



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

TOPLUMSAL CİNSİYET BAĞLAMINDA
KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR:
FENOMENOLOJİK ARAŞTIRMA

Seda ŞAHİN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

Antalya, 2021

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TOPLUMSAL CİNSİYET BAĞLAMINDA
KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR:
FENOMENOLOJİK ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda ŞAHİN

Danışman

Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU

Antalya, 2021

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar: Fenomenolojik Araştırma” adlı bu çalışmayı, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

21/06/2021

Seda ŞAHİN

İmza

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seda ŞAHİN'in bu çalışması 21.06.2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan : Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI

Üye : Dr. Ahmet ŞAHİN

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar: Fenomenolojik Araştırma

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

TEŞEKKÜR

Yaptığı devrim ve yeniliklerle kadınların toplumda bir birey olarak var olmalarına olanak sağlayan, temel hak ve özgürlükleri kazanmalarında onlara önderlik eden Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün “Bir toplum, bir millet erkek ve kadın denilen iki cins insandan meydana gelir. Mümkün müdür ki, bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer kısmı göklere yükselebilsin!” sözü ile vurguladığı gibi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yadsınamaz bir gerekliliktir. Bir kadın yönetici olarak bu günlere gelmem ve bu araştırmayı yapmamda en büyük rolü üstlenen çağdaş ve aydınlık yarınlar için kadın ve erkeğin birlikte yükselmesi gerekliliğine inanan Mustafa Kemal Atatürk'e şahsım ve tüm kadınlar adına teşekkürü bir borç bilirim.

Kadınların üst yönetim basamaklarında daha çok temsil edilmesi ve toplumsal düzeyde daha saygın konumlara ulaşmaları için bir başlangıç olan ve ilerleyen yıllarda daha kapsamlı araştırmalara vesile olacağına inandığım bu çalışmamda bilgi birikimi deneyimi ve kişiliği ile örnek aldığım, beni her konuda cesaretlendiren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI, Prof. Dr. Engin KARADAĞ, Prof. Dr. Ali SABANCI, Doç. Dr. Türkan AKSU'ya desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Araştırmaya katılmayı kabul ederek görüş ve önerileriyle katkı sağlayan değerli kadın eğitim yöneticilerine minnet borçluyum. Süreç boyunca manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim annem, babam, kardeşlerim ve arkadaşlarıma da ne kadar teşekkür etsem azdır.

Seda ŞAHİN
Antalya, 2021

ÖZET

TOPLUMSAL CİNSİYET BAĞLAMINDA KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR: FENOMENOLOJİK ARAŞTIRMA

Şahin, Seda

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Danışman: Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu

Haziran 2021, 150 Sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Bu çalışma, nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji (öznel yaşantı) deseniinde yürütülmüştür. Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak için alanyazın taraması yapılmış ve verilerin toplanmasında uzman görüşü alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler, yüz yüze ve çevrimiçi bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 13 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri analizi için NVivo 10.0 yazılım paketi kullanılmıştır. Veriler, yalnızca çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan frekans tablolarıyla değil, aynı zamanda yazılım programından elde edilen şekiller ile de sunulmuştur.

Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin kariyer gelişimi sürecinde birçok engelle karşılaştığı ortaya konmuştur. Toplumsal cinsiyet bağlamında ataerkil toplum tarafından kabul gören kadına yönelik önyargılı bakış açısı kadınların kariyer gelişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Kadın yöneticiler kariyer ilerleme sürecinde erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği ağır yükler nedeniyle kadınlar dezavantajlı durumdadır. Eğitim yöneticiliğine atanma ve yükseltilme sürecinde toplumsal cinsiyet bağlamında geleneksel toplumlarda hâkim olan algı nedeniyle kadınlar; cinsiyet ayrımcılığı, otoritelerinin kabul edilmemesi ve “kadından yönetici olmaz” önyargısı ile baş etmek zorunda kalmaktadır. Kadınların estetik bakış açıları ve güçlü iletişim becerilerinden daha fazla yararlanılabilmesi için okul yönetiminde cinsiyet dengesinin sağlanması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yönetici, Eğitim Yöneticisi, Toplumsal Cinsiyet, Sorun, Fenomonolojik Araştırma.

ABSTRACT

PROBLEMS FACED BY FEMALE EDUCATIONAL ADMINISTRATORS IN THE CONTEXT OF GENDER: PHENOMENOLOGICAL STUDY

Şahin, Seda

MA Thesis, Program of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy

Supervisor: Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu

June 2021, 150 Pages

The main purpose of this study is to determine the problems faced by female educational administrators. This study was conducted in phenomenology (subjective experience) design, which is a qualitative research method. The literature was reviewed to form the theoretical framework of the study, and a semi-structured interview form, developed by taking expert opinion, was used to collect the data. Data were collected through face-to-face and online individual interviews.

The study group determined by the snowball sampling method consists of 13 female school administrators working within the Antalya Provincial Directorate of National Education in the 2020-2021 school year. NVivo 10.0 software package was used for data analysis. The data are presented not only with the frequency tables in accordance with the purpose of the study, but also with the figures obtained from the software program.

As a result of the study, it was revealed that female administrators face many obstacles in the process of career development. The prejudiced perspective towards women, which is accepted by the patriarchal society in the context of gender, negatively affects the career development process of women. Female administrators must make more effort than male counterparts in the career development process. Women are at a disadvantage due to the heavy burdens brought by gender roles. Due to the prevailing perception in traditional societies in terms of gender in the process of being appointed and promoted to education administration, women; they must deal with gender discrimination, the rejection of their authorities and the prejudice that “women do not become administrators”. To benefit more from women's aesthetic perspectives and strong communication skills, it is recommended to achieve a gender balance in school administration.

Key Words: *Female Administrator, Educational Administrator, Gender, Problem, Phenomenological Study.*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar.....	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar.....	7

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Toplumsal Cinsiyet.....	8
2.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği	12
2.3. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri	17
2.3.1. Cam Tavan Sendromu	21
2.3.2. Görünmez Kadın Sendromu.....	25
2.3.3. Süper Kadın Sendromu	26
2.3.4. Sindirella Kompleksi.....	28
2.3.5. Cam Uçurum Sendromu.....	31
2.3.6. Kraliçe Arı Sendromu	33
2.4. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	34
2.5. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	38

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	40
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	40
3.3. Veri Toplama Araçları	42
3.4. Veri Toplama Tekniği ve Analizi	43

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Yönetici Olma Konusunda Karar Verme Süreci	45
4.1.1. Yöneticilik Görevine Atanma ve Yükseltme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	51
4.1.2. Yönetici Olarak Görev Alma Sürecinde Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olma Durumu.....	56
4.2. Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	61
4.2.1. Erkek Yöneticilere Kıyasla Avantajlı ya da Dezavantajlı Olma Durumu	74
4.2.2. Erkek Yöneticilerin Benzer Sorunlarla Karşılaşma Durumu.....	81
4.2.3. Erkeklerin Kadın Yöneticilere Bakış Açısı	85
4.3. Kariyer Basamaklarında İlerleme Hedefi	89
4.3.1. Kadın Yöneticilerin Nicel Yetersizliği.....	97
4.4. Eğitim Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Dengesinin Sağlanması.....	102
4.5. Kadın Yöneticilerin Cam Uçurumla Karşılaşma Durumu.....	116

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	120
5.2. Öneriler	128
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	128
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	130
KAYNAKÇA.....	132
EKLER	139
EK 1: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	139
EK 2: Etik Kurul Onayı	141

EK 3: Katılımcı İzin Formu	143
EK 4: Katılımcı Görüşme Formu.....	144
EK 5: Katılımcı Görüşme Soruları	145
EK 6: Demografik Özelliklere İlişkin Görüşme Formu	147
ÖZGEÇMİŞ	148
BİLDİRİM	149
İNTİHAL RAPORU	150



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Geleneksel Toplumlarda Kadın ve Erkeğe Ait Toplumsal Cinsiyet Rollerine.....	9
Tablo 2. 2. Kadın ve Çalışma Hayatı (2016-2020)	11
Tablo 2. 3. TÜİK, Hane Halkı İşgücü Araştırması (2018).....	11
Tablo 2.2.1. Kadın ve Erkek Eşitliği (2020).....	13
Tablo 2. 2.2. Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Meclisteki Temsil Oranı (1935-2019)	15
Tablo 2.2.3. Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu (2020).....	16
Tablo 2.3.1. Cinsiyete Göre Yönetici ve Öğretmen Oranları (2019)	22
Tablo 2.3.2. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Cam Tavan Engelleri	23
Tablo 3.1. Çalışma Grubu Demografik Özellikleri	41
Tablo 4.1. Yönetici Olma Konusunda Karar Verme Sürecine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	46
Tablo 4.1.1. Yöneticilik Görevine Atanma ve Yükseltme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	52
Tablo 4.1.2. Yönetici Olarak Görev Alma Sürecinde Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	57
Tablo 4.2. Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	62
Tablo 4.2.1. Erkek Yöneticilere Kıyasla Avantajlı ya da Dezavantajlı Olma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
Tablo 4.2.2. Erkek Yöneticilerin Benzer Sorunlarla Karşılaşma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	82
Tablo 4.2.3. Erkeklerin Kadın Yöneticilere Bakış Açısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	85
Tablo 4.3. Kariyer Basamaklarında İlerleme Hedefine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	90
Tablo 4.3.1. Kadın Yöneticilerin Nicel Yetersizliğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	98
Tablo 4.4. Eğitim Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	104
Tablo 4.5. Kadın Yöneticilerin Cam Uçurumla Karşılaşma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Yönetici Olma Konusunda Karar Verme Sürecine İlişkin Görüşler	45
Şekil 4.1.1. Yöneticilik Görevine Atanma ve Yükseltme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşler	51
Şekil 4.1.2. Yönetici Olarak Görev Alma Sürecinde Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olma Durumuna İlişkin Görüşler	56
Şekil 4.2. Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşler	61
Şekil 4.2.1. Erkek Yöneticilere Kıyasla Avantajlı ya da Dezavantajlı Olma Durumuna İlişkin Görüşleri	75
Şekil 4.2.2. Erkek Yöneticilerin Benzer Sorunlarla Karşılaşma Durumuna İlişkin Görüşler ..	81
Şekil 4.2.3. Erkeklerin Kadın Yöneticilere Bakış Açısına İlişkin Görüşler	85
Şekil 4.3. Kariyer Basamaklarında İlerleme Hedefine İlişkin Görüşler	89
Şekil 4.3.1. Kadın Yöneticilerin Nicel Yetersizliğine İlişkin Görüşler	97
Şekil 4.4. Eğitim Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Görüşler	103

KISALTMALAR LİSTESİ

CEDAW: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

KSSGM: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TUSİAD: Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

Cumhuriyet dönemi ile birçok alanda toplumsal kalkınma, gelişim ve değişime yönelik devrimler yapılmıştır. Kadın hakları ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik önemli çalışmalar yapılmıştır. Cumhuriyet, yaratmaya çalıştığı yeni kadın resmi ile geçmişten farklı olarak kadını toplumun temeline alan önemli bir yerde konumlandırmıştır (Sallan Gül ve diğerleri, 2015).

Toplumsal devrimler sonucunda kadın ve erkeklere eşit haklar verilmesi ile kadınların hak ve özgürlükleri artmıştır. Medeni kanun gereğince kazanılan; kadınların da erkekler gibi resmi görevlere atanabilme, oy verme ve millet meclisinde temsil edilebilme hakkı, kadınların toplumsal statülerinin yükselmesinde büyük rol oynamıştır (Yüksel, 2014). Cumhuriyet, Türk kadınlarına tarih sahnesindeki birçok milletten daha erken seçme seçilme hakkı vererek, sadece erkeklere tanınan hak ve özgürlüklere, kadınların da eşit düzeyde sahip olmasını sağlamıştır.

Türk dünyasının çağdaşlaşma teşebbüslerinin zirvesi Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıdır (Bingöl, 2014). Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren Türk toplumunu ve Türk kadınıni yenilikçi ve modern bir anlayış ile yönlendirmeyi amaçladığına vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda Cumhuriyet döneminde yapılan devrimler kadın hakları konusunda dünya milletlerine önderlik etmiştir. Kadınların çalışma hayatına katılmalarını, sosyal ve ekonomik alanda etkin olarak rol almalarını sağlayan devrimler sayesinde özellikle 80'li yıllardan beri kadın işgücü artarak devam etmiştir. Zaman içerisinde değişen toplumsal yapı, kadınların eğitim düzeyinin artması, yapılan yasal düzenlemelerle hizmet sektöründe artan kadın sayısına rağmen yönetim sektöründe kadın sayısı yeterli düzeyde artmamıştır (Yücedağ ve Günbayı, 2016).

Üst düzey yönetim basamaklarında kadın temsiline kadınlar ve erkekler arasında sayısal ve oransal bakımdan bir uçurum olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Karaca, 2007). Kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda gösterdikleri başarılar, üst düzey yönetici konumlarına getirilmeleri için yeterli görülmemektedir (Alhas, 2020a). Erkekler kadar önemsenmedikleri algısı, kadınları geri planda bırakmaktadır (Çelikten, 2004). Karar alma mekanizmasının etkin olduğu, üst düzey yönetim basamaklarına ulaşma konusunda kadınlar erkeklere kıyasla daha fazla engelle karşılaşmaktadır. Bu da kadınların üst düzey kariyer basamaklarına gelmelerini zorlaştırmış; erkekler prestijli ve yüksek statülü görevlerde sayısal çoğunluğu elde etmişlerdir (Barutçugil, 2002).

Günümüz Türkiye'sinde eğitim yönetimi alanında kadın temsiline bakıldığında kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından daha yüksek olmasına rağmen, üst yönetim basamaklarına çıkıldıkça kadın yönetici sayısının azaldığı eğitim istatistiklerinde açıkça görülmektedir (Asar, 2016). Bu konu ile ilgili olarak, Türkiye Büyük Millet Meclisine 5 Kasım 2019 tarihinde “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda kadın temsil sayıları” hakkında bir soru önergesi verilmiş; önerge Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk tarafından 23.12.2019 tarihinde cevaplanmıştır. İlgili soru önergesine Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un yanıtı: “Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde 548,858 kadın 479.027 erkek personel görev yapmaktadır. Bakanlığa bağlı kurumlarda görev yapan kadın yönetici sayısı; 16 Daire Başkanı, 1 Genel Müdür, 2 İl Milli Eğitim Müdürü, 13 İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, 25 İl Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü, 12 İlçe Milli Eğitim Müdürü, 132 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü, 2.904 Eğitim Kurumu Yöneticisi (Müdür), 13.291 Eğitim Kurumu yöneticisi (Müdür Yardımcısı)” şeklindedir (TBMM, 2019).

TBMM (2019) verileri incelendiğinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her 100 personelden 53'ünün kadınlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda görev yapan kadın personel sayısı fazla olmasına rağmen, yönetim basamaklarında yüksek statülü kariyer basamaklarına çıkıldığında kadın temsiline azalmaya başladığı görülmektedir. Bakanlık bünyesinde bulunan 81 il içerisinde sadece 2 il milli eğitim müdürünün kadın olduğu gözlenmiştir. İl milli eğitim müdür yardımcısı olarak görev yapan kadın sayısı 13, il milli eğitim müdürlüklerinde şube müdürü olarak görev yapan kadın sayısı 25 ile sınırlı kalmaktadır. İlçe milli eğitim müdürü olarak görev yapan kadın sayısı, 922 ilçe içinde 12'de kalmaktadır; bu oran yüzde 1,3'e karşılık gelmektedir. Türkiye genelinde

bulunan 54 bin 715 resmi devlet okulundan sadece 2 bin 904'ünde kadın müdür görev yapmaktadır. Buna göre; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında kadın yönetici oranı yüzde 5,3'tür. Bu sonuçlar, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda kadın yönetici sayısının dikkat çekici bir oranda düşük olduğunu ve üst düzey yönetim basamaklarında kadın temsiline artırılması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Eğitim kurumlarının dışında da kadın yöneticiler için eşitsizlik oluşturacak derecede oransal bir farklılık görülmektedir. Kadınlar açısından yönetsel basamaklarda görülen bu farklılığın bütün kurumlarda belirgin şekilde yaygın olması, toplumsal bir olgudur. Ancak eğitim kurumundan aynı zamanda topluma önderlik etmesi de beklenir. Bu durum eğitim kurumlarının temel amaçları açısından da çelişkiyi gözler önüne sermektedir. Eğitim yönetiminde üst yönetim kademelerine erkekler tercih edilirken, kadınlar daha çok düşük statüdeki alt yönetim basamaklarına yönlendirilmektedir (Alhas, 2016; Altınışık, 1995). Bu verileri destekler nitelikte 13 Nisan 2021 tarihinde TBMM'ye verilen bir başka soru önergesinde de kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın yok edilmesi, her alanda kadın hak ve hürriyetlerinin geliştirilmesi, kadınların toplumsal olarak yaşama dâhil olmaları ve kamu hizmetlerinden daha fazla yararlanmaları konularına dikkat çekilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı'nı muhatap alan ilgili soru önergesinde okul yönetimlerindeki kadın müdür ve müdür yardımcısı oranı da sorulmuştur. TBMM (2021) verilerine göre, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan kadın eğitim kurumu yöneticilerinin toplam eğitim kurumu yönetici sayısına oranı yüzde 19,50'dir. Üst yönetim basamaklarındaki kadın oranına yönelik veriler incelendiğinde ise, 2019 yılında 12 olan kadın ilçe milli eğitim müdürü sayısının 2021 yılında 10'a düştüğü gözlenmektedir.

Kadın yönetici sayısının niceliksel azlığı, yönetim basamaklarında yükselmek isteyen kadınların çeşitli sorunlarla karşılaştığının anlamlı bir ifadesidir. Kadınların yönetim basamaklarında yükselmelerini engelleyen faktörlerden bazıları, cinsiyet ayrımı, üstlerin rehber ve destek olmayışı, kadınların iş dünyasında politik davranamamaları, yetiştirme tarzları, ailevi sorumlulukları, bireysel isteksizlikleri, örgütsel özellikler, toplumsal değer yargıları olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003).

Örgütlerdeki yatay ve dikey ayrımcılık konusu da kadınların karşılaştığı kariyer engelleri arasında gösterilebilir. Yatay ayrımcılık, aynı iş kolunda görev yapan kadın ve erkeklerin başarı ve performanslarını ortaya koyabilme, kendilerini gösterebilme ve yükselmeleri

açısından eşit olmayan koşullarda muamele görmesidir. Dikey ayrımcılık ise, kadınların daha çok hizmet sektörü gibi düşük ve tercih edilmeyen pozisyonlarda istihdam edilerek, kadınlara terfi şansı verilmemesi olarak açıklanabilir. Her iki ayrımcılıkta da kadınlar daha düşük, erkekler daha yüksek pozisyonlarda görev almaktadır (Boddy, 2002).

Yönetici pozisyonuna gelme çabalarında türlü engelleri aşmaya çalışan kadınlar, aynı zamanda kendilerine karşı örtük engeller olarak tanımlanabilecek cam tavan ve cam uçurum ile de karşılaşmaktadır (Alhas, 2020b). Kadınların yüksek pozisyonlara getirilmesinin önündeki engelleri ifade eden cam tavan ve kadınların daha çok riskli yöneticilik pozisyonlarına getirilmesi anlamına gelen cam uçurum kavramları, hukuken kabul görmese de önyargının, değişik formlarda varlığını sürdürdüğüün kanıtlarıdır (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Kadınların yüksek pozisyonlara getirilmesinin önündeki engelleri ifade eden Cam Tavan Sendromu'nda kadınların karşılaştığı kariyer engelleri; bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olmak üzere üç sınıfta incelenmektedir (Aksu, 2019). Bu engeller sonucunda kadınlar, erkek meslektaşları kadar iyi eğitilmiş olmaları ve atamalarının önünde hukuksal bir engel olmamasına rağmen üst yönetim basamaklarında erkek meslektaşları kadar temsil edilememektedir (Soyutürk, 2001). Temsil yeteneği bulan sınırlı sayıda kadın yöneticiden bazıları da iş yaşamında karşılaştığı cinsiyete dayalı ayrımcılık, erkek egemen yaklaşım tarzı, psikolojik ya da cinsel taciz gibi faktörler nedeniyle kariyerini sonlandırmak zorunda kalmaktadır (Aslan, 2018).

Değişen toplum yapısı ve modernleşme, kadınların eğitim olanaklarına geçmiş yıllara nazaran çok daha rahat ulaşması, kadınları bir anlamda daha özgür kılarak gelişime açık hale getirmektedir. Kadınların sahip olduğu potansiyelin, bilişsel, duygusal ve kültürel zekâlarının yönetim pozisyonlarında erkeklere kıyasla avantaj sağladığı görülmektedir. Kadın üst yöneticilerle yönetilen şirketlerin daha fazla kâr sağladığı, daha az risk alarak, diğer şirketlerle rekabet konusunda daha avantajlı olduğu bilinmektedir (Ayoğul ve Baraz, 2020). Bu bağlamda kadın yöneticilerin kariyer engelleri araştırmaya değer bir konu olarak güncelliğini korumaktadır. Kadınların yönetim basamaklarındaki temsiline, sistemde görev yapan kadın eğitimci sayısı dengeli biçimde olmaması bu konuyu araştırmaya duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır. Bu konuda yapılacak araştırmalar gerek alanyazına katkı sağlayacak gerekse kadınların katma değer yaratma gizilgücünü ortaya çıkararak konunun önemine dikkat çekecektir.

Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların tespit edilip değerlendirilmesi günümüzde hâlâ önemini korumaktadır. Bu bilgiler ışığında, araştırmanın problem cümlesi “Kadın eğitim yöneticilerinin, toplumsal cinsiyet bağlamında karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, toplumsal cinsiyet bağlamında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kadın yöneticiler göreve gelmeden önce herhangi bir kariyer engeli ile karşılaşmışlar mıdır?
2. Kadın yöneticiler yönetim görevlerini yerine getirirken herhangi bir sorunla karşılaşmışlar mıdır?
3. Kadın yöneticilerin kariyer basamaklarında ilerleme hedefleri var mıdır?
4. Kadın işgörenlerin algıladığı kariyer engellerinin toplumsal cinsiyet ile bir ilişkisi var mıdır?
5. Kadın yöneticiler yönetim görevlerine atanırken, cam uçurum olarak adlandırabilecekleri bir durumla karşılaşmışlar mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Türk kültüründe kadınlara her zaman önem verilmiştir. İslamiyet öncesi Türk kültüründe, hakanın, yanında hatun olmadan, tek başına bir elçiyi huzuruna kabul etmediği bilinmektedir. Elçi kabulünde, sağda hakan solda hatun bulunurdu. Toplumun önüne çıkmayı gerektiren kurultay, şölen, meclis, ibadet ve ayinlerde hatun ve hakan mutlaka beraber bulunurdu. Kadınlar o dönem için en üst düzeyde görevlerden sayılan hükümdar, kale muhafızı, vali, elçi gibi konumlara sahipti (Gökalp, 1990).

Toplumsal statü ve devlet örgütü konumlanmasında en önemli güç, hakan ile hatun idi. Hatun, dönemin en önemli yasama organı olan meclisin de üyesiydi. Hükümdara vekalet eder, ordu komutanlığı yapabilirdi. Hatta hatunların hizmetinde görev yapan bakanlar vardı (Tellioğlu, 2016). Görüldüğü üzere bahsedilen dönemde kadın, sosyal ve özel yaşamda, siyasal platformlarda erkeğin gerisinde ya da toplumdan soyutlanmış değildir. Kadın, yaşamın içerisinde toplum tarafından görünür ve erkeklerle yan yana duran bir bireydir (Bingöl, 2014).

Bizans, Arap ve İran kültürü ve küreselleşmenin etkisi ile kadınların toplumsal rolleri ve kültürel yaşamlarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Ata binen, kılıç kuşanan, liderlik yapan kadın figürü yerine güçsüz ve korunmaya muhtaç bir kadın figürü ortaya çıkmıştır (Erdan, 2016). Kadın ve erkek cinsine verilen değer ve yüklenen anlamlar itibarıyla toplumsal açıdan kadınlar ve erkekler arasında her alanda büyük eşitsizliklerle birlikte, cinsler arasında büyük bir uçurum meydana gelmiştir (Eroğlu ve İrdem, 2016)

Bu araştırma ile toplumsal cinsiyet bağlamında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların daha görünür hale gelmesi ve ilgililerin farkındalık düzeylerinin artması beklenmektedir. Toplumun her katmanındaki kadınların hak ettikleri konumlara ulaşması, toplumsal açıdan çok önemlidir. Kadınların üst düzey yönetim basamakları başta olmak üzere, toplumsal temsili sağlayacak önemli konumlara daha rahat ulaşması için karşılaştıkları sorunların saptanması ve çözüm önerileri sunulması, toplumun tüm kesimlerinin yararına olacaktır. Kadın yöneticiye uygulamadaki bakış açısı ve önyargıların yok edilmesi, kadınların üst yönetim basamaklarında temsil ve katılımlarının artırılmasının bir anlamda önkoşuludur. Kadın yöneticilerin sorunlarının belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın, farklı disiplinlerdeki çalışmalara ışık tutması ve ilgili alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4.Varsayımlar

1. Kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilerek araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme soruları, ölçülmek isteneni amacına uygun olarak ve doğru şekilde ölçebilir.
2. Gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılar, görüşme formundaki soruları doğru ve samimi olarak yanıtlamışlardır.

1.5.Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerle yapılan görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma, kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar ve üst yönetim basamaklarına yükselmekte yaşadıkları kariyer engelleriyle sınırlıdır.

3. Araştırma, araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak geliştirilen görüşme formuyla toplanan verilerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Kariyer: Eğitim yönetiminde öğretmen olarak göreve başlayan kişilerin müdür yardımcısı, okul müdürü, şube müdürü, milli eğitim müdürü gibi üst yönetim basamaklarına yükselmesidir.

Kariyer Engeli: İnsanların kariyer geliştirme süreçlerinde zorlanmasına ya da başarısız olmasına neden olan faktörlerdir.

Toplumsal Cinsiyet: Bireyin içinde yaşadığı kültürün kadın ve erkek cinsine yüklediği anlam, beklenti ve rollerdir.

Cinsiyet Ayrımcılığı: Erkek cinsinin kadın cinsine göre üstün olduğunu savunan anlayış, görüş ve uygulamalardır.

Yönetici: Eğitim kurumlarında okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak görev yapan kadın eğitim yöneticileridir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve ortaya konulmuş ve yapılan araştırmalara yönelik bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet bireyin doğuştan sahip olduğu, biyolojik, fizyolojik ve genetik özellikleri tanımlamaktadır. Toplumsal cinsiyet kavramı ise, kadın ya da erkek olmaya kültürün, toplumun, sosyal olarak yüklediği anlam ve beklentileri ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet doğuştan gelmeyen, kültürler arasında farklılık gösteren, yaşantılar sonucunda toplum tarafından öğretilen, kadın ve erkek davranışlarına yüklenen anlam ve beklentileri ifade etmektedir (Haskan Avcı, 2020). İnsanlar arasındaki biyolojik cinsiyet farklılıkları doğuştan, doğal yollarla ortaya çıkar. Toplumsal cinsiyete dayalı farklılıklar ise, kültür temellidir, yapaydır ve insanların bakış açılarına göre zaman içinde de oluşabilir. Toplumsal cinsiyet algısı toplumlar, kültürler, ülkeler, bölgeler, hatta aileler arasında bile farklılık gösterebilir (Kara, 2015).

Toplumsal cinsiyet; biyolojik olarak kodlanan maddi bedenlere, toplumsal yapı ve kültürler aracılığı ile manevi anlamlar yüklemek ve onları kültürel anlamada tanımlamak ya da ayırmak şeklinde ifade edilebilir (Scott, 2007). Bazı kültürlerde kadın ve erkek ilişkilerinin toplumsal cinsiyet bağlamında eşit şekilde konumlandırıldığı görülmektedir. Bazı kültürlerde ise, her iki cinsten beklenen davranışlarla ilgili uçuruma varan eşitsizlikler söz konusudur (Demirgöz Bal, 2014). Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve erkeklerin hangi davranışlara ne kadar sahip olması gerektiği, hangi faaliyetleri yapabilecekleri, hangi haklara ve güce ne ölçüde sahip olabileceklerine yönelik toplumsal beklentiler geliştirilmektedir. Bu beklentiler, toplumdan topluma farklılık göstermekte ve cinsiyet temelli eşitsizlikleri barındırmaktadır (Ecevit, 2003).

Geleneksel toplumlar da toplumun kadın ve erkeklere yönelik toplumsal cinsiyet bağlamındaki beklentileri, sahip oldukları cinsiyete toplumsal olarak uygun görülen davranışları sergilemeleridir. Toplum tarafından cinsiyete atfedilen bu tür roller, toplumsal

cinsiyet rolleri olarak tanımlanabilir. Bu roller bir kadın ya da erkeğin toplumda nasıl davranacağını, nasıl oturup kalkacağını, aile içinde nasıl konumlandırılacağını ve buna benzer koşullarını belirler (Özkan ve Gündoğdu, 2011). Toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel toplumlarda kadın ve erkek davranışlarına yönelik büyük ve keskin farklılıklar içermektedir. Geleneksel toplum rolleri erkek cinsini otorite, söz sahibi, güç ve iktidarı kişisel özelliklerinde barındıran cinsiyet olarak kabul etmektedir. Aynı doğrultuda kadın cinsini ise bakıma ve korunmaya muhtaç, güçsüz, zayıf, aciz cinsiyet olarak kabul etmektedir. Bu anlamda kadının görevleri gündelik ev işlerini yerine getirmek, kocasına hanımlık, çocuklarına annelik yapmak olarak nitelendirilirken; erkeğin görevi evi geçindirmek, para kazanmak ve ailesine kol kanat vermek şeklinde kabul görmektedir (Eroğlu ve İrdem, 2016).

Tablo 2. 1. Geleneksel Toplumlarda Kadın ve Erkeğe Ait Toplumsal Cinsiyet Roller

Kadına Ait Toplumsal Cinsiyet Roller	Erkeğe Ait Toplumsal Cinsiyet Roller
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Şefkat	Akılcılık (Rasyonellik)
Merhamet	Denetim Altında Bulundurma
Empati	Üstünlük Kurma
Duygusallık	Saldırganlık
Besleyicilik	Hırs
Yardımseverlik	Bireysel Olma
İşbirliği	Rekabet

Kaynak: “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller” (Bacacı Varoğlu, 2001, s.324)

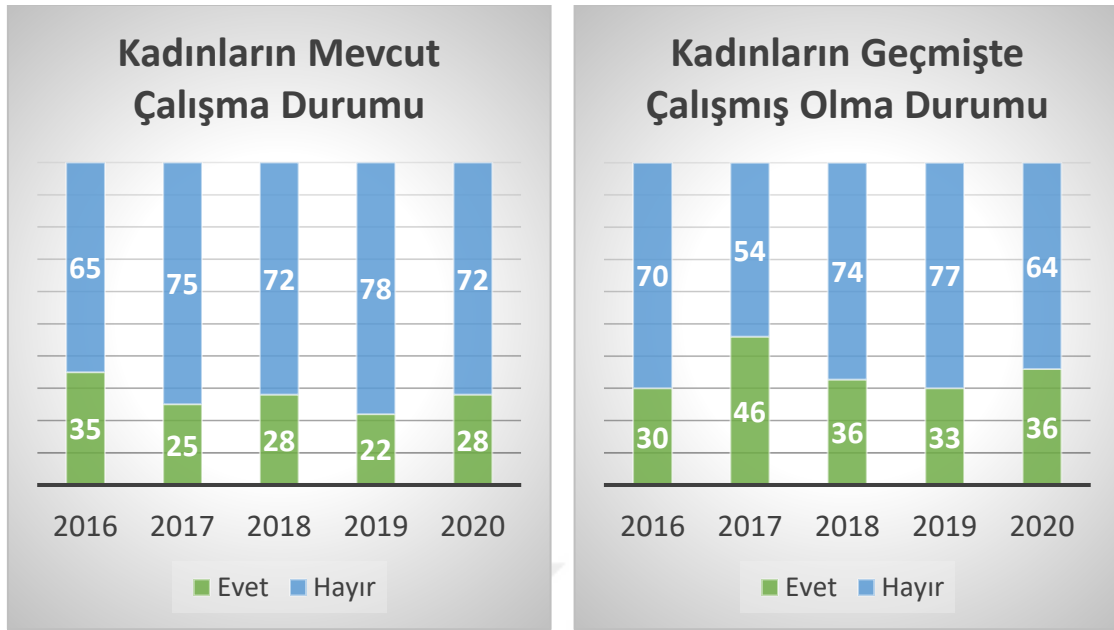
Geleneksel rollerde kadınlardan iş yaşamında aktif olması öngörülmemekle birlikte, iş yaşamında konumlanması gerekiyorsa evle ilgili sorumluluklarını da aksatmaması beklenir. Eşitlikçi toplumsal cinsiyet rollerinde ise, iki cinsiyet arasında katı bir konumlandırılma bulunmamakla birlikte sorumlulukların yerine getirilmesi esas alınmaktadır. Hizmet gören ve hizmeti görülen gibi kavramlar yerine karşılıklı destek ve paylaşım vardır (Haskan Avcı, 2020). Toplumsallaşma aracılığı ile bireyler toplumsal cinsiyet rolleri gereğince cinsiyetlerine uygun davranış sergilemek üzere eğitilmektedir. Bu bağlamda toplum tarafından; erkek çocuklar güçlü, girişken ve cesur olmaya ve baba olmadığında baba rolünü sergileyecek şekilde hareket etmeye yönlendirilmektedir. Kız çocuklar ise, ev içinde daha fazla zaman

geçirerek, evi çekip çevirebilecek nitelikte ev işlerinden anlamak, kardeşlerine bakmak, geri planda ve daha edilgen olmak üzere yetiştirilmektedir (Kara, 2015).

Bireyler çok küçük yaşlardan itibaren toplumsal cinsiyet rollerine yönelik olarak çeşitli aktarımların etkisi altındadır. Masallarda bile toplum yapısını şekillendirecek düzeyde aktarımlar yapılmaktadır. Masallarda erkek ve kadın kahramanlara yönelik roller çok farklıdır. Bireyler bebeklik döneminden itibaren dinledikleri ya da okudukları masallarla toplumsal cinsiyet rollerini öğrenmekte, bu masallardaki cinsiyet eşitsizliklerine yönelik vurguları farkında olmadan içselleştirmektedir. Böylece erkeğe ya da kadına yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri ve bakış açısı yetişkin olduklarında kendi tutum ve davranışlarına da yansımaktadır (Akkaya, 2020a). Çocukluktan başlayan cinsiyete dayalı toplumsallaşma, ilerleyen yaşlarda da devam etmekte ve birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Günümüz Türkiye'sine bakıldığında, toplumsal cinsiyet bağlamında kadınlara atfedilen niteliklerin eşit ve bağımsız birey olarak kabul edilmelerini sağlamak yerine, dişiliğini ön plana çıkaran eş, anne, ev kadını gibi nitelikleri barındırdığı görülmektedir. Ev kadını bakış açısı kadının eğitim, sosyal ve çalışma yaşamında erkeklere kıyasla geri planda kalmasına neden olmaktadır (Özçatal, 2011). Nitekim 13 Nisan 2021 tarihinde TBMM'ye verilen Milli Eğitim Bakanlığı'nı muhatap alan soru önergesi incelendiğinde, Türkiye tarafından onaylanan Birleşmiş Milletler (BM) Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) öncelikli olmak üzere; Avrupa Konseyi "Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi", Avrupa Sosyal Şartı, 4. Dünya Kadın Konferansı Eylem Planı , Pekin Deklarasyonu, Kahire Dünya Nüfus ve Kalkınma Konferansı Eylem Planı hükümlerinin iç mevzuatta esas alındığı belirtilse de kadınlara yönelik ayrımcılığın devam ettiği vurgulanmaktadır. İlgili soru önergesinde kadınlara yönelik dışlama, şiddet, saldırı, ötekileştirme, yoksullaştırma, yok sayma politikalarının tarihsel ve eril bir gelenekten beslenerek devam ettirildiğine dikkat çekilmektedir (TBMM, 2021).

Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Araştırma Merkezi tarafından yapılan araştırma sonucunda; 2020 yılı itibarıyla araştırmaya katılan kadınların %72'sinin herhangi bir işte çalışmadığı belirlenmiştir. Geçmiş yıllarda çalışma durumu incelendiğinde ise, kadınların sadece %36'sının geçmişte bir işte çalışmış olduğu belirtilmiştir (Tablo 2.2).

Tablo 2. 2. Kadın ve Çalışma Hayatı (2016-2020)



Kaynak: Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Algısı Araştırması, 2020

(<https://gender.khas.edu.tr/tr> adresinden erişildi.)

Tablo 2.2’de 2016 yılından itibaren düzenli olarak elde edilen araştırma verileri ile araştırmaya katılan kadınlardan, hayatı boyunca hiç gelir getiren bir işte çalışmamış olanların oranları da tespit edilmiştir. Yaşamı boyunca hiç gelir getiren bir işte çalışmamış olan kadınların oranı 2016 yılında yüzde 45,5 iken, 2017’de düşüş (%40,6) göstermiş, 2018’de yükselişe geçerek yüzde 51,9’a, 2019’da da yüzde 52,3’e ulaşmıştır. TÜİK tarafından yapılan “Hane Halkı İşgücü Araştırması” incelendiğinde de benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. 3. TÜİK, Hane Halkı İşgücü Araştırması (2018)

	Toplam(%)	Erkek(%)	Kadın(%)
Okuryazar olmayan nüfus oranı (25+ yaş)	4,5	1,3	7,6
Yüksekokul veya fakülteden mezun nüfus oranı (25+ yaş)	19,9	22,4	17,5
İstihdam oranı (15+ yaş)	47,4	65,7	29,4
İş gücüne katılma oranı (15+ yaş)	53,2	72,7	34,2
İşsizlik oranı (15+ yaş)	11,0	9,5	13,9

Kaynak: TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı, 2018

TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri veri tabanından alınan Tablo 2.3. verileri incelendiğinde, kadınların okuryazar olmayan nüfus oranının, erkeklerden yüzde 6,3 daha fazla olduğu görülmektedir. TÜİK 2019 verilerine göre de okuma yazma bilmeyen kadın sayısı 1.738.389'dur (TBMM, 2021). Bu durum, eğitimde fırsat ve imkân eşitliği açısından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Okuryazar oranında geride kalan kadınlar, kuşkusuz yüksekokul veya fakülte mezunu oranlarında da erkeklerin gerisindedir. Bu veriler ışığında, istihdam ve işgücüne katılma düzeyinde kadınlar aleyhine büyük farklılıklar bulunduğu ileri sürülebilir.

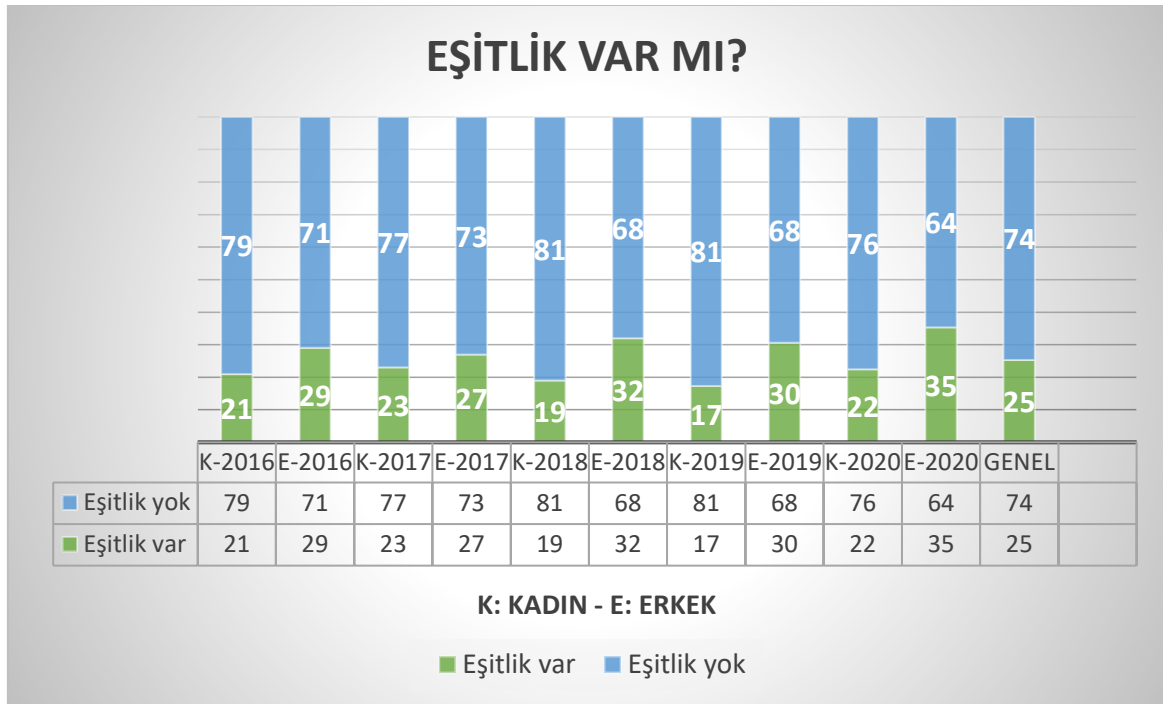
İş yaşamında daha az yer alan kadınlar, üstlendikleri görevlerde de daha düşük statülerde çalışmak durumunda kalmaktadırlar (Bingöl, 2014). Kadınların üst yönetim basamaklarına ulaşmasındaki engeller arasında toplumun kadınlara bakış açısı ve toplumsal normların kadınlar üzerindeki olumsuz etkisi görülmektedir. Kadınların kariyer yaşamında ilerlemesini engelleyen bu önyargıların temelinde toplumsal cinsiyete yönelik kalıp yargılar bulunmaktadır. Eğitim kurumları da toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının en yoğun olarak hissedildiği alanlardan biridir (İnandı ve diğerleri., 2009).

2.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği

Eğitim kurumları başta olmak üzere birçok alanda gözlenen toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, kadınlar ve erkekler arasında eşitsizliklere neden olmaktadır. Toplumsal cinsiyet temeline dayanarak kadın ve erkeğe biçilen rol ve kalıp yargılar erkeğin ön plana çıkmasına, hiyerarşik anlamda üstte yer almasına neden olmaktadır (Bingöl, 2014). Bu bağlamda toplumsal cinsiyet eşitsizliği kadınların sosyal, kültürel, ekonomik ve medeni alanlarda, temel hak ve özgürlüklerden erkeklerle aynı oranda yararlanamaması şeklinde ifade edilebilir (Demirgöz Bal, 2014).

Türkiye'de toplumsal cinsiyet ve kadın algısı konusunda yapılan bir araştırmada katılımcılara, "Türkiye toplumunda şu anda kadın ve erkekler eşit hak ve imkânlara sahip midir?" sorusu yöneltilmiştir. Araştırma verilerine göre, kadınların yüzde 76'sı, erkeklerin ise yüzde 64'ü kadın ve erkeklerin eşit hak ve imkânlara sahip olmadıklarını belirtmiştir (Tablo 2.2.1).

Tablo 2.2.1. Kadın ve Erkek Eşitliği (2020)



Kaynak: Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Algısı Araştırması, 2020

(<https://gender.khas.edu.tr/tr> adresinden erişildi.)

Tablo 2.2.1’de 2016 yılından 2020 yılına kadar ortaya konulan veriler incelendiğinde, kadın ve erkeklerin büyük oranda cinsiyet eşitliğinin bulunmadığını belirttikleri gözlenmiştir. Gelişen koşullara ve ilerleyen yıllara rağmen bu düşüncelerinde bir değişiklik olmamıştır. Genel verilere bakıldığında da toplumun yüzde 74’ünün kadın ve erkeklerin eşit hak ve imkânlarla sahip olmadığı görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkeklerin eşit hak ve imkânlarla sahip olmamasıdır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği tüm toplumlarda farklı tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Kişilerin kendilerini özgür bir şekilde ifade etmesinin önüne geçerek, toplumsal kural ve normlar çerçevesinde, kendini gerçekleştiren bir kehanet gibi sadece toplumsal bağlamda kabul gören cinsiyet rollerinin yerine getirilmesine, kişilerin yaratıcılıklarının sınırlandırılmasına neden olmaktadır. En önemlisi de eşit ve adil bir toplum düzeni inşa edilmesinin önüne geçmektedir (Demirgöz Bal, 2014).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, eşitsizliğe uğrayan taraf olan kadınların sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Kadınların öğrenim durumları, gelir durumları, iş hayatına katılım ve kariyer basamaklarında yükselmesinde engellere neden olmaktadır

(Şimşek, 2011). Günümüzde yakın geçmişe kadar “Haydi kızlar okula”, “Baba beni okula gönder” gibi kız çocuklarının eğitime kazandırılmasının önündeki engellerin aşılmasını amaçlayan Millî Eğitim Bakanlığı ortaklığında yürütülen projeler olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında kız çocukları günümüzde erkeklere kıyasla eğitim olanaklarından mahrum bırakılmakta, fırsat ve imkân eşitliğinden yoksun kalmaktadır. Temel haklardan olan kaliteli eğitim hakkına günümüzde hâlâ ulaşamayan kız çocuklarının diğer hak ve imkânlardan yararlanamaması ve ilerleyen süreçlerde birtakım engellerle karşılaşması olağan bir durumdur (Ayoğul ve Baraz, 2020). Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda Millî Eğitim Bakanlığı’nı muhatap alan bir soru önergesinde Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk’a eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için ne gibi önlemler alındığı sorulmuştur. İlgili soru önergesini Millî Eğitim Bakanı Ziya Selçuk 13.04.2021 tarihinde yanıtlamıştır. Bu kapsamda Millî Eğitim Bakanlığı müfredatlarında bir cinsi öven ya da yeren anlatımlardan kaçınıldığı, fakat ilkökul ve ortaokul eğitim kademeleri için “toplumsal cinsiyet eşitliği” müfredatı adı altında bir çalışma gerçekleştirilmediği belirtilmiştir (TBMM, 2021). Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda yeterli önlemlerin henüz alınmadığını ve konunun çözülme bekleyen bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk’ün “Bir toplum, bir millet erkek ve kadın denilen iki cins insandan meydana gelir. Mümkün müdür ki, bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer kısmı göklere yükselebilir!” sözü ile vurguladığı gibi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yadsınamaz bir gerekliliktir. Atatürk döneminde, bu düşünce doğrultusunda hareket edilmiş, toplumsal düzeyde kadın ve erkeğin birlikte yükselmesi hedeflenmiştir. Cinsiyete göre milletvekili sayısı ve meclisteki temsil oranları (1935-2019 dönemi) incelendiğinde, 1935 yılındaki yüzde 4,5 oranında kadın temsilinin olduğu mecliste, sonraki yıllarda kadın vekil oranındaki düşüş ve dalgalanmalar görülmektedir. Belirtilen tarih aralığındaki en düşük kadın temsil oranı, 1950 yılı için saptanan yüzde 0,6’dır. Sonraki yıllarda kadın temsil oranı çok düşük düzeyde kalmış, 1983 yılında yüzde 3,0 oranına yükseldikten sonra tekrar düşüş yaşanmıştır. 1987 yılında 1,3 oranında olan kadın milletvekili sayısı, ilgili yıldan itibaren sürekli artış göstermiştir. Yıllar içinde artan temsil oranına rağmen, 2019 verilerine göre kadın vekil oranı halen yüzde 17,3’tür. Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde de ne yazık ki hâlâ cinsiyet eşitliği sağlanamamıştır (Tablo 2.2.2.).

