, deneyimleriyle yol gösterebilecek, tavsiyelerde bulunabilecek danışman bir meslektaşın olmaması gibi) bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - e. Bunların dışında eklemek istediğiniz başka örgütsel engeller var mı? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.

- 3- **İş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyona gelmesini engelleyen toplumsal faktörler nelerdir?**
 - a. Mesleki ayrımlar bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - b. Kadınlara ilişkin toplumsal önyargılar bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - c. Kadınlara ilişkin geleneksel bakış açıları bir engel midir? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.
 - d. Bunların dışında eklemek istediğiniz başka toplumsal engeller var mı? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.

- 4- **İş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları cam tavan engelleri aşmalarına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?**
 - a. Kadınlara düşen görevler neler olabilir?
 - b. Erkeklerle düşen görevler neler olabilir?
 - c. Politikacılara düşen görevler neler olabilir? (Kota uygulaması, çalışma saatlerinin esnetilmesi, bebek ve çocuk bakımı için yardımcı mekanizmalarla kadınlara destek olunması, kadınların teşvik edilmesi için ödül ve ek ücret verilmesi gibi.)
 - d. Bunların dışında eklemek istediğiniz başka önerileriniz var mı? Lütfen görüşünüzü açıklayınız.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Burcu KARA

Doğum Tarihi : 22 Şubat 1982

İletişim Bilgileri : 530 492 22 72

E-Posta Adresi : burcukara_82@hotmail.com

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Hacettepe Üniversitesi	2005
Yüksek Lisans	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Ankara Üniversitesi	2012
Yüksek Lisans	Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi ve Teftişi	Ankara Üniversitesi	2015

İş Deneyimi :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2005-2007
Okul Müdürü	Milli Eğitim Bakanlığı	2007-2010
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2010-2012
Müdür Yrd.	Milli Eğitim Bakanlığı	2012-2013
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2013-Devam