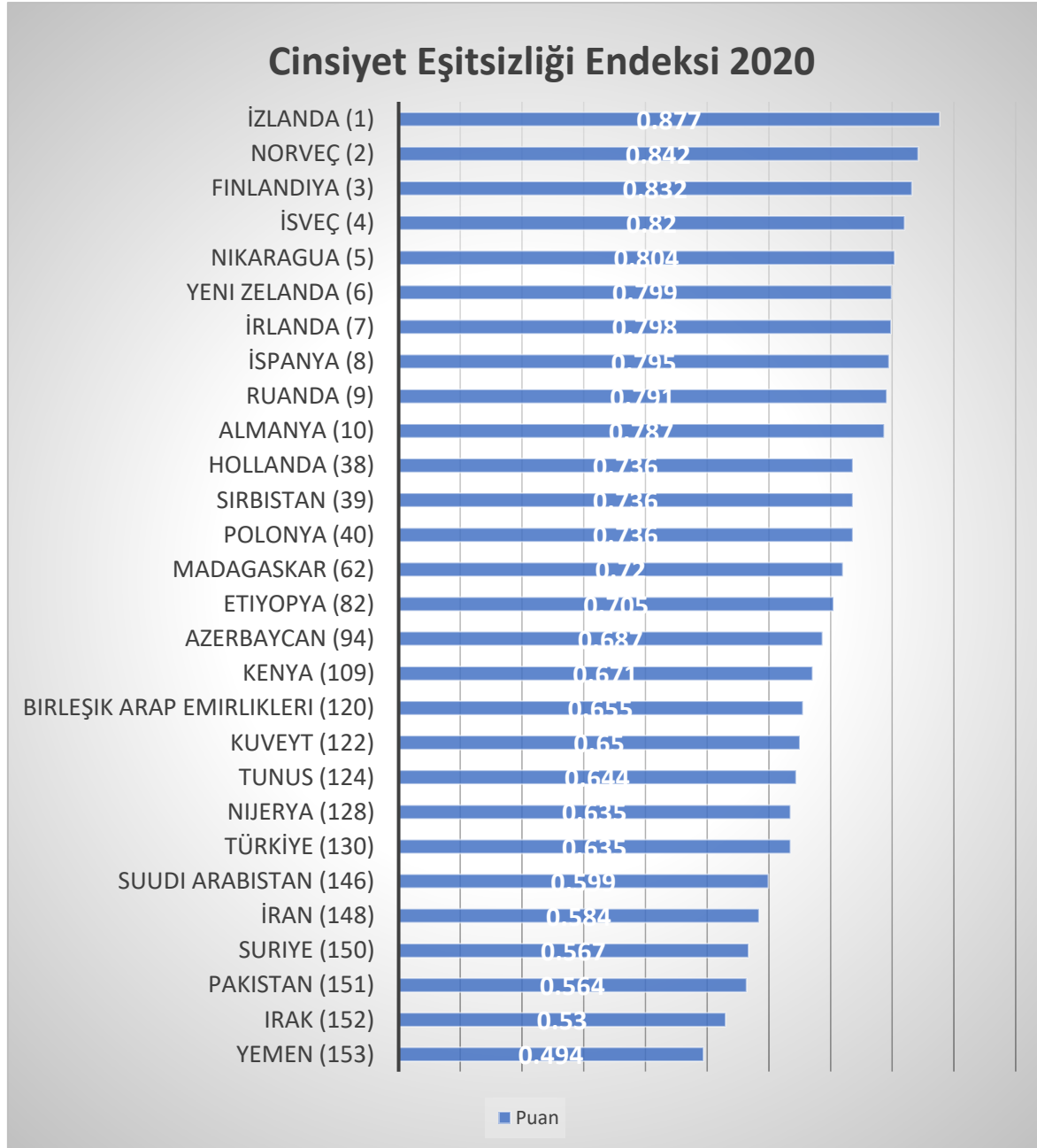
Tablo 2.2.2. Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Meclisteki Temsil Oranı (1935-2019)

Yıl	Toplam milletvekili sayısı	Erkek	Temsil oranı (%)	Kadın	Temsil oranı (%)
1935	399	381	95,5	18	4,5
1939	429	413	96,3	16	3,7
1943	455	439	96,5	16	3,5
1946	465	456	98,1	9	1,9
1950	487	484	99,4	3	0,6
1954	541	537	99,3	4	0,7
1957	610	602	98,7	8	1,3
1961	450	447	99,3	3	0,7
1965	450	442	98,2	8	1,8
1969	450	445	98,9	5	1,1
1973	450	444	98,7	6	1,3
1977	450	446	99,1	4	0,9
1983	399	387	97,0	12	3,0
1987	450	444	98,7	6	1,3
1991	450	442	98,2	8	1,8
1995	550	537	97,6	13	2,4
1999	550	527	95,8	23	4,2
2002	550	526	95,6	24	4,4
2007	550	500	90,9	50	9,1
2011	550	471	85,6	79	14,4
2012	548	469	85,6	79	14,4
2013	548	469	85,6	79	14,4
2014	535	458	85,6	77	14,4
2015	550	469	85,3	81	14,7
2016	550	469	85,3	81	14,7
2017	539	464	86,1	75	13,9
2018	600	496	82,7	104	17,3
2019	589	487	82,7	102	17,3

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2019

Dünya Ekonomik Forumu’nun, 2020 yılına ait Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu (“The World Economic Forum”, 2019) incelendiğinde de benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu raporda 153 ülke toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında sıralanmaktadır. Ülkeler, toplumsal cinsiyet eşitsizliği oranına göre 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bu değere göre, toplumsal cinsiyet eşitsizliği 0’a yaklaştıkça artarken, 1’e yaklaştıkça azalmaktadır.

Tablo 2.2.3. Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu (2020)



Kaynak: Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu, 2020

(<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2020> adresinden erişilmiştir.)

Tablo 2.2.3'teki veriler incelendiğinde, cinsiyete dayalı eşitsizliğin en az yaşandığı ülkenin 0,877 değer ile İrlanda olduğu, bunu 0,842 değer ile Norveç ve 0,832 değer ile Finlandiya'nın izlediği görülmektedir. İlk üç sıradaki bu ülkelerde kadın ve erkekler arasında cinsiyete dayalı eşitsizlik uçurumu en az düzeydedir. Bu ülkelerde toplumsal cinsiyet uçurumunun diğer ülkelere nazaran az olması kadınların toplumsal statüsünü, eğitim düzeyini, işgücüne katılım ve yüksek statülü görevlerde temsil düzeyini de etkilemektedir. Tablo verilerine göre, raporda son sıralarda 0,564 değer ile Pakistan, 0,530 değer ile Irak ve son olarak 153. sırada 0,494'lük değer ile Yemen gelmektedir. Belirtilen bu ülkelerde kadın ve erkekler arasında cinsiyete dayalı eşitsizlik uçurumu en fazla görülmektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla olduğu ülke, 153. sırada yer alan Yemen olmuştur.

Türkiye bu rapora göre 0,635 değer ile 130. sırada yer almaktadır. Türkiye, yer aldığı 130. sıra ile Nijerya, Tunus, Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kenya gibi ülkelere daha alt sıralara düşmüştür. Oysaki, Türkiye Dünya Ekonomik Forumu'nun 2006 yılı Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'nda 0,585 değer 105. sırada yer almıştı. Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinin sonuna yaklaşırken, cinsiyet uçurumunu kapatmak bir yana, sıralamadaki yerini 25 birim yükselterek gerisinde sadece 23 ülkeyi bırakabilmiştir.

Günümüzde her alanda değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaların yapılması, bu doğrultuda küçük de olsa ilerleme kaydedebilmek toplumsal refah ve kalkınma için bir gerekliliktir. Ne yazık ki günümüzde hâlâ çok sayıda kadın cinayeti haberleri gündem oluşturmaktadır. Kadın cinayetlerinin gündem oluşturduğu, kadınlara yönelik geleneksel toplumsal cinsiyet temelli bakış açısının kabul gördüğü ülkelerde, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda atılacak her bir adım büyük önem arz etmektedir.

2.3. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri

Kariyer, insanların kendine uygun buldukları ve sahip oldukları görevleri yerine getirirken, başladığı yerde kalmadan ilerleme kaydetmesi, kendini geliştirerek, deneyim ve yetenek kazanması bunun sonucunda daha fazla saygınlık, güç, para ve statü elde etmesidir (Albayrak, 2007). Kariyer, çalışmaya ve yaşama yönelik değer ve tutumlar, işle ilgili etkinliklerin yanı sıra yaşam rollerinin iç içe geçerek birbirine eşlik ettiği bir süreçtir (Güldü ve Kart, 2017). Bireyin tüm hayatını kapsayan kariyer kavramının, ilerleme ve yükselme gibi dikey hareketlilik boyutunun yanı sıra, kişinin sosyal yapı içerisindeki kişisel kimliğini,

toplumsal statüsünü etkileyen yatay hareketlilik boyutu olduğu da bilinmektedir (Kır ve Salkım Er, 2017).

Kariyer kişinin hayatını pek çok boyutuyla etkileyen; kendini geliştirme hedefleri edinmelerini sağlayan, toplumsal, örgütsel ve bireysel alanda mutlak getirileri olan önemli bir kavramdır. Bireyin sorun ve engellerle karşılaşmadığı, görev ve sorumluluklarını mutlu olarak yerine getirdiği zamanlarda kariyer gelişimi doğal yollardan, kendiliğinden gelmektedir. Fakat görevlerini yerine getirirken çeşitli sorun ve engellerle karşılaştığı, kariyeri doğrultusunda bir gelecek göremediği zaman; kariyer engeli kavramı ortaya çıkmakta ve birey yapmakta olduğu görevleri terk ederek kariyerini sonlandırmak istemektedir. Bu durum örgütsel iklimi olumsuz etkileyerek etkililik, verimlilik ve performansı düşürmektedir (Kır ve Salkım Er, 2017).

Kadınların karşılaştığı kariyer engellerinden ilki, işe alınma ya da görevinde üst basamaklara ulaşmada cinsiyet ayrımlarının neden olduğu engellerdir. Çalışma saati, medeni durum, eğitim düzeyi gibi faktörler kadınların kariyer gelişiminde etkili rol oynamaktadır. Bununla birlikte, geleneksel bakış açısına dayalı toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle ortaya çıkan kurum kültürü, örgütün fiziksel güç ve cinsiyet farklılıkları üzerine kurulu olma durumu kariyer gelişimini olumsuz etkilemektedir (Bingöl ve Gündoğdu, 2020)

Kadınların karşılaştığı kariyer engellerinin kaynakları beş alt kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar örgütsel yapı yaklaşımı, pazar koşulları yaklaşımı, insan kaynakları yaklaşımı, geleneksel yaklaşım ve önyargılar olarak adlandırılmış ve aşağıda özetlenmiştir (Ateş, 2019).

1. *Örgütsel Yapı Yaklaşımı:* Örgüt kültürü, örgütlerin istihdam politikaları kadın temsiline gereken önemi vermiyor, örgütteki kadınlara karşı önyargılı tutumlar kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almalarını engelleyici nitelik taşıyor ve örgütteki kadınlar ötekileştiriliyor ise, kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen örgütsel yapıdan bahsedilebilir.
2. *Pazar Koşulları Yaklaşımı:* Kadınlar daha yoğun olarak düşük statülerdeki, niteliksiz ve iş güvencesi olmayan pozisyonlarında görev almaktadır. Bu durum kadınların kariyer ilerlemelerini zorlaştırmakta, yöneticilik pozisyonuna ulaşabilecekleri fırsatları ortadan kaldırmaktadır.

3. *İnsan Kaynakları Yaklaşımı:* Kariyer basamaklarında üst düzey pozisyonlara yükselmek, ilgili alanda uzmanlaşma, bilgi birikimi ve deneyim gerektirir. Bu yaklaşıma göre, kadınlar belirtilen alanlarda erkeklere kıyasla geri planda kaldığı için gerek işe alınma gerekse terfi bakımından dezavantajlı grupta yer almaktadır.
4. *Geleneksel Yaklaşım:* Geleneksel toplumlarda, toplumsal cinsiyetin kadınlara yüklediği roller gereği, kadınlardan ev ve çocuklarla ilgilenmesi beklenmektedir. Erkeklerden beklentiler ise iş ve kariyer alanında uzmanlaşması ve kariyer basamaklarında yükselmesidir. Bu doğrultuda kadın, dezavantajlı grupta yer almaktadır.
5. *Önyargılar:* Toplumsal cinsiyet algıları ve kadına yüklenen roller gereği kadınların daha duygusal olduğu, mantıksal kararlar alamayacağı yaygın olarak kabul görmektedir. Kadınların bu gibi nedenlerle yönetim görevlerini yerine getiremeyecekleri ve üst düzey yönetim basamaklarında başarılı olamayacaklarına ilişkin önyargılar mevcuttur. Toplumsal cinsiyet rolleri gereğince kadınların kırılgan ve duygusal anlamda güçsüz olduklarına, ayrıca liderlik özelliklerinin olmadığına dair sabit inanç ve anlayışlar kabul görmektedir. Toplumun kadınlara atfettiği bu roller gereği çalışan kadın profili çoğunlukla benimsenmemektedir (Ayoğul ve Baraz, 2020).

Bridge (2003), “Eğitim Yönetiminde Kadınlar” başlıklı kitabında kadınların mesleklerinde ilerlemelerine ve yönetici olmalarına en büyük engelin önyargı ve ayrımcılık olduğunu dile getirmektedir. Aynı kitapta kadınların eğitim yönetiminde azınlıkta olmalarının nedenleri dört ana başlıkta sıralanmıştır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

1. *Açık ve gizli ayrımcılık:* Kadınların evlendiğinde ve çocuk sahibi olduğunda çalışma yaşamlarını bırakacakları düşüncesi ile erkek adayların yönetici pozisyonlarına daha uygun olduğu, bu pozisyonlarda kadınlara nazaran daha başarılı olabileceği varsayımı yaygındır. Yine toplumsal cinsiyet bağlamında, yöneticiliğin güçlü olmayı gerektirdiği, kadınların ise güçsüz ve zayıf oldukları inancı yaygındır. Sayısal ve oransal açıdan erkek yönetici sayısının fazla olması nedeniyle yöneticinin her zaman erkek olması gerektiği inancı kabul görmüştür.

Yapılan araştırmalar, görüşülen tüm kadın yöneticilerin açık ve gizli olmak üzere bir çeşit ayrımcılık ve önyargı ile karşılaştığını ortaya koymaktadır.

2. *Kurumsal sınırlamalar:* Kurumlarda yönetim basamaklarında çoğunlukla erkekler yer almaktadır ve dolayısıyla bir yöneticiden beklenen  l  tleri onlar belirlemektedir. Bu bağlamda kurumlarda kadınlar erkek liderlik değerleri ile yargılanmakta ve anlaşılmamaktadır. Kadınların rol modeli olabilecek üst düzey bir yönetim görevinde bulunan kadın sayısı pek fazla değildir. Yöneticilere özgü kabul gören davranışlara bakıldığında, toplumsal cinsiyet bağlamında erkeksi davranış rolleri göze çarpmaktadır. Kadınlar yönetimde demokratik, işbirlikçi yöntemleri uyguladıkları zaman çok yumuşak ya da sıkı, disiplinli, otoriter liderlik şablonu uygulamaktan aciz olarak nitelendirilebilmektedir. Bu bağlamda iş başvurusu yapıldığı andan itibaren kariyer yolunu çizerken kadınlara karşı ve erkeklere yardımcı olan kurumsal sınırlamalar neticesinde, kadınlar şanslarının az olduğunu düşünmekte ve bu durum vazgeçmelerine neden olmaktadır. Çocukları olan birçok kadın rol çatışmasına girmek, suçluluk duygusu ve ikilem yaşamaktadır.  ocuklarına karşı görevlerini aksatmamak için meslekte ilerlemekten vazgeçmektedir. Kadınlar kurumlarda terfi etmek ya da üst yönetim basamaklarına gelmek konusunda özellikle onları y reklendiren birisi yok ise erkekler kadar ısrarcı olmamaktadırlar. Kadınların çoğu mesleklerini uzun vadede planlamamakta ve meslekte ilerlemeleri rastlantılara bağlı olmaktadır.

3. *Kadınların toplumsallaşması kuramı:* Bu teori eşitsizliğin nedenini kadınların sosyalizasyonu olarak açıklamaktadır. Kadınların sosyalizasyonu toplumsal cinsiyet bağlamında, kadınların çocukluktan itibaren yetiştirilme biçimlerinin eşitsizliğe neden olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın ve erkekler yetiştirilme tarzına göre çeşitli tutum ve bakış açılarına sahip olmaktadır. Bu tutum ve bakış açıları, ilerleyen zamanlarda kadınlar açısından iş yaşamında dezavantaj oluşturmaktadır. İlk olarak, kadınlar “düşük beklenti” tuzağına yakalanmakta, becerilerinin gereken işleri yapmak için yeterli olmadığı inancına kapılabilmektedirler. İkinci olarak, kadınlar kendi cinsiyetleri ile uyuşmayan işlerde başarı kazanmaktan korkmayı öğrenirler. Böylece birçok kadın kendi cinslerine uygun görmedikleri işlerde başarılı olmaktan kaçarak, sosyal kabul gören biçimde davranmaya çalışır. Bu başarıdan korkma duygusu terfi ve

yükselmeye engel teşkil eder. Üçüncü olarak, kadınlar girişken, saldırgan, güç veya kontrol peşinde koşan kişiler olmamak yönünde sosyalizasyondan geçmişlerdir. Bu durum başarılı yönetici paradigmasına aykırıdır. Dördüncü olarak, kadınlar sosyalizasyon sürecinde erkeklere bağımlı olmaya yöreklendirilmiş, onlardan bu doğrultuda davranış beklenmiştir. Bu toplumsallaştırma onları kendine daha az güvenir ve diğerlerinden daha fazla etkilenir hale getirmiştir. Bu durum kadınları erkeklerden daha az başarılı, erkeklere daha bağımlı rollere yöreklendirmektedir. Bu bağlamda “tipik kadın” ve “tipik yönetici” rolleri birbirine uymamaktadır. Birçok kadın kültürel ikilem içinde kaldığı için yönetici olmamayı yeğlemektedir.

4. *Erkek kültürünün egemenliği*: Farklı derecelerde olsa bile hem batı hem de doğu toplumlarında toplumu ve toplumsal kültürü erkekler yönetmektedir. Erkek kültürünün egemenliği eğitim dahil toplumsal yaşamın tüm alanlarını şekillendirmektedir. Genel itibarıyla erkekler ön planda olduğundan sözleri onlar söylemiş, kadınlar dinlemiştir. Yönetici kadınların değerlendiriliş perspektifi de erkek perspektifidir. Bütün bu erkek egemen kültüre rağmen üst yönetim pozisyonlarına gelmeyi ve o pozisyonlarda kalmayı başarabilmiş kadınların sayısı çok azdır. Bu kadınların en büyük özelliklerinden biri sabretmiş olmalarıdır (Bridge, 2003).

Kadınlar dünya üzerindeki işlerin üçte ikisini yapmalarına rağmen dünyadaki gelirin onda birini almaktadır. Kadınlar dünyadaki mülkiyetin yüzde 1'ine sahip bulunmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993). Bu durum kadınların toplumsal statü, güç, üst yönetim basamakları ve ekonomik feraha ulaşmalarının önünde türlü engellerin olduğunu ortaya koymaktadır.

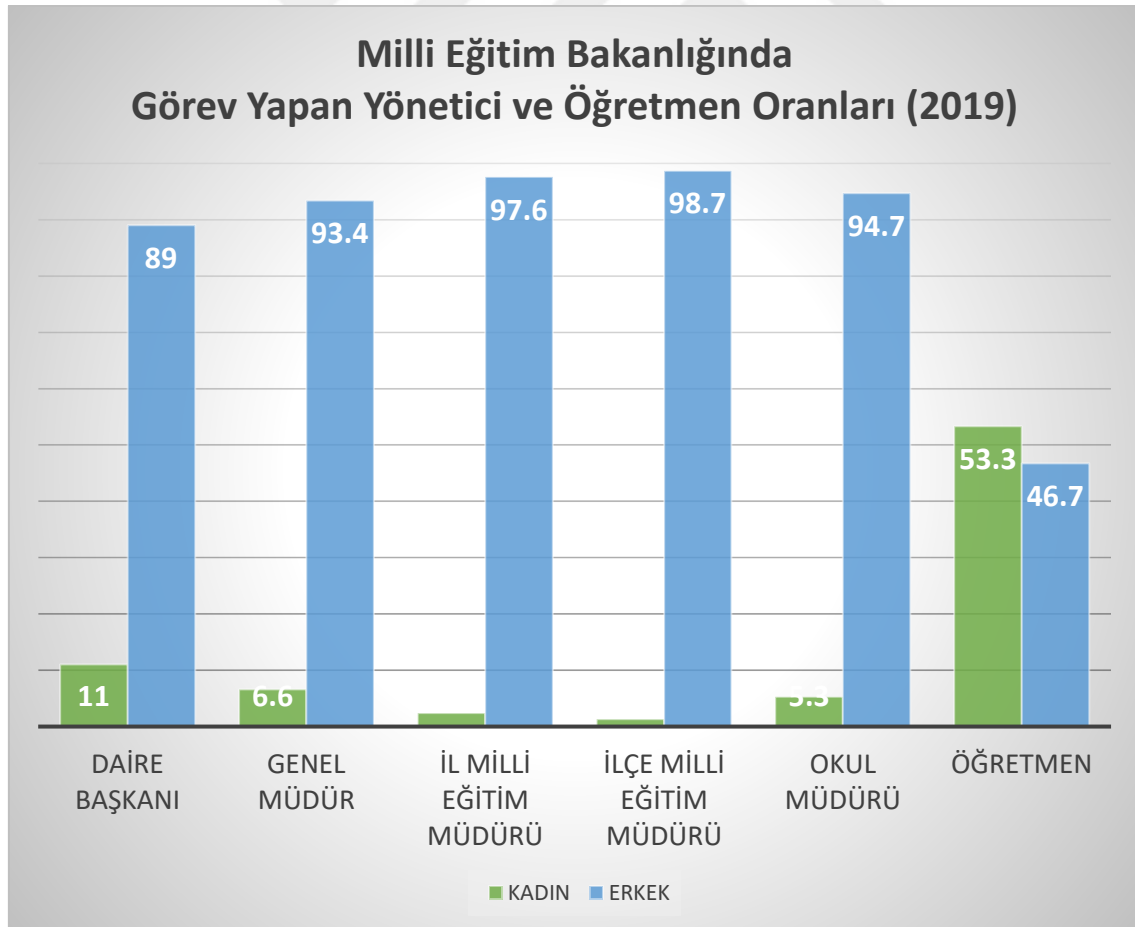
2.3.1. Cam Tavan Sendromu

Wall Street Journal'da, Hymowitz ve Schellhardt (1986) tarafından yayımlanan bir makalede, kadınların iş yaşamında erkekler kadar başarılı olmalarına karşın üst düzey yönetim basamaklarında yeterince yer almamalarının nedenleri sorgulanmış ve kadınların üst düzey yönetim basamaklarına yükselirken “cam tavan” olarak adlandırılabilir görünmeyen çeşitli engellere maruz kaldıkları ortaya konulmuştur (Hymowitz ve Schellhardt, 1986).

Cam tavan kavramı, insanlar arasındaki farklılıklar ve toplumsal rollerin insanlara yüklediği beklendik davranışlar gereğince; bir grup insanın, başarıları ne olursa olsun, birtakım görevlerin üstesinden gelemeyecekleri, bu görevlere uygun olmadıkları ve bu görevlere gelseler de üst basamaklara yükselemeyeceklerine yönelik toplumsal algı ve tutumların, söz konusu insanlar tarafından da farkında olmadan da olsa içselleştirilmesi, bu doğrultuda gözle görülmeyen engellere maruz kalmaları şeklinde ifade edilebilir (Özcan, 2020).

Kadınlar iş yaşamında erkekler kadar yetkin olmalarına rağmen birçok iş başvurusunda, yöneticilik için başvuran daha az deneyimli erkek adayların yüksek lisans ve doktora olan daha deneyimli kadın adaylara tercih edildiği bilinmektedir (Bridge, 2003). Bu durum erkeklerle eşit kapasite, eğitim ve yeterliğe sahip olan kadınların üst yönetim basamaklarında erkekler kadar yükselemediğine işaret etmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017).

Tablo 2.3.1. Cinsiyete Göre Yönetici ve Öğretmen Oranları (2019)



Kaynak: www.meb.gov.tr

Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un 23.12.2019 tarihinde açıkladığı verilere istinaden hazırlanan Tablo 2.3.1'de öğretmen olarak görev yapan kadınların yüzde 6,6 oranında erkeklerden fazla olduğu görülmektedir (TBMM, 2019). Sırası ile üst yönetim basamaklarına çıktığında kadın öğretmenlerin sayısal ve oransal fazlalığı kadınlara avantaj sağlamamıştır. Aksine yöneticilik pozisyonlarında kadın oranının ciddi oranda az olduğu tabloda açıkça görülmektedir. Yöneticilik pozisyonlarında kadın ve erkekler arasındaki uçuruma varan sayısal ve oransal fark birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselirken “cam tavan” olarak adlandırılabilen çeşitli engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur (Aksu, 2019).

Eğitim yönetiminde “cam tavan” kavramı; kadınların üst düzey yönetim basamaklarında erkeklerle aynı oranda temsil edilmelerinin önünde algılanamayacak düzeydeki çeşitli engeller olarak ifade edilebilir (Korkmaz, 2016). Öyle ki bu engeller bazen kadınların kendilerinin bile fark edemeyeceği kadar belirsiz ama kariyer ilerlemelerinin önünde çok güçlü ve caydırıcı olarak var olmaya devam eden, sadece karşı karşıya kaldıklarında farkına vardıkları kariyer engelleridir. Bu kapsamda öğrenilmiş çaresizlik şeklinde kabul edilerek karşı konulamaz hale gelmiş, artık farkına varılmayan, kişilerin cesaretini kıran, geri planda kalmalarına neden olan birçok faktörü içerisinde barındırmaktadır (Karaca, 2007).

Tablo 2.3.2. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Cam Tavan Engelleri

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller	Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller	Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller
-Çoklu rol üstlenme -Kadınların kişisel tercih ve algıları	-Örgüt kültürü -Örgüt politikaları -Mentor eksikliği -İnformal iletişim - Ağlarına katılamama	-Mesleki ayrım -Stereotipler (Cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)

Kaynak: KSSGM Yayınları, Ankara, 1998.

- *Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:* Kadınlar toplumsal cinsiyet rolleri gereğince kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukların hepsi ile birden baş edemeyeceklerini düşündüklerinde, bu engellerin kendilerinden kaynaklandığı yanılığına kapılır ve o doğrultuda çaba sarf etmeyi bırakırlar (Özcan, 2020).
- *Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:* Örgütsel anlamda bireyin önüne çıkan ve güce ulaşmayı engelleyen en önemli etken adil olmayan istihdam politikalarıdır. Cinsiyete dayalı olarak kadın ve erkeklere yönelik farklı tutum ve davranışlar, benzer görevlere farklı ücret uygulamaları, cinsiyet eşitliğini savunan pek çok yasa olmasına rağmen devam eden eşitsizlikler, kadınlara erkeklere kıyasla ikinci sınıf insan muamelesi yapılması bu kategoride değerlendirilebilir (Palmer ve Hyman, 1993).
- *Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:* Geleneksel toplumlar da kadının öncelikli görevi aile kurumuna, eşine ve çocuklarına karşı sorumluluklarını yerine getirmektir. Kariyer geliştirmek kadınlar için bunlardan sonra gelen ikincil bir görevdir. Kariyer gelişimi kadınlardan çok erkeklerden beklenen, erkek işi bir faaliyet olarak kabul görmektedir (İnandı ve diğerleri, 2009).

Bütün bunlarla birlikte cam tavan, bir örgütte resmi veriler ve toplantılar ışığında açığa çıkarılan bir konu olmaktan öte, örgüt içerisinde önemli görevlere terfi edebilmeyi, güç, itibar ve statü sahibi olmayı engelleyen; yükselmenin önündeki gözle görülmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Adil olmayan tutum ve davranışları, arkada kalma, görünmez olma, işe yaramaz olarak hissetme duygusunu, ekonomik ve sosyal anlamda eşitsizlikleri de bünyesinde barındırmaktadır (Tanrısevdi ve diğerleri., 2019). Küresel çapta düşünülürse, “cam tavan” kavramı toplum kalkınması, insani gelişim, ekonomik güç ve etkinliğe ulaşma ve toplumsal refah açısından cinsiyet bağlamında engel oluşturan, verimi düşüren önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Özcan, 2020).

Türkiye Cumhuriyeti Devleti 1985 yılında CEDAW (Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi), 1995’te Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu kararlarını imzalayarak kadınlara yönelik kariyer engellerinin önüne geçmeyi taahhüt etmiştir (Özcan, 2020).

2.3.2. Görünmez Kadın Sendromu

Kadınlar geçmişten günümüze toplumların kalkınması, gelişim ve üretim süreçlerinde, emek sektöründe erkeklerle birlikte çaba sarf etmiştir. Her ne kadar statü ve çalışma şartları bakımından erkeklere nazaran daha geri planda kalsalar da emek sektöründe etkin olmaya devam etmiştir. Kadının iş yaşamında konumlandırıldığı geri planda kalan statü nedeniyle Wirth (2001), erkeği “stratejik işgören”, kadını ise alt pozisyonlarda, erkeklerin işini kolaylaştıran “destek işgöreni” olarak nitelendirmiştir. Bu durumda erkekler aktif pozisyonlarda rol alırken, kadınlar daha çok pasif ya da edilgen rollerde konumlandırılmaktadır.

İş yaşamında toplumsal cinsiyet rolleri gereğince erkeğin daha aktif kabul edilerek sözünün daha fazla geçtiği algısı, geleneksel tutumlara sahip olan erkek yöneticilerin kadınların düşünce, söylem ve görüşlerini dikkate almaması; kadınların kendini değersiz hissederek kendi kabuğuna çekilmesine neden olmaktadır. Bu durum sonucunda “görünmez kadın sendromu” ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2017).

Geleneksel toplum düzenlerinde kadının daha çok özel alanda varlık göstermesi beklendiği bir davranıştır. Erkekler ise, daha çok kamusal alan ve üst yönetim pozisyonlarına yakıştırılarak o doğrultuda yönlendirilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Geleneksel toplumlardaki bakış açısını bir şekilde kırmayı başararak kamusal alanda kendine yer bulan kadınlar, kendilerine ayrılan alanlarda çalışırken bile önemsiz görülmüş ve görünmez olmaya mahkûm edilmiştir. Kadınların çeşitli içsel, dışsal ve içselleştirilmiş dış faktörler nedeni ile geri planda kaldıkları, fark edilmedikleri, bir nevi görünmez hale gelmeleri “görünmez kadın sendromu” olarak açıklanmıştır (Akkaya, 2020b).

Kara (2015) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kamusal alanda görev yapan kadın yöneticiler görüş ve düşüncelerinin erkek yöneticiler kadar dikkate alınmadığı, takdir ve terfi konularında sarf ettikleri çabanın erkek yöneticilere nazaran daha az dikkat çekici bulunduğu, erkek yöneticilerin kendilerini aralarında görmekten hoşnut olmadıkları ve erkek yöneticiler tarafından kurulan sosyal iletişim ağlarında yeterince yer bulamadıklarını ifade etmiştir. Bu durum, sayısal ve oransal açıdan az da olsa yönetim basamaklarında bulunan kadınların somut olarak var olmalarına rağmen aslında tam anlamı ile görülmediklerini, duyulmadıklarını, görünmez kadın sendromuna karşı stratejiler geliştirmek zorunda olduklarını ortaya koymaktadır.

Geleneksel toplumlarda bağımsız davranış sergileyen kadına, üstlendiği görev ve sorumluluklarda güvensiz ve şüpheli biçimde yaklaşılmaktadır. Kadınlar aldıkları görevlerde özellikle yöneticilik pozisyonlarında iseler erkeklere nazaran toplumun bakış açısını değiştirmek, başarılı olduklarını ispat etmek, kendileri ile ilgili türlü şüpheleri yok etmek konusunda çok daha fazla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum karşısında pek çok kadın direnç göstererek daha çok çalışma zorunluluğu hisseder ve erkeklere nazaran çok daha zor işleri üstlenir (Bridge, 2003). Tüm bu süreçler karşısında psikolojik anlamda yeterince direnemeyen kadınlar ise, görünmez kadın sendromu nedeni ile daha geri planda kalmayı tercih ettikleri için zaman içinde daha da yorgun hissederek “Tükenmişlik Sendromu” yaşarlar (Gündüz, 2017).

2.3.3. Süper Kadın Sendromu

Günümüzde eğitimde fırsat ve imkân eşitliği, kadınların kariyer gelişimi, iş yaşamında kadının yeri ve rolü geçmişe nazaran ilerleme kaydetmiştir. Fakat toplumsal cinsiyet bağlamında kadınlardan beklenen roller daha az değişikliğe uğramıştır. Geleneksel toplumlarda kadınlardan hâlâ çocukların, eşin ve ev işlerinin sorumluluğunu üstlenerek üzerine düşen görevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Kadınlar bu bağlamda hem çalışarak ekonomik anlamda eve katkı sağlamak ve kariyer yapmak hem de ev işlerini aksatmadan yürüterek çocuklarına ve eşlerine karşı kendilerinden beklenen geleneksel cinsiyet rollerini yerine getirmek durumunda kalmaktadır. Toplumun beklentileriyle ve gündem olan cinsiyetçi bakış açısıyla yaratılan; güzel, formda ve enerjik kadın tanımı, kadınların ev iş yaşamı açısından üstün başarıyı yakalama hırsı kadınlarda birçok psikolojik soruna yol açmaktadır. Bu durum alanyazında “Süper Kadın Sendromu” olarak adlandırılmaktadır (Gündüz, 2017).

1970’li yılların başında hem evde çocuk yetiştirmek hem işte tam gün çalışarak başarı kazanmak arzusu ile işlerin hepsine yetişmeye çalışan kadınlara “süper kadın” deniyordu. Fakat ne yazık ki süper kadınlar çeşitli sorunlar yaşıyor, sinir krizleri geçiriyor, aşırı stres ile sigara ve alkol gibi kötü alışkanlıklara eğilim göstermeye başlıyor, aile birlikteliklerini sonlandırmak zorunda kalıyordu. Bu aşırı stres örnekleri her şeyi tek başına yapmanın, her yere aynı anda yetişmeye çalışmanın istendik bir şey olmadığını ortaya çıkardı (Palmer ve Hyman, 1993).

Kariyerde ilerleme hırsı, çocukların eğitim ve bakımında mükemmel olma, ev işlerini titizlikle yürütmeye çalışmak ve bunların hepsini aynı anda yapmaya çalışmak bu sendromun en belirgin özelliklerindendir. Toplumsal baskı, kadının aynı anda her şeye yetişmeye çalışırken bir şeyleri eksik bıraktığı düşüncesi, çocuklarının bakımı ve önemseydiği diğer konularda ihmalinin olabileceğini duygusu kadınları suçluluk duygusuna sürüklemektedir. Bu açığı kapatmaya çalışan kadınlar, zorlayıcı ve yıpratıcı düzeyde üstün bir performans sergileme çabasına girmektedir (Gündüz, 2017) Kadınlar kendilerini yıpratacak derecede birçok görev ve sorumluluğu üstlendikleri için iş hayatında da sorumluluk getirecek, kendilerini daha fazla zorlayacak bir rol daha üstlenmemek için genellikle kariyer gelişimlerinden feragat etmeyi tercih ederek daha düşük seviyelerdeki yöneticilik pozisyonlarını tercih etmektedir (Alhas, 2016).

Bu bağlamda Kara (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, iş yaşamında etkin rol alan kadın yöneticilerin, üstlendikleri en önemli rolü annelik olarak gördükleri; kariyer planlamasını ikinci planda bıraktıkları; genelde yöneticilik ve kariyer rolünden vazgeçtikleri; iş, ev ve eşle ilgili sorumluluklarının çatışmalarına neden olduğu; kendilerinden beklenen roller için yeterince zaman bulamadıklarında yoğun düzeyde stres, kaygı, yorgunluk ve huzursuzluk duyguları ile baş etmek zorunda kaldıkları ve yaşadıkları rol çatışmalarının kariyer ilerlemelerini engellediği ortaya konmuştur.

Kadınlar iş yaşamında ve kariyer ilerlemelerinde erkeklere nazaran zaman yönetimi problemi ile daha fazla karşılaşmaktadır. Birçok kadın çoklu rollerini yerine getirmeye çalışırken zamanla ilgili aşağıdaki üç ana problemle karşılaşmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993): (1)Alışılmış ama hâlâ beklenen “Süper Kadın” ya da “Süper Anne” rolüyle başa çıkmak. (2) Yeni karşılaştığı pek çok sorumluluklarını başkalarına devretme konusunu halletmek. (3) Cazip destek sistemleri aramak ve geliştirmek.

Bridge’e (2003) göre, kadınlarda bulunan annelik güdüsü ve bunun doğal sonuçları nedeni ile kadınların sorumluluk duygusu çok güçlüdür. Kendilerine verilen başka bir kimseye bırakmadan en iyi şekilde yapıp bitirmek için üstün çaba harcarlar. İş yerinde ya da yöneticilikte bu sorumluluk duygusu, toplumumuzda sık rastlanılan, sorumluluktan kaçmaya ve görev yapan birisi olduğunda tüm işi o kişiye yüklemeye çalışan insanlarla görev yaparken çok daha yıpratıcı olabilir. Yönetici kadın bir yandan sorumluluklar altında ezilirken diğer yandan toplumsal baskı ve önyargılar altında ezilir. Yöneticilik koltuğundaki kadınlar bu ağır

sorumluluklar altında ezilmemek için yetki devrini ve sorumlulukları paylaşmayı öğrenmek zorundadır.

2.3.4. Sindirella Kompleksi

Dünya üzerindeki nüfus yoğunluğuna oranla iş gücü ve istihdam, kariyer ilerlemesi ve üst yönetim basamaklarında temsil oranları bakımından erkeklerin gerisinde kalan kadınların üst yönetim basamaklarına yükselirken karşılaştığı sorunlara yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Ateş, 2019; Kara, 2015; Karaca, 2007; Mert, 2019; Palmer ve Hyman, 1993; Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016). Bu araştırmalar incelendiğinde toplumsal cinsiyet rolleri, stereotipler, cinsiyet ayrımcılığı, kültürel ve sosyal yapının etkisi, kadının ailedeki konumu, kadının üstlenmek olduğu sorumluluklar alanyazında en fazla yer alan konulardır. Bu konuların yanında kadınların bunun gibi faktörleri içselleştirmesi ile ortaya çıkan psikolojik faktörler nedeni ile çeşitli sendromlardan da bahsedilmektedir. Sindirella diğer adı ile Andromeda Kompleksi bu psikolojik sendromlar arasındadır (Akkaya, 2020a). Sindirella Kompleksinden alanyazında, “Külkedisi Sendromu” olarak bahsedildiği de bilinmektedir. Gündüz (2017) çalışmalarında “Külkedisi Sendromu” adlandırmasını tercih etmiştir.

Dowling (1981) tarafından yazılan bir kitap ile birlikte popülerlik kazanan Sindirella Kompleksi kişisel ya da ruhsal bağımlılığın, başka bir ifade ile başkaları tarafından gözetilme ve korunma ihtiyacının, kendine güven eksikliği nedeni ile ortaya çıkması sonucunda bir erkeğin himayesine ihtiyaç duyma durumu şeklinde ifade edilmiştir. Sindirella Kompleksi’nde kişiler karşılaştıkları güçlüklerle savaşırlar. Farkında bile olmadan içselleştirilmiş bir şekilde dışa bağımlı olmayı yeğlerler. Karşılaştıkları güçlüklerle direnmek yerine dışardan gelecek bir yardım beklerler. Bağımsız olmaktan çekinerek bir çaba sarfetmeden, kurtarıcı beklemeyi alışkanlık haline getiren kadınların içinde bulunduğu bu ruhsal durum, Sindirella Kompleksi olarak ifade edilebilir (Akkaya, 2020a; Gündüz, 2017).

Sindirella Kompleksi adından da anlaşılacağı üzere dünyaca ünlü Sindirella masalına ve alanyazında daha az yer alan Yunan mitolojisinde yer alan Andromeda masalına dayanmaktadır. Sindirella masalının en çok bilinen versiyonu şu şekildedir:

Sindirella kötü kalpli üvey annesi ve üvey kız kardeşleriyle birlikte yaşamaktadır. Yaşadıkları evde bütün işleri yapmaktan sorumlu tutulan ama bunun karşılığında ne sevgi ne de ilgi gören Sindirella küçümsenmeye alışmış, hayalperest ve oldukça güzel bir kızdır.

Masalın içinde yer alan iyilik perisi Sindirella için adeta bir umut ışığı niteliğindedir. İyilik perisi Sindirella'nın çok istediği baloya katılmasına yardım etmiştir. Bu iyilik perisinin sihirli değneği Sindirella'nın eski elbiselerini yeni ve çok güzel bir elbiseye, eski terliklerini camdan bir ayakkabıya dönüştürmüştür. Sindirella'nın artık tek eksiği baloya gideceği araçtır. Peri sihirli değneği ile buna da çözüm bulmuş balkabağını bir arabaya fareleri de uşağa dönüştürmüştür. Ama perinin tüm bunların karşılığında bir de kuralı vardır. Sindirella balodan saat 00.00 da dönmelidir. Sindirella bu kurala uyacaktır ama baloda prensle dans ederken saati unutmuştur. Son anda saat aklına gelen Sindirella aceleyle balodan eve dönmeye çalışırken camdan ayakkabısının bir tekini balonun yapıldığı saraydaki merdivende düşürür. Bu durumu fark eden prens âşık olduğu Sindirella'yı bulmak için camdan ayakkabıyı ülkedeki tüm kadınlara denetir. Bu sayede Sindirella'ya ulaşır, evlenirler. Sindirella böylece kötü kalpli üvey annesi ve üvey kız kardeşlerinden kurtulup hayalindeki yaşama kavuşmuş olur.

Bu masalda içinde bulunduğu durumdan kurtulmak için hiçbir çaba sarf etmeyen, kendisine verilen tüm ağır görevleri hiç itiraz etmeden yapan, karşılığında üvey annesi ve kız kardeşleri tarafından bir gün sevilleceğini, takdir edileceğini umut eden bir masal kahramanı görülmektedir. Sindirella'nın kurtuluşu ancak hayalindeki prensin kendini kurtarması ile mümkün olmuştur. Bu masal kahramanının içinde bulunduğu ruhsal durum Sindirella Kompleksi'ni özetlemektedir. Yine Yunan mitolojisindeki Andromeda masalı da benzer bir örnektir. Bu masala göre:

Etiyopya kralı Cepheus ve Cassiopea'nın su perilerinden bile daha güzel olarak adlandırdıkları Andromeda isimli bir kızları vardır. Elbette bu adlandırma deniz tanrısı olan Poseidon'un zoruna gitmiş, onu kızdırmıştır. Poseidon'un bu duruma öfkesi artmış ve sonunda intikam alma arzusu içini kaplamıştır. Bu amaçla da Etiyopya'ya bir ejder göndermiştir. Poseidon, ejderden ülkeyi yok etmesini istemektedir. Bu durum karşısında çaresiz kalan kral, Zeus Amon tapınağının kâhinine gidip ne yapması gerektiğini sorar. Kâhinin ona verdiği cevap kızını kurban etmesi gerektiğidir. Bu cevap halkın krala kızını idam etmesi konusunda baskı yapmasına yol açar. Kral çaresiz bunu kabul eder. Andromeda'yı bir kayaya zincirleyip ejderin gelmesini beklemeye başlar. Beklerken kanatlı atı Pegasus'un sırtında uçmakta olan Perasus, Andromeda'yı görür, kıyamayıp kurtarır. Andromeda bu olaydan sonra Perasus'un hayatının aşkı olduğuna inanmıştır. Andromeda ve Perasus evlenirler ve çok mutlu bir yaşam sürerler (Akkaya, 2020a).

Bu masalda da tıpkı Sindirella masalında olduğu gibi içinde bulunduğu duruma teslim olmuş, kendisine ne yapılırsa yapılsın razı olan, karşı koymayan, hakkını aramayan bir masal kahramanı başka bir dış güç tarafından içinde bulunduğu çaresiz durumdan kurtarılmıştır. Nitekim kadınlar zor durumda olduklarında ya da bazı durumlarda içinde bulundukları durumun bile farkında olmadan psikolojik anlamda yüksek kaygı düzeyi, özgüven eksikliği, toplumsal cinsiyet rolleri gereği beklentilere uygun olarak pasif kalma eğilimi, düşük benlik saygısı gibi birçok faktör nedeni ile bir kurtarıcı figürü beklemekte, kendilerinden daha yetkin daha güçlü bu figürün hayatını düzene sokmasını istemektedir. Kadınların bekledikleri bu güçlü kurtarıcı figürün çoğunlukla erkek cinsinden olmaktadır (Saha ve Safri, 2016).

Gündüz (2017), Külkedisi Sendromu'nun, diğer adıyla Sindirella Kompleksi'nin temelinde kadınların kendine olan güven sorunu yattığını belirtir. Gündüz'e göre kadınların beklenti ve inançları aşağıda belirtilmiştir:

- Üzerine düşenden çok daha fazlasını yaparak takdir beklemektedir.
- Sürekli çalışıp çaba sarf ederek emeklerinin anlaşılabileceğini, sabırla bekleyerek çabaladığında sonunda ödüllendirileceğini, terfi elde edeceğini düşünmektedir.
- Başarılı olmanın yolunun toplumun kendilerinden beklediği rolleri yerine getirmekten, güzel, itaatkâr, masum görünüşlü, sabırlı ve gerekirse kendini kurban etmekten geçtiğini düşünmektedir.
- Karşılıksız ve koşulsuz şekilde çalışıp çabalamanın, sürekli diğerleri için hatta bahsedilen diğerlerinin de sorumluluklarını üstlenerek çalışmanın kendilerine sonunda mutluluk getireceğine inanmaktadır.

Tüm bunların sonucunda kadınlar Tükenmişlik Sendromu'na maruz kalmaktadır. Bununla birlikte bağımsızlık korkusu, başkalarına bağlı yaşama isteği, erkek himayesi altında olma arzusu, baskın rol modellere sığınma ihtiyacı da Sindirella Kompleksini tanımlayan temel öğeler olarak değerlendirilmektedir (Gündüz, 2017).

Kadınlar geçmişten gelen ataerkil aile yapısının getirdiği toplumsal cinsiyet temelinde yetiştirilme tarzı nedeni ile bağımsızlıklarından alıkonulmakta, erkeğe bağımlı olarak hareket etmeye yönlendirilmektedir. Çocukluktan itibaren bu doğrultuda yetiştirilen kadınlarda bağımsızlık algısı oluşmamaktadır (Yıldırım, 2018).

2.3.5. Cam Uçurum Sendromu

Kadın erkek eşitsizliği özellikle ataerkil toplumlarda sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu durum iş hayatına da yansımaktadır. Kimi işler kadınlara uygun görülürken kimi işler erkekler için uygundur algısı uzun zamandır varlığını göstermektedir. Bu algı nedeniyle toplum erkekler için uygun olarak gördüğü işleri kadınların yapmaması, o işlerden kadınların uzak durması için toplumsal ve cinsiyet ayrımına dayalı baskı mekanizmaları oluşturmuştur. Bu mekanizmalara maruz kalan kadınlar kariyer basamaklarında ilerlerken birçok zorlukla karşılaşır. Bu mekanizmanın en büyük örneği ‘erkekler kadınlardan üstündür’ düşüncesidir. Bu düşünceye bağlı olarak erkekler, iş yaşamında da kadınlarla eşit veya kadınlardan alt pozisyonlarda olmayı kendilerine layık görmezler. Bu nedenle de kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını engelleyecek bazı bilinmeyen engeller geliştirmektedirler. Erkekler tarafından geliştirilen görülmeyen, bilinmeyen bu engellerden biri de cam uçurumdur (Alhas, 2020c).

Kadınların karşılaştığı kariyer engelleri ve üst yönetim basamaklarındaki sayısal ve oransal yetersizliğinin nedenleri sürekli araştırılan bir konu olmuştur. Cam uçurum söz konusu olduğunda, üst yönetim basamakları kadınlara adeta altın tepside sunulmaktadır. Kadınlar geriye dönüp baktıklarında normal şartlarda çok zor ve çeşitli engelleri aşarak gelebilecekleri üst yöneticilik konumlarına bir anda kolaylıkla ulaşabilirler. Bunun nedeni şirketin içinde bulunduğu olumsuz koşullardır. Cam uçurum kavramını; kadın yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu olumsuz performans koşullarında üst düzey yöneticiliğe getirilip şirketin başarısızlığından sonra “kadından zaten yönetici olmaz” cümlesini sarf edebilmek için erkek yöneticiler tarafından ortaya çıkarılan bir kavramdır (Yıldız ve diğerleri, 2016).

Kadınlar cam uçurumla cam tavan engellerini aşmayı başararak elde ettikleri üst düzey yöneticilik sürecinde bilinmeyen bir engelle karşılaşır. “Cam uçurum”, kadınların erkeklerle kıyasla başarısız olabilecekleri, risk içeren durumlar mevcutken yöneticilik pozisyonuna getirilmeleridir. Erkek yönetici adaylar durumu daha iyi, ekonomik yükselişte olan şirketlere yönetici seçilirken, kadın yönetici adaylar bu koşulların tam tersinde yönetici olarak seçilmektedir (Haslam ve diğerleri., 2010). Böylece kadınlar beklenmedik derecede kolay bir şekilde kendilerini üst yönetim basamaklarında bulmaktadır. Normal zamanlarda kadınların yakıştırılmadığı, erkek yöneticilerin hak ettiği düşünülen, rağbet gören üst yönetim basamakları, kurtuluş ya da batış gibi bıçak sırtı bir durum söz konusu olduğunda, kritik ya da zor zamanlarda kadınların daha fazla tercih edildiği ve ulaşılabilir mevkiler haline

gelmektedir (Vural, 2017). Bu şekilde kadınların üst yöneticilik pozisyonlarına yükselmesine izin verilse bile aslında kadınların o konumları hak etmediği ve o konumlarda bulunmaması gerektiği düşüncesi hüküm sürmeye devam etmektedir. İçinde bulundukları konum, adında da belirtildiği üzere bir uçurumun eşiği olan hileli bir pozisyonudur. Gerçekte kadınlar hiçbir zaman üst düzey yöneticilik pozisyonuna layık görülmeceklerdir. Bu, tamamen kadınları kandırmak için yapılan bir hiledir. Bu da cam uçurumun çarpıcı bir yönünü ortaya koymaktadır (Alhas, 2020c). Araştırmalar cam uçuruma erkeklere kıyasla kadınların daha fazla maruz kaldığını ve cam uçurumun erkekler tarafından gerçekleştirilen bir kariyer engeli olduğunu ortaya koymuştur (Alhas, 2020b).

The Times dergisinde Judge'ın (2003) tarafından yazılan “Women on Board: Help or Hindrance?” başlıklı makalenin cam uçurum çalışmalarının temelini oluşturduğu kabul edilmektedir. Judge (2003) bu makalesinde ulaştığı veriler nedeniyle kadın yöneticiler olmadan şirketlerin daha başarılı olabileceğini savunmuştur. Kadın yöneticilerin şirketleri zarara uğrattığı görüşünü ortaya koymuştur. Bu değerlendirme üzerine Ryan ve Haslam (2005), aynı veri setini kullanarak başka bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda kadınların aslında başarısız olmadığı, başka bir ifadeyle erkeklerden farklı olarak şirketleri zarara uğratmadığı, ancak cam uçurumun varlığı ortaya konmuştur. Bu araştırmanın bulguları, üst yönetim pozisyonlarına ekonomik açıdan performansın azaldığı şirketlerde kadınların, ekonomik açıdan performansın yüksek olduğu şirketlerde ise erkeklerin getirildiğini göstermiştir. Bunun dışında yeni bulgulara da rastlanmıştır. Örneğin; kadın yöneticilerin çoğunlukta olduğu şirketlerde erkekler tarafından yönetilen şirketlere kıyasla performansın daha çok arttığı açığa çıkmıştır. Ancak bu, erkek yöneticilerin daha başarılı olarak algılanmasının önüne geçilmesini sağlayamamıştır. Bu algının nedeni, erkek ve kadın yöneticiler arasında başlangıçta var olan eşitsizliktir. Ryan ve Haslam (2005), yöneticilerin performansları değerlendirilirken göreve getirildiklerinde mevcut olan koşulların görmezden gelinmemesi gerektiğini belirtmiştir.

Cam uçurum kavramı söz konusu olduğunda, kadın yöneticilere kurban gözüyle bakıldığı ileri sürülebilir. Cam uçuruma maruz kalan kadınlar psikolojik bir baskı ile de karşılaşabilir. Ancak iyi birer yönetici olmadıkları düşünülen bu kadınlar, örgütün başarısızlığından sorumlu tutulup eleştirilebilmektedirler (Wilson Kovacs ve diğerleri., 2006) Tüm bunlarla karşılaşan, Ryan ve diğerlerine (2010) göre kötü bir işletmenin başına getirilen kadınların yöneticilik kariyerleri de pek parlak olamamaktadır. Zaten batmış bir işletmeyi

devralan ve bu nedenle ruh sağlıkları bozulan, toplum tarafından kınanan, işsiz kalıp zor duruma düşen kadın yöneticilerin hayatı cehenneme dönmektedir. Oysaki araştırma sonuçları, cam uçuşuruma maruz kalarak bulundukları görevlerden ayrılmak zorunda kalan kadın yöneticilerden sonra, kurumlarda iş doyumu ve motivasyon eksikliği ortaya çıktığını göstermektedir (Alhas, 2020b).

2.3.6. Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarının önündeki pek çok engel arasında Kraliçe Arı Sendromu da sayılabilir. Kraliçe Arı Sendromunu, üst yönetim düzeylerinde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir ayrıcalık ve başarı göstergesi olarak kabul edilmesi inancıdır (Öztürk ve Cevher, 2015).

Kraliçe arı sendromuna kapılmış kadınlar ile gerçek kraliçe arılar arasında benzerlik söz konusudur. Arı kovanındaki kraliçe arının kendi otoritesini sağlamak ve sürdürmek amacıyla göstermiş olduğu mücadele bilinmektedir. Bu durumla ilişkili olarak, yapılan araştırmalarda kraliçe arı sendromunun adı ile uyum sağlayan bir ifade olduğu belirtilmiştir. Arı kolonileri incelendiği zaman, tüm işçi arıların, kendilerinden daha büyük olan bir arıya itina gösterdikleri anlaşılmaktadır. İtina gösterilen bu arının beslenme, hijyen, güvenlik gibi tüm gereksinimleri diğer arılar tarafından giderilmektedir. Koloninin soy devamını sağlayan, diğer arılara liderlik eden bu arıya "Kraliçe Arı" denilir. Bu arı bir tanedir ve diğer arılar için büyük bir önem taşır. Kraliçe arı kendine verilen büyük önemi sezer. İçinde bulunduğu konumu korumak, kaybetmemek için çabalar (Öztürk ve Cevher, 2015). Bu doğrultuda kraliçe arı sendromuna kapılmış kadınlar için bulundukları statüyü elinde tutma, koruma amacının esas olduğu bilinmektedir. Bu amaçla hareket eden kadınlar, hemcinslerini koruyup desteklemek yerine onları tehdit olarak görebilmektedirler. Kraliçe arı sendromu, kadın liderlerin bilerek ya da bilmeden kendi konumlarını korumak amacıyla üst düzey yönetim pozisyonlarında görev alan ve kendilerine karşı tehdit olarak gördükleri kadınları kendilerinden uzakta tutmaları ve bu doğrultudaki davranışlarının bütünüdür (Karakuş, 2014). Kraliçe arı olarak otorite sahibi olan kadınların, sahip oldukları kraliçe durumunu korumak ve kendilerine rakip gördükleri başka kadınların liderlik pozisyonlarına yaklaşmamalarını sağlayabilmek için erkek yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlara yakın davranışlar sergileyerek erkeksi bir savunma mekanizması geliştirdikleri düşünülmektedir (Benton, 1980).

Parks-Stamm ve diğerleri (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, kadınların özellikle başarılı ve yüksek düzeyde yeterlik gösteren, potansiyeli olan başka kadınlara kendilerini korumak amacıyla stratejik bir ceza uyguladıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Başka bir ifadeyle, birçok kariyer engeli ve zor şartlara rağmen, tüm engelleri aşarak ulaştıkları yüksek statülü kariyer basamaklarında hemcinslerinin en az kendileri kadar güçlü olduklarını bildikleri için erkeklerden daha fazla kadınları bir tehdit olarak değerlendirmekte ve kendilerine rakip olarak kadınları görmektedirler. Kraliçe arı sendromunun temel özelliklerini Zel (2002), kadınlar erkeklerin benimsedikleri tutumları benimseyerek bu tutumları hemcinsleri olan diğer kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınlarla rekabeti bu şekilde ortadan kaldırmak, ayrımı ifade eden belirtileri yok saymak şeklinde sıralamıştır. Liderliğe ulaşmak isteyen bir kadının izleyeceği en açık yol erkeksi özellikleri ve liderlik tarzlarını öne çıkarmak olabilir. Bunun nedeni, başarılı lider olmak ve kadının hayatta üstlendiği roller hakkındaki kalıplaşmış düşüncelerin kadınların liderliğe ulaşma süreçlerinde dezavantaj oluşturabilecek olmasıdır (Eagly ve Karau, 2002). Bu görüşün, Zel'in ifade ettiği düşünceyi desteklediği görülmektedir.

Bickford (2011) ise, Kraliçe Arı Sendromu'nun erkekler tarafından ortaya atılan bir önyargıdan ibaret olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Karşılaştıkları birçok kariyer engeline rağmen az sayıda da olsa üst yönetim basamaklarında kadınların yer bulması, temsil edilmesi konusunda rahatsızlık duyan erkek yöneticiler, cinsiyetçi bir bakış açısı ile kadınların karşılaştığı kariyer engellerinin aslında hemcinslerinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Bickford'a (2011) göre, "Kraliçe Arı Sendromu" artık eskimiş kabul edilen cinsiyet ayrımcılığına dayalı bir önyargıdan başka bir şey değildir; kadınlar güzel bir eğitim ve düzgün rol modellerin desteğiyle kariyerlerine devam edip, üst basamaklara kendilerinden emin bir şekilde ilerleyebilirler.

2.4. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Lüleci (2019), "Eğitim Sisteminde Kadınların Yönetici Olma Sürecinde Karşılaştığı Engeller ve Çözüm Önerileri" başlıklı çalışmasını nitel araştırma yöntemi ile, beş kadın müdür, on kadın müdür yardımcısı ve beş kadın öğretmenden oluşan çalışma grubu ile yapmıştır. Bu çalışmada kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller bireysel ve toplumsal olarak iki gruba ayrılmıştır. Araştırmada, bireysel engellerin bireyin kendisinden

kaynaklandığı, toplumsal engellerde ise toplumun baskısı, toplumun tutumu ve toplumun kadına atfettiği rollerin dikkat çektiği sonucuna varılmıştır.

Karakaya (2019), “Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma” isimli nitel çalışmasında kadın yöneticilerin kendisiyle birlikte üst yöneticisi, astı ve aynı mevkide bulunan meslektaşlarından oluşan yirmi dört katılımcı ile görüşmüştür. Çalışmada iş alanlarının cinsiyetlere göre ayrıldığı, buna bağlı olarak “kadın işi” ve “erkek işi” gibi kavramların ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Bu kavramların ortaya çıkışında işin güç ile ilişkisinin önemli olduğu ve yöneticiliğin güç gerektiren bir iş olarak görülmesi nedeniyle daha çok erkeklere göre bir iş olduğu görüşünün benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Ateş (2019), “Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması” başlıklı nitel desende yürütülen araştırması için, Antalya ilinde görev yapmakta olan on dört kadın yöneticiden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların kariyer kadını olmanın kariyer erkeği olmaktan daha zor olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bu düşüncenin gerekçesi ise ataerkil toplum yapısı olarak belirlenmiştir.

Çelikten (2004), “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” başlıklı çalışmasında, eğitim yöneticiliği alanındaki kadın yönetici sayısının az olması sorununa çözümler aramak ve alanyazına katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada, amaç doğrultusunda hazırlanan 10 soru 48 kadın okul yöneticisine sorularak veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin sektördeki yarışa erkek yöneticilerle eşit olarak başladıkları takdirde, annelik görevinde ve öğretmenlikte başarılı oldukları gibi yöneticilikte de başarılı olabilecekleri ileri sürülmüştür.

Taş (2017), “Okul Yöneticiliği Yolunda Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Üzerine Bir Uygulama” başlıklı araştırmasını Kayseri’nin Talas ilçesindeki 200 yönetici ve öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırmada yöneticilik alanında kadın sayısının azlığının okul ve öğrenciler açısından kayıplar oluşturduğu, kadın yönetici sayısının azlığının aday kadın yöneticileri tedirgin ettiği gibi görüşlerin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınların yönetici olması ile ilgili alışılmış önyargılar reddedilirken,

kadınların erkeklere kıyasla duygusal oluşları nedeniyle taraflı yaklaşımlarda bulunabilecekleri görüşünün varlığını sürdürdüğü de ulaşılan bulgular arasındadır.

Abuşoğlu (2019), “Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar ve Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Karaman İli Örneği” başlıklı çalışmasını 83 adet anket sorusunun Karaman ilinde çalışan 100 kadın yöneticiye yöneltilmesi ile gerçekleştirmiştir. Varılan sonuçlardan bazıları şu şekildedir: Hamilelik döneminde çalışma hayatına ara vermek zorunda kalınması durumundan ötürü işletmelerde kadınlar yerine erkeklere öncelik tanınmıştır. Kadın yöneticilerin personelleriyle erkek yöneticilere kıyasla daha olumlu ilişkileri vardır.

Alberalar (2017), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasını İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesindeki resmi devlet okullarında görevli olan yönetici ve öğretmenlerin konu hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapmıştır. Nicel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmanın sonucunda kariyer engellerine neden olarak gösterilen üç faktörde (Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Stereotipler) katılımcıların yüksek oranda “katılıyorum” görüşünde olduğu sonucuna varılmıştır.

Akbaş ve Korkmaz (2017), “Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası” başlıklı çalışmada iş yaşamında yer alan kadınların karşılaştıkları özellikle örtük düzeyde, gizli önyargılara dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda çalışmada cam tavan, cam uçurum, örtük ayrımcılık türleri gibi konulara değinilmiştir. Bu çalışmada zihinlerde kadın ve erkeklerle ilgili farkında olmadan gizli ve istemsiz bir şekilde otomatik düşünceler oluşturulduğuna değinilmiştir. Erkekleri fen bilimleri, kadınları ise insani bilimlerle eşleştirmek gibi örtük düşüncelerin cam tavanı oluşturabilecek etmenlere yol açtığı sonucuna varılmıştır. Kadınların cam uçuruma sadece yöneticilik alanında değil politik seçimlerde kazanılması daha zor bölgelere aday gösterilmesi gibi durumlarda da maruz kaldığı varılan bir diğer sonuçtur.

Yücedağ (2017), “Eğitim Yöneticiliğinden Ayrılmış Kadınların Yaşadığı Sorunlara İlişkin Görüşleri: Fenomenolojik Bir Çalışma” başlıklı çalışmanın katılımcılarını Antalya ilinde görev yapmakta olan yöneticilik görevinden ayrılmış dokuz kadın öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, bu öğretmenlerin karşılaştığı problemler hakkındaki

düşüncelerinin ortaya çıkarılmasıdır. Çalışma sonucunda kadın öğretmenler cinsiyet ayrımcılığına, önyargıya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Karşılaştıkları sorunlar arasında çocukları ile yeterli düzeyde ilgilenememe, eş ile yaşanan problemler, ev ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesinde zorlanılması gibi durumlar da vardır. Bunların dışında, kadın yöneticilerin liderlik özelliğinin yetersizliği, duygusal bakış açısı, fiziksel ve duygusal yıpranma gibi daha birçok problemle karşılaşıldığı sonucuna varılmıştır.

Mert (2019), “Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engellerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında İncelenmesi” başlıklı çalışmada eğitim sektöründe görev yapan kadın sayısının üst yönetim basamaklarına çıkıldıkça azalmasına dikkat çekmiştir. Çalışmada istatistiklerle bu azalmanın nedenleri üzerinde durmuştur. Sonuç bölümünde özetle sekiz soru üzerinde durup kadınların yönetici olmaları önündeki engelleri bireysel, toplumsal ve örgütsel olarak sınıflandırmıştır. Çalışma sonunda mesleği beş veya beş yıldan daha uzun bir süredir yapmakta olan öğretmenlerin mesleğe yeni başlamış öğretmenlere kıyasla kariyerine yönetici olarak devam etme konusundaki çekincelerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin özel okul öğretmenlerine göre yöneticilik ile ilgili daha olumsuz tavırlar sergilediği ortaya çıkmıştır.

Aslan (2018), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromuna İlişkin Okul Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı nitel çalışmada kadının tarihteki yerine, dünyadaki ve yurdumuzdaki cinsiyet ayrımcılığına açıklık getirmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şu şekildedir: Yöneticinin kadın olmasına karşı bir önyargı söz konusudur. Hem kadın hem de erkek katılımcılara göre kadın yöneticiler erkeklerin gerisinde kalmışlardır. Yöneticilikte evlilik, çocuk bakımı, kadının ev ile ilgili taşıdığı sorumlulukların yükü dezavantaj oluşturmaktadır. Bekâr ya da çocuğu olmayan yönetici adayları, kariyer yapma ve kariyer basamaklarında yükselme açısından daha avantajlı durumdadır. Katılımcılar devlet politikalarında yer edinen eşitlik anlayışının sözde kaldığını belirtmiş, uygulamada kadın ve erkeklerin kariyer ilerlemelerine yönelik eşitlik olmadığına vurgu yapmıştır.

Erot (2016), “Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma” başlıklı çalışmada 19 kadın yöneticiden veri toplamıştır. Çalışmanın sonucunda yeterince kadın yönetici olmamasının nedenleri olarak otorite sorunu, baskı, kadın yöneticilerin karşılaştıkları önyargı gibi sorunları gösterdiklerildiği görülmüştür.

Kara (2015), “Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri” başlıklı çalışmada, Niğde ilinde Milli Eğitim Müdürlükleri ve devlet okullarında yöneticilik pozisyonundaki 31 katılımcı ile yüz yüze görüşmeyle veri toplamıştır. Örgütsel engellere politikalar ve örgüt kültürünün yol açtığı, toplumsal engellere mesleki ayrımın yol açtığı varılan sonuçlardandır.

Karaca (2007), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı çalışmasını, Konya ilindeki bankaların yöneticileri ile nicel araştırma yöntemini kullanarak gerçekleştirmiştir. Araştırmanın önemli bir bulgusu, bankacılık sektöründeki kadın yönetici sayısının da tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi az olmasıdır. Katılımcı olan yöneticilerin yaşına, medeni durumuna, mesleki deneyimine, eğitim durumuna göre kadın yöneticilere karşı tutumlarında farklılık gözlenmemiştir. Araştırma sonucunda kadın yöneticilere dair tutumların cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadınların aile ve çocuk yetiştirme sorumluluklarının çalışma hayatlarında olumsuz etkiler yarattığı ve bu durumun yönetici konumuna yükselmelerine engel teşkil ettiği ortaya konmuştur. Hem anne ve eş hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısının, kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Davidson ve Cooper (1987), “İngiltere’de Kadın Yöneticiler” başlıklı çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin benzerlik ve farklılıkların saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin yönetimdeki verimlilik ve yönetim performansları açısından benzerlik gösterdikleri görülmüştür. Farklılıklar iş durumu, istihdam, mesleki stres düzeyleri gibi değişkenlerde ortaya çıkmıştır. Farklılığın nedeni olarak da kadınların maruz kaldıkları cinsiyet ayrımı gösterilmiştir. İngiltere’de her dokuz yöneticinin biri kadındır. Yapılan araştırma sonucunda bu oranın üst yönetim basamaklarına çıkıldıkça azaldığı gözlenmiştir. Kadın ve erkek yöneticiler nitelik açısından kıyaslandığında, erkek yöneticilerden daha nitelikli olan ve üst yönetim basamaklarında temsil edilen kadınların bekâr veya boşanmış kadınlar olduğu görülmüştür. Kadınların ev ve aile hayatında erkeklere kıyasla daha çok sorumluluk üstlenmeleri, karşılıklarına çıkan kariyer fırsatlarını

değerlendirememelerine yol açmış ve bu durum kadınların yönetim alanının en üst basamaklarına çıkmalarını engellemiştir.

Brown (2010), “Liderlik ve Cam Tavanı İncelemek: Cinsiyet ve Liderlik Özellikleri” başlıklı çalışmada, kadın ve erkek katılımcıların cam tavana bakış açıları arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada, kadınlara uygulanan cam tavanın net bir şekilde hissedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilik konusunda kadınlar da erkekler kadar yeteneklidir düşüncesi, kadın yöneticiler tarafından daha çok kabul görmüştür. Cinsiyet ayrımcılığı konusunda örgüt yönetiminin önlemler aldığı görüşü ise, kadın yöneticilere kıyasla erkek yöneticiler arasında daha çok kabul görmüştür.

Askren Edgehouse (2008), “Ohio'daki Kadın Müfettişlerin Özellikleri ve Kariyer Yolu Engelleri” başlıklı araştırmanın katılımcılarını Ohio Eyaleti'nde görev yapan kadın müfettişler oluşturmuştur. Araştırma sonucunda Ohio'daki kadınların Amerika'nın birçok bölgesinde var olan, kadınların karşılaştıkları engelleri aşabildikleri görülmüştür. Karşılaştıkları engellerin üstesinden gelmek için uğraşan bu kadınlar, çocuk sahibi olmayı kariyerleri önünde bir engel olarak görmemektedirler.

Harris ve diğerleri (2002), “Bir Yönetici Olmaya Karar Verdiğinde Kadını Güdüleyen ve Engelleyen Faktörler Nelerdir?” başlıklı çalışmada, kadınları motive eden faktörlerin yöneticiliğin kendine özgü bir örgüt ve hizmete dayalı olması; engelleyen faktörlerin de fazla iş yükü, aşırı zaman tüketimi ve bürokrasi olduğunu ortaya koymaktadır.

Palmer ve Hyman (1993), “Yönetimde Kadınlar” başlıklı çalışmada üst yönetim basamaklarında çok az olan kadın yönetici sayısına dikkat çekmiştir. Kadın yöneticiler için özel olarak yapılan çalışmada, yöneticilikte başarılı olmak için ne gibi stratejiler izlemeleri gerektiği, kariyer engelleri ile nasıl başa çıkabilecekleri, kadınların karşılaştığı sayısız engelle rağmen avantajlarını nasıl değerlendirebilecekleri konusunda alanyazına katkı sağlanmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama tekniği ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Creswell (2020), nitel araştırma yöntemini birey ya da grupların karşılaştığı sosyal bilimler ve insan temelinde olan bir araştırma probleminin yorumsayıcı ve kuramsal bir çerçeve içerisinde tümevarım ve tümdengelim gibi yöntemleri de kullanarak açıklanması ve yorumlanması olarak ifade etmektedir. Ele alınan problemi araştırmak için nitel araştırmacılar araştırmalarında insan ve yerlere duyarlı olan, doğal ortamdaki veri koleksiyonlarını ele alarak örüntü, kategori ve temalar aracılığı ile verileri analiz eden nitel bir yaklaşım sergilemektedir. Araştırmanın sonucunda oluşan yazılı rapor ya da sunumlarda; katılımcılara ait ses kayıtları aracılığı ile elde edilen veri setleri , araştırmacının kapsamlı düşünceleri, problemin kompleks bir açıklama ve yorumlamasını bunun yanı sıra alanyazına katkısını içerir (Creswell, 2019).

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olan fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenolojik araştırmalarda odak noktası öznel yaşıntıdır. Birey ya da grupların yaşamış oldukları olguya yönelik öznel yaşıntılarını, halihazırda yaşanmakta olan bir olguyu bağlamında ve biriminde araştıran durum çalışmalarından farklı olarak kendi yaşanmışlıkları ve bakış açıları ile ele almak, olguya değil kişinin öznel yaşıntısına odaklanmak fenomenolojik araştırma deseninin özellikleri arasındadır (Günbayı, 2019).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yönteminin bir türü olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde, araştırma başladıktan sonra araştırmaya en uygun olan çalışma grubunu belirlemek için katılımcılardan; çalışmaya dahil olmak ve katkı sağlamak için gönüllü olabilecek başka kişiler önermesi istenmektedir (Creswell, 2019). Kartopu örnekleme yöntemi ile başta tam olarak bilinmeyen çalışma grubu, zaman ilerledikçe

araştırma için en uygun olan katılımcıların belirlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Araştırma devam ederken çalışma grubu içerisinde ulaşılan isimler ve elde edilen veriler bir zincirin halkası ya da kartopu gibi büyüyerek bir süre sonra aynı isimler tekrarlanarak öne çıkmaya başladığında araştırma için görüşme yapılacak kişi sayısı, bunun yanı sıra ilgilenilmesi gereken durumlar da azalmaya başlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmanın çalışma grubunu Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında görev yapan 13 kadın yönetici oluşturmaktadır.

Tablo 3.1. Çalışma Grubu Demografik Özellikleri

Sıra	Katılımcı	Görev	Eğitim Durumu	Branş	Kıdem Yılı	Yöneticilik Deneyimi	Kurumdaki Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı
1	A	Müdür	Lisans	Sınıf Öğr.	14 Yıl	5 Yıl	1 Yıl	Evli	3
2	B	Müdür	Lisans	Okul Öncesi	10 Yıl	6 Yıl	6 Yıl	Bekar	-
3	C	Müdür Yard.	Lisans	İngilizce	11 Yıl	8 Yıl	4 Yıl	Evli	2
4	D	Müdür Yard.	Lisans	Motorlu Araçlar Teknolojisi	5 Yıl	4.5 Yıl	4.5 Yıl	Bekâr	-
5	E	Müdür Yard.	Lisans	Beden Eğitimi	21 Yıl	7 Yıl	2 Yıl	Evli	2
6	F	Müdür Yard.	Lisans	Türkçe	6 Yıl	5 Yıl	1.5 Yıl	Evli	1
7	G	Müdür	Lisans	Okul Öncesi	12 Yıl	10 Yıl	4 Yıl	Bekâr	-
8	H	Müdür Yard.	Lisans	Sınıf Öğr.	24 Yıl	14 Yıl	1 Yıl	Evli	1
9	I	Müdür Yard.	Lisans	Matematik	6 Yıl	3 Yıl	3 Yıl	Evli	1
10	J	Müdür	Yüksek Lisans	Okul Öncesi	8 Yıl	3 Yıl	4 Ay	Bekâr	-
11	K	Müdür	Lisans	Sınıf Öğr.	24 Yıl	11 Yıl	6 Yıl	Bekâr	3
12	L	Müdür Yard.	Lisans	İngilizce	19 Yıl	5 Yıl	5 Yıl	Evli	2
13	M	Müdür	Yüksek Lisans	Tarih	11 Yıl	5 Yıl	5 Yıl	Bekâr	-

3. 3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, uzman görüşü alınarak hazırlanan ve açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Kadın eğitim yöneticilerinin toplumsal cinsiyet bağlamında karşılaştıkları sorunları derinlemesine betimleyecek verileri toplamak üzere nitel araştırma yöntemlerinden bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise toplumsal cinsiyet bağlamında karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Sorulan her soru için detaylı sondalar hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra nitel araştırmanın doğası gereği bireysel görüşme sırasında katılımcıların ifadeleri üzerine gerekli bölümlerde devreye girilerek açık uçlu sorularla içerik zenginleştirilmiştir. Böylece araştırma konusunun tüm boyutlarıyla katılımcılar tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Bireysel görüşmelerde sessiz ve koşulları uygun bir ortam aranmış, görüşmeler katılımcılar tarafından belirlenen en uygun ortam ve zamanlarda yapılmıştır. Sorular tek tek katılımcılara sorularak düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu kapsamda kadın eğitim yöneticilerine şu sorular yöneltilmiştir:

1. Bir kadın yönetici olarak göreve gelmeden önce herhangi bir kariyer engeli ile karşılaştınız mı? Karşılaştı iseniz nasıl ve neden karşılaştınız?
 - a) Bulunduğunuz göreve gelmeye nasıl karar verdiniz?
 - b) Karar verdikten sonra çevrenizde nasıl karşılandınız?
 - c) Yöneticiliğe atanma sürecinde erkek meslektaşlarınız ile aynı koşullarda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz? Düşüncelerinizi paylaşır mısınız?
2. Bir kadın yönetici olarak yönetim görevlerini yerine getirirken herhangi bir sorunla karşılaştığınızı düşünüyor musunuz? Karşılaştı iseniz nasıl ve neden karşılaştınız?
 - a) Görevinizi yerine getirirken erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olduğunuzu düşündüğünüz zamanlar oldu mu? Açıklar mısınız?
 - b) Görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlarla erkek yöneticilerin de karşılaştığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
 - c) Görevinizi yerine getirirken erkek meslektaşlarınızın size karşı bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bakış açılarının sizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Etkilediğini düşünüyorsanız nasıl etkiliyor?
3. Bir kadın yönetici olarak kariyer basamaklarında ilerleme hedefleriniz var mı?

- a) Kariyer basamaklarında ilerleme konusunda hedefleriniz nelerdir?
 - b) Sizce mesleki yaşantı ve deneyimleriniz kariyer hedeflerinizi destekleyici nitelikte midir? Açıklar mısınız?
 - c) Eğitim yöneticiliğine atama ve yükseltmelerde cinsiyetçi bir bakış açısı ile hiç karşılaştınız mı? Karşılaştı iseniz, yaşadığınız durumu açıkla mısınız? Bu cinsiyetçi bakış açısı, kariyer hedeflerinizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Etkiliyor ise nasıl etkilemektedir?
 - d) Kadın yöneticilerin sayısal ve oransal yetersizliği konusunda ne düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?
4. Sizce kadın işgörenlerin algıladığı kariyer engellerinin toplumsal cinsiyet ile bir ilişkisi var mı? Eğer ilişkili görüyorsanız, nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?
- a) Bir kadın yönetici olarak, eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesini sağlamak için neler önerirsiniz?
 - b) Kadın işgörelere önerileriniz neler olabilir?
 - c) Millî Eğitim Bakanlığı'ndan bu konuda neler beklersiniz?
5. Yönetici olarak atanırken, cam uçurum olarak adlandırabileceğiniz bir durumla karşılaştınız mı? Karşılaştı iseniz, deneyiminizi paylaşır mısınız?

Araştırmaya katılan kadın eğitim yöneticilerinden tüm soruları bireysel olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yönteminin doğası gereği sadece gönüllü yöneticilerin bilgilerine başvurulmuştur. Çalışmada 12 katılımcı ile yüz yüze bir katılımcı ile de çevrimiçi platformda bireysel görüşme yapılmıştır. Görüşme verilerinin toplanmasında ses kayıt yöntemi kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Tekniğı ve Analizi

Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu araştırmanın veri toplama tekniğı bireysel görüşmelerdir. Araştırma konusuna karar verildikten sonra ilk olarak alanyazın taraması yapılmıştır. Araştırma konusuna ait problem durumu ve amaçlar belirlenmiştir. Araştırmada uzman görüşü alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken ve görüşme sırasında; açık, anlaşılır ve katılımcıları herhangi bir şekilde yönlendirmekten kaçınan bir tutum sergilenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan açık uçlu sorular, araştırmacıya keşfetme bunun yanı sıra toplanan

verilerden hareketle kuram oluşturma konusunda imkân sağlamaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2018).

Akdeniz Üniversitesi ve Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırmayı yapmak üzere başta etik kurul izni olmak üzere gerekli izinler alınmıştır. Konu ile ilgili çalışma grubu belirlenerek görüşme yapılmadan önce araştırmanın amacı katılımcılara anlatılmış, araştırmaya katılmak isteyen kişilerin rızaları yazılı onam formları aracılığı ile alınmıştır. Görüşme öncesinde gönüllü katılımcılardan randevu alınmış ve süreç başlangıcından sonuna kadar etik kurallara bağlı kalınmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmış ve kayıt dosyaları görüşme sonrasında transkript edilmiştir. Görüşme verilerini içeren transkriptler katılımcılara gönderilerek kontrol etmeleri sağlanmış, katılımcılar onay verdikten sonra araştırma için kullanmak üzere depolanmıştır. Elde edilen verilerden araştırma için kullanılacak bölümler kategori ve temalara ayrılarak veri analizi yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla uzman görüşü alınarak netleştirilen temalar bir diğer kişi ile Kappa Analizi yapılarak karşılaştırılmıştır. Araştırma kategorilerine ait elde edilen Kappa Analizi sonuçlarının tümünün güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kategorilere ait Kappa analizi sonuç ortalaması 0,84 katsayısını göstermektedir. Kappa katsayısının 0,61 ile 0,80 arasında olması, önemli derecede; 0,81 ile 1.00 arasında olması ise mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis ve Koch, 1977). Kappa Analizi sonuçları, oluşturulan temaların araştırma verileriyle mükemmel bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Veri analizi sürecinde, katılımcılardan elde edilen veriler betimsel bir anlatım ile birebir aktarılarak geçerlik sağlanmıştır. Analizlerde nitel araştırma paket programı NVIVO 10.0 kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, betimsel analiz sonrasında değerlendirilerek birtakım önerilerde bulunulmuştur.

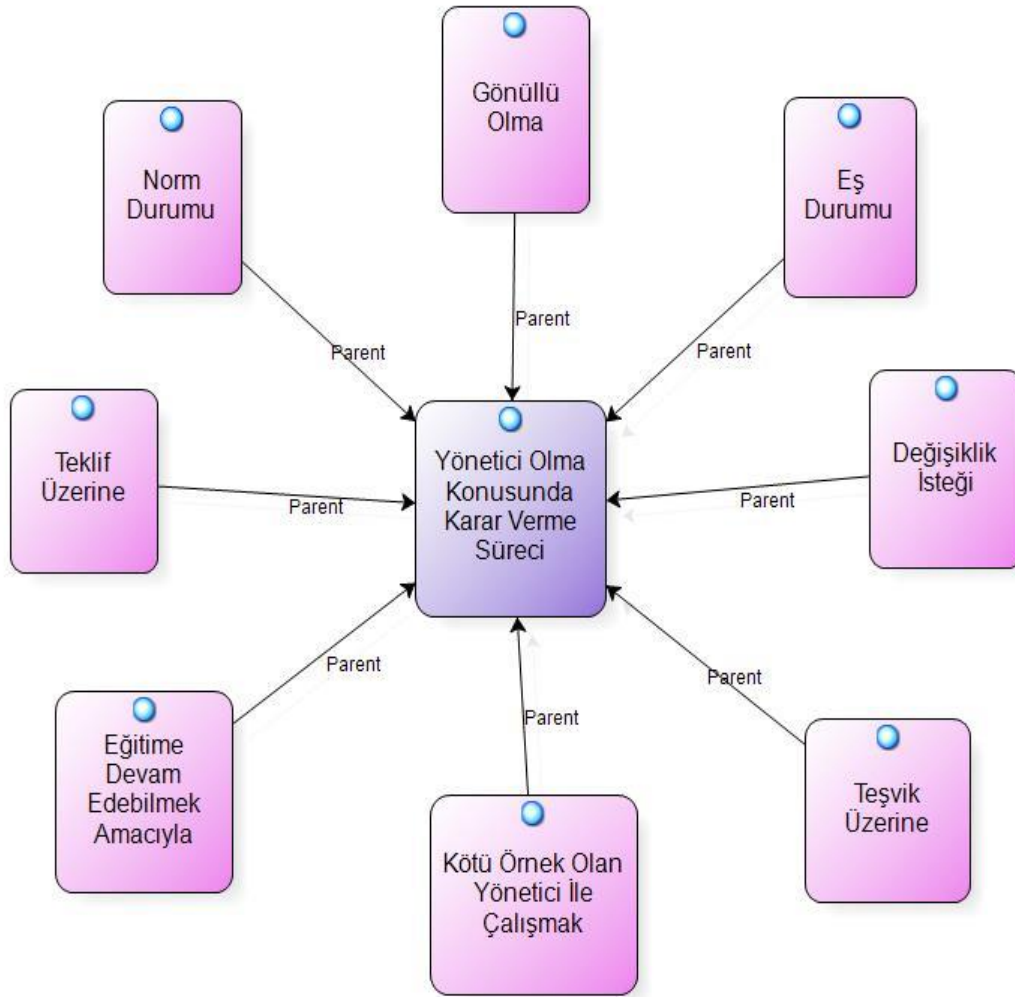
BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulguların sunulmasında frekans tabloları ve NVivo’da düzenlenen şekillerin yanı sıra katılımcı görüşlerinden yapılan doğrudan alıntılar da kullanılmıştır.

4.1. Yönetici Olma Konusunda Karar Verme Süreci

Şekil 4.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetici olma konusunda karar verme sürecine ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.1. Yönetici Olma Konusunda Karar Verme Sürecine İlişkin Görüşler

Şekil 4.1’de kadınların yönetici olma konusunda karar verme sürecine ilişkin görüşleri gönüllü olma, eş durumu, değişiklik isteği, teşvik üzerine, kötü örnek olan yöneticiyle çalışmak, eğitimine devam edebilme amacıyla, teklif üzerine ve norm durumu başlıklarında toplanmıştır.

Tablo 4.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki karar verme sürecine ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.1. Yönetici Olma Konusunda Karar Verme Sürecine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Kötü örnek olan yöneticiyle çalışmak	✓	✓					✓				✓			4	30,8
Teklif üzerine			✓				✓	✓						3	23,1
Gönüllü olmak	✓		✓	✓										3	23,1
Teşvik üzerine					✓				✓					2	15,4
Norm durumu		✓											✓	2	15,4
Değişiklik isteği			✓									✓		2	15,4
Eğitime devam edebilmek amacıyla										✓				1	7,7
Eş durumu						✓								1	7,7

Tablo 4.1’de kadın yöneticilerin yönetici olarak görev almaya yönelik karar verme süreçlerine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Kadın yöneticilerin %30,8’inin kötü örnek olan yönetici nedeniyle yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Kötü örnek olan yöneticiler, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyen, cinsiyet ayrımcılığı yapan, yönetim tarzları birlikte görev yaptığı insanlar tarafından hoş karşılanmayan, çevresindeki insanların birlikte görev yapmak istemediği yöneticiler olarak ifade edilebilir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Eski öğretmen olarak çalıştığım kurumda, sağ olsun okul müdürümüz cinsiyet ayrımı dediğimiz ayrımı, çok bariz bir şekilde yapıyordu. Örnekler verecek olursak, atıyorum öğretmen bir okuldan bir okula tayin isteyeceği zaman ne yapar, okulu arar, okulla ilgili bilgi ister şartlarını sağlıyorsa burayı tercih eder ya da etmez. Bizim okul müdürümüz arayan öğretmenler bayansa okulu kötüliyordu. Bayan öğretmen gelmesin diye. Yani bu tür cinsiyet ayrımları fazlaca vardı. İşte kadınlar doğum

yaptığı için, okulda sürekli bir öğretmen ihtiyacı doğuruyorlar, doğum iznine çıkıyorlar, bu tür şeyler. Hani bütün kadınlar bunu görüyordur, yaşıyorlardır eminim. Bu tür şeyler beni çok kızdırmaya başlamıştı. Müdüre olan kızgınlığımdan, dedim ki ben yönetici olacağım, bu bakışı değiştireceğim, gibi kendimce hedeflerim vardı. İşin açığı bir kızgınlıkla başladı yani bu ayrımcılık fikri beni çok teşvik etti yönetici olmaya. Velhasıl buradayız.” (A1,1)

“Bende nasıl karar verdiğim konusunda çok kendime örnek alabileceğim iyi okul müdürleriyle maalesef çalışmadım, bunun içinde hep bir acaba ben müdür olsam ne yapabilirdim sorusuna cevap aradım.” (B1,1)

“Nasıl karar verdim. Ben görev yaptığım süre içinde, bir yıl içinde üç farklı müdürle çalıştım. Sürekli müdürlerim değişti ve hepsinin birbirinden daha kötü uygulamaları vardı. Yani öyle bir şey oldu ki idarecilik buysa, benim için çok daha kolay yapılabilir ve daha iyisini yapabileceğimi düşündüm ve müdürlük ile ilgili hayal kurmaya başladım. Hani bana müdürlüğü hayal ettiren, aslında beceriksiz müdürlerimdi. Öyle düşünüyorum. Üç müdürden üçünden de pişman, yani kötü muamele gördüğüm için hayal etmeye başlamıştım.” (G1,1)

“Biraz önce söylediğim gibi ben kadınla çalışmam diyen müdür yüzünden aslında. Kadromu o okulda çalışmak istemediğim için ve o anda herhangi bir tayin dönemi olmadığı için müdürlük sınavları geldi ve ben de ona başvurarak o okuldan ayrılmayı tercih ettim aslında müdür olma sebebim o zaman oydu. Sonra da zaten dediğim gibi hiç aklımda yokken bir anda müdürlük sınavına girip hani görevlendirme işini de sonlandırarak, bildiğin kadromu falan alarak oradan uzaklaşmayı tercih ettim. Çünkü avukatlarla falan da görüştim. Avukatların bana söylediği çok iyi bir avukat olmasına rağmen dedi ki; çok üzülürsünüz, çok yıpratıcı bir süreç olur, bu kadar bunu yapan çok daha farklı söylemlerle gelir, genelde bu tip davalarda işte çok zor oluyormuş ispat etmek falan. Açıkçası benim de o zaman o kadar gücüm yoktu yani uğraşacak, o şeyi hissedemedim kendimde, uzaklaşmayı tercih ettim.” (K1,1)

Kadın yöneticilerin %23,1’inin teklif üzerine yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Yöneticilik kadrolarında boşluk olması durumunda, bu görevi yapabileceği düşünülen kişilere yetkili kişiler tarafından teklif sunulabilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Böyle bir fırsat teklif gelmişken de kabul ettim bu anlamda da okulla ilgili anaokulu ile ilgili hayallerim vardı bir yönetici olsam nasıl bir anaokulu nasıl katkı sağlayabilirim, neler yapabilirim çocuklar için bu fırsatı evet ele geçirdim.” (B1,2)

“Öğretmen olduğumda, ilk senemdi, henüz tam devlet memurluğunu bile kavrayamamış iken, okul müdürlüğü ile ilgili bir teklif aldım. Öğretmenliğimde fark edilir bir performans sergilediğim için amirim, böyle bir teklifte bulundu.” (G1,2)

“Aslında idareciliği düşünmüyordum daha önce müdür yetkililik yapmıştım sonrasında öğretmenliği tercih ettim fakat gittiğim okulda daha önce çalıştığım okul müdürü teklifte bulundu. Ben de o şekilde, yani bir teklif karşısında kabul ettim.” (H1,2)

Kadın yöneticilerin %23,1’inin gönüllü olmaları nedeniyle yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Gönüllü olmak, kişinin yöneticilik görevini kendisinin istemesi, bu görevi yapmak için istekli olmasıdır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kendi adıma bireysel olarak konuşmak gerekirse, benim, sen de biliyorsun ki üç tane küçük çocuğum var. Hepsi 6 yaşın altındaki bir grup, hakikaten zorlu bir kadın rolü var benim evde, annelik rolü çok ağır geçiyor benim. Ben o süreçte zaten yöneticiliği istedim. Dediğim gibi etraftan sözlü olarak, ket vurmalar çokça yaşadım. Bunları çokça duydum. Üç çocukla ne yapacaksın ne işin var falan filan gibi. İşte sabah gidiyorsun, akşam geliyorsun, ne gerek var gibi, insanı kötü hissettirecek söylemlere çok maruz kaldım. Ama bu beni engellemedi. Yine yolumda yürüdüm ve şu an bu noktadayım.” (A1,3)

“Seviyorum da, öğretmenlikle beraber idareciliği de seviyorum bu şekilde karar verdik.” (C1,3)

“Buraya gönüllü olarak kendim geldim.” (D1,3)

Kadın yöneticilerin %15,4’ünün teşvik üzerine yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Yöneticilik görevini iyi yapabileceği düşünülen öğretmenler, çevresi tarafından yönetici olmaya teşvik edilebilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Bulunduğum göreve gelmede mesai arkadaşlarımın desteği, onların hani bana güvenmesi, bu işi daha iyi yapabilirsin diye teşvikiyle beraber bu işe başlamış oldum.” (E1,4)

“Eşim ve çevremdeki insanlar da böyle, beni desteklediler ama ilk başta korktum yapabilir miyim diye onların desteğiyle bu işe karar verdim.” (I1,4)

Kadın yöneticilerin %15,4'ünün norm durumu nedeniyle yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Öğretmenlerden; herhangi bir nedenle istihdam alanı daralanlar ile görevli oldukları eğitim kurumlarında alanlarında norm kadro sayısı azalanlar, hizmet puanı üstünlüğüne göre yapılacak değerlendirme sonucunda hizmet puanı en az olandan başlamak üzere norm kadro fazlası olarak belirlenir. Norm fazlası olma durumunda kalan öğretmenler ya kendi istekleri ile başka okullara tayin istemekte ya da resen atama ile zorunlu olarak görev yerleri değiştirilmektedir. Yönetici kadrosu olarak bu durumla karşı karşıya kalmamayı tercih edenler de bulunmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İşte kadromun olduğu okuldaki öğrenci olmamasından dolayı, her yıl bir yere görevlendirilmektense, Milli Eğitim Müdürümüzün bu boşluğu bu şekilde benimle doldurmak istedi.” (B1,5)

“Norm fazlası olduğum için. Okulda Çok Programlı Lisede çalışırken öğretmen olarak, ilk geldiğim zaman norm fazlası oldum. Ondan dolayı mecburen ya Kınık tarafına gidecektim ya da idarecilik yapacaktım. Sınava girip idarecilik tercih ettim.”(M1,5)

Kadın yöneticilerin %15,4'ünün değişiklik isteği nedeniyle yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Değişiklik isteği, bulunduğu okulu değiştirme, başka ortamlarda bulunma, yaşam tarzında farklılık yaratmayı kapsayabilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öncelikle tabii ki okul değişikliği istedik. Merkezde olmayı istedik. Merkezde olabilmek için de okul tercihi yaptık ama yıllarca bu işi yaptığımdan dolayı zor da gelmedi. (C1,6)

“Uzun zamandır öğretmenlik yaparken bir değişiklik olsun istedim. Biraz da idarecilerin hep erkek olmasından ve de bunu bir kadının daha iyi yapabileceğini düşündüğüm için olmaya karar verdim. Yönetici olmaya karar verdim.” (L1,6)

Kadın yöneticilerin %7,7'sinin eğitimine devam edebilmek nedeniyle yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Öğretmen olarak görev yaparken sürekli derse girilmesi beklenmektedir. Bunun nedeni, öğrencilerin eğitim-öğretim kayıplarının en aza indirilmesidir. Okul yöneticileri düzenli olarak derse girmedikleri için koşullar uygun olduğunda eğitim mazereti için yıllık izin kullanabilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

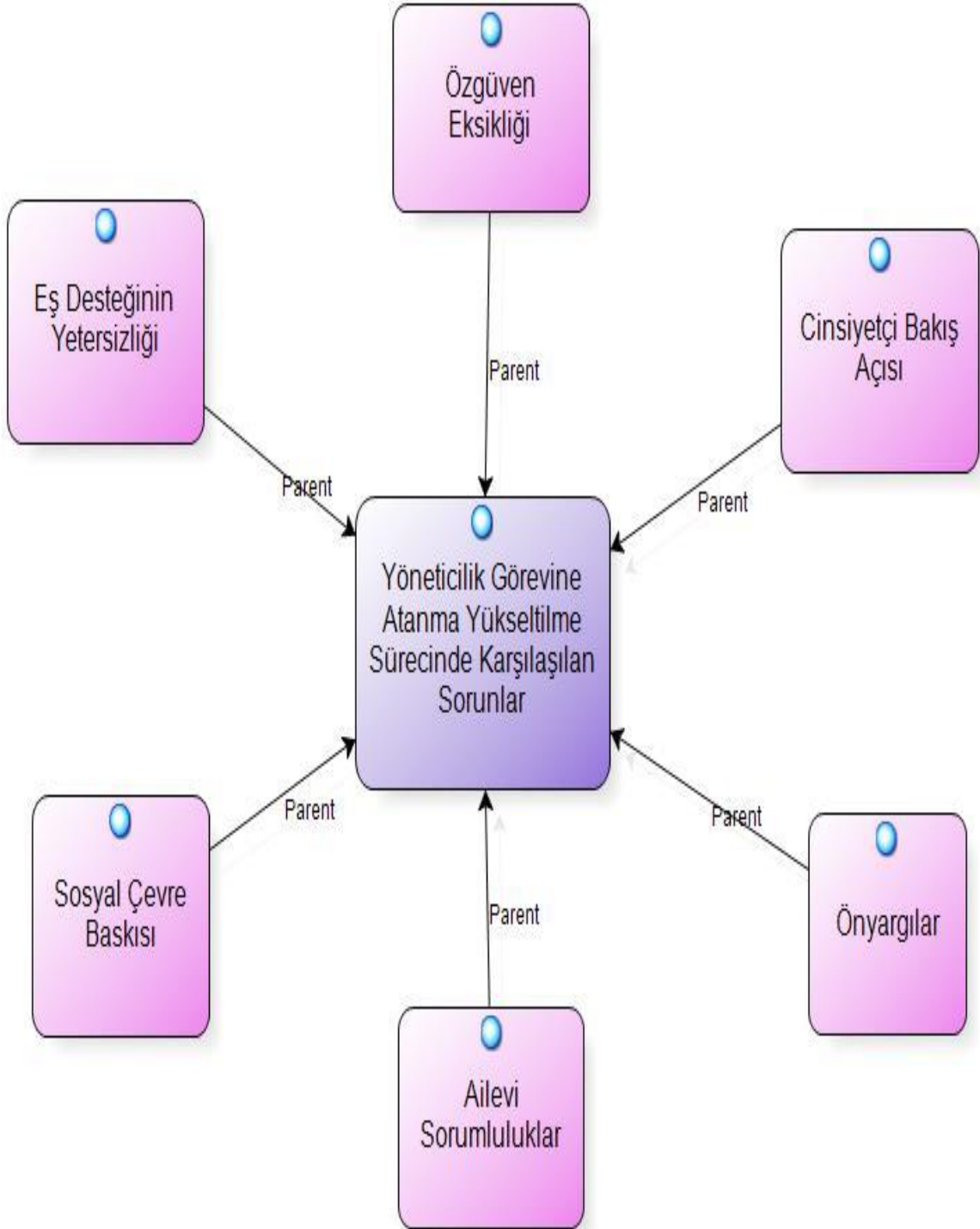
“Branşım gereğince okul öncesi öğretmenliği mezunuyum aynı zamanda yüksek lisans öğrencisiydim ve çalışır konumda iken yüksek lisans öğrencisi olmama olanak yoktu. Bu sebeple kendime bir çözüm olarak yöneticiliğe karar verdim. Eğer okul yöneticisi olursam, yıllık izinlerimden kullanarak yüksek lisans öğrencisi olduğum dersleri alabilme olanağım olacaktı. İlk bu şekilde karar verdim.” (J1,7)

Kadın yöneticilerin %7,7'sinin eş durumu nedeniyle yöneticilik kariyerlerine başladıkları görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı, yıl içinde belirli dönemlerde “Özür Grubu Atamaları” başlığı altında atamalar yapmaktadır. Bu kapsamda yapılan atamalardan biri de eş durumu atamasıdır. Bu atama ile birbirinden ayrı yerlerde olan eşlerin birleştirilmesi hedeflenmektedir. Yönetici olarak atanma durumunda da birbirinden ayrı olan eşler bir araya gelebilme fırsatı yakalayabilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ben çok uzun süre atanamadım, özelde çalıştım, dershanecilik yaptım. Ardından Van'a atandım. Atandığımda evlenmiştim. Ama henüz bir araya gelememiştik eşimle. Tam kendisi benim yanıma eş durumu isteyecekti ki, İzmir'de çalışıyordum, puanım geldi iyi bir puandı. Atanacağım belli oldu ve ben Van'a atandım. Sonrasında da bir sene sonra, Antalya'ya tayin istedim. Antalya merkeze geldim, Kaş'ta açık olmadığı için. Eşim Kaş'ta görev yapıyor. Ardından bir buçuk ay sonra da Kaş'ta bir yöneticilik pozisyonunda açık olduğu söylendi ve ancak bu şekilde Kaş'a gelebildim. Yani benim hikayem bu şekilde, kendi isteğimle olduğu söylenemez, biraz mecburiyetten kaynaklandı.” (F1,8)

4.1.1. Yöneticilik Görevine Atanma ve Yükseltme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Şekil 4.1.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yöneticilik görevine atanma ve yükseltme sürecinde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.1.1. Yöneticilik Görevine Atanma ve Yükseltme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşler

Şekil 4.1.1’de kadın yöneticiler, yöneticilik görevine atanma ve yükseltilme sürecinde; özgüven eksikliği, cinsiyetçi bakış açısı, önyargılar, ailevi sorumluluklar, sosyal çevre baskısı ve eş desteğinin yetersizliği gibi konuları karşılaştıkları sorunlar olarak belirtmektedir.

Tablo 4.1.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yöneticilik görevine atanma ve yükseltilme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.1.1. Yöneticilik Görevine Atanma ve Yükseltilme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Cinsiyetçi bakış açısı	✓										✓	✓	✓	4	30,8
Önyargılar							✓	✓		✓			✓	4	30,8
Sosyal çevre baskısı	✓	✓							✓					3	23,1
Ailevi sorumluluklar	✓		✓		✓									3	23,1
Özgüven eksikliği	✓				✓	✓								3	23,1
Eş desteğinin yetersizliği					✓									1	7,7

Tablo 4.1.1’de elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %30,8’inin dile getirdiği sorun cinsiyetçi bakış açısıdır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ben mesela üniversite sınavına şey, üniversitede tercih döneminde bana hep şunu dediler. Öğretmenliği yaz, bayansın, azıcık dışarıda çalışırsın, geri kalanını evde geçirirsin. Öğretmenliği yaz diye, sürekli böyle şeyler duydum. Bizim toplumumuzdaki kadınların hepsi böyle. Evet para kazanan bir modele dönüştük. Hani kadın çalışır fikrine alıştık artık ama yöneticilik fikrine daha alışılmadı.” (A2, 1)

“...müdür yardımcısı olarak çalışırken; ben bir kadınla çalışmam diyen bir müdür ile karşılaştım. ...genel anlamda tabi kendi ülkemiz açısından düşünürsek, daha çok erkek egemen bir toplumda olduğumuz kesin. Ya bu da illaki etkiliyordur o yüzden de yani biraz da öyle yetişiyoruz aslında çocukluktan itibaren.” (K2,1)

“Cinsiyetçi, şu şekilde söyleyebilirim ilk müdür yardımcılığı düşündüğüm zaman çok da aklımda yoktu açıkçası. Böyle daha çok erkeklerin olduğu bir müdür

yardımcılığı ortamı var. Çok fazla kadın yönetici ile karşılaşmadım. Çalıştığım okullarda da aynı şekilde. Erkekler genellikle hep bu yönetim işinin kendileri tarafından daha iyi yapıldığını düşünüyorlardı ama bence kadınlar daha derleyici, daha toplayıcı, daha insan ilişkileri daha yüksek oluyor.”(L2,1)

“...orası büyük bir okul yapabilir misin, bak bayansın işte gibilerinden ki şu cümleyi duymuşluğum da var, en azından erkek erkeğe daha rahat kendini ifade edebilir veya gerekirse dur diyebilir, peki siz nasıl söyleyeceksiniz tarzında cümleler de duydum. Yani gerekirse şunu söyler, gerekirse küfreder karşındakine olur biter ama sen nasıl küfredeceksin diye söyleyenler vardı. Böyle de kalmışlığım var yani. O anlamda evet cinsiyetçi yaklaşım var, bence de var. Çünkü kadınlar bakın çok iyi öğretmen olabilir. Neden? Toplumun bakışı bu, neden; az çalışıyor mantığı var, bundan dolayı zamanı çok, çocuğu çocuğu olursa onlara vakit ayırabilir. Kadınlar çok iyi öğretmen olurlar diye düşünüyorlar. Ama kadının yönetmesi durumuna geldiğiniz zaman, orada duruyorlar. İlk atandığım zaman erkek öğretmen arkadaşlarımın bile bakışı çok ürkütücü idi. Nasıl ürkütücü, onlar korkuyorlardı ve hani yapabilir mi tarzında yaklaştılar. Sonra sonra biz birbirimize alıştık.” (M2,1)

Kadın yöneticilerin %30,8’i yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde karşılaşılan sorunlar arasında önyargılardan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Eğer bir yere gelmişsen, ya ben güzelliğimle gelmişimdir, farklı kabiliyetlerimle yahut sendikamla gelmişimdir yahut bir torpilim vardır onunla gelmişimdir. Bu bakış açısından asla çıkamayacağız.” (G2,2)

“Fakat benim olduğu gibi erkek meslektaşlarımın da yetişme tarzlarımızdan kaynaklanan bir önyargı var.”(H2,2)

“Büyük okulu idare edemez ya bakış açısı var. Onu net dile getirmeseler bile yüzlerinden anlayabiliyorsunuz ya da size şu şekilde sorulabiliyor nereyi yazacaksın hangi okulu düşünüyorsun değil de anaokulu mu düşünüyorsun?” (J2,2)

“...evet sınava girmemem konusunda bazı telkinler aldım. ... Anadolu Lisesi işte köklü bir okul, idare edebilecek misiniz tarzında, yapamayacağıma dair evet bazı telkinler aldım. Başka okulları tercih etmem yönünde sınav sonrasında telkinler aldım.” (M2,2)

Kadın yöneticilerin %23,1'i yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde karşılaşılan sorunlar arasında sosyal çevre baskısından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öncelikle çevreden, bulunduğum konum nedeniyle ya da bulunacağım konum nedeniyle, çevreden işte ne yapacaksın, bu kadar yüke girmeye gerek var mı, ne güzel işte yarım gün gidiyorsun geliyorsun, ne uğraşacaksın, gibi söylemler tabii ki bu anlamda çok oldu. Dediğim gibi etraftan sözlü olarak, ket vurmalar çokça yaşadım. Bunları çokça duydum. Üç çocukla ne yapacaksın ne işin var falan filan gibi. İşte sabah gidiyorsun, akşam geliyorsun, ne gerek var gibi, insanı moralman kötü hissettirecek söylemlere çok maruz kaldım. (A2,3)

“...kadına zaten doğduğundan beri verilerin roller, görevler var ve o daha doğduğundan beri o tarzda yetiştirildiği için genel işte toplum bakış açısı olsun kendi ailedeki yetiştiriliş tarzı olsun çok az bayan bunu maalesef kırabiliyor. Onun için sanırım biraz da pes eden kişiler oluyor bayanlar toplumsal baskıdan dolayı.” (B2,3)

“...şöyle sorunlarla da karşılaştım. Sürekli işe gelip gidiyordum ve geç geliyordum. Tabii öğretmenler daha erken ayrılıyorlar biz mesaiyi bitirmeyi bekliyoruz ve geç çıkıyoruz. İşte bazı tepkiler aldım yaz tatilin bitti dediler, öğretmenliğe dönsen bir kadın olarak senin için daha kolay olur dediler, okula kimse gelmiyor niye tatillerde gidiyorsun diye. Böyle değişik tepkiler aldığım olmuştü çoğu zaman.” (I2,3)

Kadın yöneticilerin %23,1'i yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde karşılaşılan sorunlar arasında ailevi sorumluluklarından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... üç tane küçük çocuğum var. Hepsi 6 yaşın altındaki grup, hakikaten zorlu bir kadın rolü var benim evde, annelik rolü çok ağır geçiyor.” (A2,4)

“Çok fazla olmasa da küçük engellerle karşılaştık. Öncelikle evli olmamız ve çocuklarımızın olması, açıkçası güzel şeyler ama basamakları ilerlerken çok da küçük olsa engellerle karşılaştırdı bizi. Bebek bakımı, çocuğun dersleri, ev işleri derken, işlere çok yoğunlaşamadığımız anlar oldu. Bu da tabii ki etkiledi kariyer basamaklarımızı, ilerlememiz de.” (C2,4)

“Kadın yöneticilerin bence bu birazda bizim toplumumuzun anaçlığından kaynaklanıyor. Bence kadın yöneticiler ev mi, çocuk mu, iş mi, kariyer mi ikisinin arasında bocalıyorlar. Yani eğer ki yaşıntımızda biraz daha böyle eşimiz ve çocuğumuz, aileyi ön plana çıkartırsak, ister istemez kariyer geride kalıyor gibi.”
(E2,4)

Kadın yöneticilerin %23,1’i yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde karşılaşılan sorunlar arasında özgüven eksikliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Aslında kadınlar zaten doğuştan yönetici. Evi yönetiyorsun, eşini yönetiyorsun. Hani yöneticilik vasıfları zaten kendinde var ama farkında değiller.”
(A2,5)

“... ama biraz cesaret eksikliği var sanki bayanlarımızda, erkeklerimizin de bu konuda biraz daha destek vermesi gerekiyor, diye de düşünüyorum.” (E2,5)

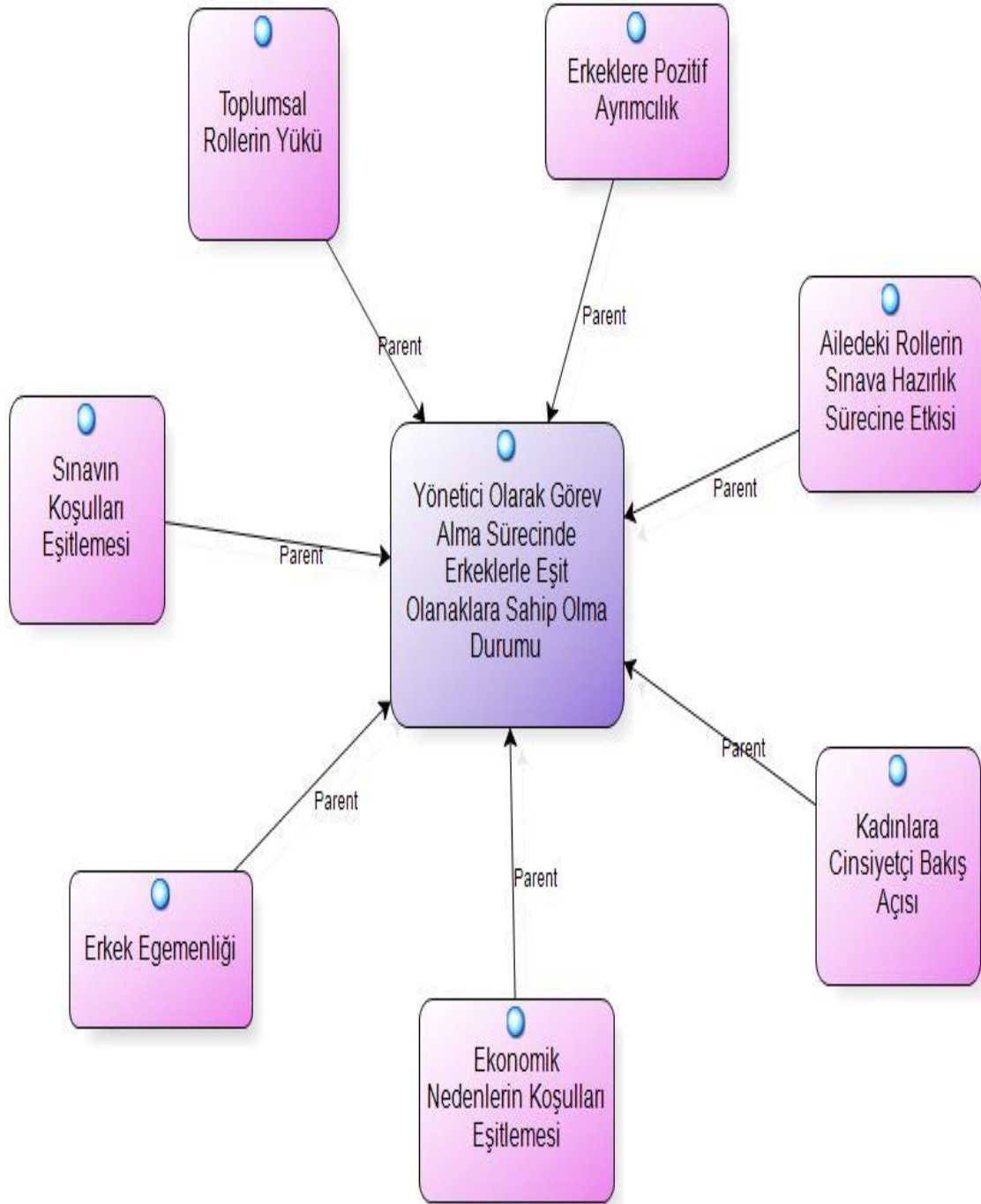
“Yakın çevrem benim hep yanımdadır. Ancak ben biraz kendime güvende sıkıntı yaşadım. Çünkü zaten öğretmenlikte Milli Eğitim’de diyeyim, bir sene olmuş atanalı, direkt neredeyse yönetici olarak başladım. Ben, biraz kararsızlıklar yaşadım.”
(F2,5)

Kadın yöneticilerin %7,7’si yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde karşılaşılan sorunlar arasında eş desteğinin yetersizliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bu bizim işte nedir, çocuklarımızın bakımındaki destek, farklı bir destek göremeyişimiz, belki maddi imkanların yetersizliğinden dolayı hani çocukları farklı bir şekilde büyümeye bırakıp da kendi kariyerinizi ilerletme konusunda bir çaba haralayamayışımızdan. Bir de dediğim gibi biraz daha bizim genel kültürümüzün verdiği bu anaçlık, eve bağımlılık veya erkeklerin biraz daha burada şey davranması, hani ben eve geliyorum, evin hanımı her şeyi yapacak, çoluk çocuk. Hani ikisini bir yükü belki kaldıramayışımızdan kaynaklı diye düşünüyorum ben bu kariyerin biraz daha geride kalmasını.” (E2,6)

4.1.2. Yönetici Olarak Görev Alma Sürecinde Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olma Durumu

Şekil 4.1.2’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.1.2. Yönetici Olarak Görev Alma Sürecinde Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olma Durumuna İlişkin Görüşler

Şekil 4.1.2’de kadın yöneticiler yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuyla ilgili erkeklerle pozitif ayrımcılık yapıldığından, kadınların ailedeki rollerinin sınava hazırlanma sürecini etkilediğinden, kadınlara karşı cinsiyetçi bakış açısından, ekonomik nedenlerin koşulları eşitlediğinden, yönetimdeki erkek egemenliğinden, sınavın koşulları eşitlediğinden ve kadınlar üzerindeki toplumsal rollerin yükünden bahsetmiştir.

Tablo 4.1.2’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.1.2. Yönetici Olarak Görev Alma Sürecinde Erkeklerle Eşit Olanaklara Sahip Olma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Kadınlara cinsiyetçi bakış açısı							✓		✓	✓			✓	4	30,8
Sınavın koşulları eşitlemesi			✓		✓						✓		✓	4	30,8
Erkek egemenliği											✓	✓	✓	3	23,1
Erkeklerle pozitif ayrımcılık		✓					✓							2	15,4
Toplumsal rollerin yükü						✓		✓						2	15,4
Ekonomik nedenlerin koşulları eşitlemesi				✓										1	7,7
Ailedeki rollerin sınava hazırlık sürecine etkisi	✓													1	7,7

Tablo 4.1.2’de elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %30,8’i yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin kadınlara yönelik cinsiyetçi bakış açısından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Biz çok kalabalık, büyük ve biraz geri kalmış bir köyde başladım ben göreve ve o köyde erkeklerin kadına bakış açısı bile çok değişti. Karşısında ben olmama rağmen, ben müdür bey ile görüşmek istiyorum diye, şey yapan, talepte bulunan velilerim oluyordu. Yani benim erkek olmamı bekliyorlardı. Erkek bir müdür ile görüşecekler. Ben bir öğretmenmişim gibi davranıyordum; buyurun müdür benim

dediğimde, öyle bir şok geçirip, zor buna ikna olup benimle konuşmaya başlıyorlardı. Öyle bir şeyden geçtik yani, konuşurken hatta hitap ederken müdür bey diyorlardı, bayan olmama rağmen müdür bey diye hitap ediyorlardı hala bana ve bir veli görüşmesinde bile ben sıkıntı yaşarken, erkek müdür bu konuda sorun yaşamıyordu.” (G3,1)

“Şaşırdılar tabii benim hani bir kadın olarak, bir idareci olmamı.” (I3,1)

“Erkek meslektaşlarımız sanki her okulu tercih edebilir gözüyle bakılırken, bize sorularda genelde “Anaokulu mu tercih edeceksiniz, İlkokul mu?” ya da hani branşıma değil de cinsiyetime bakılarak böyle bir soru gelmesi, evet benim de dikkatimdeydi, ben de buna takıldım. Ama daha sonrasında ben hani bunu cinsiyetçilik olarak değildir şeklinde inanmayı tercih ettim. Sonrasında tekrar gözlemlediğim, diğer meslektaşlarımda, hemcinslerimde de benzer şeylerin olduğu, maalesef var bu şekilde bir bakış açısı var. Öğretmenken farklı kurumlarda da görev yaptım. Buna öğretmen iken çok takılmıyorlar ama okul yöneticisi iken özellikle benim branşında, tamam seninki anaokulu olsun şeklinde bir yönlendirme bile yapılabiliyor.” (J3,1)

“...doğal olarak sizi küçümseyen bakışlarla sanki karşı karşıya geliyormuşsunuz gibi oluyor. İçeri girdiğiniz zaman ilk sordukları soru şuydu; “Kendi okulunuza mı başka okula mı tercihte bulunacaksınız?” yani eğer başka okula tercihte bulunacaksam herhalde notumu mu kıracaklardı, ne yapacaklardı bilemiyorum. Kendi okulum olduğunu söyleyince, bir bakışları değişti. Bir de şeyin çok etkili olduğunu düşünüyorum, Bakan Bey'in açıklamasının çok etkili olduğunu düşünüyorum, bu anlamda. Hani herkese yazılı puanlarının altında puan verilmemesi. Ama o komitede bir bayanın olmaması evet sanki bakışların biraz daha farklı olmasına neden oluyor.” (M3,1)

Kadın yöneticilerin %30,8'i yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin sınavın koşulları eşitlediğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Biz o süreçte sınav ve mülakatla atandık çok hani kadın erkek ayrımı yapılmadı o süreçte.” (C3,2)

“Aynı şartlar sunuluyor aynı şartlarda sizlerde geçiyorsunuz onlar da geçiyor. Kendinizi ifade edebilirsiniz eğer bence bunu hak edebiliyorsunuz.” (E3,2)

“Okul müdürü seçimlerinde, sınavlarında herhangi bir kadın erkek ayrımı görmedik.” (K3,2)

“Şöyle sınav anlamında evet aynı koşullardaydık.” (M3,2)

Kadın yöneticilerin %23,1'i yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin erkek egemenliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kadından yönetici olmaz diye bir tabir duymadık. Genel Milli Eğitim politikaları içinde de zaten ama baktığımız zaman ben, yani çok net incelemedim ama Millî Eğitim Bakanlığı içinde işte daire başkanları, temel eğitim genel müdürü, mesleki eğitim genel müdürü ben hiç kadın görmedim. Ben mi kaçırdım bilmiyorum. Ya işte personel, insan kaynakları müdürü hepsi erkek. Yani yönetici olamaz diye bir şey yok, dediğim gibi biraz önce yazılı metinlerde ama öyle bir şey de görmedik. Yani bunun sebebi nedir bilmiyoruz tabii. Şimdi seçilenlerin o makamlara seçilenleri biliyoruz ama seçilme kriterlerini bilmiyoruz.” (K3,3)

“Erkeklerin daha çok egemen olduğu bir mesela sınava gittiğim zaman çoğunluk erkekti bir garip hissettim orada kendimi. Ama başka ne olabilir. Şu anda aklıma gelmedi.” (L3,3)

“Mülakat kısmında mesela benim işte o komitenin içerisinde hiç bayan yoktu.” (M3,3)

Kadın yöneticilerin %15,4'ü yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin erkeklere yönelik pozitif ayrımcılıktan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Aynı koşulda bulunduğumuzu düşünmüyorum. Şöyle bir durum var okul öncesinde zaten erkeklerin sayısı oldukça az. Bu zaten bölümde de bu şekilde geliyor ve branşımızda şöyle bir durum olmuş, şöyle bir algı var direkt erkek sayısı da az olduğu için zaten branşta da bayanlar fazla, erkekler az biz onları zaten direkt yönetici yapalım ve çalıştığım Anaokullarında hep böyle oldu müdür yardımcımız erkekti, okul müdürleri erkekti. Tabii ki bir tık pozitif ayrımcılık erkeklere bu konuda yapılıyor.” (B3,4)

“Yani erkeklerle aynı şartlarda hiçbir zaman olmadık. Kıyas açısından demiyorum ama onlar için hayat biraz daha yani işleyiş biraz daha kolay. Attıkları her adımı daha rahat atabiliyorlar, sosyal ilişkileri daha rahat kurabiliyorlar.” (G3,4)

Kadın yöneticilerin %15,4'ü yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin toplumsal rollerin yükünden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Elbette düşünmüyorum. Çünkü bizim yükümüzün biraz daha fazla olduğunu düşünüyorum bu konuda. Belki dışarıdan bakıldığında öyle, bir farkı yok gibi. Ama biraz da bence pozitif ayrımcılığın olması gerektiğini düşünüyorum. Her zaman olması gerektiği gibi kadınlara yönelik.” (F3,5)

“Biyolojik olarak tabii ki düşünmüyorum ama aynı koşullarda olduğumuzu ben düşünüyorum. Fakat benim olduğu gibi erkek meslektaşlarımın da yetişme tarzlarımızdan kaynaklanan bir önyargı var. Onu hissediyoruz.” (H3,5)

Kadın yöneticilerin %7,7'si yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin ekonomik nedenlerin koşulları eşitlediğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

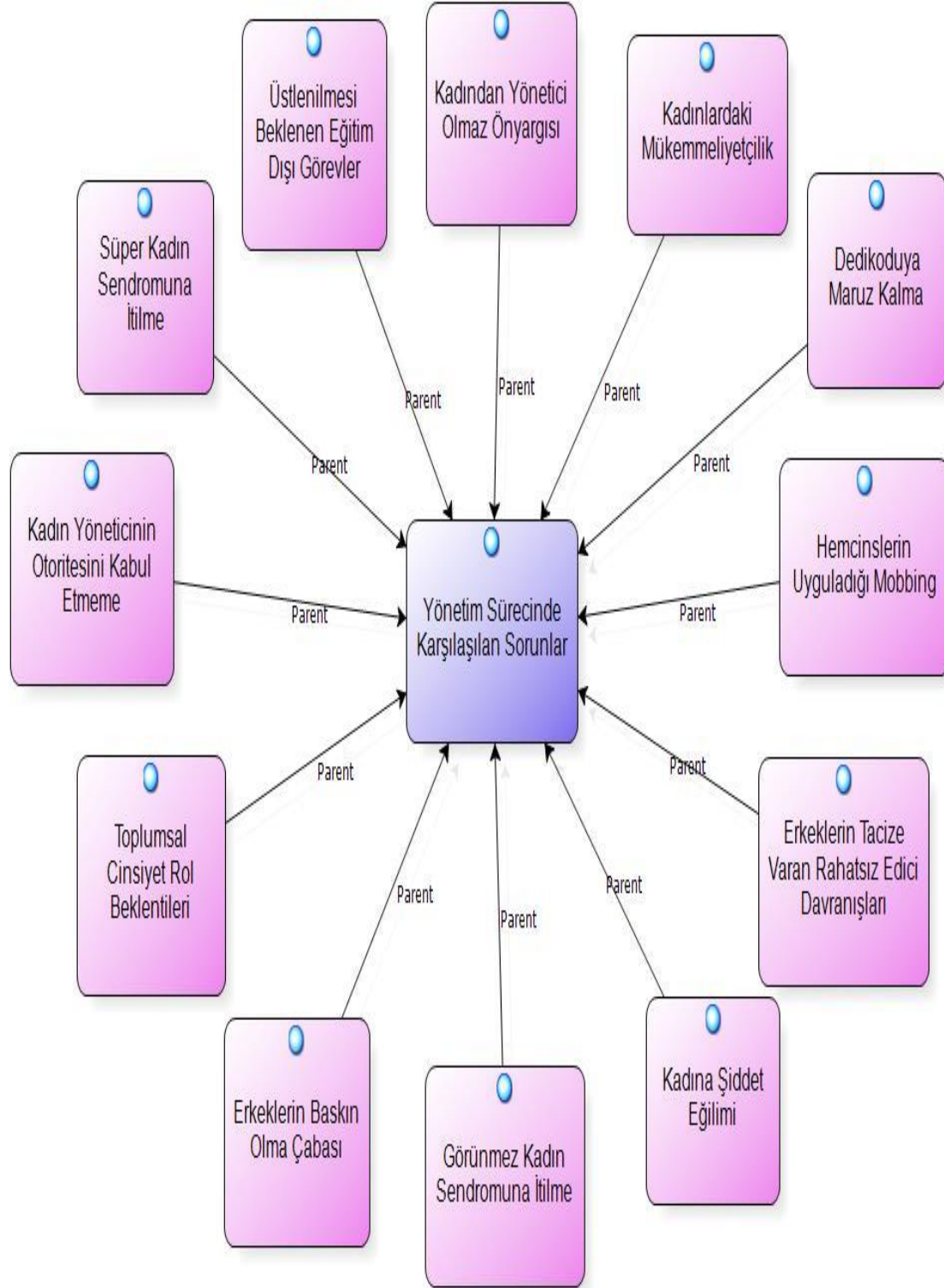
“Burada hepimiz aynı koşullarda bulunuyorduk. Evet. Ama burada kimse idareci olmak istemiyor. Yani ekonomik olarak öğretmen olsak da müdür yardımcısı olsak da koşullarımız aynı olduğu için kimse müdür yardımcısı olmak istemiyor.” (D3,6)

Kadın yöneticilerin %7,7'si yönetici olarak görev alma sürecinde erkeklerle eşit olanaklara sahip olma durumuna ilişkin ailedeki rollerin sınava hazırlık sürecini etkilediğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ben sınavla gelen bir yöneticiyim. Hazırlanma aşamasında kesinlikle aynı şartlarda değiliz. Ben evde 3 çocuğun bakımı, yemesi, içmesi, uyutma faslından sonra çocuklar uyuyorlardı. Ben sınava o şekilde hazırlandım. Yani benim sınava hazırlanma saatim saat 2'de başladı, gece 2'de, 4'e kadar. İşte 1 saat, 2 saat sınav süreci, hazırlık, kitap okuma, test çözme falan. Hazırlanma aşamamız aynı değildi. Sonra mülakat aşaması benim için yine aynı değildi. Ben üç çocukla birlikte mülakata gidip, çocukları orada birine emanet ederek sınava girmek zorunda kaldım. Çünkü aileden uzakta yaşıyorum biliyorsun. Çocukları bırakacağımız bir yakınımız olmayınca, mecburen o sınav aşamasında ben kucakta 3 çocukla beraber yaşadım. Erkek adaylar daha rahatlar evde istedikleri saatte ders çalışma ortamları var. Sınava geldiklerinde böyle bir problemleri yok. Aynı değildik yani şartlarımız hiçbir zaman aynı değil, hala aynı değil.” (A3,7)

4.2. Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Şekil 4.2’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetim süreçlerinde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.2. Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşler

Şekil 4.2’de kadınlar yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlarla ilgili olarak kadından yönetici olmaz önyargısından, kadınlardaki mükemmeliyetçilikten, dedikoduya maruz kaldıklarından, hemcinslerinin uyguladığı yıldırma (mobbing), erkeklerin tacize varan rahatsız edici davranışlarından, kadına şiddet eğiliminden, görünmez kadın sendromuna itilmekten, erkeklerin baskın olma çabasından, toplumsal cinsiyet rol beklentilerinden, kadın yöneticinin otoritesinin kabul edilmemesinden, süper kadın sendromuna itilmekten, üstlenilmesi beklenen eğitim dışı görevlerden bahsetmiştir.

Tablo 4.2’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, yönetim süreçlerinde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.2. Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Kadın yöneticinin otoritesini kabul etmeme		✓				✓			✓	✓			✓	5	38,5
Kadınlardan yönetici olmaz önyargısı	✓			✓			✓					✓		4	30,8
Üstlenilmesi beklenen eğitim dışı görevler		✓					✓	✓			✓			4	30,8
Toplumsal cinsiyet rol beklentileri				✓					✓	✓			✓	4	30,8
Kadına şiddet eğilimi			✓				✓						✓	3	23,1
Erkeklerin tacize varan rahatsız edici davranışları	✓						✓			✓				3	23,1
Hemcinslerin uyguladığı mobbing						✓	✓							2	15,4
Kadınlardaki mükemmeliyetçilik						✓	✓							2	15,4
Dedikoduya maruz kalma							✓				✓			2	15,4
Erkeklerin baskın olma çabası							✓						✓	2	15,4
Görünmez kadın sendromuna itilme													✓	1	7,7
Süper kadın sendromuna itilme			✓											1	7,7

Tablo 4.2’de elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %38,5’i yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin kadın yöneticinin otoritesinin kabul edilmediğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İşte malum gelen ustalarla süreç çok uzadı. Belki bir erkek yönetici olsaydı daha üslubu farklı olup bu süreyi daha kısaltabilirdi. 1 aylık bir sürede okulum boyandı o kadar da başlarında olmam bulunmama rağmen ama nezaketli olmam daha tatlı dilli olmam bu anlamda maalesef biz her zaman nezaketimizi koruduğumuz için bazı durumlarda kaybettiğimizi düşünüyorum ben erkeklere göre.” (B4,1)

“...parçalanmamız gerekiyor bizim kadınlar olarak, yöneticilik yaparken. Zaten kadın olarak ne kadar doğru bir tabir bilmiyorum ama hani söz geçirmek biraz zor ki yöneticiyseniz biraz daha söz geçirmek zorunda kalıyorsunuz mecburen, bu sizin işiniz. Ama karşılaştığınız birtakım engeller oluyor bununla ilgili ve bunun cinsiyetinizle alakalı olduğunu elbette düşünüyorum. Onun dışında da eğer çalışma arkadaşlarınız bu konuda yetersizse, yani kadınlara yönelik çok da olumlu tavırlar sergilemiyorsa, açıkçası zor. Onun dışında dediğim gibi çok parçalanmamız gerektiğini düşünüyorum ve şahsım adına beni zorluyor. Açıkçası tüm kadınların da, yönetici kadınların da ya da sadece yönetici demeyeyim, tüm çalışan kadınların açıkçası kanayan yarasıdır diye düşünüyorum.” (F4,1)

“...idareci olsam da sonuçta bir kadın olarak birine bir şey söylediğimde, yaptırmak istediğimde, biraz daha yumuşak ya da nasıl söyleyelim, daha yumuşak başlı davrandığım için birazcık daha geç yapıyorlar. Benim söylediklerimi, görevlerini, biraz daha erteliyorlar. Hani disiplin konusunda yumuşağın biraz galiba. ...Bazen oluyor bazen velilerle sorun yaşıyoruz. Tabii ki de kadın olduğum için ya da onlar kendi sorunlarını büyüttükleri için bana tepki gösterebiliyorlar, söylediğim şeyler hakkında ya da çeşitli sorunları yaşadığımız zaman. Bu sorunları bazen benimle çözmek istemiyorlar. Çözemiyorlar ya da anlaşıyoruz. Tabii o zaman üst makamlara başvuruyorlar. Tabii o zamanlar da sıkıntı yaşadığım oluyor. Onları anlatmak için tekrar bir de üstlerimle konuşmak zorunda kalıyorum. Bu gibi durumlar oldu, oluyor da.” (I4,1)

“...ya da şoför o an sizi dinlemiyor, geçiştiriyor. Çünkü siz onun için sadece bir kadınsınız. Hani okul müdürü, okulun öğretmeni olarak değil karşısına geçen bir kadın olarak görüyor ve kesinlikle sizi dinlemek istemiyor.” (J4,1)

“Başka okul müdürü arkadaşlarla, erkek arkadaşlarla aynı sorunları yaşayabiliyoruz. Onlar telefon açıp da belediyeden veya başka bir yerden bir talepte bulundukları zaman karşılığını görebiliyorlar. Biz telefon açtığımız zaman enteresan

bir şekilde oradan oraya, o bizim işimiz değil, bu benim işim değil. Sürekli bir sürünceme var. Ve gerçekten iş yaptırma konusunda çok sıkıntılar yaşıyoruz.” (M4,1)

Kadın yöneticilerin %30,8'i yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin kadından yönetici olmaz önyargısından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Herkes için söylemiyorum ama bir grup insan tarafından işte kadın yaa, yani kadından gibi cümleler başlayan cümleler insanı, hoş şeyler değil ama duyuyoruz bunları. İnşallah bu bakışlar değişir. Bu okula okul müdürü olarak atandım. Eski müdür 8 yıl burada görev süresini doldurmuş. Herkes tarafından bilinen erkek müdür. Velhasıl ben atandım, işte 2 ay 3 ay geçti hatta. Bir veli geldi gayet kırsal bölgenin insanı diyeceğim tarzda bir erkek velimiz. Kapıdan girdi o arada bahçeye çıkıyordum ben karşılaştık tesadüfen. Ya hocam dedi bu okul müdürü var dedi, ben onunla görüşeceğim dedi, nerede dedi. Buyurun benim dedim adam böyle bir şaşırıldı, bir beyninden aşağı hani kaynar sular döküldü derler ya öyle bir şok geçirdi. Ondan sonra, benim boyum 1.50 -1.55 diyelim. Beni böyle baştan aşağı böyle uzun uzun bir sözdü. Ya dedi ben erkek müdür bekliyordum dedi. Ya dedim valla bayan müdür atadılar buraya, benim dedim. Yani diyeceğim, böyle de komik şeyler yaşadım. Hani bu bir veli değil, birkaç, birçok insanda gördüm. Hatta dediğim gibi bizim meslektaşlarımızın arasında da bu böyle. Okula bayan müdür geleceğini duyduklarında, ismimi öğrenmişler, haftalarca beni Facebook'tan, işte Twitter'dan, sosyal medyadan araştırmaya çalışmışlar. Hani kim, hangi bayan, nasıl bir bayan diye. Böyle bir merak konusu olmuş. Normalde okula müdür atanacağı zaman kimse merak etmez yani nasılsa bir erkek müdür gelir düşüncesi vardır ya. Buradaki eğitilmiş kadromuz bile yani. Ay, bayan müdür geliyormuş diye, haftalarca aramışlar beni.” (A4,2)

“Yani dışarıdan velilerimiz, geldiği zaman özellikle karşılarında erkek yok mu burada erkek yok mu diye, özellikle erkekleri arıyorlar. Ben de diyorum ki kendilerine, ben müdür yardımcısıyım benimle konuşabilirsin, benimle görüşebilirsin, müdür bey de sana aynı şeyleri söyleyecek. Ben de sana aynı şeylerin cevaplarını vereceğim diyorum. Ama illaki kendileri erkek müdür istiyorlar ya da erkek müdür yardımcısı istiyorlar onlarla muhatap olmak istiyorlar.” (D4,2)

“Karşısında ben olmama rağmen, ben müdür bey ile görüşmek istiyorum diye, şey yapan, talepte bulunan velilerim oluyordu. Yani benim erkek olmamı bekliyorlardı.” (G4,2)

“Kadınlar dışarıya baktıkları zaman cinsiyet olarak daha çok erkeklerin kariyer yaptıklarını düşünüyorlar. Kadınlar hani erkeklerin işi bu diye görebiliyorlar. Erkekler de bunu kadınlara hissettiriyor. Yani sen o kadar sorumluluk var, bunu çok başarabileceğini düşünmüyorum tarzında, kadınlara bunu hissettiriyorlar. (L4,2)

Kadın yöneticilerin %30,8'i yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin üstlenilmesi beklenen eğitim dışı görevlerden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...özellikle okulun idare işleri ve işte yapılacak tamirat, tadilatı malum birçok şeyle uğraşıyoruz ve bunlarla ilgili ciddi sıkıntılar yaşıyabiliyoruz.” (B4,3)

“Araştırıyorsun, pazar araştırması, malzeme, fiyat, usta, bilmem ne. Okulun bütün eksikliklerini düşün, inanılmaz bir efor ve gecenin 12'lerine kadar çalıştığımı bilirim. Ustaya şey bulamadım yamak bulamadım kendim ustanın yardımcılığını yaptığımı biliyorum. Senin geceler, günler boyunca çalışmaların, yaptığın bütün araştırmalar, sahada gezmen, hayırsever bulman, resmi evrak işlerini halletmen bir dünya iş, bir dünya.” (G4,3)

“Milli Eğitimin yöneticilik pozisyonunu biraz daha böyle, şey olarak görüyorum, kelime bulamıyorum aslında, bürokrasi çok fazla, yazılım çok fazla, bürokrasi anlamında iş yükü çok olduğu için eğitim öğretimi daha doğrusu eğitim öğretimde yapmak istediğim şeyleri bürokrasi engellerinden dolayı yapamadığımdan o yüzden çok doyurucu bulmuyorum idareciliği.” (H4,3)

“Ancak şu anki sistemde bizler okulda hem temizlikçi, yeri geldiğinde inşaat işçisi ya da işte tamirat gibi işler konusunda tabii ki biz birçok erkek kadar olamıyoruz. Zaman içinde belki mecburen öğreniyoruz bazı şeyleri ama şimdi o konuda zorlanmadığımı söyleyemeyeceğim. Mesela bir şey yaptırıldığında fikrim, daha doğrusu o konuya hâkim olmadığım için tamirdi işte ne bileyim işte inşaatta yapılacak birtakım işler gibi tamirat işleri, okulun herhangi bir, o tip problemlerinde fikir almak durumunda kalıyorum. Neyin nasıl çözülebileceği konusunda. Ya onun dışında ama tabi ki ama biz bizim bu işlerimizi yapabilecek, yapacak başka bir personelimiz olmadığı için bu konular zorluyor açıkçası. Çünkü o konuya hâkim

değiliz yani o amaçla eğitim de almadık yetiştirilmedik de. Bu sebepten bence işin zorluğu o. Erkekler bu konuda biraz daha hâkim oluyorlardır açıkçası. (K4,3)

Kadın yöneticilerin %30,8'i yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin kadınlardan beklenen toplumsal cinsiyet rol beklentilerinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bu toplumsal baskıyı hala onlar yenememişler. Aynı kafada devam ediyorlar. Kadından hiçbir şey olmaz, kadın sadece ev hanımı olabilir, kadın hiçbir şeyden anlamaz gibilerinden. ...erkekler burada idarecilik yaptıktan sonra evlerine gidiyorlar rahat bir şekilde oturabiliyorlar. Ama kadınlar öyle değil. Ben gidip aynı zamanda evin sorumluluklarını da üstlenmek zorunda kalıyorum.”(D4,4)

“Dediğim gibi dışarı çıkmak için birinin yanına, birini yanımıza almamız gerekiyor mesela. Bu bir cinsiyet ayrımı olduğunu düşünüyorum. Bunun dışındaki sorunlarda her zaman böyle olmuyor. Genelde cinsiyetten kaynaklı değil de bulunuz çevreden kaynaklı sorunları yaşıyoruz biz.” (I4,4)

“Cinsiyet rolleri ile alakalı yine mesela bir öğrenci problemi olduğunda disiplin kurulundasınız çocuk da dahil öğretmen arkadaşlarınız da dahil sizin daha anaç yaklaşmanızı bekleyebiliyorlar. Bu hani anaç yaklaşılacak bir kurum değil, disiplin kurulu çocuk suç işlemişse ya da bir hatası varsa düzeltmemiz için toplanmışız orada. Tüm öğretmen arkadaşlarım ve ben orda zaten onunla bunu görüşerek yapıcı bir kurumun içindeyim ama hani resmi durmamız bile bazen insanlara soğukluk ya da burnu havadalık olarak gelebiliyor. Kadınların daha yumuşak olmaları işte daha güleç bakmaları bekleniyor. Ama hiçbir erkekte böyle bir beklenti yok.” (J4,4)

“Kadın işgörenler kesinlikle çocukluktan itibaren yetiştirilme tarzı, yapamazsın, edemezsin, erkek işi tarzında biz kodlanıyoruz aslında. Genlerimizde de var diye düşünüyorum. Bundan dolayı önlerinde zaten çocukluktan yetiştirildikleri o engellerle karşı karşıyalar. Doğal olarak kadının yapabileceği iş ve yapamayacağı iş var gözlerinde.” (M4,4)

Kadın yöneticilerin %23,1'i yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin kadına şiddet eğiliminden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bazen işte gelen velilerimizle ya da işte erkek öğretmenlerimizle konuşmalarda, bayan olmanın dezavantajlarını yaşıyoruz. Yaşadık, mesela bir erkek idareci bir erkek veli geldiğinde, daha sakin davranırken bayan idareciye yüksek ses

tonuyla bastırabileceğini düşünüyor, yüksek ses tonuyla konuşuyor. Bazı erkek öğretmen arkadaşlarımızda da bu var. Kendi isteklerini yerine getirebilmek için ses tonlarını size karşı yükseltip. Hani bu da toplumsal bir baskı ataerkillikten kaynaklanan diye düşünüyorum. Yaptırabileceklerini düşünüyorlar.” (C4,5)

“Amirlerindeki egosal problemlerde de mesela bir hemcinsine egosunu yöneltirken, temkinli olmak zorunda. Anlatabiliyor muyum? Ama bir bayansa egosunu yönettiği kişi orada bir temkinlilik, şey, gözetmeyebiliyor. Daha rahat davranabiliyor ve seni daha kolay köşeye sıkıştırabiliyor.” (G4,5)

“Mesela disiplin sorunu olan öğrenci velim vardı. O sırada müdür baş yardımcısı olarak çalışıyordum. Müdür beyle konuşurken, erkek bir müdürümüz vardı. Müdür bey ile konuşurken gayet sakin tonlarda konuşurken, alt perdeden konuşurken, benimle konuşmaya geldiğinde direkt tehditvari ki tehdit de edilerek konuşuldu. En son masama bir yumruk atılarak gidildiğini biliyorum. Aynı konu üzerinde üstelik.” (M4,5)

Kadın yöneticilerin %23,1’i yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin erkeklerin tacize varan rahatsız edici davranışlarından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Doğuda yaşadım ama, yani doğuda çalıştığım dönemde. O zaman müdür yetkilik durumu söz konusuydu. Orada müfettiş beyler, biliyorsunuz daha sık gelirdi eskiden denetimlere, orada bunun çok çirkin denecek türdeki durumları yaşadım. Yani bu taciz dediğimiz, sözlü taciz dediğimiz noktaları ben bizzat gelen denetçilerden gördüm. Çünkü hiçbir kadın yönetici geldiği okulda, erkek öğretmenini ya da erkek yöneticisini taciz etmez, böyle bir şey hiç duyulmamıştır yani bu yoktur ama ne yazık ki ben bunun tam tersi durumunu denetçilerden yaşadım. Bu da kadın olmanın. Hocam seninle işte şurada çay içmeye gidelim mi, gibi bir teklif sunulması, ben sizi gördüğüm zaman çok kendimi değişik hissediyorum. O nedenle sizin sınıfınıza bir daha teftişe gelmeyeceğim. Lütfen benimle çay içmeye gidelim gibi. Yani bu cümleler bariz ağızından çıkan cümlelerdi. Bu da hoş değildi yani insanın mesleğinin ilk yılında böyle bir şey yaşamak hoş değildi. Ama bu biliyorsunuz ki bütün kadınlar, hani bu sadece bizim camiamızda değil, birçok camiadaki kadının en büyük belki de problemlerinden bir tanesi. Tacize çok açıksınız. Hele de biraz, tamam ben çok güzel, alımlı, çalılı bir bayan değilim belki ama böyle de bir durumunuz varsa, alımlı yanınız varsa siz

her zaman taciz edilen durumuna ister istemez düşünüyorsunuz. Bu hoş bir şey değil. İnşallah bu kafa değişir diyorum.” (A4,6)

“Kadın erkek ilişkileri ile ilgili sıkıntılar yaşıyorum. Bu mesleki olmanın dışında. Yani onların bireysel duyguları. Anlatabiliyor muyum? Sana karşı yönlendirdikleri İlgiler. Onlara karşı pozitif bir şey almışlarsa, pozitif yaklaşıyorlar. Umduklarını bulamamışsa negatif yaklaşıyorlar. Bu şeyleri amirlerimizle de ilgili yaşıyoruz. Yani bunu, bana olan bakış açıları benim sadece mesleğimi yapıp yapmamla ilgili değil. Aslında bizler bir araya topladığımız zaman, müdürler olarak, hem meslektaşlarımızla kişiler birbirlerinin kişilik özellikleri, birbirlerine yatkınlıkları ile birbirlerine bakış açılarını geliştiriyorlar. Ben bugüne kadar görmedim ki bir diğeri diğerine yaptığı işteki performansı, kalitesi, liyakatiyle saygı duysun değer versin. Kafa yapısı ona uyuyorsa işini kötü yapıyorsa da önemli değil. Anlatabiliyor muyum? Yani orada bir işimizle ilgili bir değer görme durumu yaşamıyoruz bence biz, müdürler grubunda. Orada sosyal ilişkilerimiz birbirimizle kurduğunuz iletişim şekillerine göre değer buluyoruz. Benim de belli bir tarzım, tavrım olduğu için sınırlarım olduğu için hemen hemen standarttayım. Ama şunu hissediyorum. Kendine yakın bulanlar ve bulmayanlar var, senin varlığını rahatsız edici bulanlar var, ilgi duyanlar var. Yani onlar da kendi ruh hallerine göre sana bazı şeyler yöneltiyorlar. Tabii bu da biraz köşeye sıkıştırıcı oluyor. Mesela kurmak zorunda olduğun hem mesleki hem sosyal bir iletişim şeyin var. Bu senin mecbur olduğun iletişim şekli, tercihin kalmış bir durum değil. Bir müdürler kurul toplantısına gittiğinde onlarla selamlaşmak, usulen sohbet etmek zorundasın. Ya da birlikte yapman, bitirmen gereken işler var. Yani o iletişime mecbursun. Mecbur kaldığın bir iletişimin içinde bazen aslında çok da tercih etmediğin ilgilere maruz kalıyorsun. Bu ilgiye hak ettiği tepkiyi veremiyorsun. Çünkü koruman gereken hem mesleki hem sosyal bir şeyin var iletişimin var. Koparamadığın. Yani o insana sen mesela görevin gereği yaptırman gereken bir iş var. Senin normal bir talebin var. O kişinin de görevi bu talebi yerine getirmek ama o talebi sana bir lütfmuş gibi sunuyor. Anlatabiliyor muyum ve sen bu lütfmüş gibi olan şeye katlanmak zorundasın. Aynı şeyi erkek müdüre de sunuyor hizmeti, işini yapıyor, şey yapıyor bitiyor orada. Bir şey yapmak gerekmiyor, taltif etmek, sohbet etmek, teşekkür etmek, onları bir erkekten beklemiyor. Ama senden özel bir ilgi alaka sohbet bekliyor. Yani istemediğin bir ilgiye maruzsun ama bunu idare etmek zorundasın. Anlamazlıktan gelmelisin ve devam etmek zorundasın. Üzerini kapatmak zorundasın, bu tür şeyleri çok yaşıyoruz mesela. Hem müdür

arkadaşlarımda pek çok kez yaşadım, hem amirlerim ile ilgili yaşadım. Ya onların beklentilerini sunacaksın yahut seilmeyen bir müdür olacaksın bu tercih senin.” (G4,6)

“Eğer taşınmalı bir okulda görev yapıyorsanız özellikle şoförlerle mesela sıkıntılar olabiliyor. Bir kadın yönetici iseniz şoför de size önyargıyla geliyor. Bunun hani eğitilmiş ya da eğitimsiz olması şart değil. Belki taşra bakış açısı bilmiyorum. Bu da biraz özeleştiri, ben kendim de taşrada yetişmiş bir çocuğum ama yani çocukluğum taşrada geçmiş olsa da bunları gözlemleyebilmem için işin içinde olmam gerekiyormuş ki şu an bir şoföre bir sorun beyan edildiğinde, şoför sizi önce bir şöyle süzmesi bile çok rahatsız edici ve bu kesinlikle ispatlayabileceğiniz bir durum değil. Maalesef Türkiye’de bunu haberlerde gördüğümüz en ağır en uç örneklerde bile insanlar ispatlayabildiği zaman bile çözüm bulamıyorlar.” (J4,6)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin hemcinslerin uyguladığı mobbingden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bazen de kadın kadının düşmanı olabiliyor ve yönetici olarak da karşısında bir kadını görüyorsa, bunu da çekemeyebiliyor, erkek zaten çekemiyor. Yani çok feminist bir şekilde konuşmak istemiyorum bu konuda ama bunlar karşılaştığımız sorunlar. Ya da ülke geneli karşılaştığımız sıkıntılar.” (F4,7)

“Bir kere hemcinsler özellikle kadınlar, kadın yöneticilerden hoşlanmıyorlar. Yani kendilerine emir veren ya da yöneten kişinin kadın olmasından kesinlikle hoşlanmıyor kadınlar. Bunu her iki okulumda da tecrübe ettim. Daha önceki çalıştığım, atanmadan önceki çalıştığım iş yerlerinde de tecrübe ettim. Kadın kadından emir almak istemiyor. Çünkü yoğun şekilde kendini kıyaslıyor. Bu sanırım tabiatın getirisi mi yoksa bizim toplumumuzda özel bir şey mi bilmiyorum.

...En yakın arkadaşım, aynı görevi yapıyoruz ve benim ne kadar çalıştığımı bildiği halde, hemcinsim, beni en iyi anlaması, desteklemesi gereken kişi diyor ki; sen diyor, işte senin gibi güzel bir bayana vermeyecekler de kime verecekler. Kaymakam geldi okulumu ziyaret etti, çok beğendi diyorum bana dediği şey, cümle; işte Kaymakam Bey bekar mıymış, evli olduğunu çok iyi biliyor. Senin okulunu beğenmişse, bekardır sana asılıyordur. Anlatabiliyor muyum? Yani sen bir şeyi kendi kabiliyetinle başarmamışsındır. Sen başarmışsan, onu gayri ahlaki bir şeye dayandırıyor, anlatabiliyor muyum, o yüzden başarmışsındır, şu yardım etmiştir

başarmışsındır, güzelsin ondan vermişlerdir. Yani senin kendi meziyetin olma ihtimalini görmek bile istemiyorlar, bunun sana ait bir başarı olduğunu kabullenmek istemiyorlar. Ee sen bir tık yukarı çıktığında, diyelim ki ben hasbelkader şube müdürü oldum. Kim getirdi seni, niye getirdi seni, kiminle samimiyetin vardı, ne yaşadın da buraya geldin? Senin tek başına oturup günlerce gecelerce belki o sınavı hazırlanmış olman, yıllarca müdürlük yapıp onunla şube müdürlüğünü yapacak ya da Milli Eğitim Müdürlüğünü yapacak donanımına sahip, tecrübeye sahip olman bunların hepsi çöp. Senin kesin gayri ahlaki bir bağlantın vardır, sırtını yasladığın bir yer vardır, ondan başarılı olmuştundur, sen yoksa niye olasan ki, benden farkın ne ki demeye getiriyor. Anlatabiliyor muyum? Senin şartlarına sahip olsam, senin gibi şeyler yapsam. Aynı kişi bana şunu da söyledi, dedim bu kadar yardım topladık şu şunu verdi, bu bunu verdi; “ Ben kapı kapı gezip dilenemem” bunu dilencilik olarak. Yani ben ne yapmışsam ne başarmışsam ahlaki değerlerim zayıf olduğu için başarmışım. Bambaşka bir bakış açısı ki bu hiçbir şey yapmadan mesaisini dolduran hemcinslerimiz ya da karşı cinslerimiz anlatabiliyor muyum? Sen bir şey yaptığın için kendi yetersizliklerini, seni böyle bir sebebe dayandırarak çürüteyim ki şey olmasın hani o ahlaksızlıkları yapsaydım ben de başarırdım. Ben ahlaklı olduğum için olmuyor, anlatabiliyor muyum? Kendilerine bunu yakıştırıyorlar öyle bir kafayı yaşıyorlar.

...İtibarsızlaştırmak üzere en yakın arkadaşlarımdan, hemcinslerimden yine hemcins olan öğretmenlerim tarafından ciddi anlamda mobbinge uğruyorum, akran şiddetine, hemcins şiddetine uğruyorum.” (G4,7)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin kadınlardaki mükemmeliyetçilikten bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bu bizim karakter yapımızdan kaynaklanıyor, düşünüyorum. Ama erkeklerden farklı olarak biraz daha titiz olmamızdan kaynaklı sorunlar yaşıyoruz. Yani daha ayrıntı, daha işte detaycı olmamızdan kaynaklanan sorunlar yaşıyoruz. Bu da önümüze kendi kendimize koyduğumuz engeller olarak çıkıyor bence.” (F4,8)

“Kendi camianın içinde işinle ilgili bir şeyler yapmaya çalışıyorsun. Bazen daha enerjik ve hareketli yapın, amirlerini ya da senin altındaki öğretmenlerini, altındaki demeyeyim, hani o kademe olarak hem üsttekileri hem alttakileri rahatsız eden bir pozisyona çekiliyor. Çünkü aynı hedefi onlar taşımıyorlar ya da senin

idealize ettiğin yere onlar seninle yürümek istemiyorlar. Daha sorunsuz, daha problemsiz, daha az emek vererek, mesaiyi doldurarak, bitirmek istedikleri bir gün ama sen onlardan bir tık fazlasını istiyorsun. Rahatsız edici bir varlığa dönüşüyorsun.” (G4,8)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin dedikoduya maruz kalmaktan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ben bir velimle, bir veli ziyaretine gittiğim zamanki aracım yoktu o zaman atandığımda. Bir bayan olarak yalnız da yaşıyorsun. Köyden dışarı çıkmak istiyorsun, aracın da yok mecburen bir velinden rica ediyorsun ya da tanıdığın birisinden aracı ile seni köyün dışına bırakıyor. Ertesi gün köyde bir dedikodu; ... müdür şununla geziyormuş, arabasına binmiş ve arabasına bindiğin herkesle ilgili bir dedikodun çıkıyor. Bayansın, okul müdürüsün, yalnız başınasın, uçarak yola çıkma şansın yok, hiçbir imkânın yok, bir araca bilmek zorundasın ve bindiğin her araçla ilgili ayrı bir dedikodu dolaşıyor köyde, böyle düşün ve ben sırf bu yüzden araç aldım kendime. Artık bu baskı ile uğraşamamaktan. Eğer bu bir erkek müdür olsaydı böyle bir sıkıntı yaşar mıydı, hayır. Bu benim normal sıradan hayatımı devam ettirebilmek için mecbur kaldığım bir ihtiyacım üzerinden çıkan bir dedikoduydu. Kişisel tercih, bir eğlence, keyfi bir durumdan doğan bir problem de değildi. Mecbur olduğum bir konuda yaşadığım bir sıkıntıydı. ...Ben bir okul müdürü olarak çok ciddi bedeller ödüyorum. Yaptığım her hizmetle ilgili pek çok dedikoduya maruz kalıyorum.” (G4,9)

“Mesela işte biraz önce söylediğim işte ben kadın müdürle çalışmam deyip o okulda şey yapamayınca daha doğrusu, bana da yardımcı olmaya çalışanlar olunca işte dediler ki benim işte çok ve neredeyse oğlum yaşımda daha eski bir idareci ile bir ilişkim olduğuna dair iftiralara vardırıdılar olayı. Mesela hani bir kadına bunu yapmak kolay anlatabiliyor muyum? Hani bu tip şeyleri var ama tabii normalde sürekli olan bir şey değil bu ama belki hani yani 20 yılda bir başınıza gelecek bir şey ama sizi bir şekilde bütün bir şekilde o anda benim kararlarımı değiştiren, okulumu değiştiren bir olay oldu yani ve mesela benim çocuklarım olduğu için onların böyle bir şey duyup da bunlardan hesap sorabileceğin düşünerek mesela evimi bile değiştirdim. Yani bildiğiniz yer değiştirdim yani evimi falan taşıdım. Çocuklarımı korumak adına. ...Açıkçası çok moralim bozulmuştu. Beni sevindiren kısmı beni tanıyan hiç kimsenin buna inanmaması, yapılan şeyin, söylentinin benim inanılmamasına rağmen çok

üzülmüştüm yani. Bir erkeğe böyle demezler muhtemelen. Yani ben o zaman böyle hatta dava açmayı falan düşünmüştüm. Ya anayasal cinsiyet ayrımcılığı, bir anayasal hakkı ihlale giriyor falan ama mesela o zaman ya işte boş ver takma bilmem ne. İşte sonra belli bir süre sonra, aslında çok uğraştım ama ispatlaması bir kadın açısından zor böyle şeylerin ve her şeyde kadın suçlandığı için açıkçası sonradan da vazgeçtim. Sadece okulumu değiştirdim yani görevlendirildiğim başka bir yere giderek. En azından o insanlarla karşılaşmamayı tercih ettim. Sonra da zaten dediğim gibi hiç aklımda yokken bir anda müdürlük sınavına girip hani görevlendirme işini de sonlandırarak, bildiğin kadromu falan alarak oradan uzaklaşmayı tercih ettim. Çünkü avukatlarla falan da görüştüm. Avukatların bana söylediği çok iyi bir avukat olmasına rağmen dedi ki; çok üzülürsünüz, çok yıpratıcı bir süreç olur, bu kadar bunu yapan çok daha farklı söylemlerle gelir, genelde bu tip davalarda işte çok zor oluyormuş ispat etmek falan. Açıkçası benim de o zaman o kadar gücüm yoktu yani uğraşacak, o şeyi hissedemedim kendimde, uzaklaşmayı tercih ettim. Ha benim için çok daha iyi olduğunu düşünüyorum şu anda yani.” (K4,9)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin erkeklerin baskın olma çabasından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Amirin belli derecede çalışmadan, işleri asgari düzeyde yürütmenden memnun. Ama çok dikkat çekici bir performans sergileyip, amirinden daha çok dikkat çekecek bazı şeyler üretmeye başladığın an, o açıdan da rahatsızlık verici bir şeye dönüşüyorsun ve egosal şeyler de girebiliyor işin içine. Amirlerinin egoları girebiliyor.” (G4,10)

“Çünkü genel itibariyle toplantılara katıldığımız zaman da dikkatimizi çeken konu ne, işte bayanlar konuştuğu zaman dinlememe meyilli var. Sözümüzün üzerine sizi sanki duymuyorlarmış gibi daha yüksek tonlarda konuşmalar. Bir de erkek sesi doğal olarak daha baskın oluyor. Siz konuşurken sizi dinlemeyip cümleler bitmeden konuşmaya çalışmalar vs. gibi karşılaşıyoruz zaten.” (M4,10)

Kadın yöneticilerin %7,7'si yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görünmez kadın sendromuna itilmekten bahsetmiştir. İş yaşamında toplumsal cinsiyet rolleri gereğince erkeğin daha aktif kabul edilerek sözünün daha fazla geçtiği algısı, geleneksel tutumlara sahip olan erkek yöneticilerin kadınların düşünce, söylem ve görüşlerini dikkate almaması; kadınların kendini değersiz hissederek kendi kabuğuna çekilmesine neden olmaktadır. Bu durum sonucunda “görünmez kadın sendromu” ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2017). Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...Çünkü, herkes bir adım attığı zaman yani bizim az önce söylediğim o hınçla çalışma muhabbeti aslında. Herkes bir yere ulaşmak için bir adım atarken benim on adım atmam gerekiyor. Aynı yere ulaşıyoruz ama o bir adımla, ben on adımda ulaşıyorum. Çünkü yaptığınız görülmüyor, görülmüyorsunuz. Az önce size de söyledim Türkiye birinciliği getirdik biz ilçeye. Sadece bir tek şey istedim. Çalışan, bu projede yer alan arkadaşlarıma en azından bir başarı belgesi, bir kâğıt parçasıdır bu, başarı belgesi verilmesini söyledim ve vermediler. Bunun üzerine işte bakın bir başarı belgesi o arkadaşlara verilmesi için bunun üzerine ben farklı yollarla, daha çok uğraşarak o başarı belgesini valilikten almak zorunda kaldım. Aldık mı? Evet, arkadaşlara o başarı belgesi geldi ama normal şartlarda kaymakamlıkta Türkiye birinciliği getiren bir proje için doğal olarak bir kâğıt parçasını getirip vermeleri vardı, yapılmadığı için ben daha fazla uğraşarak o başarı belgesini aldirtmak, almak zorunda kaldım. Yani dediğim gibi bir adımda ulaşmamız gereken yerlere ve ben oraya bir adımda ulaşırsam başka şeylere enerjim kalacak ama ben oraya ulaşmak için on adım atmak zorundayım çünkü görünmezim ben. Kadın olmam ile ilgili, görünmezim. O görünmezliği aşmam gerekiyor benim ve görünmem için herkes bir adım atarken ben on adım atmak zorundayım.” (M4,11)

Kadın yöneticilerin %7,7'si yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin süper kadın sendromuna itilmekten bahsetmiştir. Hem evde çocuk yetiştirme hem işte tam gün çalışarak başarı kazanma arzusu ile işlerin hepsine yetişmeye çalışan kadınlara “süper kadın” denilmektedir. Süper kadınlar her yere yetişme ve yaptığı her işi mükemmel yapma arzusu ile kendini hırpalayarak bunun sonucunda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan bazıları sinir krizleri, aşırı stres ile sigara ve alkol gibi kötü alışkanlıklara eğilim göstermek, aile birlikteliklerini sonlandırmaktır. Bu aşırı stres örnekleri, her şeyi tek başına yapmanın, her

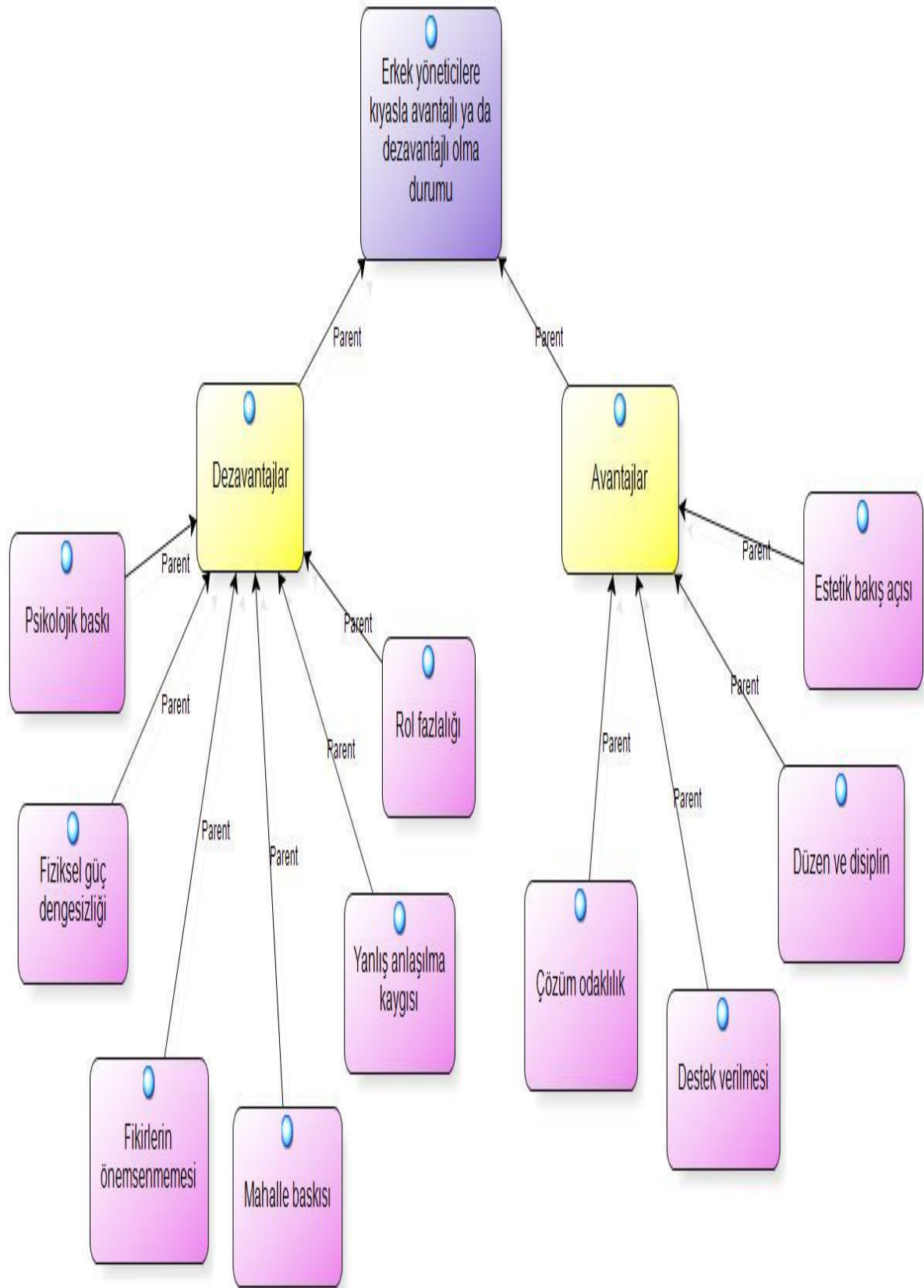
yere aynı anda yetişmeye çalışmanın istendik bir şey olmadığını ortaya çıkarmıştır (Palmer ve Hyman, 1993). Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ya şu anda idareciliğin gerçekten çok yorucu, bir bayan için yorucu olduğunu düşünüyorum. Biraz önce de bahsettiğim konulardan dolayı. Yani hani güzel bir engel bizim için hani çocuk sahibi olmak bir şeyleri idare etmek. Bunlar çok güzel ama belli bir süreden sonra hepsi mükemmel bir şekilde yürümüyor, mutlaka bir yerlerde eksiklik olacak. Şu anda da gerçekten idarecilik yorucu. Çünkü sorumluluğunu aldığınız öğretmenleriniz var, öğrencileriniz var, velileriniz var. İşinizi tamamı ile adapte olup yapmak zorundasınız. Yapmazsanız mutlaka bir yerden eksiklik çıkacak ve o sorun yaratacak. Bunun için de kendinize yetemediğiniz zamanda yani şu anda yetebiliyorum ama yetemediğimi düşündüğüm zamanda hani her yere. Hem aileye hem okula bırakmak istiyorum çünkü öğretmenlikte daha çok vaktim olacak. Sadece öğrencilerim, velilerim olacak sorumlu olduğum ya da ailem olacak üç kişi varken öbür türlü beş, altı yere sorumlusunuz. Gerçekten belli bir dönem sonra, bir insana kaldıramayacağı yükler yüklenmiş oluyor insana, o yüzden.” (C4,12)

4.2.1. Erkek Yöneticilere Kıyasla Avantajlı ya da Dezavantajlı Olma Durumu

Şekil 4.2.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Şekil 4.2.1’de kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla estetik bakış açısı, çözüm odaklılık, düzen ve disiplin, kendilerine destek verilmesi gibi konularda avantajlı olduklarını belirtmiştir. Rol fazlalığı, yanlış anlaşılma kaygısı taşımaları, mahalle baskısı, fikirlerinin önemsenmemesi, fiziksel güç dengesizliği, psikolojik baskı gibi konularda ise dezavantajlı olduklarını belirtmiştir.



Şekil 4.2.1. Erkek Yöneticilere Kıyasla Avantajlı ya da Dezavantajlı Olma Durumuna İlişkin Görüşleri

Tablo 4.2.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.2.1. Erkek Yöneticilere Kıyasla Avantajlı ya da Dezavantajlı Olma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Dezavantajlar															
Rol fazlalığı	✓		✓	✓		✓				✓		✓		6	46,2
Psikolojik baskı	✓	✓	✓	✓										5	38,5
Mahalle baskısı							✓		✓		✓			3	23,1
Fiziksel güç dengesizliği								✓			✓		✓	3	23,1
Fikirlerin önemsenmemesi									✓			✓		2	15,4
Yanlış anlaşılma kaygısı							✓							1	7,7
Avantajlar															
İletişim becerisi							✓	✓	✓					3	23,1
Destek verilmesi	✓						✓				✓			3	23,1
Estetik bakış açısı		✓			✓									2	15,4
Düzen ve disiplin					✓	✓								2	15,4
Çözüm odaklılık					✓									1	7,7

Tablo 4.2.1’de elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %46,2’si erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin rol fazlalığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Biz okul müdürlüğüne başvuru yaparken bile, ya ne işin var senin 3 tane çocukla okul müdürlüğünde, cümlelerini çok duyduğum için.” (A5,1)

“Bebek bakımı, çocuğun dersleri, ev işleri derken, işlere çok yoğunlaşamadığımız anlar oldu.” (C5,1)

“Erkekler burada idarecilik yaptıktan sonra evlerine gidiyorlar rahat bir şekilde oturabiliyorlar. Ama kadınlar öyle değil. Ben gidip aynı zamanda evin sorumluluklarını da üstlenmek zorunda kalıyorum.” (D5,1)

“Dezavantaj şöyle, bizim hayatımızda ayırmamız gereken zamanlar var. Yani evimize, eşimize, çocuğumuza, işimize, kendimize. Yani erkeklerin de böyle ama zannedersen kadınların biraz daha fazla. Yani evine ayırması gereken zamandan kastım sadece zaman değil, yani soyut bir şey değil bu, gayet somut. Bunlar biraz sıkıntı çıkarıyor. Onun dışında erkeklerin bu konuda birazcık daha rahat olduklarını düşünüyorum ki sayının fazla olmasının da yani erkek sayısının yöneticilikte fazla

olmasında bunun payının yüksek olduğunu düşünüyorum açıkçası. Kadınlar için çok zor çünkü idarecilik.” (F5,1)

“Maalesef kadınsa direkt, şimdi evli mi bekâr mı çocuk düşünüyor musunuz hocam? Halbuki bu tarz şeyler sorulmamalı yani işle alakalı. Düşüyorsa ya da düşünmüyorsa onun zaten kendisi ayarlar çalışan ya da çocuğun sorumluluğu, tamam kadının bir hamilelik süreci olacak, biyolojik bir süreç evet hani erkekten ayıran. Ama bunun iznini ve gidişatını ayarlayacak olan yine o kadın kendisidir.” (J5,1)

“Tabi çocuklar olunca diğer aile büyükleri tarafından hani çocuklara ayıracağım zaman konusunda biraz tereddütleri vardı.” (L5,1)

Kadın yöneticilerin %38,5’i erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin psikolojik baskıdan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Müdür olarak başladığımda, bazı arkadaşlarım, hani açık ve net şunu dediğini biliyorum. Yani eğitim almış insanlar ya hocam sen, ne yapacaksın müdürlükte gibi cümleleri ben bizzat meslektaşlarımızdan duydum.” (A5,2)

“Bizlerin maruz kaldığı psikolojik o baskıya, şiddette onların maruz kaldığını düşünmüyorum.” (B5,2)

“Bayanlar daha çok yıldırılıyor her şeyden ve bayan olarak biz daha duygusal olduğumuzdan dolayı, duygusallıkla tercihlerimiz çok çabuk değişiyor.” (C5,2)

“...Müdür yardımcısı olarak kalmamı istemedi. Çünkü müdür yardımcısı olduğum zaman, bir de kadın olduğum için hem aileme zaman ayıracağım çünkü annemle beraber yaşıyorum ve anneme zaman ayıramıyorum. Öğretmen olduğum zaman daha fazla zaman olacağını söylediler.” (D5,2)

Kadın yöneticilerin %23,1’i erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin dezavantaj olarak mahalle baskısından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...aracın da yok mecburen bir velinden rica ediyorsun ya da tanıdığın birisinden aracı ile seni köyün dışına bırakıyor. Ertesi gün köyde bir dedikodu; ... müdür şununla geziyormuş, arabasına binmiş ve arabasına bindiğin herkesle ilgili bir dedikodun çıkıyor. Bayansın, okul müdürüsün, yalnız başınasın, uçarak yola çıkma

şansın yok, hiçbir imkânın yok, bir araca bilmek zorundasın ve bindiğin her araçla ilgili ayrı bir dedikodu dolaşıyor köyde.” (G5,3)

“Bir yerlere gitmeye çalıştığımızda işte sen kadınsın, hani tek gitme ya da bu gibi sorunlarla karşılaşıyoruz. Biz hani tek bir şey yapamazmışız gibi bir algı var çevremizde.” (I5,3)

“Bizimle ilgili problemi yaşayanların, bizi vurabilecekleri kendilerince noktalar maalesef daha çok özel hayatımıza yönelik oluyor. Kadınlar için bu çok şey açıkçası rastlanabilir bir durum yani eğer bir şekilde size kafayı taktıysa, sizi özel hayatınızdan vurmaya çalışıyorlar ki mesela ben bunu da yaşadım.” (K5,3)

Kadın yöneticilerin %23,1’i erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin dezavantaj olarak fiziksel güç dengesizliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Fiziksel anlamda evet fiziki güç açısından dezavantajlar ile karşılaştım.”(H5,4)

“Fiziksel güç gerektiren birtakım şeyler ve o biraz önce söylediğim, daha çok hani erkek işi diyebileceğimiz işlerin de bizim başımızda olduğu için bütün okullarımızdaki yöneticilerimizin her şeyi yapmak zorunda kalmasından dolayı.”(K5,4)

“Zaten hani bayansınız ama aynı zamanda yine bayan olduğumuz için muhatap olduğumuz kişiler, küçümseyebiliyorlar da sizi. Neden, zaten güçsüz hani şiddet meyilli varsa daha rahat bir şekilde şiddet uygulayabilecek. Bununla da karşılaştık daha öncesinde yani burada da yaşadım ben bunları.” (M5,4)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin dezavantaj olarak fikirlerin önemsenmemesinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Dezavantajı da var bazı konularda ciddiye alınmıyoruz, görüşlerimiz çok değer görmüyor ya da son sıralarda değer görüyor diyelim sıralamaya koyduğumuzda.”(I5,5)

“Dezavantaj olarak erkekler biraz daha çok şey bildiklerini düşünüyorlar. Yani nasıl olsa ben daha iyisini biliyorum diyerek kendi fikirlerini daha önemli olduğunu

öne atıyorlar her zaman. Bizim fikirlerimizi duydukları zaman biraz daha hu falan hani benimki daha iyi tarzında düşünüyorlar, bu dezavantaj.” (L5,5)

Kadın yöneticilerin %7,7’si erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin dezavantaj olarak yanlış anlaşılma kaygısından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

“...bunda da onun fayda kısmından yararlanmak için ciddi anlamda disiplininizi, mesafenizi ve üslubunuzu belli şeyde, çizgide tutmak zorundasınız. Bir doz fazla gülmek, bir doz rahat konuşmak bunlar hepsini ters tarafa yıkabilecek, sizi zor duruma düşürebilecek şeylerden.” (G5,6)

Kadın yöneticilerin %23,1’i erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin avantaj olarak iletişim becerisinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir hayırsever ziyaretinde daha saygın karşılanabiliyorsunuz, ikna kabiliyetiniz daha çok etkili olabiliyor. Velilerle diyalogunuzda daha şey olabiliyorsunuz, etkin olabiliyorsunuz.” (G5,7)

“Özellikle iletişim konusunda kadın olarak, daha rahat iletişim kurabiliyorsunuz karşınızdaki ile.” (H5,7)

“Bir görüşmemiz olduğunda işte birisi ile iletişim kurduğumuzda bize daha kibar, daha nazik davranıyorlar. Hani tabii ki de bu kadın olduğumuz için oluyor bence ama bunun bir avantaj olduğunu da düşünüyorum.” (I5,7)

Kadın yöneticilerin %23,1’i erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin avantaj olarak destek verilmesinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bilmiyorum ama şu an hani burada bayan olduğum için bir engellemeden ziyade daha çok yardımcı olma, bu tür, yani bunu hissedebiliyorum burada.” (A5,8)

“Kendini rahat yani kendini iyi ifade edebilen bir insansanız, özgüveninizi yerindeyse ve muhataplarınız da bundan rahatsız olmayacak insanlarsa, camianın içinde işleyişte daha kolay yardımcı olunabiliyor size karşı.” (G5,8)

“Böyle daha çok üst amirlerimizin daha çok yardımcı olmaya çalıştığını hissediyorum çoğu zaman. Yani çok nadir karşılaştım benim mutlaka duyduğlarımız

var ama şimdi ben kendi açımdan böyle. Daha çok yardımcı olmaya çalışıyorlar bize.”(K5,8)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin avantaj olarak estetik bakış açısından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kadının elinin değdiği her yer bence güzelleşiyor ve bu ciddi olarak okullara bir dıştan bakınca görselinde kadının elinin değdiği fark ediliyor. Bu benim okulumla da ilgili. Benden önceki yönetici erkekti ve ben geldikten sonra velilerden de pozitif güzel duyumlar, benimle ilgili olumlu duyumlar aldım daha görsel baktığımız için olduğunu düşünüyorum erkeklerin bizim bakış açımızla baktığını düşünmüyorum.”
(B5,9)

“Hani bir bayan gözüyle hocam siz daha farklı bakıyorsunuz. Şurada nasıl olabilir, biz böyle düşündük ama hani siz ne dersiniz diye genelde bir fikir alıyorlar.”(E5,9)

Kadın yöneticilerin %15,4’ü erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin avantaj olarak düzen ve disiplinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bayanlar biraz daha pratik zekalı, bir olayları biraz daha olumlu bakış açısı ve hani işleri çok daha böyle rayında düzenli bir şekilde sırasıyla götürme becerisi daha iyi diye düşünüyorum.” (E5,10)

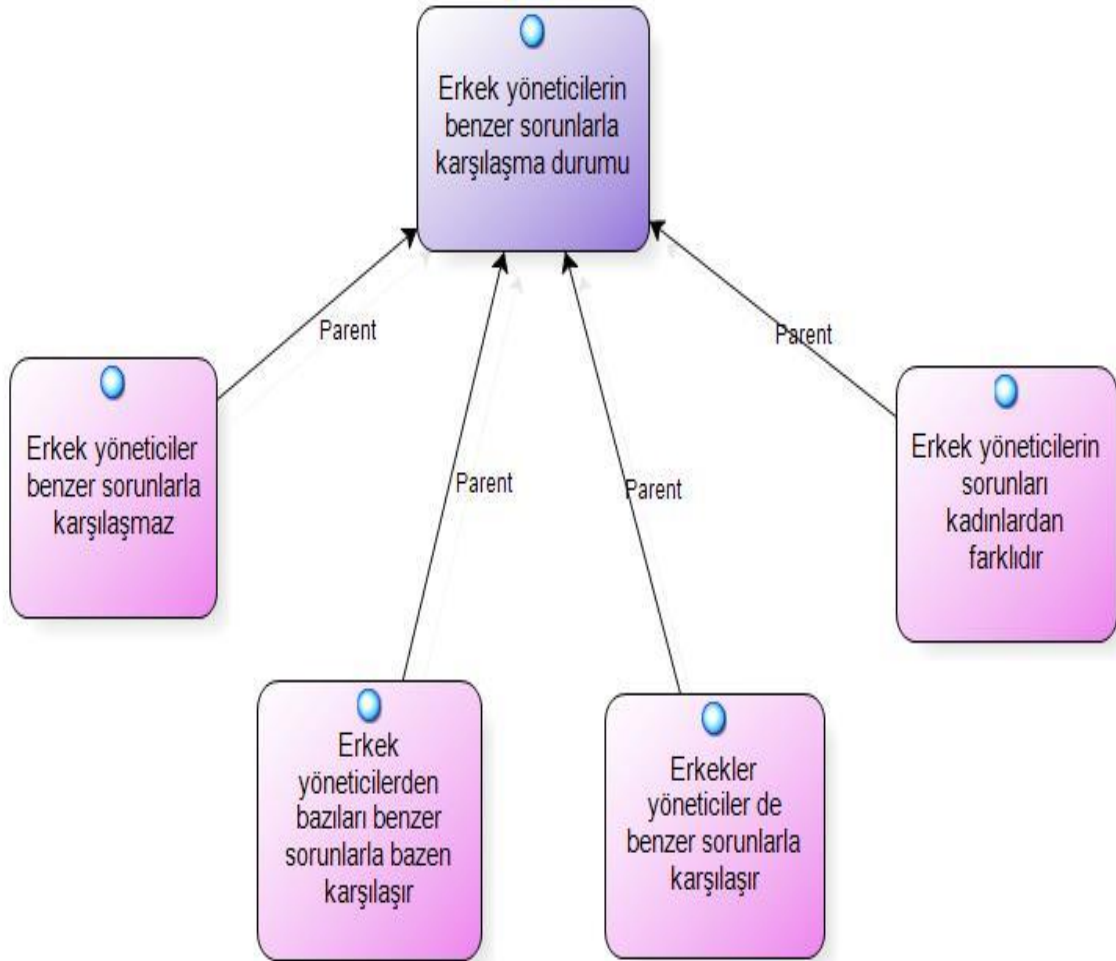
“Biraz disiplinli bir yapım olduğundan kaynaklanıyor zannedersen.”(F5,10)

Kadın yöneticilerin %7,7’si erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olma durumuna ilişkin avantaj olarak çözüm odaklılıktan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Herhangi bir veli geldiğinde, herhangi bir problemle öğrencimizde, hani bizlerle muhatap olduğunda çok daha, sorunun daha çabuk çözüldüğünü, daha iyi noktalara vardığımızı ve soruna çok daha olumlu bir şekilde ulaştığımızı düşünüyorum aslında. Hani kişi bir bayan gördüğünde karşısında, belki bizim biraz daha olaylara pozitif yaklaşmamızdan, belki de olayları çözüm ve hani çıkar yolunu daha farklı yollar gösterdiğimizden dolayı çok daha kolay çözüme ulaştığımızı, daha rahat ettiğimi düşünüyorum İşin aslı.” (E5,11)

4.2.2. Erkek Yöneticilerin Benzer Sorunlarla Karşılaşma Durumu

Şekil 4.2.2’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaşma durumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.2.2. Erkek Yöneticilerin Benzer Sorunlarla Karşılaşma Durumuna İlişkin Görüşler

Şekil 4.2.2’de kadın yöneticiler erkek yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaşma durumuyla ilgili erkek yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaşmadığı, erkek yöneticilerin bazılarının benzer sorunlarla bazen karşılaştığı, erkek yöneticilerin sorunlarının kadınlardan farklı olduğu, erkek yöneticilerin de benzer sorunlarla karşılaştığı şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo 4.2.2’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaşma durumuna ilişkin görüşlerini belirten frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.2.2. Erkek Yöneticilerin Benzer Sorunlarla Karşılaşma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Erkek yöneticiler benzer sorunlarla karşılaşmaz	✓		✓	✓			✓	✓						5	38,5
Erkek yöneticilerden bazıları benzer sorunlarla bazen karşılaşır		✓							✓		✓	✓	✓	5	38,5
Erkekler yöneticiler de benzer sorunlarla karşılaşır						✓				✓				2	15,4
Erkek yöneticilerin sorunları kadınlardan farklıdır					✓									1	7,7

Tablo 4.2.2’de elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %38,5’i yönetim sürecinde erkek yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaşmadığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kadınlarla erkekler eşittir, eşit olmalıdır diyoruz ama aslında eşit falan değiliz, ne yazık ki. Evet sözde eşit görünüyoruz ama eşit uygulamada adaletsizlikler.” (A6,1)

“Düşünmüyorum. Yani çünkü her zaman bir bayan daha nazik oluyor karşısındaki erkek de olsa bayan da olsa idarecisi. Mesela erkek idareciye karşı onlarda daha temkinli yaklaşıyorlar diye düşünüyorum ben.” (C6,1)

“Erkeklerin, düşünmüyorum. Çünkü onlar böyle bir sorunla karşılaşmıyorlar. Zaten toplum olarak erkeklere dayalı bir toplum. Genelde erkeklere dayalı bir toplum olduğu için onlara saygıda sonsuz, kusuratsız herkes tarafından. Ama bize öyle değil. Kadınlara öyle değil.” (D6,1)

“Uzaktan baktığım kadarıyla, insanlar risk almamak, etrafları ile amirleri ile ya da öğretmenleri ile problemler yaşamamak adına biraz daha pasifte kalmayı tercih ettiklerini gördüm.” (G6,1)

“Düşünmüyorum. Aynı sorunla karşılaştığınızı düşünmüyorum tabii ki.” (H6,1)

Kadın yöneticilerin %38,5'i yönetim sürecinde erkek yöneticilerin bazılarının benzer sorunlarla bazen karşılaştığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Şöyle yani konuya göre evet değişiyor bazen ama iş veli ile ilişkiler ise evet ama işte bu bulunduğumuz yönetimin üst birimleri ile olan bazı sorunlar da aynı şeyi yaşadıklarını düşünmüyorum. Bizlerin maruz kaldığı psikolojik o baskıya, şiddette onların maruz kaldığını düşünmüyorum.” (B6,2)

“Bazen oluyor. Her zaman değil aslında genelde avantajlı durumdayız ama dezavantajlı konularımızda onlar da benzer durumlarla karşılaşıyorlar bence. Okul için bir şeyler yapmaya çalıştığımızda kadın ya da erkek fark etmiyor, çevreden hep aynı tepkileri alıyoruz. Ne yapacaksınız, boş verin olmaz yapamazsınız gibi olumsuz tepkileri birlikte alıyoruz.” (I6,2)

“Ya biraz önce söylediğim gibi aslında bir tek fiziksel güç gerektiren birtakım şeyler ve o biraz önce söylediğim, daha çok hani erkek işi diyebileceğimiz işlerin de bizim başımızda olduğu için bütün okullarımızdaki yöneticilerimizin her şeyi yapmak zorunda kalmasından dolayı, sadece tek o konuda. Ya ben kendi adıma ben çok anlamıyorum dediğim gibi şuraya işte ne bileyim şu şekilde bir şey çıkarız da işte şöyle olur gibi falan. Hani şu anda tam net örnek veremiyorum da sadece o tip işlerde zorlandığımı düşünüyorum ben. Ha belki erkeklerden de anlamayan vardır yani onlardan. Benim şahsım adına kadın olarak zorlandım şeyler onlar.” (K6,2)

“Olabilir, karşılaşıyor olabilirler. Çünkü biraz kişilik farkı var insanlarda.” (L6,2)

“Muhakkak karşılaşanlar vardır. Ama toplumsal anlamda baktığınız zaman yöneticilikte kadınların oranı az olduğundan hani siz yöneticilik vasıflarına sahip değilmişsiniz gibi görüyorlar. Bundan dolayı da onları hani toplumsal anlamda sizi kaale almasıyla onu kaale alması arasında çok büyük farklar var. Bu anlamda evet tabii ki ortak noktada, onların da sorun yaşadığı durumlar vardır. Fakat bizim kadar mı, hayır, bizim kadar yaşamadıklarına eminim ben. Yani yaşadığımız örnekler gösteriyor zaten onların bizim kadar bu sorunlarla karşı karşıya olmadığını.” (M6,2)

Kadın yöneticilerin %15,4'ü yönetim sürecinde erkek yöneticilerin de benzer sorunlarla karşılaştığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Erkek yöneticiler de mutlaka karşılaşıyordur böyle bir durumla ama kadınlar kadar olduğunu düşünmüyorum.” (F6,3)

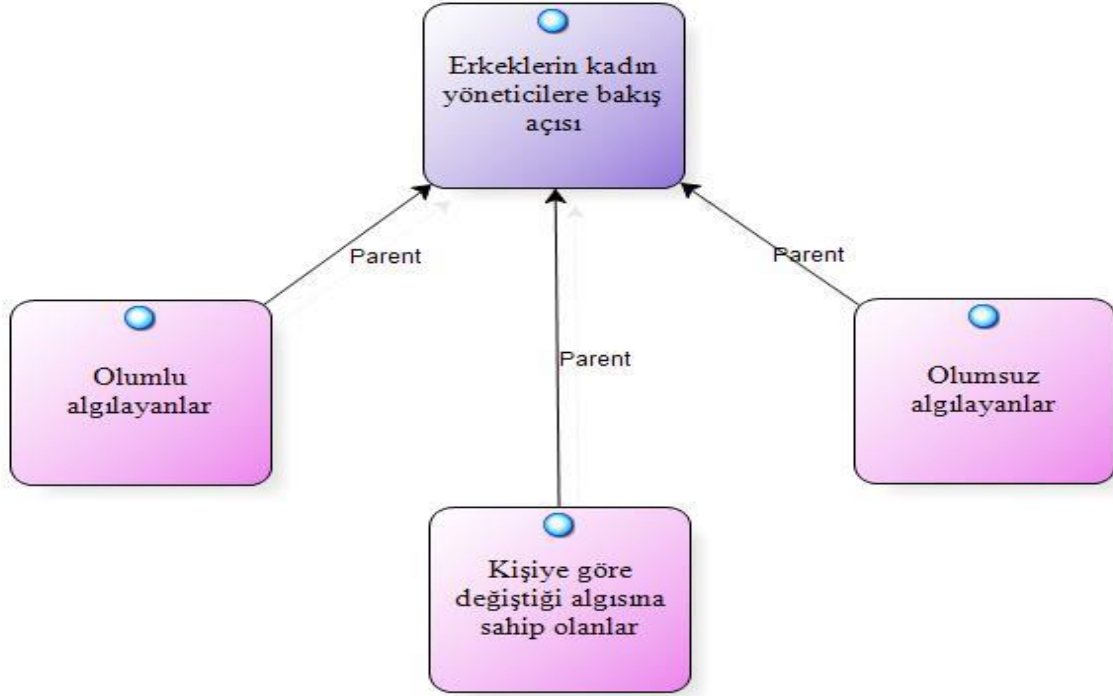
“Düşünüyorum. Mesela benim bu bahsettiğim dezavantajlı durumu aslında erkeklerde yaşıyor. Hatta onlarınki de biraz ağır. Belki toplumda cinsiyet rolleri ile alakalı hani erkek adamdan da daha şey bekleniyor bir hava var, onlar için de bu dezavantaj. Hani onlardan da ters bir şekilde yaklaşan, yine ben taşımadan örnek vermek istiyorum mesela ters bir şekilde yaklaşan bir şoför olduğunda onun da ters çıkması bekleniyor. Halbuki beyefendi bir vaziyette yaklaşırsa maalesef o meslektaşına da üstüne gidilerek devam ediyor bu sorun da. Hani biz hanımefendi olarak davransak onlar beyefendi olarak davransa iki tarafında farklı dezavantajları var. Hani biz tutup kavga etmiyoruz belki, biz gereğini yapıyoruz evrak işlemini yapıyoruz ama erkek meslektaşlarımızda da gereğini yaptığında, bu sefer sanki onunki eksiklikmiş gibi algılanıyor. Bu da çok ağır onun açısından da karakter açısından da cinsiyet açısından da hani gereğini yapmamış gibi davranılıyor. Halbuki adam gereğini yapmış durumda. Yani hani bunun kadınlıkla, erkeklikle alakası yok ama orada bir kavga etmeyince ona da böyle bir ön yargı ile yaklaşıyor. Bu maalesef biraz da sanırım sosyolojik bir sorununuz ülke olarak.” (J6,3)

Kadın yöneticilerin %7,7'si yönetim sürecinde erkek yöneticilerin sorunlarının kadınlardan farklı olduğundan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Aslında tersine onların karşılaştıkları sorunlarla biz karşılaşmıyoruz bence. Çünkü hani birkaç farklı okulda çalıştım. Oradaki yani bizim eğitim camiası olarak düşündüğümde, bize çok aşırı derecede agresif gelen bir veli, hani erkek bir idareci ile karşılaştığında, daha böyle bir agresifliği devam edebiliyor ama karşısında bir bayanı gördüğünde bir şekilde kendine aslında çekidüzen verdiğini düşünüyorum ben. Hani o şeyi bize yansıtmıyor veya bilemiyorum orada hani daha bir etkili olduğumuzu düşünüyorum aslında. Sorun çözümünde hani daha bir avantajlıyız diye düşünüyorum aslında.” (E6,4)

4.2.3. Erkeklerin Kadın Yöneticilere Bakış Açısı

Şekil 4.2.3'te erkeklerin eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilere bakış açısına ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.2.3. Erkeklerin Kadın Yöneticilere Bakış Açısına İlişkin Görüşler

Şekil 4.2.3'te erkek yöneticilerin kadın yöneticilere karşı bakış açısını olumlu algılayan, olumsuz algılayan ve kişiye göre değiştiği algısına sahip olan kadın yönetici görüşlerinden bahsedilmiştir.

Tablo 4.2.3'te erkeklerin eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilere bakış açısına ilişkin görüşlerini belirten frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.2.3. Erkeklerin Kadın Yöneticilere Bakış Açısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Kişiye göre değiştiği algısına sahip olanlar			✓			✓	✓	✓		✓				5	38,5
Olumlu algılayanlar				✓	✓				✓		✓	✓		5	38,5
Olumsuz algılayanlar	✓	✓											✓	3	23,1

Tablo 4.2.3'te elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %38,5'i erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısının kişiye göre değiştiğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ya bu da kısım kısım değişiyor. Kimi gerçekten takdir ederek saygı duyarak yaklaşıyor. Kimi bir kadının bu işi affedersiniz beceremeyeceğini yapamayacağını düşünüyor. Ama diyorum ya bakış açısı ile alakalı. Hani insanların görüşleri ile bakış açısı ile alakalı. Ama biz bu bölgede, ben çalıştığım bölgede hep saygınlıkla karşılaştık hani bize karşı öyle şey olmadı, hep şey nazik davranırlar bize saygın davrandılar. Hala da öyle.” (C7,1)

“Benim bu konuda özel bir durumum var. Benim eşim öğretmen ve eşim benim öğretmenim. Yani aynı okulda görev yapıyorum, yapıyoruz, ben onun yöneticisiyim. Bu konuda bana saygı duyduğunu eminim, bir erkek olarak. Onun gibi insanlarsa çevremdekiler, evet saygı duyuyorlar ve yanımda olduklarını hissediyorum. Herhangi bir sıkıntı çıkarmıyorlar, gayet üsluplarına dikkat ederek irtibata geçiyorlar. Ama bu tarz olmayan insanlarla da karşılaşmıyor değiliz, biraz daha üslupsuz, o zaman da karakter gereği biraz alttan almamız gerekiyor açıkçası.” (F7,1)

“Yani orada işimizle ilgili bir değer görme durumu yaşamıyoruz bence biz, müdürler grubunda. Orada sosyal ilişkilerimiz birbirimizle kurduğunuz iletişim şekillerine göre değer buluyoruz. Benim de belli bir tarzım, tavrım olduğu için sınırlarım olduğu için hemen hemen standarttayım. Ama şunu hissediyorum. Kendine yakın bulanlar ve bulmayanlar var, senin varlığını rahatsız edici bulanlar var, ilgi duyanlar var. Yani onlar da kendi ruh hallerine göre sana bazı şeyler yöneltiyorlar. Tabii bu da biraz köşeye sıkıştırıcı oluyor.” (G7,1)

“Bana karşı saygılı, dikkatli konuşurken kelimelere dikkat eden bir şeyleri vardı. Onun dışında hani şey olumsuz bir şeyle karşılaşmadım daha çok olumlu yönde bu da belki benim koyduğum sınırlarla alakalı olabilir çünkü erkek yönetici arkadaşlarla çalıştığımdeki altı yedi müdür yardımcısı arkadaşlık. Onu gözlemleyebildim, biraz da kadınların davranışına göre davranış sergiliyor erkekler, onu gördüm.” (H7,1)

“Genel anlamda bir sıkıntı yaşamadım, bu konuda belki de şanslı sayılabilirim. Ancak birkaç kere de şöyle bir deneyimim oldu. Bana bir şey danışıldığında ben anlatmaktan yana çekinmem. İster deneyim paylaşımı olsun ister yol göstermek olsun. Hani danışılmadan da öneride bulunmam, hadsizlik etmemek adına. Ama genelde

erkekler bir kadına danışırken problem yaşıyorlar. Bunu gözlemleyebiliyoruz. Siz bir şey öğretiyormuşsunuz gibi hissettikleri anda bunu bir kompleks haline çevirebiliyorlar. Bu belki de tüm kadınların yaşadığı bir problem. Sadece iş yerinde değil normal toplumda da benzer problemler yaşanabiliyor.” (J7,1)

Kadın yöneticilerin %38,5'i erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısının olumlu olduğundan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Erkek arkadaşlar kötü bir gözle bakmıyorlar. Saygı duyuyorlar yani kendileri de eğitilmiş oldukları için sanırım, saygı duyuyorlar.” (D7,2)

“Yani meslektaşlarım genelde olumlu bakıyorlar. Genelde herhangi bir problemde, herhangi bir yapılması gereken bir işte, hani bir fikrimi almayı düşünüyorlar aslında, hep böyle. O da benim çok hoşuma gidiyor çünkü hani bir bayan gözüyle hocam siz daha farklı bakıyorsunuz. Şurada nasıl olabilir, biz böyle düşündük ama siz ne dersiniz diye genelde bir fikir alıyorlar ve bunu da bana yansıtıyorlar yani.” (E7,2)

“Üçüncü yılım olduğunu söylemiştim, bu üç yıl sürecinde erkekler yani meslektaşlarım arasında olumsuz bir görüş bildirmedi açıkçası. Benim düzenli ve disiplinli çalıştığımı düşünüyorlar. Bazen işkolik bile olabiliyorum ama adil ve arkadaş canlısı olduğumu da söylüyorlar. Hani onlara hiç üstten bakmadığımı, arkadaşları gibi davrandığımı söylüyorlar. Genelde olumlu tavırları var bana karşı.” (I7,2)

“Ya şu anda yani okul müdürü arkadaşlar arasında hiçbir sıkıntı yaşamadım. Açıkçası hiçbirinden de negatif bir bakış açısı hissetmedim. Hatta yani birçok konuda da mesela bana danışan, kadın erkek fark etmez birbirimizle fikir alışverişi yaptığımız arkadaşlarımız çok fazla. Belki üst amirlerle yani zaman zaman böyle bir, hani iletişim daha mı kolay oluyor yani aynı kadın yöneticilerle görüşmek, konuşmak daha rahat olabiliyor belki bazen ama genel anlamda çok hissetmedim açıkçası olumsuz bir durum.” (K7,2)

“Yani ben çok olumsuz bir durumla karşılaşmadım. Her zaman naziktiler yani düşüncelerime de saygı duyular. Çok olumsuz bir şey yaşamadım, hatırlamıyorum.” (L7,2)

Kadın yöneticilerin %23,1'i erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısının olumsuz olduğundan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Tabi insan olumlu fikirlerden etkilendiğimiz gibi aslında insanı daha çok olumsuz fikirler, daha çok etkiliyor daha çok yıpratıyor. Ne görüyorsunuz mesela ben İlk buraya müdür olarak başladığımda, bazı arkadaşlarım, hani açık ve net şunu dediğini biliyorum. Yani eğitim almış insanlar ya hocam sen, ne yapacaksın ya müdürlükte gibi cümleleri ben bizzat meslektaşlarımızdan duydum. Bunlar sizi otomatik olarak etkiliyor, olumsuz yönde etkileniyorsunuz.” (A7,3)

“Şöyle değerlendiriyorum: bunu yaptığımız etkinliklerde de görüyorum genellikle hissediyorum da ister istemez sanki bir çekememezlik bir kıskançlık durumunu hep bir yansıtıyorlar, çok nadir takdir ediyorlar, başarılarımızı, yaptıklarımızı ve bunun da neden kaynaklandığını bilmiyorum ama sanırım bayanları bu koltuklarda çok görmek istemediklerinden diye düşünüyorum.” (B7,3)

“Az önce söylediğim cümle aslında. Toplantıda sizin söyledikleriniz aynı cümleyi söylemiş olsanız dahi erkek arkadaşlarımızdan biri dile getirdiği zaman; Aaa yeni buluş olmuş gibi, evet işte bu, denildiği fakat aynı cümleyi beş dakika önce siz kurmuştunuz halbuki. Fikir veya cümle sizden çıkmıştı zaten ama hiç kimse duymamış. Bu da aslında ortamda olduğumuzu ama bizi dinlemediklerini gösteriyor. Maalesef.” (M7,3)

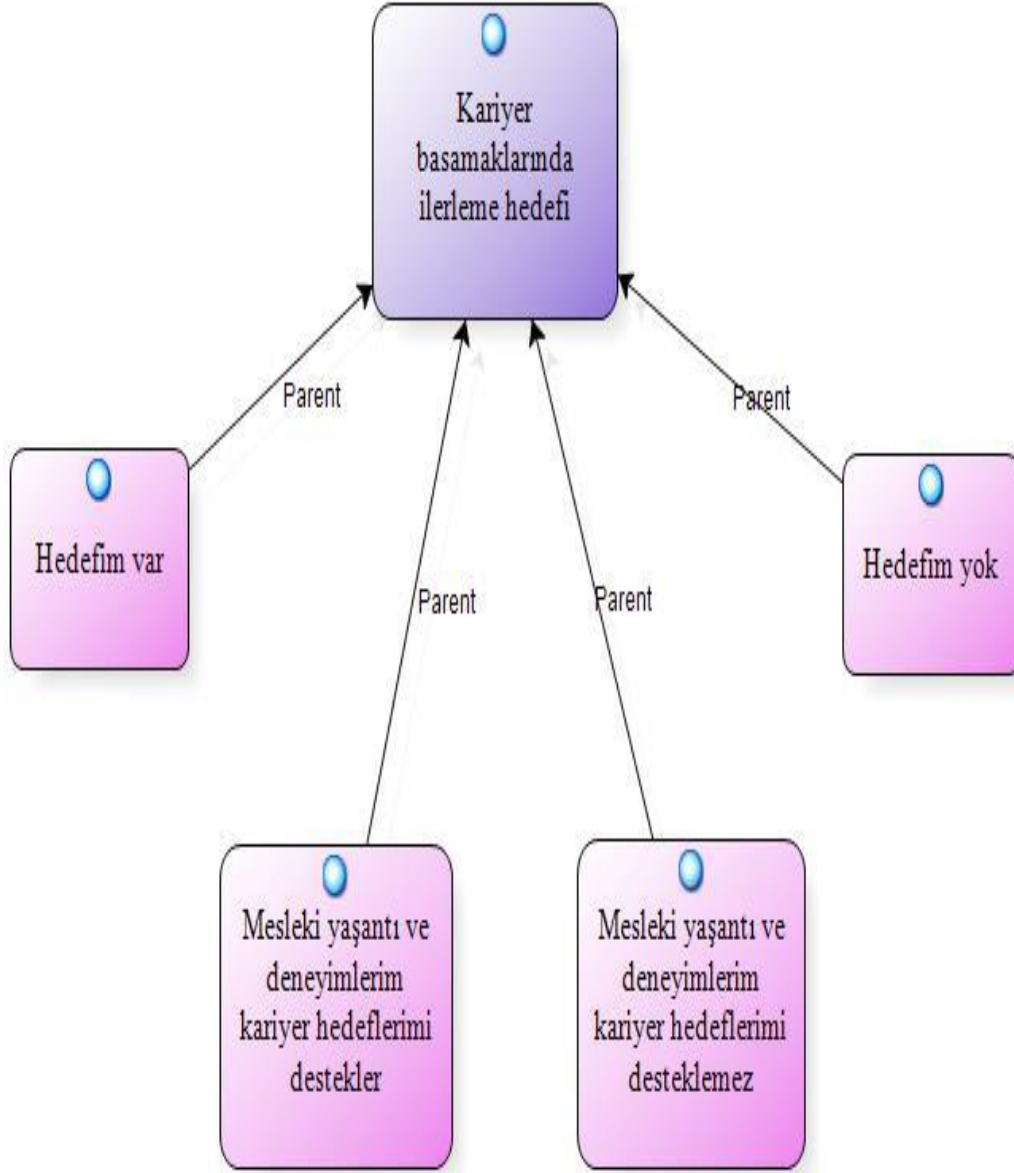
Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısını olumsuz algılayan kadın yöneticilerden bu durumdan nasıl etkilendikleri ve bu durum karşısında nasıl bir davranış geliştirdiklerine yönelik görüş belirten katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Şöyle altı yıldır bu işi yapıyorum, altı yıldır da ben bundan hep olumluya çevirmeye çalıştım, olumlu anlamda beslenmeye çalıştım. Her zaman için kendimi onlarla kıyaslamaktan ise bana karşı bakış açılarını her zaman için bende daha da işime yüreklendirdi, daha da hırslandırdı çünkü bunun çevreye bu şekilde yansıdığını biliyorum yani okulumla ilgili ben bu anlamda bende olumlu etkisi oldu diyebilirim.” (B7,3)

“Ben biraz hınçlanıyorum herhalde. Yani daha çok çalış, daha çok yap tarzında. Beni kötü etkilemiyor beni tersi durumlara sokuyor işin aslına bakarsanız. Daha fazla proje, daha fazla çalışma, yani gözlerine sokarcasına, daha fazlasını yapmaya çalışıyorum. Ya sağ olsunlar başarıyı biraz da onlar sayesinde yakalıyorum.” (M7,3)

4.3. Kariyer Basamaklarında İlerleme Hedefi

Şekil 4.3'te eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer basamaklarıyla ilerleme hedefine ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.3. Kariyer Basamaklarında İlerleme Hedefine İlişkin Görüşler

Şekil 4.3'te kadın yöneticilerin, kariyer basamaklarında ilerleme hedefine ilişkin görüşleri dört başlıkta toplanmıştır. Bu başlıklar; hedefim var, hedefim yok, mesleki yaşantı ve deneyimlerim kariyer hedeflerimi destekler, mesleki yaşantı ve deneyimlerim kariyer hedeflerimi desteklemez şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 4.3'te eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer basamaklarıyla ilerleme hedefine ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.3. Kariyer Basamaklarında İlerleme Hedefine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Hedefim yok					✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	7	53,8
Hedefim var	✓	✓	✓	✓					✓			✓		6	46,2
Mesleki yaşantı ve deneyimlerim kariyer hedeflerimi desteklemez	✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓			7	53,8
Mesleki yaşantı ve deneyimlerim kariyer hedeflerimi destekler		✓			✓				✓	✓		✓	✓	6	46,2

Tablo 4.3'te elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin %53,8'i kariyer basamaklarında ilerleme hedefinin olmadığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir öğretmen olarak işin aslı ben her zaman düşünürüm öğretmen olmasam ne olurdu diye. Ama hep iyi ki öğretmen olmuşum derim ve bunun çok da hani öğrenciden uzaklaşmayı işin aslı istemem. Belki bu benim kendi yapımla alakalı bir şey. Hani öğrenciyi severim, onlarla bir olmayı severim, ona dokunmayı severim aslında. Hani o yüzden çok da fazla öğrenci potansiyelinden uzaklaşmayı düşünmedim.” (E8,1)

“Çok kişisel mi oluyor bilmiyorum ama dediğim gibi ben hep öğretmenlik yapmak istedim hayatım boyunca. Atanana kadar hep öğretmenlik yaptım çünkü ben başka bir şey yapamam dedim hep. Aslında yapabilirsin ya neden yapamayasın ama hep böyle olmak istedim. Hep öğretmenlik yapayım istedim. Çok istediğim bir branş, sahibi olduğum branş ama mecburiyetten yönetici olarak görevlendirildim. Ardından da baskılarla nasıl olsa yapıyorsun. Nasıl olsa yapıyorsun. Madem öyle hani kadronu da al dendi. Yine mecburiyetten sınava girdim. İstedğim puanı aldım, istediğim okula geldim ve yöneticilik yapıyorum. Aslında benim yöneticilik serüvenim böyle. Bundan sonraki süreç içinde açıkçası çok büyük konuşmak istemiyorum. Yani benim ilerleme gibi bir derdim yok.” (F8,1)

“Yok, yok derken şöyle bir şey, kariyer basamakları yükseldikçe şartlar daha da zorlaşıyor. Daha da yıpratıcı oluyor. Neden, sadece bizim toplumumuz ya da bu bölge için mi geçerli bilmiyorum ama bir mevki işgal etmek, bizim zannettiğimiz gibi iş yapabilme potansiyeli ve liyakata dayanmıyor. Bence yani artık dayanmıyor. Ben büyük bir şeyde, bir Milli Eğitim Müdürlüğü'ne oynayayım diyelim ya da Şube Müdürlüğü'ne. Ben şu an şu küçük okulda yaptığım, her işten dolayı bile insanlar tarafından zan altında bırakılacak, yorumlara ile muhatap oldum. Size dediğim gibi bir okulu tepeden turnağa yenilemişim, 150.000 liralık hayır yardım almışım okula. Gecenin 11'lerine kadar çalışmışım, bana geliyor, en yakın arkadaşım, aynı görevi yapıyoruz ve benim ne kadar çalıştığımı bildiği halde, hemcinsim, beni en iyi anlaması, desteklemesi gereken kişi diyor ki; sen diyor, işte senin gibi güzel bir bayana vermeyecekler de kime verecekler. Kaymakam geldi okulumu ziyaret etti, çok beğendi diyorum bana dediği şey, cümle; işte Kaymakam Bey bekar mıymış, evli olduğunu çok iyi biliyor. Senin okulunu beğenmişse, bekardır sana asılıyordur. Anlatabiliyor muyum? Yani sen bir şeyi kendi kabiliyetinle başarmamışsındır. Sen başarmışsan, onu gayri ahlaki bir şeye dayandırıyor, anlatabiliyor muyum, o yüzden başarmışsındır, şu yardım etmiştir başarmışsındır, güzelsin ondan vermişlerdir. Yani senin kendi meziyetin olma ihtimalini görmek bile istemiyorlar, bunun sana ait bir başarı olduğunu kabullenmek istemiyorlar. Ee sen bir tık yukarı çıktığında, diyelim ki ben hasbelkader şube müdürü oldum. Kim getirdi seni, niye getirdi seni, kiminle samimiyetin vardı, ne yaşadın da buraya geldin? Senin tek başına oturup günlerce gecelerce belki o sınavı hazırlanmış olman, yıllarca müdürlük yapıp onunla şube müdürlüğünü yapacak ya da Milli Eğitim Müdürlüğünü yapacak donanıma sahip, tecrübeye sahip olman bunların hepsi çöp. Senin kesin gayri ahlaki bir bağlantın vardır, sırtını yasladığın bir yer vardır, ondan başarılı olmuşsundur, sen yoksa niye olasın ki, benden farkın ne ki demeye getiriyor. Anlatabiliyor muyum? Senin şartlarına sahip olsam, senin gibi şeyler yapsam. Aynı kişi bana şunu da söyledi, dedim bu kadar yardım topladık şu şunu verdi, bu bunu verdi; “Ben kapı kapı gezip dilemem” bunu dilencilik olarak. Yani ben ne yapmışsam ne başarmışsam ahlaki değerlerim zayıf olduğu için başarmışım. Bambaşka bir bakış açısı ki bu hiçbir şey yapmadan mesaisini dolduran hemcinslerimiz ya da karşı cinslerimiz anlatabiliyor muyum? Sen bir şey yaptığın için kendi yetersizliklerini, seni böyle bir sebebe dayandırarak çürüteyim ki şey olmasın hani o ahlaksızlıkları yapsaydım ben de başarılıydım. Ben ahlaklı olduğum için olmuyor, anlatabiliyor muyum? Kendilerine bunu yakıştırıyorlar

öyle bir kafayı yaşıyorlar. Ee sen bu, böyle bir mecrada tek başına, bir bayan olarak, o şeye giremezsin sahaya, girdiğin an seni mahvederler. Neden, çünkü orası çok daha büyük bir şey, yani koltuk yetkisi büyüdükçe savaşında büyüdüğü, silahların daha ağırlaştığı, hakaretlerin daha büyüdüğü, komploların daha da açıldığı bir mecra oluyor. Ben tek başıma bir bayan olarak öyle bir mecraya gireceksem, Türkiye şartlarında ne yazık ki ya çok güçlü bir babam olacak, dayım olacak, eşim olacak. Fakat dayım, eşim, babam vesilesiyle girdiğim bir mecrada benim kendime saygı duymam mümkün değil. Çünkü o işi başaran ben değilim. Orayı hak eden ben değilim. Liyakat usulü gelmemişim ben. Benim çok güçlü bir eşim varmış da Milli Eğitim Müdürlüğü'ne korkmadan adaylığımı koyabilmişim. Çünkü insanlar bana iftira atamayacak artık, ayağımı kaydırmayacak, yaptığım, başardığım şeyleri ahlaksız bazı sebeplere dayandıramayacak. Böyle bir ikilemin içindesin ve bana şu an sorsan Şube Müdürü olmak ister misin? Hayır, ben bir okul müdürü olarak çok ciddi bedeller ödüyorum. Yaptığım her hizmetle ilgili pek çok dedikoduya maruz kalıyorum. İtibarsızlaştırmak üzere en yakın arkadaşlarımdan, hemcinslerimden yine hemcins olan öğretmenlerim tarafından ciddi anlamda mobbinge uğruyorum, akran şiddetine, hemcins şiddetine uğruyorum. Ben çok büyük bir davayı temsil ederken yaşamadım bunları. Hani çok büyük bir dava insanı olursun evet aldığım her darbe gururumdur, ben bu davayı temsil ediyorum dersin. Ama burada küçücük bir okul müdürlüğü için bu kadar yıpranıyoruz biz. Düşün ki Şube Müdür olacaksın, Milli Eğitim müdürü olacaksın bu kadar yıpranmaya değer mi, değmez diyorsun ve mademki çarklar bu kadar hantal, bu kadar kirli dönüyor, bari arasında ezilmeyeyim diye, geri çekilmek zorunda hissediyorsun kendini. Aynı şeyi pek çok hemcinsimin de yaşadığını düşünüyorum bu konuda.”(G8,1)

“Daha genç yaşlarda olsaydım, bu şartlarda evet düşünürdüm fakat şu an yönetici olarak düşünmüyorum, yani burada bırakmayı düşünüyorum.” (H8,1)

“Ben basamakları şu şekilde bir kenara ittim şu an öğretmenliği, müdür yardımcılığı, müdürlüğü hani hepsini deneyimledim ve her türlü basamaktan okulda da görev yaptım. Bunların bana hepsinin katkısı var. Ve şu an kariyer hedefinden çok nerede olursam olayım, mutlu olarak çalışma hedefim var. Bunu da gerçekten yine deneyimlerime bağlıyorum. Belki kısa süreli bir çalışma sonucu bunları söylüyor olmam hani şaşırtıcı gelebilir ama herkes de aynı süre olacak diye bir kaide olduğunu düşünmüyorum. Kimisi bunu üç ayda edinir, kimisi 3 yılda, kimisi belki 30 yılda. Hani ben şu anda belki şanslı gruptanım ki bunu erken bir şekilde edindim. Şu anda bir

hedefim, kariyer anlamında sadece mutlu olmak. Hani bir unvan anlamında yok.” (J8,1)

“Ya benim artık yaşıım, yaş itibarı ile de biraz, çok da daha fazla ilerleyebileceğimi düşünmüyorum açıkçası. Şu anda da zaten ama bir kadın olmanın buna engel olacağını da düşünmüyorum, o açıdan değil, kendi açımdan çok da daha fazlasını gideceğimi zannetmiyorum. Öyle bir hedefim yok.” (K8,1)

“Şu yaşadığımız Covid-19 sürecinde idarecilik anlamında söylüyorum, gerçekten çok zorlandık. Bundan dolayı bir üst kademeye çıkmak veya daha fazla ileriye gitmek gibi bir düşüncem yok. Çünkü kolaylaşmıyor zorlaşıyor. Evet dijitalleşiyor ama daha zorlaşıyor maalesef. Çünkü iş yükünüz çok fazla. Bundan dolayı, hayır çok ileri ile ilgili bir düşüncem yok.” (M8,1)

Kadın yöneticilerin %46,2’si kariyer basamaklarında ilerleme hedefinin olduğundan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Evet hedeflerim var. Tabii şu anki benim şartlarım bu ayrı bir zaman yaratma açısından uygun olmasa da aklımdaki planlarımın arasında kariyer basamaklarında elimden geldiğince yukarıya taşınmayı düşünüyorum. Hem mesleki gelişim olarak da istiyorum bunu. Öncelikle bir yüksek lisans programına katılıp burayı bir bitirmek istiyorum. Aslen ben sınıf öğretmeniyim. Zaten şu anda da o hedeflerimi çok zaman ayıramıyorum dedim ama elimden geldiğince de bu uzaktan eğitimler, biliyorsunuz Eba Tv de falan hizmet içi eğitimler devam ediyor. Mümkün olduğu kadar bu kurslara katılıp hem kişisel gelişimimi devam ettiriyorum, ayrıyeten de dediğim gibi yüksek lisansla bu basamak, kariyer basamaklarını en başından bir başlamayı planlıyorum. Planlarımın arasında bu var zaten.” (A8,2)

“Şöyle, yıpratıcı bir süreç, zorlu bir süreç ve tek başına anaokulları müdürleri olarak da böyle bir kaderimiz var, tek başımıza çalışıyoruz bulunduğumuz şartlardan dolayı. Tabii ki buna alanımdan bazı kişilerin hani gelmesini üst şeylere isterim ama bununla ilgili kendimi bu şeyde yeterli görüyor muyum? Evet ama geliştirmem gereken de şeyler var ama alanımızla ilgili evet yükselmek isterim ben de bir okul öncesinden branşımdan gelen bir Şube Müdürü olmak bir Genel Müdür olmak ya da işte bir temel eğitimde uzman olmak tabii ki isterim. Ama şu an bununla ilgili ekstra çabam da yok.”(B8,2)

“Kendimizi geliştiren hizmet içi eğitimlere katılabiliriz. Bu hem kendimiz için hem öğrencilerimiz veya öğretmenlerimiz için daha iyi olur, onlara da katkılarımız

olur. İkinci bir üniversite okumak olabilir, düşünmüyorum değilim, şu anda onu düşünüyorum, belki seneye bir ikinci üniversiteye başvuru olabilir benim için. Öyle.” (C8,2)

“Evet. İlerleme hedefim var. İleride müdür olmak istiyorum. Adım, adım, adım, adım gitmek istiyorum yani nereye kadar gidebilirse gitmek istiyorum ben.” (D8,2)

“Evet yakın zamanda müdürlük sınavı var. Ona girmeyi düşünüyorum. Bir sonraki hedefim müdür olmak.” (I8,2)

“Yani müdürlük olabilir. Müdür yardımcısıyım şu anda. Müdür olabilirim ya da farklı pozisyonlarda da çalışabilirim. İllaki yönetici olarak değil araştırmacı olarak da olabilir yani ne getireceğine bağlı.” (L8,2)

Kadın yöneticilerin %53,8'i mesleki yaşantı ve deneyimlerinin kariyer hedeflerini desteklemediğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Şu an için değil, hiç değil. Dediğim gibi yani biz okul müdürlüğüne başvuru yaparken bile, ya ne işin var senin 3 tane çocukla okul müdürlüğünde, cümlelerini çok duyduğum için. Bu kariyerin ilerlemesi tabii ki buna zaman ayıracaksın, bir efor sarf edeceksin. Hani kendine ait bir zamanının olması gerekiyor. Benim şu an bu kariyer basamaklarını ilerletmem için bana ayrı bir zaman kalmıyor.” (A8,3)

“Şu anda dediğim gibi hani o dezavantaj dediğimiz bölge çocuklarımız var. İlerlemek şu dönemde çok zor. Onların dersleri, onların eğitimleri, onların kariyerleri ile artık uğraşma çabası içerisindeyiz. Ben öyleyim en azından.” (C8,3)

“Destekleyici nitelikte değil. Çünkü aynı zamanda biz evleniyoruz. Çocuk sahibi oluyoruz ya da işte eşimiz farklı bir yerde olmak zorunda kalıyor, biz oraya gitmek zorunda kalıyoruz. O zaman biz müdür yardımcılığını da bırakıp öğretmenliğe geçmiş oluyoruz yani dezavantajlı her zaman için engelleyici etkiler var.” (D8,3)

“Bence hiçbir kadının değil. Yani evli ise çocuk sahibi ise kendini seviyorsa kendine ait bir yaşam tarzı varsa, robot gibi yaşamıyorsa bence hiçbir kadının değil. Ama ben dediğim gibi galiba yine şanslı gruptanım. Yani bir şekilde çocuğuma bakılıyor, eşim zaten çok yoğun çalışıyor, ben bir şekilde bu işi başarıyorum, hallediyorum. Yanımdaki yöneticilerim benim yanımda, kolluyorlar, koruyorlar. O yüzden belki de hani yaşam tarzım ne kadar bu işe uygun? Uygun gibi şu anda ama bana sorarsanız hiçbir kadının yaşam tarzı buna uygun değil.” (F8,3)

“Aslında bu nitelikte, yaşadığım her tecrübe bana çok güzel şeyler kattı. Bu dediğim mobbingler, kadın olmamdan dolayı yaşadığım bütün o sıkıntılar bile bana

pek çok şey kattı. Evet şu an bir Milli Eğitim Müdürü olsam, mütevazı olmayacağım yapabilecek kapasitem var, yaparım. Ama şu var, dediğim gibi toplumsal düzenin dayandırdığı o mevki işgal etmek için sahip olman gereken özelliklerle, şu an yaşadığım şeylerin bana kattığı tecrübeler uyuşmadığı için kariyer planlamasında bir malzeme olarak göremiyorum onu. Yoksa aksi takdirde toplumun genel düzeni mesleki kariyerdeki aranan kriterler; liyakat, yeterlilik, azim, çalışkanlık olsaydı şu ana kadar bütün tecrübelerim bende altın çuvalları etkisi yapacak ve kendimi çok zengin ve hazır hissedecektim o meslek için. Fakat öyle olmadığı için geri aldım attırıyor. Evet yaşadığım her şey benim için çok büyük bir tecrübeydi, çok şey öğrendim ama o kariyer basamağı için uygun malzeme değil.” (G8,3)

“Tabii ki her yönden değil. Tabii bize biçilen roller var evde işte yemek yapma, temizlik genelde bize öğretildiği için onları devam ettirme gibi bir alışkanlığımız var. O anlamda bunları tabii engelleyici olarak söyleyebilirim.” (H8,3)

“Şu anda kendi bulunduğumuz kurum içerisinde yani Milli Eğitim olarak genel anlamda düşündüğüm zaman. Yani birçok şeyi çok anlamlı bulmadığım için, deneyimlerimiz açısından, açıkçası çok şey yapmıyorum yani bu şekilde etkiliyor tabii ki deneyimler. Çok anlamlı bulmuyorum birçok şeyi, bu da tabii herhangi bir hedef ya ne olacak ne olacağım yani bakan olmam lazım ki belki bir şeyleri değiştirebileyim yani onun dışında çok da bir değişiklik olacağını düşünmüyorum.” (K8,3)

Kadın yöneticilerin %46,2’si mesleki yaşantı ve deneyimlerinin kariyer hedeflerini desteklediğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Evet kesinlikle bu işin pratikle mevzuatın dışında birçok şey pratik öğrenildiğini yapıldığını düşünüyorum pratikte bu işleri kazanıyoruz, bunda da tabi ki mesleki becerinin, yılların evet etkisi var.” (B8,4)

“Destekliyor, yani mutlaka. Hani bir şeylerin, bazen genç arkadaşlarımızı görüyoruz. Burada çok fazla genç arkadaşlarımız var. Bakıyoruz bir şeyler düşünüyorlar, çok hevesli çok daha iyiler. Bizlerden çok daha farklı görüş açıları var. Farklı şeyleri düşünüyorlar ama bir şey yaparken bunun arkasındaki açığı göremeyebiliyorlar. Bazen mesela arkadaş geliyor çok büyük bir hevesle bir şeyler anlatıyor. Hocam çok güzel ama burada veli şu açığı görürse veya öğrenci bunu görürse şu yöne çekebilir, dediğimizde; ha evet hocam diyor mesela. Tecrübe aslında burada diye düşünüyorum ben. Hani yılların vermiş olduğu bir şeyle, arkadaki bazı

açık noktaları görebiliyoruz. Veya görebildiğimizi düşünüyorum en azından ve bu da bana belli bir noktada katkı sağlıyor.” (E8,4)

“Şu ana kadar aslında üç yılın içinde, genelde destekleyici şeyler gördüm. Olumlu dönütler aldım hem meslektaşlarımdan hem çevremden. O yüzden bir sonraki adıma geçmek için de bunlar benim için olumlu adımlar oldu. İlerlemeyi düşünüyorum bu yönden. Beni destekledikleri için ve kendime güvenim de geldi bu üç yıl içinde.”(I8,4)

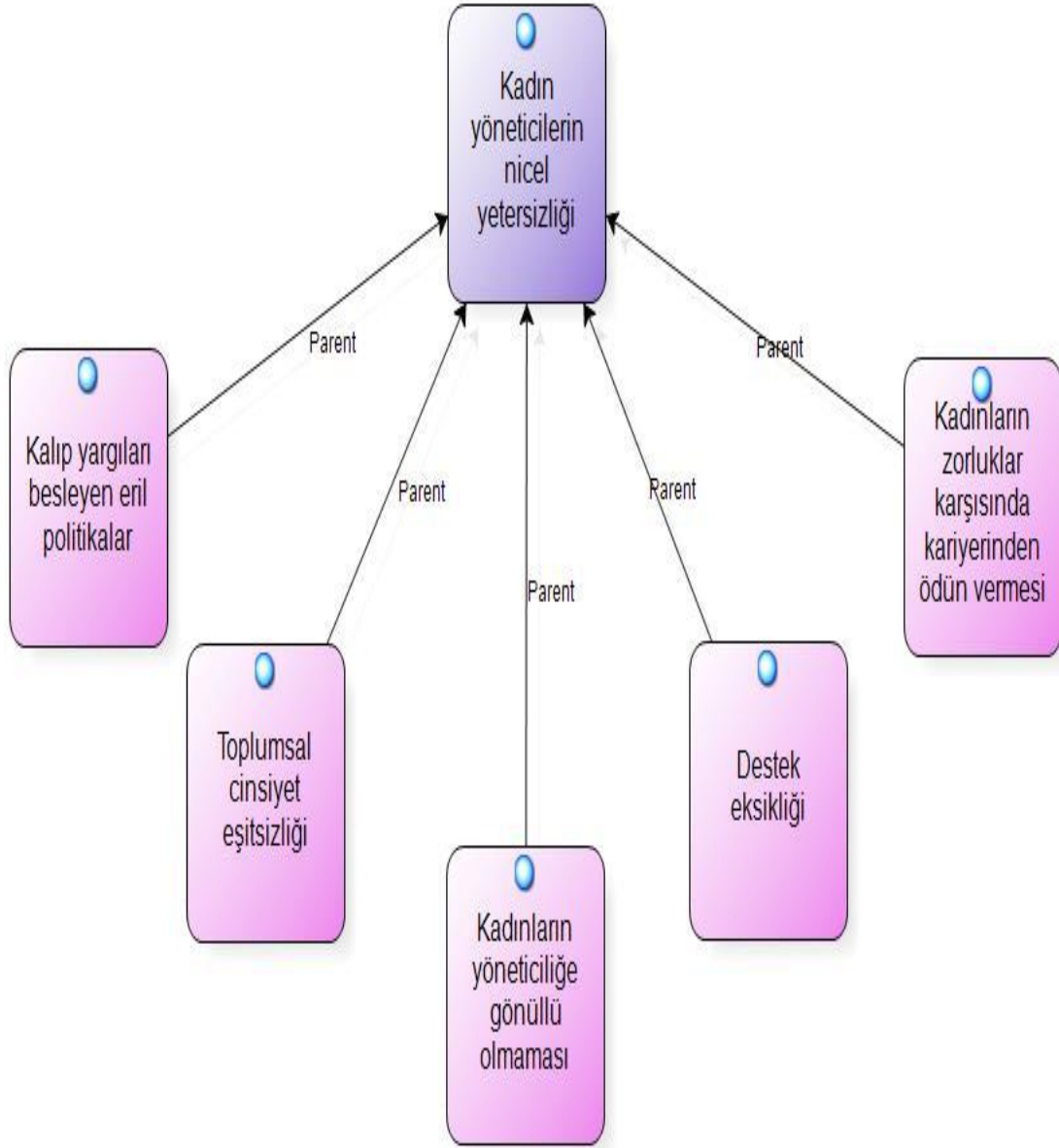
“Evet. Yani destekleyici nitelikte. Belki biraz evvel dediklerim bunun biraz harmanı olabilir. Kısa süreli de olsa deneyimlerimin sonucunda farklı kararlar vermeme sebep oldu. Hatta güzellikler de oldu. Farklı insanlar tanımış oldum, farklı kurumlarla çalışmış oldum. Bazı yerleri daha zor zannederken daha kolay olduğunu, daha kolay görünen yerlerin daha zor olduğunu gözlemlemiş oldum.” (J8,4)

“Evet destekliyor. Yani yeni şeyler her gün yeni bir şey öğreniyoruz hem yöneticilikte hem yaşadıkça eğitimle, öğretimde ya da insan ilişkileri ile ilgili. Bence her yaşanan şey kariyer olsun kişilik açısından olsun desteklediğini düşünüyorum.” (L8,4)

“Aslında evet. Normal şartlarda baktığınız zaman üniversitede araştırma görevliliğinden Milli Eğitime geçtim. Yüksek lisansımı tamamladım. Kendi alanımla ilgili de hatırı sayılır Başbakanlık Osmanlı arşivlerinde çalıştım aynı zamanda hatırı sayılır bir geçmişim var. Destekleyecek nitelikte de hakeza. Ama dediğim gibi daha ilerisini düşünme boyutu evet biraz daha iş yükü mü dersiniz, yılmışlık mı dersiniz bilmiyorum ama fazlasını düşünmeme eğilimindeyim.” (M8,4)

4.3.1. Kadın Yöneticilerin Nicel Yetersizliği

Şekil 4.3.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kadınların yönetim basamaklarındaki nicel yetersizliğine ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.3.1. Kadın Yöneticilerin Nicel Yetersizliğine İlişkin Görüşler

Şekil 4.3.1’de kadın yöneticilerin nicel yetersizliğine ilişkin görüşler beş başlıkta toplanmıştır. Kalıp yargıları besleyen eril politikalar, toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların yöneticiliğe gönüllü olmaması, destek eksikliği, kadınların zorluklar karşısında kariyerinden ödün vermesi belirtilen görüşlerdir.

Tablo 4.3.1’de eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin kadınların yönetim basamaklarındaki nicel yetersizliğine ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.3.1. Kadın Yöneticilerin Nicel Yetersizliğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Kalıp yargıları besleyen eril politikalar		✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓	7	53,8
Toplumsal cinsiyet eşitsizliği	✓	✓	✓					✓		✓		✓		6	46,2
Kadınların yöneticiliğe gönüllü olmaması	✓	✓					✓			✓	✓	✓		6	46,2
Destek eksikliği			✓		✓		✓							3	23,1
Kadınların zorluklar karşısında kariyerinden ödün vermesi			✓											1	7,7

Tablo 4.3.1.’de elde edilen verilere göre eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin % 53,8’ i kadınların nicel yetersizliği ile ilgili kalıp yargıları besleyen eril politikalardan bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kadına zaten doğduğundan beri verilerin roller, görevler var ve o daha doğduğundan beri o tarzda yetiştirildiği için genel işte toplum bakış açısı olsun kendi ailedeki yetiştiriliş tarzı olsun çok az bayan bunu maalesef kırabiliyor. Onun için sanırım biraz da pes eden kişiler oluyor bayanlar toplumsal baskıdan dolayı ama evet etkisi olduğunu düşünüyorum.” (B9,1)

“Ataerkil bir yapıya sahibiz biz. Erkeğin dediği olur, erkek işte ne yapar düşüncesi var daha çok toplumumuzda, erkek çalışır dışarıya gider, kadın evde çalışır, çocuk bakar, ev işi yapar, yemek yapar. Bu kadının üzerine yapışmış durumda. İlk baştaki ayrım burada zaten veriliyor. Kız çocuğun eline bebek veriyoruz, erkek çocuğun eline araba veriyoruz. En ufak, bebeklikten başlıyor zaten ayrımcılığımız. Erkeğe de verelim bebek. Kızın eline iğne tutuştururken belli bir süre sonra şiş, örgü tutuştururken erkeğin eline makas veya da başka bir şeyler veriyoruz. Yani çok farklı. Erkek hep dışa yönelik, kız hep eve yönelik işlerde. Bu oynadığı oyunlara kadar bu böyle. Öyle olduğu için, yani ayrımcılığa bebekten başlıyoruz zaten toplum olarak. O da böyle gidiyor, adım adım adım, artık farklar büyüyor. Erkek hep çalışır, kadın ev işi yapar. Kadın çalışsa da dışarıya gitse de ev işi yapar.” (C9,1)

“Kadın yöneticilerin bence bu birazda bizim toplumumuzun şeyinden anaçlığından kaynaklanıyor. Hani bence kadın yöneticiler ev mi, çocuk mu, iş mi, kariyer mi ikisinin arasında bence bocalıyorlar. Yani eğer ki yaşantımızda biraz daha böyle eşimiz ve çocuğumuz, aileyi ön plana çıkartırsak, ister istemez kariyer geride kalıyor gibi.” (E9,1)

“Bu tamamen ülkenin kadına olan bakış açısı, eğitime olan bakış açısı ya da erkeğe olan bakış açısı ile alakalı. Yani bizim ülkemizde kadına verilen değer çok yüksek düzeylerde olmadığı için çok fazla kadın yönetici yok. Ya da yüksek rütbelerde kadınlar yok. Ya bu tamamen ülkenin politikası ile alakalı, kadına yönelik politikası ile alakalı diye düşünüyorum.” (F9,1)

“Devlet sektöründe etrafındaki erkek hegemonyası diyeyim, sana ne kadarını izin vermişse o kadarına ilerleyebilirsin.” (G9,1)

“Bence kadınlara daha çok güvenmeli bu daha üst makamlarımız. Bize daha çok fırsat vermeliler. Hatta erkek sınırlaması getirip kadın yönetici sayısının arttırabilirler. Böylece ben her şeyin daha düzenli olacağını düşünüyorum. Hatta dünyayı kadınlar yönetse çok iyi olur derler. Ben o sözün tamamen arkasındayım yani. Bence kadın olarak bizlere fırsat tanınmaları gerekiyor.” (I9,1)

“Azız. Çok azız hem de. Daha fazla olmamız gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bakın bir bayan bir yere girdiği zaman estetik de başlıyor. Görüntünün güzelliği ile başlıyor sonra görüntünün aslında yetmediğini anlıyor, alt yapıya giriyor, altyapıyı düzenlemeye çalışıyor ki altyapı her şeydir. İçeriye girdiğiniz zaman bayanların idare ettiği yerlerde daha barışçıl bir ortam olduğunu görüyorsunuz. Kavga dili olmadığını görüyorsunuz. İşte bu da biraz şey ya biz toplumsal anlamda dayak yiyen, dövülen, öldürülen kısmı oluşturduğumuz için doğal olarak kendimize sınır çiziyoruz. Aslında tatlı dili kullanmak zorundayız biz. Bundan dolayı çalışılan ortamlarda da barış hâkim oluyor. Ve gerçekten okuluna bile girdiğiniz zaman, bayanların yönettiği okullara girdiğiniz zaman daha temiz, daha düzenli, daha fresh okullar olduğunu görüyorsunuz.” (M9,1)

Kadın yöneticilerin % 46,2’ si kadınların nicel yetersizliği ile ilgili toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir laf vardır ya gazetecilerin çok meşhur lafıdır. Köpek bir adamı ısırdığında haber niteliği yoktur onun. İnsan köpeği ısırsa haber niteliği vardır. Hani azınlıkta olan bir durum. Bayanların yöneticiliği de böyle. Bayan yönetici grubunda,

bayanlar çok azız. Doğal olarak kuruma hep erkek müdür, erkek müdür, arkasına bir bayan müdür çıktığı zaman çok şaşırılıyor. Çok ilginç geliyor, bu sanki acayip bir şey bu yani atomu parçalamak gibi bir şey oluyor bazı durumlarda. Aslında normal bir şey ama bunları çoğaltmak lazım. Bayanlarımızın yapısı da hani yetiştirilme şartlarımız, toplumun yapısı, hani bayan nedir? Tamam işine gitsin gelsin, parasını kazansın ama hayatın ya da günün 24 saatinin çoğunu evinde geçirsin, çocuğu ile geçirsin. Tabii ki çocuğuyla geçirecek, annelik en kutsal görevimiz, birincil görevimiz ama kadın sadece buralara sınırlandırılmış yani bunun dışına çıktın mı, hele de yöneticilik pozisyonuna geçtin mi, çok garip algılanıyor.” (A9,2)

“İşte okul öncesi kendi branşıyla ilgili öğretmen 2’de çıkar evine gider yemeğini yapar. İşte çocuklarına bakar 5’te giderse kendine verilen rol görevleri yerine getiremez ya da eşi ile ilgili işte belki başarısının önüne engel olabileceğini düşünüyorum, bununla ilgili birçok değişken var bence.” (B9,2)

“Çocuğun sorumluluğu çok fazla babada değil. Evin sorumluluğu çok fazla babada değil ama bunların çoğunluğu annede olduğu için ya da kadında olduğu için kadının tercihi ailesi oluyor. Erkeğin tercihi işi oluyor her zaman. Bizde ikinci planda geliyor birazcık. O yüzden daha azız.” (C9,2)

“Tabii bize biçilen roller var evde işte yemek yapma, temizlik genelde bize öğretildiği için onları devam ettirme gibi bir alışkanlığımız var. O anlamda bunları tabii engelleyici olarak söyleyebilirim.” (H9,2)

“Çocuğun sorumluluğu tamam kadının bir hamilelik süreci olacak, biyolojik bir süreç evet hani erkekten ayıran. Ama bunun iznini ve gidişatını ayarlayacak olan yine o kadın kendisidir, o çalışan kendisidir. Bunlara çok önyargılı yaklaşıyor.” (J9,2)

“Birçok şey var bunu etkileyen mesela kadınların aile hayatı, çocuklar, evdeki sorumlulukları. Çünkü eşit gibi görünüyoruz ama erkeklerle kadınlar eşit değil. Evde de değil, dışarıda da değil. Evdeki sorumlulukları çok fazla olduğu için bayanların, kadınların dışarıda da aynı şekilde yönetimde de olsun ya da farklı bir iş deneyimi yaşamak istediklerinde, bu sorumluluklarından dolayı biraz çekimser davranıyorlar.” (L9,2)

Kadın yöneticilerin % 46,2' si kadınların nicel yetersizliği ile ilgili kadınların yöneticiliğe gönüllü olmamasından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bayanların kendisi de zaten çok istemiyor bunu. Hani işime gideyim geleyim eve gideyim diyor.” (A9,3)

“Bizden de yani bayanlarda maalesef kendilerini geri plana itiyorlar ve bu rol modelin de dışına çok çıkmak istemiyorlar yani öğretmenlik yeterli evime de gideyim iki de yemeğimi yapayım çocuğuma bakayım ben fazla okulda kalıp bir şeyler yapmanın gereğini duymuyor.” (B9,3)

“Bakın bir Milli Eğitim Müdürü'nün az olmasını ben yadırgamıyorum şu an. Çünkü dediğim gibi okul müdürü iken öyle bir yıpratılmışım ki Milli Eğitim Müdürlüğü'nü hayal dahi edemiyorum. Yani girer misin o şeye topa giremiyordur pek çok kişi benim gibi kadın, korumak zorunda olduğunda bir kimliğim var sonuçta ve girsen de şans tanımazlar. Seni öyle bir pozisyona sokarlar ki, bir de bir ibare var devlet memuru vakarına yakışmayan hal ve hareketler diye. Senin herhangi bir tavrını, art niyetli bir şekilde o başlığın altına sokup, bir soruşturma ile bile ipini çekebilecek kadar kuvvetli insanların yanında. Yani kazanamayacağın bir savaşa giriyorsun.” (G9,3)

“Kadınlarımıza maalesef işte yeni evliyim, çocuk düşünürsem, yok yani okul yöneticiliğine kalkışmayayım gibi bir kendilerine de maalesef birer engel koyabiliyorlar.” (J9,3)

“Şöyle şimdi herhangi bir cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmıyorsak eğer ki sayımızın ağızlığı, azsa bunun sebebi biz, bizizdir diye düşünüyorum. Ama yine belki tekrara düşüneceğim, bir idarecilik yönetici olmak, yapacağımız işlerle, şu anda yaptığımız işler yönetici olarak nitelendirilmez bana göre. Hani şimdi mesela gece, gecesi gündüzü bazen yok. İşte şey yapıp da birçok kadın belki bu yüzden kendi istemiyordur diye düşünüyorum. Hani yöneticilik Milli Eğitim olarak düşündüğümüz zaman, şu anda cazip bir halde değil. Yani hem maddi anlamda da değil, manevi anlamda da tatmin edici değil. O yüzden ben sayı evet az bana göre hani oranlarsak kadın erkek olarak fakat bunun sebebinin tamamen tercih meselesi, herhangi bir baskı yüzünden olduğunu düşünmüyorum.” (K9,3)

“Hani teraziye koydukları zaman belki haklılar çok daha fazla iş yükü istemiyorlar. Eldekileri zaten yeterli, çocuğuma yeteyim, evime yeteyim tarzında düşünüyorlar.” (L9,3)

Kadın yöneticilerin % 23,1' i kadınların nicel yetersizliği ile ilgili destek eksikliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Diyorum ya, bu sebepler eşi desteklemiş olabilir, toplum desteklememiş olabilir ya da artık öyle bir toplumdayız ki yıldırılıyor bir şekilde. Ve bu bayanlarda daha fazla. Bayanlar daha çok yıldırılıyor her şeyden.” (C9,4)

“Bu bizim işte nedir, çocuklarımızın bakımındaki destek, farklı bir destek göremeyişimiz, belki maddi imkanların yetersizliğinden dolayı hani çocukları farklı bir şekilde büyümeye bırakıp da kendi kariyerinizi ilerletme konusunda bir çaba harcayamayışımızdan. Bir de dediğim gibi biraz daha bizim genel kültürümüzün verdiği bu anaçlık, eve bağımlılık veya erkeklerin biraz daha burada şey davranması, hani ben eve geliyorum, evin hanımı her şeyi yapacak, çoluk çocuk. Hani ikisini bir yükü belki kaldıramayışımızdan kaynaklı diye düşünüyorum ben bu kariyerin biraz daha geride kalmasını.” (E9,4)

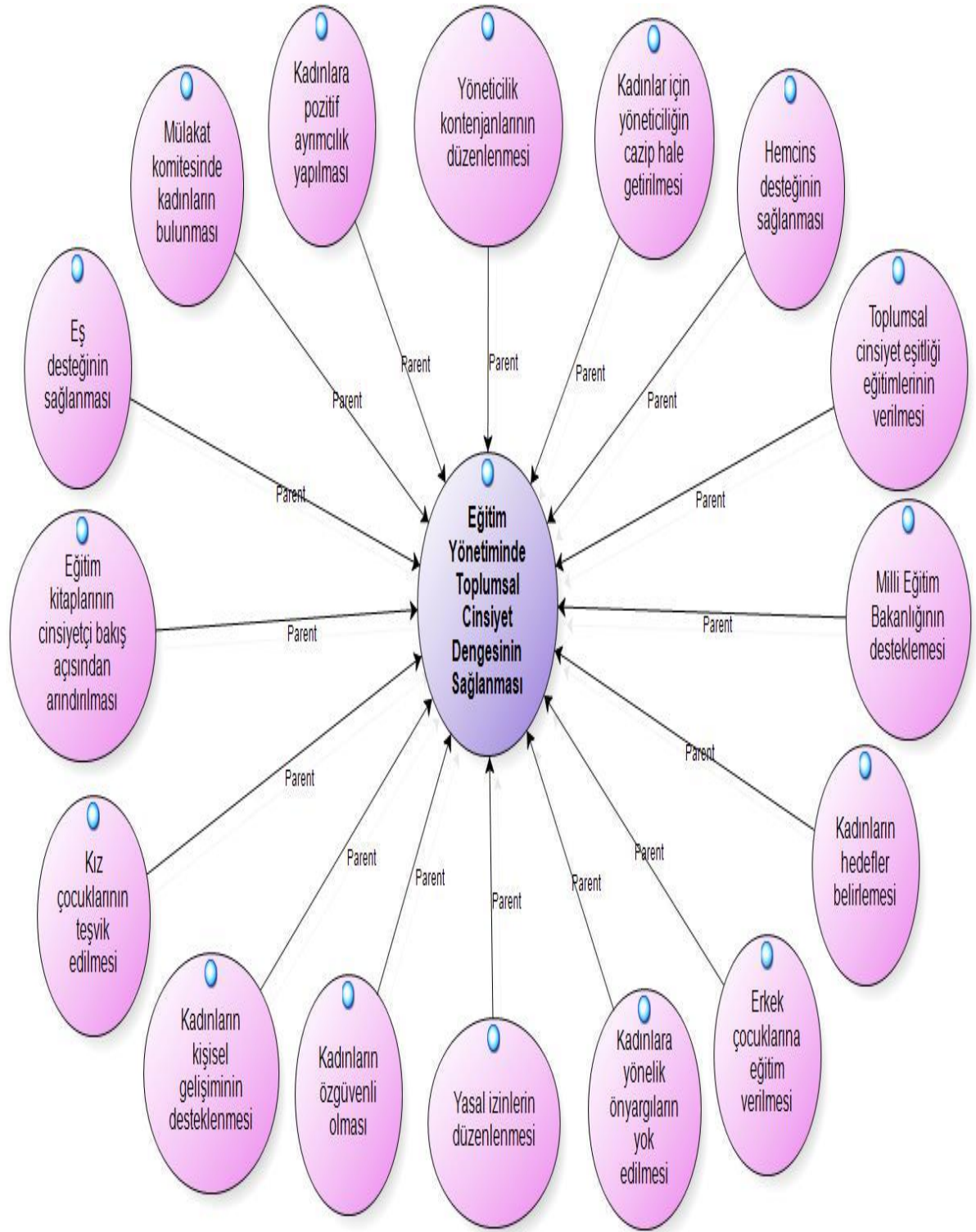
“Bir çamurun içinde bir güreşe girmek gibi bir şey, o kadar kaygan bir zeminde ve bunu göze alabilmek için bir kadının gerçekten güçlü bir erkeğin desteğine ihtiyacı var. Maalesef ki toplumun en acı gerçeği bu. Erkek gücü yoksa arkanda, kadın olarak başarabileceklerin çok sınırlı.” (G9,4)

Kadın yöneticilerin % 7,7'si kadınların nicel yetersizliği ile ilgili kadınların zorluklar karşısında kariyerinden ödün vermesinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bayan olarak biz daha duygusal olduğumuzdan dolayı, duygusallıkla tercihlerimiz çok çabuk değişiyor. Yani hani kendi kariyerimizi bırakabiliyoruz duygusallıkla. Hani tamam benimki olmasın ama işte mutlu olayım, huzurlu olayım diye düşünebiliyoruz biz. Ama erkekler biraz daha hırslı geliyor bana bu konuda. Ha hırslı olan bayanlar yok mu, var. İyi yürüten insanlar da var. O yüzden daha azız. Biz duygusallıktan dolayı çok çabuk vazgeçebiliyoruz diye düşünüyorum ben.” (C9,5)

4.4. Eğitim Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Dengesinin Sağlanması

Şekil 4.4'te eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanmasına ilişkin görüşleri yer almaktadır.



Şekil 4.4. Eğitim Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Görüşler

Şekil 4.4'te kadın yöneticiler eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanmasına ilişkin yöneticilik kontenjanlarının düzenlenmesi, kadınlar için yöneticiliğin cazip hale getirilmesi, hemcins desteğinin sağlanması, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin

verilmesi, Milli Eğitim Bakanlığının desteklemesi, kadınların hedefler belirlemesi, erkek çocuklarına eğitim verilmesi, kadınlara yönelik önyargıların yok edilmesi, yasal izinlerin düzenlenmesi, kadınların özgüvenli olması, kadınların kişisel gelişiminin desteklenmesi, kız çocuklarının teşvik edilmesi, eğitim kitaplarının cinsiyetçi bakış açısından arındırılması, eş desteğinin sağlanması, mülakat komitesinde kadınların bulunması, kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması görüşlerini belirtmiştir.

Tablo 4.4'te eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanmasına ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.4. Eğitim Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Millî Eğitim Bakanlığının desteklemesi	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			9	69,2
Kadınların özgüvenli olması			✓		✓		✓		✓	✓			✓	6	46,2
Yöneticilik kontenjanlarının düzenlenmesi		✓					✓	✓	✓	✓		✓		6	46,2
Kadınlara yönelik önyargıların yok edilmesi	✓					✓	✓				✓		✓	5	38,5
Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin verilmesi		✓	✓						✓			✓		4	30,8
Erkek çocuklara eğitim verilmesi						✓			✓				✓	3	23,1
Kadınlar için yöneticiliğin cazip hale getirilmesi						✓			✓		✓			3	23,1
Kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması	✓					✓						✓		3	23,1
Kadınların hedefler belirlemesi		✓											✓	2	15,4
Kadınların kişisel gelişiminin desteklenmesi			✓				✓							2	15,4
Kız çocuklarının teşvik edilmesi									✓	✓				2	15,4
Mülakat komitesinde kadınların bulunması		✓											✓	2	15,4
Yasal izinlerin düzenlenmesi	✓													1	7,7
Eş desteğinin sağlanması				✓										1	7,7
Hemcins desteğinin sağlanması							✓							1	7,7
Eğitim kitaplarının cinsiyetçi bakış açısından arındırılması													✓	1	7,7

Tablo 4.4'te elde edilen verilere göre eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin % 69,2' si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için Millî Eğitim Bakanlığının desteklemesinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Benim sınava girdiğim dönem, Ziya hocamız, doğru ya da yanlış bilmiyorum, öyle duydum. Kadın yöneticileri özellikle teşvik edin. Okul müdürlüğüne atıyorum 100 tane kadro verildi ise misal, atıyorum, bunun hani çoğunluğu kadınlardan olsun gibi söylemleri var diye duydum. Doğru ya da yanlış bilmiyorum hani. Bu konuda insanlar, daha doğrusu bakanlığımız, kadın yöneticileri teşvik etmeli.” (A10,1)

“Tabi ki teşvikte önemli, bununla ilgili ciddi sıkıntılarımız da var, yaşadığımız problemler, zorluklar var bayan olarak da kolay şeyler yaşamıyoruz ama bence en başta biraz daha işlerimiz kolaylaştırılmalı en tepeden başlayarak alt okul müdürü kademesine kadar bu bir silsile şeklinde gelmesi gerekiyor bence Genel Müdürlükte de yöneticilik kadrosunda bayanlarda sıkıntı var.” (B10,1)

“Millî Eğitim Bakanlığından neler beklerim. Tüm idareciler ve öğretmenler için bir beklentim var. Velilere sağladığımız bu toleransı biz idarecilere de sağlamasını istiyorum. Veli geldiği zaman bize, istediği zaman hakaret edebiliyor, konuşuyor, bağırıyor, çağırıyor, her şey, bayan olalım, erkek olalım. Bayanda daha çok oluyor bu her şeyi söyleyebiliyor. Veli istediği zaman bizi şikâyet edebiliyor. Ama biz veliyi şikâyet edemiyoruz. Biz de şikâyet edebilelim, bizim de haklarımız olsun bu konuda. Her zaman veli haklı oluyor her şeyde.” (C10,1)

“Yani bu cinsiyeti sağlayabilmek amacıyla da yani kadınların daha fazla teşvik edilmesi gerekiyor teşvik olması gerekiyor. Çocuklarını bırakabilecekleri bir kreş açılabilir örneğin.” (D10,1)

“Bu konuda bayanlarımızı bilinçlendirme en başta, bayanlarımıza hani bu konuda bir fırsatlar verme. Onlara çocuklarının mesela geride çocuğunun hani düşünerekten kariyeri bırakan çok bayanlarımız var. Bunu biliyoruz hani çok fazla üniversiteye, yüksek lisanslara, tezlere başlayıp da çocuk dönemi geldiğinde tekrar gerisin geri adım atmak zorunda kalan bayanlarımız var. Bu konuda gerek o çocuk bakımı gerek maddi olarak oradaki o açığın kapatılması gerektiğini düşünüyorum. Yani Millî Eğitim Bakanlığı'nın bu konuda, dediğim gibi seminerlerle, konferanslarla, farklı etkinliklerle bayanları bir bilinçlendirip aynı zamanda da belki, geride de bunların bu maddi açıklarını, o çocuklarının ve evinin bakım şeyindeki, o yükünün bir şekilde kaldırmanın da bir çözüm noktası olması gerektiğini düşünüyorum.” (E10,1)

“Kadın öğretmenleri yöneticilik anlamında bakanlık olarak teşvik edici çalışmalar yapılabilir.” (H10,1)

“Burada Millî Eğitim Bakanlığı sonuçta bakanlık olduğu için yönetmeliklere sahip bir makam ve yönetmelikleri değiştirebilir. Çeşitli yeni eklemeler çıkarmalar yapabilir, kurallar koyabilir.” (I10,1)

“Kadınlara da bu konuda destek verilebilmeli. Hani öğretmen oldum tamam okul bitti buraya kadar değil. Öğrenmenin yaşı olmadığını öğreten bir mesleğimiz ve hani bunun devamını sağlamak adına kendisini geliştirmeye biraz daha teşvik etmeli Milli Eğitim.” (J10,1)

“Biz mülakatlara girdik, ne yapıldı bize zarftan soru çektirildi. Bu bana göre yönetici seçmek için yeterli bir ölçü değil, mülakat ise eğer. Benim bir nasıl iletişim kurduğum, herhangi bir sorun karşısında nasıl davranabileceğimin ölçülmesi lazım. İşte dediğiniz mesela bana ben kadın müdür yardımcısıyla çalışmam diyen arkadaş da sınavla müdür oldu mesela. Ama işte yok dirseğimiz değermiş, aynı bilgisayara bakarmışız, bilmem ne olurmuş gibi düşünceleri. Yani o zaman yönetici seçmede bir sıkıntı vardır. Belki bu konuda çalışma yapılabilir.” (K10,1)

Kadın yöneticilerin % 46,2’si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kadınların özgüvenli olmasının gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kadın işgörenler her zaman kendilerine güvensinler, güven çok önemli. Ben yapabilirim, ben yapabilirim, benim yapamayacağım hiçbir şey yoktur diyerek hayata başlarsak, çok büyük örnekler var. Tamam çok dezavantajlarımız var ama sen kendine güvindikten sonra, ben yapabilirim, ben bu işi atlatabilirim dedikten sonra yapamayacak hiçbir şey yok hayatta. Ben kadınların her şeyi daha mükemmel yapabileceğine inanıyorum. Neden bir kadının elinin değdiği yer gerçekten daha farklı. Ben yöneticilikte, idarecilikte de kadının daha iyi olduğunu düşünüyorum aslında. Bir bayan olarak değil aslında bununla ilgili araştırılması yapılırsa daha iyi. Çünkü biz kadınlar bir soruna bir anne gibi yaklaşıyoruz. Daha şefkatli yaklaşıyoruz hem duygusal bakabiliyoruz hem mantıksal bakabiliyoruz. Duygularımızı, tamam duygularımızla çoğu zaman karar alıyoruz ama eğer idareciysen, yöneticiysen mantığını zaten ön planda tutuyorsun bir şekilde. Ama ikisi ile doğru kararı aldığımızı düşünüyorum ben. Öğrencilerle, okul için söyleyeyim öğrencilerle daha ilişki halindeyiz diye düşünüyorum. Öğrencilere daha çabuk ulaşıyoruz, veliyi daha iyi

anlayabiliyoruz. Çünkü annelik ruhumuzda var anne olsak da olmasak da o ruhumuzda var bizim. Ben böyle düşünüyorum.” (C10,2)

“Bayanların bu konuda bilinçlendirilmesi gerekiyor. Hani aslında sadece evde çolukla çocukla, iş, kendi çevresinde değil çok farklı noktalarda el atabilip ve güçlü olabileceklerini, kendilerine bir özgüveni geliştireceklerini, bunları bir aşılamaamız gerekiyor. Bir şekilde, bunları, bu eğitim ortamında bilinçlendirmemiz gerekiyor. Aslında çok cevherlerimiz var fakat bunlar kendilerini gösteremiyorlar. İmkanları ve şartlar çok da mümkün değil diye düşünüyorum. Hani bundan sonraki yıllarda eminim bizlerin yetiştirdiği çocuklarımız daha özgüvenle, eğitim kademelerinde akademik kariyerde olacaklar. Ben buna kesinlikle inanıyorum. Çünkü bizler çocuklarımıza o şekilde bir bilinçle yetiştiriyoruz ama hani önceki gelen, bizlerin dönemine kadar olan yerde, biraz daha bayanlarımız maalesef hani baskıcı olmuş veya daha çekingen kalmış, daha arka planda kalmış ama gelişen yüzyılda artık bunun çok daha bir ön planda olacağını düşünüyorum. İnşallah da olacak. ...kadın işgörenlerimiz de kesinlikle kendilerinde, böyle bir eksiklik hissetmeyip daha bir öz güvenli bir şekilde emin adımlarla, bu işin içerisinde olduklarını ve her şeyi erkekler kadar ve erkeklerden bir tık daha üstte yapabileceklerinin inancıyla, ellerini uzatmalarını istiyorum. Bu eğitime, akademik kariyere, yöneticiliğe, bir şekilde ellerini masaya vurup onlar da kendilerini göstermesi gerekiyor. Ama işte dediğim gibi bazı kesimlerde ister istemez, ailenin yetiştirme tarzı, bulunduğu ortam imkânı, belki dediğim gibi çocuk ve eş seçimi bunları bir nebze engelleyebilir ama bence bayan bunun hepsinin üstesinden gelerek istediği o akademik kariyeri de yapabilir.” (E10,2)

“Kadın, erkek hegemonyasını da yenebilecek bir güç. Yani biz çoğunlukta olsa idik gerçekten yani, işini hakkıyla yapan, kendi gelişimini şey yapan, özgüveni çok yüksek kadınlar gerçekten fazla olsa idi; dengeler değişirdi.” (G10,2)

“Yani şu açık, kesinlikle daha çok çalışmamız gerekiyor. Kendimizi daha çok göstermemiz gerekiyor. Erkeğin altına kalmamamız gerekiyor çalışan olarak. Özgüvenimizin kesinlikle yüksek olması gerekiyor. Bizim yapabileceğimizi bilmemiz gerekiyor. Yani bunu bir yönetici olarak söylüyorum, herkese söylüyorum. Bizim kesinlikle özgüvenli olduğumuzu her şeyi yapabileceğimizi herkese göstermemiz gerekiyor.” (I10,2)

“Sadece kendilerini istedikleri işe ve bu konuda yapabilirliklerine odaklansınlar. Hani ben kadının yapabilir miyim ben erkeğim şöyle mi gibi bir şey olmamalı.” (J10,2)

“Yılmasınlar. Kesinlikle yılmasınlar. Evet çok fazla uğraşmak zorunda kalabilirler, evet çok fazla engelle karşılaşacaklar. Ama azim her şeyin üstesinden geliyor.” (M10,2)

Kadın yöneticilerin % 46,2’si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için yöneticilik kontenjanlarının düzenlenmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bence kontenjanlarında aynı böyle bu bizim Anadolu liselerinde falan olan kız erkek şeklinde bir kontenjanları vardı öğrencilerinin bence yöneticilikte de böyle olması gerektiğini düşünüyorum çünkü okul müdürlerinin erkek egemenliğinde. Bence bizim kontenjanımızı fazlasıyla dolduruyorlar bakanlıkta bununla ilgili bu kadrolarda işte şube müdürlüğünde, milli eğitim müdürlüğünde, il milli eğitimde, hepsinde bence kadın erkek gibi bir şey yapabilir diye düşünüyorum.” (B10,3)

“Kadının girdiği her ortama estetik katıyor, gerçekten de. Kendimi geliştirmiş iyi karakterli bir bayansa eğer, girdiği her ortama estetik ve çok değişik bir bakış açısı getiriyor. Muhakkak ki her kademede, muhakkak kadın olmalı ve kadın girdiği iş ortamlarındaki havayı da yumuşatıp dengeyi de sağlıyor. Bence bütün çalışma ortamlarında kadın erkek eşitliği olmalı. O sosyal ilişkilerdeki ya da işyeri ortamındaki dengeyi müthiş yumuşatan ve güzelleştiren, akışkan yapan bir şey. Ben sadece kadın kadına çalışıyor olmanın ciddi sıkıntısını yaşıyorum. Eğer ortamımızda erkeklerde olsaydı, çok daha yumuşak bir atmosferde çalışacağımıza inanıyorum. Ya da sadece erkeklerin olduğu bir ortamda sıkıcı olur. Ve maalesef ki Milli Eğitim’de neredeyse yüzde seksenine yakını erkek, özellikle yönetici grubunda. Biz mesela toplantıya gittiğimiz yedi sekiz taneyiz, elli küsur müdürün içinde. Fakat bunun yarısı kadın olsaydı bambaşka bir atmosfer olurdu mutlaka. Okulların çehresi de bambaşka olurdu. Tabii ki bu kadın oranının sadece oransal olarak sayısal olarak yükselmesi ile değil, donanımlı, işin ehli, liyakatli kadın oranının yükselmesi gerekiyor. Yoksa sadece dediğim gibi, az önce tarif ettiğim içi boş kadın türünün sadece hırslı bir koltuğu işgal edip, mesaisini doldurup, o mesaide çalışan insanlara çamur atan, kadın grubunu arttırdığınız zaman ciddi bir baltalamaya da gidersiniz. Yani o meslek grubunu, o camiaya çok büyük bir zarar verirsin. Sadece hırslarıyla mesleğini yapan bir kadın. Liyakatli kadınlarla oranlar yükseltirirse işte o zaman dünyanın bile çehresi değişir.” (G10,3)

“Ne olabilir işte yönetmelikler bazında hani kadın yöneticileri bir sayı vermiştim 1/3 oranı gibi. Belki onun gibi şeyler konulabilir.” (H10,3)

“Sayı konusunda yarı yarıya kadın ve erkek yönetici sayısı konulabilir diyebilir ya da oran verilebilir.” (I10,3)

“Eğer iki tane yönetici olacaksa biri erkek olmalı biri kadın olmalı.” (J10,3)

“Millî Eğitim Bakanlığından mesela şöyle bir şey olabilir yönetim açısından kadın yönetici kontenjanını arttırabilirler. Yani illaki hani bir kurumda şu kadar engelli çalışacak diyor ya o kurumda şu kadar kadın yönetici de olacak diyebilirler. Yani o biraz daha zorunlu hale gelirse zorunluluktan da bir şeyler çıkabilir. Engelliler nasıl istihdam ediliyorsa kadınlar da bu şekilde, yani kadınların yapabileceği ile alakalı olabilir aklıma o geldi.” (L10,3)

Kadın yöneticilerin % 38,5'i eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kadınlara yönelik önyargıların yok edilmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir bayan yönetici olarak öncelikle, şimdi kendimin de bazı önyargıları var. Normalde bizler hep erkek müdürle çalıştık, erkek yöneticilerle çalıştık. Hakikaten ben de çalıştığım kuruma bir bayan yönetici geleceğini duyduğunda, bende bile, ne bileyim bir şeylik oluyor. Bayan yönetici mi ya, ha falan diye yani. Böyle bir önyargımız var. İster istemez dediğim gibi, toplum sizi zaten bazı önyargıları otomatik alıyorsunuz toplumdan. Bunu değiştirmek adına bir kere kadın yöneticilerimiz hakikaten kaprislerinden, genelde kaprisleri ile meşhurdur kadın yöneticiler. Kaprislerinden biraz arınacak, duygusallıklarını biraz ötelemek zorundayız. Bunları yapabilirsek, kadın olarak bunları, duygularımızın bizi yönetmesini biraz engelleyebilirsek, kadın yöneticilerle erkek yöneticiler hakikaten eşit noktaya geleceğine inanıyorum. Bizler daha duygusalsınız, duygularımızla hareket ediyoruz. Hani yapı gereği. Bunu biraz engelleyebilirsek, daha güzelleşecek diye düşünüyorum. ...sadece bizim eğitim camiamızda değil, diğer kurumlarda da böyle. Atıyorum benim bir yakınım diyeyim, hakimlik savcılık sınavına girdi. 600 tane kadro vermişler. Mülakata giriyor bu adaylar. Mülakatta komisyon şunu diyor. Yani 600 kişi alınacaksa, bunun 20 tanesi bayan olsun. Savcılık pozisyonunda çalışacak, neden efendim? Çünkü bayanlar işte doğum yapıyorlar, evleniyorlar, sürekli izin kullanmak durumunda kalıyorlar. Kadrolar boş kalıyor diye. Bakın burada bile yani, hani farklı

bir kurumdan bahsediyorum ama burada bile böyle bir uygulama var. Bunlar değişmeli.” (A10,4)

“O yüzden bence önce kadına olan bakış açısını değiştirip, erkeklerin kadınlara olan bakış açısını değiştirip, aynı zamanda kadınların da kadınlara olan bakış açısını düzeltip, ondan sonra bence daha geniş yelpazelerden olaylara bakmak gerekir.”(F10,4)

“Ben şu ana kadar kadın olduğum için yaşadığım pek çok şeyi yutmak zorunda kaldım. Hiç kimseye bile anlatamadım. Bir insanla bile paylaşımadım. Çünkü nedir, kadınsan bir sebep olma hali vardır. Ne kadar mağdur olursan ol, bir taraftan da sebep olma özelliği taşıyorsun. Taciz edilmişse, taciz edilmenin de bir sebebi vardır. Buna zemin hazırlamışsındır. Bir insanla negatif bir şey yaşamışsan, orada olmasaymışsın, konuşmasaymışsın, şunu yapmasaymışsın, bunu yapmasaymışsın. Yani suç hep kadında kalma durumu var.” (G10,4)

“Bir kere işinize hâkim olup işinizi düzgün yaptığınız sürece, sizin yeri geldiğinde kadın işte bu kadın hiçbir şeyden anlamıyor zihniyetini, bir kere yok edebiliyorsunuz karşınızdakinde. Ya bir kere siz işinize hâkim olacaksınız, ne yaptığınızı bileceksiniz, öğreneceksiniz, öğrenmeye açık olacaksınız bir kere yani çünkü hepimiz hiçbir şeyi her zaman bilemeyiz.” (K10,4)

“Yani İstedikleri kadar önünüze engel koysunlar, siz azmettikten sonra şunu algılayabiliyorlar en azından, algılayacaklardır. Evet önyargılı yaklaştık ama gerçekten güzel şeyler çıkıyor, güzel şeyler yapabiliyorlar.” (M10,4)

Kadın yöneticilerin % 30,8’i eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin verilmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Şöyle tabii ki bununla ilgili işimiz eğitim olduğu için bu camianın içinde olduğunuz için eğitim önerim ve çok daha küçük yaşta okul öncesinden hatta ailede eğitimlerle başlanarak çocuklara bu dayatmaların bu işte daha okul öncesi öğretmen bile 3 yaşında 4 yaşında büyüyünce ne olacaksın sorusuna bir kız çocuğunun o cinsiyetçi cevabı daha öğretmen olduğunu duyunca ya senden hayır olmaz o erkek mesleği gibi durumlar. Bunların bakış açısını en başta biz tabii ki eğitimciler tarafından değişmesi gerekiyor ki sonra biz aileyi çocuğu değiştirebilelim. Maalesef bu dayatmaların kalkması gerekiyor. Mesleklere olsun her şeye olsun, işte neden bilim kadını olmasın ki neden sadece bilim adamı olsun gibi birçok şey var, bu

sınırlandırmaların, dayatmaların evet kalkmasının ben eğitim ile mümkün olabileceğini düşünüyorum bunda da biz sanırım okul öncesi öğretmenlere, eğitimcilere birçok şey düşünüyor ama tabi bununla ilgili de insanların, öğretmenlerin farkında olması gerekiyor, ne kadar bu durumun farkındayız tabi ki o da ayrı bir konu ama ben eğitim diyorum.”(B10,5)

“Öncelikle biraz önceki anlattığım bir ayrımı şey yapmalıyız. Erkek de bebek oynayabilsin. Bebekten başlamalıyız, eğitimci olarak. Bunu bir düzeltirsek alttan, insanların kapıyı açıp girdiği zaman ya da kapıda ismimizi gördüğü zaman yönetici olarak, ya zaten kapıda ismini görüyor ya bayan, içeriye girmeden zaten o kendinin gardını alıyor. Ben bir erkeğim onu etkilerim ya da ona baskın davranabilirim. Gözünde bu şekilde büyümemiş bir insanla, bu şekilde büyümüş bir insanla konuşmak daha kolay. Zaten toplum olarak bunu azaltırsak, dengeyi sağladık mı her şey daha kolay olacak, herkes için yönetici için de idareci için de, anne için de, eş için de daha kolay olacak. Zaten bu dengeyi toplum olarak kurduğumuzda her işimiz düzgün bir şekilde yürüyecek.” (C10,5)

“Bunları tabii ki de sadece erkeklere değil ama çocuklarımıza anlatmamız gerekiyor, velilerimize anlatmamız gerekiyor. Yani toplumu geliştirmek için çocukları bilinçlendirmemiz gerekiyor.” (I10,5)

“Öncelikle öğrencileri eğitirken olsun öğrencilere bu konuda eşit davranmalarını ve o eşitsizliği sınıfta hissettirmemeleri gerektiğini düşünüyorum. Hani onları en azından sınıfta, ailede bazen olmayabiliyor sınıfta bunun böyle olmaması gerektiğini çok güzel anlatabilirler öğretmenler arasında ya da okul ortamında da bunu çok iyi gösterebilirler. Kadın öğretmenle erkek öğretmenin eşit olduğunu ya da kız öğrenci ile erkek öğrencinin eşit şartlarda olduğunu hissettirmeliler her zaman.” (L10,5)

Kadın yöneticilerin % 23,1’i eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için erkek çocuklara eğitim verilmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Erkek çocuklarını eğitmeyi öneririm. Bunu öncelikle ailelere öneririm. Yani ben bunu bir öğretmen olarak değil, bir anne olarak belki öncelikle söylüyorum. Bir kız çocuğu annesiyim ama bir oğlum olsa önce onu kadınlara nasıl davranması gerektiği konusunda eğitmek isterdim, isterim. Çünkü bunun yolu erkekleri eğitmekten geçiyor, bütün erkekleri de bir kadın büyütüyor. En azından çoğunluğunu.” (F10,6)

“Ben bir eğitimciyim çocukların içinde yaşıyorum. Buradaki en büyük görevimiz bence çocuklara bunları anlatabilmek. Özellikle erkek çocuklarına diyorum. Çünkü bizi baskılayan, bizi yönlendirmeye çalışan kişiler kadınlar değil erkekler.” (I10,6)

“Bu üzerinde gerçekten düşünülmesi gereken bir konu. Gerçekten biz kadınları değil sadece kadınlarla ilgili değil bu. Biz aslında erkek çocuklarımızı eğitmeliyiz belki de. Çok iyi anne olmak durumundayız, çok iyi baba olmak durumundayız. Bence kız çocuklarını değil, erkek çocuklarını eğitmek lazım ki birçok şeyi farklılaştırabilelim. Çünkü ne kadar kalifiye olursanız olun ne kadar iyi kendinizi eğitmiş olursanız olun, karşınızda hayatınızı paylaşacağımız insanlar tamamen sizin cinslerinizden oluşmayacak bundan dolayı aslında erkeklerin bence bu konuda vicdanlı insanlar olmak için eğitilmesi gerekiyor. Bu yapıyı yine bizler hep beraber kıracağız. Bu anlamda da yine bize çok iş düşüyor farkındaysanız. Çünkü toplumsal anlamda biz hep söylüyoruz ya, erkek şiddeti peki bu erkeği şiddete iten eğitimi veren kim, evde başlıyor, her şey evde başlıyor. Anneler olarak bize de çok fazla iş düştüğünü düşünüyorum.” (M10,6)

Kadın yöneticilerin % 23,1'i eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kadınlara yöneticiliğin cazip hale getirilmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Belki biraz daha cazip hale getirilebilir bazı şeyler.” (F10,7)

“Ekstra kadın çalışanlara avantajlar sağlayabilir, kolaylıklar sağlayabilir, özellikle yönetici olduğunda bazen işte hamileliktir, evliliğdir gibi konularda kadınlar görevlerini bırakmak zorunda kalıyorlar. Burada avantaj sağarlarsa ya da kolaylık sağarlarsa kadınlar daha çok bu işe girecektir zaten. Bu şekilde yönetmelik ya da işte kolaylıklarla, düzenlemelerle bu konu az da olsa aşılabılır.” (I10,7)

“Şu anda okul müdürü olmak çok avantajlı bir durum hiçbir açıdan değil. Yani ne bileyim işte bir öğretmen iki buçukta okuldan çıkıyor iken, bizim mesaimiz işte geliş gidiş saatlerimiz ya da tatillerimiz öğretmene göre daha farklı. Anne olan işte kadınlar mesela onlar için bir dezavantaj düşününce. Artı dediğim gibi okul müdürleri zaten her işi gerektiğinde temizlikçi, gerektiğinde boyacı, gerektiğinde tamirci her şey olmak zorunda kalıyor. Dolayısıyla bunun bir standarda oturtulması belki hani biraz daha şey yapabilir aslında.” (K10,7)

Kadın yöneticilerin % 23,1'i eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Yani hani pozitif ayrımcılık dediğimiz ayrımcılığı burada çalıştırabilirler.”(A10,8)

“En başta söylediğim o çok da aslında ayrımcılıktan hoşlanan bir insan değilim ama pozitif ayrımcılık mı, evet olmalı. Çünkü madem kadının hayattaki rolü daha ağır, erkeğe göre. Çünkü evdeki rolü ağır, işteki yükü bu konuda eğer kendi işini yapıyorsa savsaklamıyorsa, yine titizliğine devam ediyorsa. Belki bu konuda kadınlara biraz daha cazip hale getirilebilir bu meslekler ki hani kadınların yöneticilikte çoğalması kimseye zarar vermeyecektir bence. Yani zararlı bir şey değil fayda bile sağlayacaktır. Çünkü biz karakter olarak zaten daha şefkatli insanlarız. İşimiz de vicdanla, şefkatle. Yani o yüzden dediğim gibi belki sadece teşekkür bile bazen insanı motive etmeye yeterli oluyor. Ama ne kadar karşılaşılabiliyoruz bununla? Bilmiyorum yani. Bazen aynı kefeye konmak ne kadar... Yani her eşitlik adalet değil açıkçası, benim düşüncem bu. Evet eşit şartlarda çalışıyoruz erkeklerle ama bu ne kadar adil? Bence değil çünkü en başta dediğim gibi biz çok parçalanmak zorunda olan bireyleriz, kadınlar olarak. Somut bir şey söyleyemeyeceğim, bu konuda. Sadece cazip hale getirilmesi, takdir edilmesi, teşekkür edilmesi bile motive edici olurdu.” (F10,8)

“Yani bence kadın yöneticilere daha çok birazcık hani pozitif ayrımcılık yapılabilir.” (L10,8)

Kadın yöneticilerin % 15,4'ü eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kadınların hedefler belirlemesinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Şöyle, ben kadınların yöneticilikte evet başarılı olduğunu düşünüyorum şöyle başarılı olduğunu düşünüyorum çünkü kadınların yönetme becerisinin bence genlerinden erkeklerden daha üstün olduğunu düşünüyorum. Şöyle bir durum var bu dünyada da böyle. Bayanların yönettiği ülkelerdeki ile erkeklerin yönettiği çok fark olduğunu düşünüyorum, bununla ilgili de bence kendi bu toplumsal kalıpları, aileden de yetiştirildiğimiz o bilinçaltımızda olan o tutumları değiştirip. Bence kadın içinden gelen o girişimci o yönetim o becerilerini hayata geçirmeli ve her zaman için kendisine mutlaka bir üst hedefler koymalı. Bir öğretmenin tek derdi üniversiteyi bitirip ben öğretmen oldum bitti olmamalı bir yöneticilik, bir okul müdürlüğü hedefi

hatta bir okul müdürünün de bir şube müdürlüğü milli eğitim müdürlüğü gibi bir üst hedefleri her zaman için olması gerektiğini düşünüyorum. Bence bayanlarda bu daha da fazla olmalı çünkü bayanları aramızda görmeye ihtiyacımız var bence. ...bununla ilgili belki de şöyle bir durum kendimize de öz eleştiri yapacak olursak kaçımız atanmanın dışında bir hedef koyabiliyoruz, bakanlık kadrosunda çalışmak isteyebiliyoruz ya da ben İl Milli Eğitim Müdürü olacağım diyebiliyoruz. Çünkü bence kadınlar inandığını erkeklerden evet daha iyi yapar tuttuğunu koparır. Bununla ilgili aslında bizlerinde önümüze engeller çıksa da içimizdeki o ruhu hiçbir zaman bence kaybetmememiz gerekiyor iki taraflı düşünüyorum.” (B10,9)

“Azim, yılmadan önce kendilerine bir hedef belirlemeleri lazım ne olmak istiyorlar ne yapmak istiyorlar, onunla ilgili de önlerine çıkan bütün engelleri ister istemez yıkıp geçmek zorundalar.” (M10,9)

Kadın yöneticilerin % 15,4’ü eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kadınların kişisel gelişiminin desteklenmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bayan öğretmenlerimiz ya da bayan çalışanlarımızı daha çok eğitimlere katarak, bilgiler vererek neler yapabileceklerini keşfetmeleri sağlanabilir. Ve onların bu şekilde güvenleri, özgüvenleri gelir. Bence daha çok eğitim, daha çok katkıyla daha iyi yerlere ve yükselmeler daha çok olacaktır, o şekilde.” (C10, 10)

“Her kadının gerçekten kendini her anlamda geliştirmesi gerekiyor. Hobileri olmalı, sporla ilgilenmeli ve nasıl diyeyim, bu hiyerarşi vardı ya orada en alt basamakta sadece ihtiyaçları gidermek kısmında kaldıkları için, estetik ve sanatsal, duygusal gelişimlerini tam bitiremedikleri için maalesef çok alt duygu grubunda kalıyorlar. O fesatlık, kıskançlık bende var onda yok ve bu psikolojiyle girdiğin her resmi kademedede, her aldığın görevde, üretmezsin sadece zarar doğurursun. Üretene de zarar verirsin. Kendin üretmeyerek gelişebilecek bir kuruma da zarar verirsin. Yani kadının kendini geliştirmesi şart burada. Onlara verebileceğim, kadın çalışan kadınlara tek tavsiyem bu olabilir.” (G10,10)

Kadın yöneticilerin % 15,4’ü eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için kız çocukların teşvik edilmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kız çocuklarını tabii kız öğrencileri yetiştirirken eğitim-öğretim alanında eğitimci olarak bizlerin o yönde teşvik etmemiz mümkün olabilir, kız çocuklarını daha çok teşvik etmeliyiz.” (H10,11)

“Bu konuda ve onları desteklememiz lazım özellikle kız çocuklarımızı desteklememiz gerekiyor. Özgüven açısından.” (I10,11)

Kadın yöneticilerin % 15,4’ü eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için mülakat komitelerinde kadınların bulunması gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Tabii ki yönetici atamaları ile ilgili ciddi problemler var liyakat her yerde malum var mülakata girdiğimizde bile ben mülakatla geldim; karşımda jüride bile 5 kişinin 5’te erkekti ve onlar da tabii ki seçiliyor daha orada bile zaten biz eşitliği sağlayamamışız yöneticilikte nasıl bir şeyi sağlayalım.” (B10,12)

“Sübjektif değerlendirmelerin, objektife dönmesi özellikle şu yöneticilik sınavları konusunda. O komitelerde birer kadının bulundurulması en azından, yapılabilecek şeyler ve yapılması gereken şeylerden de.” (M10,12)

Kadın yöneticilerin % 7,7’si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için yasal izinlerin düzenlenmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Allah bize doğurma, üreme güzelliğini vermiş. E bunu tabii ki yapacağız. Yani devletin bu noktalarda desteklemesi lazım. Evet destekliyor işte, süt izni hakkımız, var ne bileyim 2 ay 4 ay doğum öncesi sonrası izinlerimiz var. Bunların biraz daha arttırılması noktasında çalışma yapılması lazım diye düşünüyorum.” (A10,13)

Kadın yöneticilerin % 7,7’si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için eş desteğinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Erkeklerin kadınlara daha fazla evde eşit olarak davranması gerekir. Yani yardım etmesi gerekir. Ev işlerinde yardım etmesi gerekir. Diğer konularda yardım etmesi gerekir. Yani kolay değil hem ev işi hem evi yönetmek hem de okulu yönetmek çok kolay değil.” (D10,14)

Kadın yöneticilerin % 7,7'si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için hemcins desteğinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Benim tavsiyem önce kadınların değişmesi, kadının diğer bir kadının başarısından bu kadar rahatsız olduğu bir toplumda, erkeklerin bize adaletsiz davranmasını ben hiç şey bulmuyorum. Yani kadınlar birbirini destekliyor olsaydı, biz birbirimize arka çıkıyor olsaydık. Biz birbirimizin başarılarından memnun olsaydık. En azından kuyumuzu kazmasaydık. Erkekler bu kadar güçlü olmayacaktı. Hani derler ya iktidarı güçlendiren muhalefetin şeyliğidir, kabiliyetsizliğidir. Bu böyle bir şey. Erkekleri güçlendiren, kadınların arasındaki dayanışmanın şeyliği. Bizi asıl aciz kılan, bizi asıl yaralanabilir yapan, kadının kadına uyguladığı şiddet. Biz kenetlenseydik, biz birbirimize destek olsaydık bu kadar olmayacaktı.” (G10,15)

Kadın yöneticilerin % 7,7'si eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanması için eğitim kitaplarının cinsiyetçi bakış açısından arındırılmasının gerekliliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kullandığımız dile, verdiğimiz örneklerle tabii ki önem vermeliyiz. Verdiğimiz o çocuklara kitaplarda verdiğimiz örneklerle baktığınız zaman onların da cinsiyetçi olduğunu görüyoruz zaten. Hep örneklerle bakın “ Ali topu at, Emel ılık süt iç.” hep edilgen kısımdasınız. Etken olan erkekler farkındaysanız. Belki bunlarla ilgili düzenlemeler yapılabilir.” (M10,16)

4.5. Kadın Yöneticilerin Cam Uçurumla Karşılaşma Durumu

Tablo 4.5'te eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin cam uçurumla karşılaşma durumuna ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımları ile yer almaktadır.

Tablo 4.5. Kadın Yöneticilerin Cam Uçurumla Karşılaşma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	f	%
Karşılaşmadım	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	92,3
Karşılaştım							✓							1	7,7

Tablo 4.5'te elde edilen verilere göre eğitim örgütlerinde görev yapan kadın yöneticilerin % 92,3' ü Cam Uçurumla karşılaşma durumuna ilişkin Cam Uçurumla karşılaşmadığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ben tabir yerinde olursa çok çiçeği burnunda bir yöneticiyim. Daha 1 yıldır bu görevi icra ediyorum. Hani bahsettiğiniz cam uçurum durumu ile henüz karşılaşmadım.”(A11,1)

“Şöyle benden önceki okul müdürü arkadaşımız erkekti ve ben erkek okul müdüründen sonra göreve gelince direkt okulda ufak bir dokunuşlar yaptım ve bu ufak dokunuşlar benim diğer direkt müdürün tabii ki okula eğitime bakış açısıyla kıyaslanır oldu, bu bende aslında bir avantaj oldu direkt bir bayan olaraktan daha işte görsel temizlik titizlik ya da veliyle daha nezaketli iletişim gibi şeyler de aslında ben okulu kurtarıcı oldum bu anlamda benim için benim yaptığım işleri daha iyi gösterme fırsatı oldu önceki erkek arkadaşının yöneticinin yaptığı hatalardan sonra benim yaptıklarım bu anlamda bir tık artı oldu ama onun dışında her hangi bir durum yaşamadım.”(B11,1)

“Yok, karşılaşmadık.” (C11,1)

“Yok, karşılaşmadım bu durumla.” (D11,1)

“Karşılaşmadım. Yani kesinlikle genelde de destek görüp hatta evet hocam sen böyle düşündün, böyle çok daha iyi oldu diye destek gördüm. Ama kesinlikle ters bir etkileşim olmadı.” (E11,1)

“Karşılaşmadım.” (F11,1)

“Milli eğitimde öyle bir şeyle karşılaşmadım ama şunu da kendi yaşıntımdan biliyorum. Erkeklerin kendilerini zekâ açısından kadınlardan daha üstün gördüklerini düşünüyorum. Çünkü öyle yetiştiriyorlar.” (H11,1)

“Atanırken böyle bir sorunla karşılaşmadım. Zaten sınavla mülakatla geldim ve atanırken de şöyle oldu tercih yaparak ben bu kurumu seçtim. Bu kurumun ne durumda olduğunu yani batık mı çıkık mı bilmiyordum açıkçası. Geldikten sonra gördüm ki burada düzenlemeye ihtiyaç var ve bu düzenlemeleri yaptığımı düşünüyorum çünkü olumlu dönütler aldım. Kurallar geldi, disiplin geldi. Bunları yaptıktan sonra bana bakış açılarının değiştiğini velilerden de gördüm öğretmenlerden de gördüm. Yani herkesin aslında bunun kadın elinin değiştiğini burada hissettirdin herkese.” (I11,1)

“Ben bu durumla karşılaşmadığım için şanslıyım.” (J11,1)

“Biz kendimiz işte okul müdürü seçimlerinde, sınavlarında herhangi bir kadın erkek ayrımı görmedik.” (K11,1)

“Şanslıyım ki böyle bir şey yaşamadım açıkçası. Genelde iyi bir ortamda çalıştığım için belki de.” (L11,1)

“Böyle bir durumla karşılaşmadım.” (M11,1)

Kadın yöneticilerin %7,7’si Cam Uçurumla karşılaşma durumuna ilişkin Cam Uçurumla karşılaştığından bahsetmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Yaşadım, yaşadım. Ama yaşadığım şeyin sebebi, nasıl desem. Ya aslında kadın ve erkek olmaktan ziyade, işin özünde kadının ve erkeğin kişilik özelliklerine de dayanıyor yaşadığımız sorunlar. Ben mesela okuluma ilk geldiğimde, burası hem yönetsel açıdan, öğretmenler çok karışmış, kimse işini doğru düzgün yapmıyor, temizlikçiler yapmıyor, problemlili öğretmenler var, veliler ipe sapa gelmez yani çok düzeni bozuk ve kurumsal kültürün olmadığı bir okula geldim. Ve bu kurumsal kültürün oturtmak herkesin görev tanımlarını yapmak, ciddi şey gerektiriyordu. Sağlam bir duruş, kesin kararlılık, kurallar kesin ve bundan kimse hoşlanmayacak. Çünkü önceden olmayan sınırlar çizilip, kişiden o sınırların içinde kalması ve diğer sınıra saygı duyması beklenecek. Bu çok zorlu bir süreçti, ben bunu yaptım, oturttum. Ciddi bir çalkalanma oldu. Temizlikçisinden, öğretmenlerine, veliler, hepsi isyan ettiler. Bu kurallar da nereden çıktı, ne gereği vardı, daha önce yoktu, şimdi niye var? Daha önce yoktu ama daha önce düzen yoktu, üretim yoktu, hiçbir şey yoktu, darmadağın bir ortamdı. Ve olması gereken buydu. Büyükşehirden gelmişsin, kurum kültürünün ne demek olduğunu biliyorsun ve kurum kültürünün sisteme sağladığı kolaylığı üretkenliği her şeyi biliyorsun. Ve o sancılı dönemde pek çok problem ve çatışma yaşıyorsun. Bu süreçle hallolacak, kişiler alıştıktan sonra kabullenecek, kabul ettikten sonra memnun olacakları, memnun olduktan sonra da sana teşekkür edecekleri bir süreç. Ama bu bir süreç. En başındaki yaşadığı sıkıntıya, tepkiye odaklanan amirin diyor ki sana, sen yapamadın, sen başarısızısın. Kişinin memnuniyetsiz olan kişinin karakter bozukluğu, yetersizliği, beni ölçecek ya da benden rahatsız olduğu duygu ile ilgili bir kapasitesi yok, eleştiri kapasitesi yok. Bu yeterliliği yok ama cahilane bir şekilde seninle kavga edebiliyor fakat karşıdaki diyor ki; sen sorun yaşadın o zaman sorun sende. Karşıdakini değerlendirmiyor bile. Benim 100 küsur velim vardı, 10 tanesi şikâyet etti. 90 tanesinin memnuniyeti önemsenmedi 10

kişinin şikâyeti rahatsızlığı önemsendi. Ve oradan bir malzeme çıkartıldı sanırım dediğin şey buydu. Ben sürece dayandım, soruşturmalar atlattım, şikayetler, şunlar bunlar, direndim, direndim. Yaptığım şeyin iyi bir şey olduğunu göstermeye çalıştım. Süreç geçti şikayetçi olanlar bile memnun oldu. Daha sonra ve şu an oturan kurum kültüründen hem benim velim çok memnun gözü kapalı okuluma teslim ediyor. Hem öğretmenim memnun hem amirlerim memnun. Ama o memnuniyet suresinde yaşadığım sancılı dönemde, bunun sanki benim yetersizliğinden kaynaklandığını ima ettiler. Ve bırakmam bile teklif edildi. Sen orada yapamıyorsun, tartışıyorsun, kavga ediyorsun, herkes senden rahatsız dendi. Ee olmak zorundalardı yani. Öyle bir süreç yaşadım.”
(G11, 2)



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştığı sorunların tespit edilip değerlendirilmesi ve çözüm önerileri sunulması günümüzde hâlâ önemini korumaktadır. Nitel desende yürütülen bu çalışmada kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştığı sorunların kendi görüşleriyle açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Elde edilen verilere göre, kadın yöneticiler kariyer gelişimlerinin başından itibaren cinsiyetçi bakış açısı, önyargılar ve sosyal çevre baskısı başat olmak üzere çeşitli engellere maruz kalmaktadır. Bu bulgular kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile ilgili yapılan Erot (2016) ve Ateş'in (2019), çalışmalarını desteklemektedir. Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve erkeklere toplumun yüklediği rollerden kaynaklanan kadından yönetici olamayacağına yönelik hâkim algı ve karşılaştıkları kariyer engelleri nedeniyle kadınlar kariyer geliştirme konusunda istekli görünmemekte ve bu doğrultuda hedefleri bulunmamaktadır. Halaçlı (2018), çalışmada bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Karaca (2007) ve Abuşoğlu (2019), çalışmalarında kadınların kariyer geliştirme konusunda istekli olduklarına yönelik bulgular elde etmiştir. Kariyer geliştirme konusunda istekli olan kadınlar ise, daha önce zikredilen cinsiyetçi bakış açısı, önyargılar ve sosyal çevre baskısı ile baş etmek zorunda kalmaktadır (Mert, 2019).

Kadınların yönetici olma konusunda karar verme sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde; kadınların yöneticilik görevine başlamasına yüksek oranda kötü örnek olan erkek yöneticilerin sebep olduğu görülmektedir. Kötü örnek olan erkek yönetici davranışları arasında cinsiyetçi bakış açısına sahip erkek yöneticiler ve kadın çalışan ile görev yapmak istemeyen erkek yönetici profiline varlığı görüşmelerden elde edilen veriler arasındadır. Bu yaklaşıma sahip yöneticilerin algıları geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ile doğrudan ilişkilidir. Kadınların yönetici olma konusunda karar verme sürecinde bulunduğu okulda normunun olmaması, eşinin yanına tayin olma isteği ya da eğitimine devam etmek gibi dışsal faktörler de büyük oranda etkili olmaktadır. Kadınlarla birlikte görev yapan meslektaşlarının teklifi ve teşviki ile bunun yanı sıra gönüllü olarak da yöneticilik görevine başlamaya karar veren kadın yöneticiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar Ateş (2019) ve Erot'un (2016), araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Kadınlar yöneticilik görevine başlamaya karar verdikten sonra erkeklere kıyasla toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği ağır yükler nedeniyle dezavantajlı duruma düşmektedir

(Aslan, 2018). Elde edilen bulgulara göre yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde yazılı sınav ve mülakatların yapılması sınavın koşulları eşitlediğini göstermektedir. Fakat toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği normlar ve toplumda hâkim olan geleneksel aile yapısına göre kadının ailenin sorumluluğunu büyük oranda üstlenmesi nedeniyle, kadınlar sınava hazırlanma konusunda zorluklar yaşamaktadır. Ateş (2019) de yönetici atama sınavlarında bir ön hazırlığın mutlaka gerektiği ve kadınların toplumsal rollerinin, sınava hazırlık sürecinde engel teşkil ettiği yönünde bulgulara ulaşmıştır. Kadınlar annelik rolü ve eş olmanın getirdiği görev ve sorumluluklar nedeniyle kariyer ilerlemelerine ayıracak yeterli zaman bulamamaktadır. Bu bulguları destekler nitelikteki çalışmasında Aslan (2018), kariyer ilerlemesinde erkekler ve bekâr ya da çocuğu olmayan kadınlar avantajlı konum elde ettiği sonucuna ulaşmıştır. Abuşoğlu (2019) ise, geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri gereğince anne ve eş rolünün kadınlarda ortaya çıkardığı baskı nedeniyle kadınların aile ve kariyer arasında kaldıkları, fakat bu durumun kariyer ilerlemelerine engel teşkil etmediği, kadınların bu durumla baş etme yöntemleri geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Geleneksel toplumlara özgü toplumsal cinsiyet rollerinde kadının görevi gündelik ev işlerini yerine getirmek, kocasına hanımlık, çocuklarına annelik yapmaktır (Eroğlu ve İrdem, 2016). Bu bakış açısı ile yetişen kadınlar yönetici olmaya karar verme konusunda çekimser davranmakta ve dolayısıyla yönetim basamaklarında erkek egemenliği hüküm sürmektedir (Alhas, 2020a; Altınışik, 1995; Ateş, 2019; Erot, 2016; Kara, 2015).

Kadınlar yöneticilik sınavlarına gittiklerinde ve mülakat komisyonlarında erkek egemenliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Ateş, 2019). Yöneticilik görevine atanma ve yükseltilmelerde yöneticilik sınavının koşulları eşitlediği görüşünün yanı sıra yüksek oranda koşulların eşit olmadığı görüşü belirtilmiştir. Koşulların eşit olmadığını belirten kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet eşitsizliği nedeniyle cinsiyetçi bakış açısına maruz kaldıklarına, hâkim olan erkek egemenliğine, erkeklere karşı yapılan pozitif ayrımcılığa, kadınların üzerindeki toplumsal rollerin yüküne, ailedeki görev ve sorumlulukları nedeniyle sınavlara hazırlanma konusunda yaşadıkları sorunlara dikkat çekmektedir. Halaçlı (2018) ve Karaca (2007), çalışmalarında bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır.

Katılımcı görüşlerine göre kadın yöneticiler özgüven sorunu yaşamaktadır. Özgüven sorunu yaşayan kadınlar yeterince eş desteği görememekte ve geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği ataerkil aile yapısında yetişen erkekler ailevi sorumlulukları paylaşma konusunda istekli davranmamaktadır. Yöneticilik görevinin getirdiği ek sorumluluklar nedeniyle; toplum tarafından dayatılan toplumsal cinsiyet rollerine (çocuk bakımı, ev işleri vb.) yeterince zaman ayıramayacakları düşünülen kadınlar yöneticilik görevine başlamak

konusunda sosyal çevre baskısı görmektedir. Karaca (2007), Lüleci (2019) ve Karakaya (2019), çalışmalarında bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır.

Toplum tarafından alışlagelen erkek yönetici beklentisi kadınları görevlerini yaparken önyargılarla baş edebilmek için erkeklere nazaran daha fazla gayret göstermeye itmektedir. Kendilerini ispatlama mecburiyeti hisseden kadınlar yaptıkları her işte kusursuz olmaya çalışmaktadır (Gündüz, 2017). Yöneticilik görevlerini yaparken her yere yetişmeye çalışan kadın yöneticiler “Süper Kadın” sendromuna itilmekte ve bu aşırı yükün altında ezilmek istemeyen kadın yöneticiler yöneticilik görevini bırakmayı düşünmektedir. Palmer ve Hyman (1993) çalışan kadınların kendilerine ayırabildiği zamanın erkeklere nazaran daha az olduğunu, bu durumun kadınları “süper kadın” olmaya ittiğini belirtmektedir.

Kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar incelendiğinde, en yüksek oranda kadın yöneticinin otoritesini kabul etmeme davranışından kaynaklanan sorunlarla baş etmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu bulgu Halaçlı (2018) ve Erot’un (2016) çalışan araştırmalarını destekler niteliktedir. Bu durum kadın yöneticilere göre, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini zorlaştırmakta, işleyişi yavaşlatmakta, kadın yöneticiler üzerinde baskı oluşturarak stres yaratmaktadır (Bridge, 2003). Bu çalışmaya katılan kadın yöneticiler de erkek yöneticilerin bu tarz sıkıntılarla karşılaşmadıklarını ve bu durumun toplumsal cinsiyet rollerinin kadın cinsine yüklediği rollerle ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Kadın yöneticiler tarafından yoğun şekilde karşılaşılan bir diğer sorun ise, “kadından yönetici olmaz” algısıdır. Kadın yöneticiler toplumda hâkim olan erkek yönetici beklentisi nedeniyle okula gelen velilerle yaşadıkları sorunları çözmek ve otoritesini kabul ettirmek için çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Kadın yöneticiler kendilerini muhatap olarak kabul etmeme konusunda ısrarcı olan yaklaşımlar nedeniyle de sorunların çözümünde bazı zamanlarda sıkıntı yaşamaktadır. Katılımcılar bu durumun toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklandığını düşünmektedir. Katılımcılar yöneticilik görevinin erkeklere uygun bulunduğunu, kadınlara yakıştırılmadığını, toplumun kadın yöneticiyi kabullenme konusunda isteksiz olduğunu belirtmektedir. Benzer sonuçlara Lüleci (2019), Aslan (2018) ve Zel’in (2002) yaptığı çalışmalarda da ulaşılmıştır.

Kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet rol ve beklentileri ile ilgili önyargılı davranışlara maruz kalmaktadır (Karaca, 2007). Toplum tarafından dayatılan toplumsal cinsiyet rolleri ve kadınların fiziksel açıdan erkeklere göre daha güçsüz olması, kadına yönelik şiddet eğilimini de baş edilmek zorunda kalınan bir başka sorun olarak ortaya çıkarmaktadır. Yapılan görüşmelerde kadın yöneticiler kendileri ile yüksek ses tonuyla konuşulduğundan, erkeklerin baskın olma çabasından, masaya yumruk atmaya varan şiddet eğilimli davranışlarla baş etmek

zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir. Erkeklerin baskın olma çabası, kadın yöneticilerin görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığı, kadınların konuşmalarını dinlememe eğilimi, kadınların cümlelerini henüz bitirmeden erkek yöneticiler tarafından sözlerinin kesildiği kadın yöneticiler tarafından belirtilen görüşler arasındadır.

Katılımcılar yöneticilik rolünün getirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirirken erkeklere nazaran çok daha fazla çaba harcamaları gerektiğini belirtmektedir. Katılımcılar erkek yöneticilerin bir yere ulaşırken bir adım atması gerekirken kadın yöneticilerin on adım atması gerektiğini; bunun nedeninin ise kadın olmalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Kadın yöneticiler söylemlerinin duyulmaması, yaptıklarının görülmemesi, çabalarının dikkate alınmaması nedeni ile “Görünmez Kadın Sendromu’na” itilmektedir (Gündüz, 2017). Araştırmada bu konu ile ilgili görüşlerini ileten katılımcılar bu durumla baş etme yöntemi olarak daha fazla çalıştıklarını, kendilerinden beklenenden çok daha iyisini ortaya koyduklarını ve başarıyı bu olumsuz yaklaşımlar sayesinde kazandıklarını belirtmiştir. Kadınları “Görünmez Kadın Sendromu’na” iten erkek yönetici yaklaşımını bazı kadın yöneticilerin içselleştirmede, bu sendrom ile baş etme yöntemleri geliştirdiği görülmektedir.

Katılımcı görüşlerine göre, kadın yöneticiler erkeklerin tacize varan rahatsız edici davranışlarıyla da baş etmek zorunda kalmaktadır. İstenmeyen ilgilere maruz kalan kadınlar görev icabı koparamadıkları iletişimler nedeniyle, mevcut durumla baş etme stratejileri geliştirmeye çalışmakta ve stres yaşamaktadır. Karşılaştıkları bu yaklaşımlar nedeniyle kadınlar, kariyer ilerlemelerini gerçekleştirmek için erkek desteği gerekliliğine yönelik inanç geliştirmektedir. Arkasında bir erkek olmayan kadınların karşılaştıkları sorunlarla baş edemeyeceklerine inanmaktadırlar. Evli, çocuklu, eşi olan kadınların yaşadığı ailedeki sorumlulukların yükü ile ilgili dezavantaja, özellikle bekâr kadınlar olmak üzere tüm kadınlar açısından dezavantaj oluşturan erkeklerin tacize varan rahatsız edici davranışları da eklenmektedir. Bu sonuçlar Aslan (2018) ve Erot’un (2016) ulaştığı sonuçları desteklemektedir.

Kadın yöneticilerin karşılaştığı bir diğer sorun ise, dedikoduya maruz kalmaktır. Katılımcılar kadınlarla ilgili bir dedikodu çıkarmanın erkeklere nazaran daha kolay olduğunu düşünmektedir. Kadınların birçok konuda toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin getirdiği cinsiyetçi bakış açısı nedeniyle sorunlara sebep olarak görüldüğü, gerçek ne olursa olsun yargılananların ve tepkiye maruz kalanların kadınlar olduğu, suçun hep kadında kalma halinin varlığına yönelik içselleştirilmiş bir algıları mevcuttur. Bu durum nedeniyle pek çok şeyi anlatamadıkları, yaşadıkları pek çok şeyi kimseyle paylaşmadıkları, belirtilen görüşler

arasındadır. Kadınların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri, ülkemizde yönetim basamaklarında görev yapan kadınlar için bile eksikliği hissedilen bir gerekliliktir.

Katılımcılar kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili erkeklerin sebep olduğu sorunların yanı sıra hemcinslerinin uyguladığı yıldırmaya (mobbing) yönelik de görüş belirtmiştir. Kadınların hemcinsleri olan kadınlardan hoşlanmadıkları, hemcinsleri tarafından önyargılı davranışlara maruz kaldıkları yönünde görüş belirten katılımcılar bulunmaktadır. Karakaya (2019), Ateş (2019), Mert (2019), Aslan (2018); çalışmalarında bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Toplumun genelinde hâkim olan kadın yöneticilere karşı önyargılı yaklaşımın düzeltilmesi için, öncelikle kadınların hemcinslerine bakış açısının değişmesi ve destekleyici bir tutum içinde olmalarının önemine vurgu yapılmıştır. Katılımcılar yine kadınlardan kaynaklanan bir diğer sorunun kadınlardaki mükemmeliyetçilik olduğunu belirtmiştir. Detaycı olmalarından kaynaklanan sorunlarla karşılaştıklarını belirten katılımcılar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra yönetici olmaları sebebiyle kadınlar tarafından üstlenilmesi beklenen eğitim dışı görevler (okulun bakım onarım ihtiyacı, tadilat, boya vb.) konusunda birçok kadın yöneticinin zorlandığı belirtilmiştir. Benzer şekilde Ateş (2019), kadınların teknik konularda yaşadığı sıkıntılara ilişkin bulgulara ulaşmıştır. Kadın yöneticiler bu konularla ilgili eğitim almadıklarını, yoğun şekilde bürokratik yazışmalar ve eğitim öğretimle ilgili olmayan görevler nedeniyle zorlandıklarını belirtmiştir.

Katılımcılar erkek yöneticilere kıyasla bazı konularda avantajlı, bazı konularda ise dezavantajlı olduklarını belirtmektedir. Avantajlı oldukları konularla ilgili olarak iletişim becerilerinin erkek yöneticilere kıyasla daha iyi olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum özellikle velilerle iletişim, ikna kabiliyeti ve öğrenci davranışları ile ilgili sorun çözümünde kolaylık sağlamaktadır. Erkekler tarafından yaratılan “kadından yönetici olmaz” algısı da bazen bir avantaja dönüşmektedir. Erkekler tarafından yöneticilik yapamayacağı düşünülen kadınlara daha fazla destek verilmekte, zorlandıkları konularda yardımcı olunmaktadır. Erkeklerin sosyal ortamlarda bir araya gelerek yönetim görevleri ile ilgili fikir alışverişi yapmaları onlar için avantaj, kadınlar içinse dezavantaj oluştururken; kadınlar bu açığı bu şekilde kısmen de olsa kapatmaktadır. Kadınlardaki estetik bakış açısı da bir avantaj olarak belirtilmiştir. Kadınların bulunduğu ortamları güzelleştirdikleri yönünde olumlu dönütler alan kadın yöneticilerin motivasyonları artmaktadır. Estetik bakış açısı ile görsel açıdan da güzelleşen eğitim ortamları veli, öğrenci ve öğretmenler için de motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu sonuçlar Ateş (2019) tarafından yapılan araştırmayı desteklemektedir. Kadın yöneticilerin daha düzenli ve disiplinli oldukları yönünde görüş belirten katılımcılar, yönetim görevlerini yerine getirirken bunun avantaj sağladığını ifade etmişlerdir. Düzenli ve disiplinli olan kadın

yöneticiler daha sorunsuz ve gecikme yaşamadan işleri yönetebilmektedir. Kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla daha çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediği ve işleri kolaylaştırdığı da belirtilen görüşler arasındadır. Bu sonuçlar, Erot (2016) tarafından yapılan araştırmayı desteklemektedir.

Kadın yöneticiler erkeklere kıyasla dezavantajlı olduğu konularla ilgili olarak toplumsal cinsiyet bağlamında kadınlardan beklenen görev ve sorumluluklarla ilgili rol fazlalığından yakınmaktadır. Kadın hem ailedeki hem de işteki rolleri gereğince parçalara bölünmektedir. Her yere yetişmeye çalışan kadın yöneticiler, sosyal çevresi tarafından çocuk bakımı, ev ve eşi ile ilgili sorumlulukları yerine getirip getiremeyecekleri konusunda tereddütlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler kendilerini ruhsal baskı altında hissetmektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Kadınların dezavantaj olarak nitelendirdiği ruhsal baskının yanı sıra mahalle baskısına maruz kaldıklarını belirten kadın yöneticiler de bulunmaktadır. Mahalle baskısı Toplumsal cinsiyet rollerine göre kadınların daha pasif ve geri planda kalmasını bekleyen toplumsal normlar nedeniyle kadın yöneticilerin fikirleri erkek yöneticilere kıyasla daha az önemsenmektedir (Erot, 2016). Bu konuda görüş belirten katılımcılar kadın yöneticilerin görüş ve düşünceleri önemsenmezken, aynı düşünce bir erkek yönetici tarafından ifade edildiğinde saygınlıkla karşılandığı ve çok değerli bir düşünceymiş gibi sahip çıkıldığını ifade etmektedir. Kadın yöneticiler varlıklarını göstermek ve düşüncelerinin önemsenmesini sağlamak için erkek yöneticilere kıyasla çok daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadır (Gündüz, 2017).

Katılımcı görüşlerine göre kadınlar yanlış anlaşılma kaygısı taşımaktadır. Bu nedenle her konuda dengeli davranmaya özen göstermeleri gerektiğini, biraz fazla gülme ya da biraz rahat konuşmanın zor durumda kalmalarına neden olacak davranışlardan olarak görüldüğünü belirtmektedir. Kadınlar bu tarz durumlarla ilgili olarak sadece erkek yöneticiler tarafından değil, hemcinsleri tarafından da hatta erkeklerden çok daha fazla yadırganmaktadır (Mert, 2019). Kadın yöneticilerin ifade ettiği bir başka dezavantaj ise, yönetici olarak okulla ilgili tadilat, bakım, onarım, boya vb. işlerle ilgilenmek zorunda kalmalarıdır. Bu konularda erkeklere fiziksel güçleri avantaj sağlamakta, kadınlar kendilerini yetersiz hissetmektedir. Eğitim öğretimle ilgili olmayan bu görevlerin eğitim yöneticileri tarafından üstlenmesi, takip kontrol ve sorumluluğunun eğitim yöneticilerine ait olması, kadın yöneticilerin yanı sıra bazı erkek yöneticileri de zorlamaktadır. Bu bulgular Ateş (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, yönetim görevlerini yaparken kendilerinin karşılaştığı sorunlarla erkek yöneticilerin karşılaşmadıkları görüşündedir. Kadın yöneticilere

göre, kendi karşılaştıkları sorunlar daha çok kadın olmalarından kaynaklanmakta ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dayanmaktadır. Katılımcılar arasında bazı erkeklerin de bazen kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla karşılaşabildiği yönünde görüş belirtenler de olmuştur. Kadınsı ve erkeksi özellikler kişiden kişiye değişmekte, toplumsal cinsiyet rol beklentilerine her bireyin aynı düzeyde uygun davranmamaktadır (Vatandaş, 2011). Kadın yöneticilerin karşılaştığına benzer sorunlarla erkek yöneticilerin de karşılaştığı görüşünü belirten katılımcılara göre, toplumsal cinsiyet rolleri gereğince erkeklerden beklenen rolleri yeterince yerine getiremeyen erkek yöneticilere karşı toplumun bakış açısı daha olumsuzdur; Erkek yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla kadın yöneticilerin karşılaşmadığını belirten katılımcılar ise, bu durumu kadın yöneticilerin iletişim becerilerinin daha güçlü olması ve erkeklere nazaran sorun çözümündeki becerisine bağlamaktadır.

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısının olumlu olduğu düşünülen katılımcılar bulunmaktadır. Bazı katılımcılar ise bu bakış açısının kişiden kişiye değişebildiğini belirtmiştir. Kadınların estetik bakış açısı ve iletişim becerisinin kurum kültürüne katkı sağladığını belirtilen görüşler arasındadır. Bazı katılımcılar erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin fikirlerini önemsemediğini dile getirmektedir. Katılımcılar arasından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısının olumsuz olduğunu, bunun yanı sıra kıskançlık davranışı sergileyen erkek yöneticiler de bulunduğunu belirtenler olmuştur. Bu bulgular, Erot (2016) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Erkek yöneticiler arasında da “kadından yönetici olmaz” algısını içselleştiren ve eğitim yönetiminde kadınlara ihtiyaç olmadığını düşünen erkek yöneticilerin varlığı belirtilmektedir. Yine toplumdaki ataerkil yapı ve toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili sosyal ortam ve topluluklarda erkeklerin kadından baskın olma çabası, kadınların fikir ve önerilerinin değersiz görülmesi, erkeklere nazaran ikinci sınıf muamele görmeleri kadın yöneticilerin belirttiği görüşler arasındadır.

Kadın yöneticilere kariyer basamaklarında ilerleme hedefleri sorulduğunda yarıdan fazlası hedefi olmadığını belirtmiştir. Yönetim basamaklarında az sayıda olan kadın yöneticilerin daha fazla yükselmek için kendilerine ulaşılabilir hedefler koymaları faydalı olabilir. Hedefi olmadığını belirten kadın yöneticilerden çoğu mesleki yaşantı ve deneyimlerinin kariyer hedeflerini desteklemediğini belirtmiştir. Ailedeki rollerinin yükü, çocukların bakım ihtiyacı, ev işleri ve eşiyle ilgili sorumlulukları bu yönde görüş belirtmelerinde etkili olmaktadır. Kadın yöneticiler, kariyer basamaklarında ilerlemenin liyakate dayanmadığını, bir kadın olarak toplumsal cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle erkek desteği olmadan kariyer basamaklarında ilerlemenin zorluklarını ifade etmiştir. Destek eksikliğiyle ilgili benzer sonuçlara Ateş (2019) ve Aslan (2018) da ulaşmıştır. Kadın

yöneticilerin maruz kaldıkları cinsiyetçi tutum ve davranışlar nedeniyle kariyer basamaklarında ilerleme hedeflerinin olmaması, bundan sonraki süreçte de eğitim yöneticiliğinde cinsiyet eşitsizliğinin devam edeceği gerçeğini akla getirmektedir. Bu algıyı değiştirmek için “İstanbul Sözleşmesi” gibi kadın haklarını korumak ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesine yönelik tedbirler içeren sözleşmeler imzalanabilir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak üzere kurul ve komisyonlar kurularak toplumsal farkındalık geliştirilebilir.

Eğitim yönetiminde kadın yöneticilerin nicel yetersizliğinin eril politikaları besleyen kalıp yargıların varlığı ile yakından ilişkili olduğunu düşünen katılımcılar ülkedeki kadına bakış açısına vurgu yapmıştır. Lüleci (2019), Aslan (2018) ve Zel (2002), yaptığı araştırmalarda bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Kariyer basamaklarında ilerleme arttıkça saygınlık da artmaktadır. Fakat saygın üst yönetim basamaklarında kadın sayısı yok denecek kadar azdır (Akin Acuner, 2019). Elde edilen bulgulara göre, ataerkil toplum yapısı, kadınların yetiştirilme tarzı, kadınlardan beklenen toplumsal cinsiyet rolleri, ülkemizdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların yeterli oranda destek göremeyişi, mevcut şartlar altında yöneticilik görevinin kadınlar için cazip olmadığından kadınların kariyer basamaklarında ilerlemeye gönüllü olmaması, karşılaştıkları zorluklar nedeniyle kadınların kariyerlerinden ödün vermesi eğitim yönetiminde kadın yöneticilerin nicel yetersizliğinin nedenlerindendir. Kadın yöneticilerin üst yönetim basamaklarında olması nedeniyle çocuklarına, eşine ve evi ile ilgili sorumluluklarına yeterince vakit ayıramayacağı algısı hâkimdir (Karakaya, 2019). Daha fazla mesai ve sorumluluk gerektiren üst yönetim basamaklarında erkekleri görmek toplumsal bir beklenti haline gelmiştir (Altınışik, 1995). Bir erkek yöneticiye nazaran kadın yönetici için kariyer basamaklarında yükselmek aynı derecede güdüleyici değildir (Aslan, 2018). Kariyer basamaklarında yükselmeye çalışan kadının aklı çocuklarında ve kariyer hayatı dışındaki sorumluluklarında kalmaktadır (Gündüz, 2017). Bazı zamanlarda önceliğinin kariyer ilerlemesinden öte ailevi sorumlulukları olması gerektiğini düşünen kadın yöneticiler; suçluluk duygusu hissetmekte, kariyer gelişimlerini sonlandırma yönünde karar vermektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Erkek yöneticilerin önceliği ise, toplumun da beklenti ve desteği nedeniyle iş yaşamı ve kariyer ilerlemesidir. Geleneksel toplum yapısında erkek yöneticilerin kariyer basamaklarında ilerlemelerini destekleyici birçok faktör bulunurken, kadınlar ne yazık ki tam tersi bir durumla karşı karşıya kalabilmektedir (Aslan, 2018).

Araştırma sonucunda kadın eğitim yöneticilerinin birçok engelle karşılaştığı ortaya konmuştur. Toplumsal cinsiyet bağlamında ataerkil toplum tarafından kabul gören kadına

yönelik önyargılı bakış açısı kadınların pek çok sorunla karşılaşmasına neden olarak kariyer gelişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Kadın yöneticiler kariyer ilerleme sürecinde erkek meslektaşlarına kıyasla toplumsal cinsiyet eşitsizliği nedeniyle daha fazla çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği ağır yükler nedeniyle kadınlar dezavantajlı durumdadır. Eğitim yöneticiliğine atanma ve yükseltilme sürecinde toplumsal cinsiyet bağlamında geleneksel toplumlarda hâkim olan algı nedeniyle kadınlar; cinsiyet ayrımcılığı, otoritelerinin kabul edilmemesi ve “Kadından yönetici olmaz.” önyargısı ile baş etmek zorunda kalmaktadır. Kadınların estetik bakış açıları ve güçlü iletişim becerilerinden daha fazla yararlanılması eğitim yönetiminde fark yaratacaktır. Bu da toplumsal cinsiyet eşitliği desteğinde, kadınların eğitim işgücündeki ağırlıklarının yönetimin çeşitli basamaklarında dengeli biçimde yansıtılmasını gerektirmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Kadın yöneticilerin niceliksel yetersizliği yapılan pek çok araştırmada ortaya konulan bir gerçektir. Bu araştırmada da katılımcılar özellikle eğitim kurumlarında kadın yönetici sayısının azlığından yakınmışlardır. Bu nedenle, Millî Eğitim Bakanlığı’nın kadınları destekleyen politikalar geliştirmesine gereklilik vardır. Kadınlara rol model olacak üst yönetim basamaklarındaki kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet temelli yöneticilik algısının da değişmesine katkı sağlayacaktır. Eğitim örgütlerinde neredeyse eşit düzeyde bulunan kadın ve erkek öğretmen oranı eğitim yöneticiliğinde de yakalanmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı yönetmeliklerle kadın yönetici kontenjanlarının artırılması ile ilgili çalışmalar yapabilir. Bu durum okulların iklimine olumlu katkılar sağlarken; veli, öğrenci, öğretmen ile yönetim arasındaki işbirliği ve iletişimi de destekleyecektir. Erkek yöneticilerle iletişim sorunu yaşayan paydaşlar için kadın yöneticiler bir seçenek olacaktır. Aynı durum erkek yöneticiler için de geçerlidir. Örgütlerdeki kadın erkek eşitliği, ortamı yumuşatan, denge oluşturan, farklı düzeylerde katkılar sağlayan önemli bir unsurdur.

2. Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik eğitimler verilmesi yararlı olabilir. Toplumun kadın ve erkek toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin bakış açısını geleneksel yaklaşımdan modern yaklaşımlara taşımaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
3. Kadınların toplumsal cinsiyet rollerindeki eşitsizlik nedeniyle üstlenmek zorunda kaldıkları iş yaşamı dışındaki tüm rol ve sorumluluklarla ilgili erkeklerle eşitliği sağlamaları için çalışmalar yapılmalıdır. Ailevi rollerin sorumluluğunun kadınların kariyer ilerlemesinde yarattığı açığı kapatmak üzere kadınların çocuklarını bırakabilecekleri ücretsiz çocuk bakım evleri, doğum izni, süt izni vb. izinlerin artırılması, gerektiğinde mesai saatleri konusunda esneklik kadınların dezavantajlı başladığı bu yarışta eşitliğin sağlanması için başlangıç aşamasında yapılması gereken çalışmalardandır.
4. Bakanlığa bağlı tüm kurul ve komisyonlarda görevli kadın sayısının artırılması özellikle yöneticilik sınav ve mülakat komisyonlarında da kadınların bulunması özellikle kadın yöneticilerin görmeyi istediği değişimler arasındadır. Mülakat komisyonlarında kadınların varlığı kadın yöneticilerin kendini ifade ederken daha rahat hissetmelerine, sınav sürecinde daha farklı bakış açılarının da değerlendirmeye yansması nedeniyle daha adil olmasına katkı sağlaması beklenmektedir.
5. Geleneksel toplumlarda toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle kadınların içselleştirdiği “ben yapamam” algısının da değişmesi gereklidir. Kadınların özgüveninin sağlanması için teşvik edici atölye çalışmaları yapılabilir. Yöneticiliğin sanıldığı kadar zor olmadığının fark edilmesi için eğitim örgütlerindeki tüm öğretmenlere dönüşümlü olarak yöneticilik görevi verilebilir. Kadınların eğitim örgütlerine sağladığı katkılar yüceltilebilir, iyi örnekler paylaşılabilir, kadınların bu konuyla ilgili özgüvenli olması yönünde teşvik edici organizasyonlar düzenlenebilir. Kadınların ev ve yuva ortamında kurmuş oldukları düzeni eğitim örgütlerindeki çalışma ortamına da taşıdıklarında eğitim yönetimi alanında olumlu yansımaları olacağı düşünülmektedir.
6. Tüm eğitim basamaklarında çocuklara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri verilmelidir. Eğitim fakültelerinde öğretmenlerin bu eşitsizliği ortadan kaldıracak yaklaşımlara hâkim ve bir uygulayıcı olarak donanımlı yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Toplumun temel yapı taşı olan ailelere yönelik aile eğitimleri verilmelidir.
7. Yöneticilik görevine dahil olan eğitim dışı görev ve sorumluluklar (bakım onarım işleri, tadilat, boya vb.) tüm yöneticileri zorlamaktadır. Bu görevlerle ilgilenmesi için eğitim yöneticileri dışında nitelikli elemanlar sisteme dahil edilebilir. Her bölge için bölge eğitim ihtiyacı sorumlusu birimler oluşturarak bölge okullarında ortaya çıkan

eğitim öğretim dışındaki iş ve işlemlerle o birimlerin ilgilenmesi sağlanabilir. Eğitim yönetimindeki bürokrasi ve gereğinden fazla yazışmalar azaltılarak eğitim yöneticiliği görev tanımında paydaş görüşleri de alınarak kapsamlı düzenlemeler yapılabilir. Eğitim yöneticilerinin ekonomik ve sosyal olanaklarının artırılarak yöneticilik kadınlar için cazip hale getirilebilir.

8. Kadın eğitim emekçilerinin hedef belirlemesi ve kişisel gelişimlerini devam ettirmeleri için fırsatlar verilebilir. Kişisel gelişim eğitimleri, sanat, spor ve hobi edinme ile ilgili etkinlikler eğitim yöneticiliğinin gelişim basamakları arasında kabul edilerek yöneticilerin vizyonunun ve örgüt kültürünün gelişimi için fırsat sağlanabilir. Sınav dışında mülakat kısmında yönetici seçimi ile ilgili kriterler paydaş görüşleri de alınarak yenilenebilir. Bu bağlamda yöneticiliğe yatkın kişisel özelliklere sahip kadınlara pozitif ayrımcılık yapılabilir.
9. Eğitim yöneticiliğinde kadınların hemcinsleri tarafından desteklenmesi için konuya dikkat çeken sosyal gruplar kurulabilir. Hemcins desteğinin önemine vurgu yapan etkinlikler planlanabilir.
10. Eğitim kitapları cinsiyetçi söylem ve resimlerden arındırılmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı ve Kültür Turizm Bakanlığı bu konu ile ilgili iş birliği içinde çalışarak en başta toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yaklaşımı ile harekete geçmelidir. Bu yaklaşım eğitim yönetimindeki kadın yönetici sayısının artmasına da toplumun her kademesinde kadınların üst yönetim basamaklarına kadar ilerlemesine, daha özgür hissetmesine, kendilerini daha iyi ifade edebilir hale gelmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki devlet okullarında yapılmıştır. Özel okullar, eğitim öğretim veren diğer tüm düzeydeki okullar ve Millî Eğitim Bakanlığına bağlı tüm müdürlükler de dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.
2. Araştırmada sadece kadın okul yöneticilerinin görüş ve önerileri alınmıştır. Eğitim sürecindeki diğer paydaşların (öğrenci, veli, öğretmen) ve erkek yöneticilerin de araştırmaya dahil edilmesi sağlanabilir.

3. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile bakanlık düzeyindeki genel müdürlüklerde görev yapan üst düzey yöneticiler de araştırmalara dahil edilerek daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
4. Kadın yöneticilerin kuruma sağladığı avantajlara yönelik araştırmalar yapılabilir. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullarla diğer okullar karşılaştırılabilir.
5. Kadın yöneticilerin kariyer ilerlemelerden feragat etmelerine neden olan durumlar ayrıntılı olarak incelenebilir. Bu araştırmada zikredilen Cam Uçurum Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu, Süper Kadın Sendromu başlı başına incelenebilir. Bu sendromlara yakalanan kadınların kariyer ilerlemeleri ve sonuçları araştırılabilir.



KAYNAKÇA

- Abuşoğlu, S. (2019). *Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar ve üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Karaman ili örneği*. Yüksek lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73–86. doi:10.18394/iid.292957
- Akın Acuner, Ş. (2019). Kadın çalışanların kariye geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 23, 35–52. doi:10.18092/ulikidince.456582
- Akkaya, B. (2020a). Sindirella Kompleksi. N. Cemaloğlu (Ed.), *Sendromların eğitim ve yönetime yansımaları mitolojiden kurama içinde* (2. Baskı., ss. 79–100). Ankara: Pegem Akademi.
- Akkaya, B. (2020b). Görünmez kadın sendromu. N. Cemaloğlu (Ed.), *Sendromların eğitim ve yönetime yansımaları mitolojiden kurama içinde* (2. Baskı., ss. 103–122). Ankara: Pegem Akademi.
- Aksu, A. (2019). *Okul yöneticisi olma sürecinde kadınların karşılaştığı cam tavan sendromu ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. <http://openaccess.malthttps://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden erişildi.
- Alberalar, L. (2017). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi içinde* (C. Özel sayı, s. 31).
- Alhas, F. (2016). *Cam tavan ve cam uçurum olgusunun incelenmesi: Öğrenciler üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Alhas, F. (2020a). Kadınların üst düzey yönetici olmasına engel olan nedenler: Cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 101–113. doi:10.31463/aicusbed.677598
- Alhas, F. (2020b). Cam uçurum mu? Mobbing mi? Bilinmeyene yolculuk. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi / Electronic Journal of Social Sciences*, 4(6), 26–45. doi:10.29228/sbe.41631

- Alhas, F. (2020c). Ataerkil kültürün ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir sonucu: Cam uçuşum. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 83–95. doi:10.46236/jovosst.812343
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(3).
- Asar, R. (2016). Eğitim kurumlarında kadın yöneticilere karşı tutumların değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 3(2), 47–66.
- Askren Edgehouse, M. A. (2008). *Characteristics and career path barriers of women superintendents in Ohio. Doctoral dissertation*. Bowling Green State University, Ohaio.
- Aslan, Z. (2018). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi*. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf> adresinden erişildi.
- Ateş, G. (2019). *Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşleri: bir durum çalışması. Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ayoğul, H. ve Baraz, A. B. (2020). Kadın çalışanların kariyer engelleri: Eskişehir’de bir araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, 44, 13–27.
- Bacacı Varoğlu, D. (2001). Örgütsel yaşamda toplumsal cinsiyet rolleri. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon içinde* (s. 324). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Benton, S. Y. (1980). Women administrators for the 1980s: A new breed. *Journal of the National Association of Women Deans*, 43(4), 3–23.
- Bickford, N. (2011). Queen bees-an evolving species or an office myth. *financialtimes. com*.
- Bingöl, H. ve Gündoğdu, C. (2020). Spor eğitimi veren kadın akademisyenlerin kariyer engellerinde demografik ve mesleki özelliklerin etkisi. *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (İÜBESBD)*, 7(2), 1–11.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye’de kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16, 16(Özel Sayı 1), 108–114.
- Boddy, D. (2002). *Management: An Introduction*. London: Prentice-Hall.
- Bridge, B. (2003). *Eğitim yönetiminde kadınlar*. (C. Pınarbaşı ve H. Pınarbaşı, Ed.) (1. Baskı.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brown, M. L. (2010). *Examining leadership and the laminated glass ceiling: Gender and leadership traits. Doctoral dissertation*. Northcentral University, Arizona.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar : Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler*

- Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 91–118.
- Creswell, J. W. (2019). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. (C. Robb, K. Mason ve H. Ekşi, Ed.) (2. Baskı.). Edam Yayın, İstanbul.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri*. (S. B. Demir ve M. Bütün, Ed.) (5. Baskı.). Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Davidson, M. C. ve Cooper, C. L. (1987). Female managers in Britain. *Human Resource Management*, 26(2).
- Demirgöz Bal, M. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine genel bakış. *Kadın Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 1(1), 15–28.
- Dowling, C. (1981). *The Cinderella complex: Women's hidden fear of independence*. New York: Summit Books.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573
- Ecevit, Y. (2003). Toplumsal cinsiyetle yoksulluk ilişkisi nasıl kurulabilir? Bu ilişki nasıl çalışılabilir? *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4), 83–88.
- Erdoğan, E. (2016). İÖ 24-9. Yüzyıllar arası Önyasya'nın kadın yöneticileri. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 15–26.
- Eroğlu, F. ve İrdem, Ş. (2016). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve yönetim kademelerindeki yansımaları. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 11–35. doi:10.5505/pibyd.2016.70288
- Erot, B. (2016). *Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Gökalep, Z. (1990). *Türkçülüğün esasları*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Güldü, Ö. ve Kart, M. E. (2017). Kariyer planlama sürecinde kariyer engelleri ve kariyer geleceği algılarının rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(2), 377–400.
- Günbayı, İ. (2019). Nitel araştırma deseni: fenomenoloji mi, olgubilim mi? *Nirvana Sosyal Bilimler Sitesi*. <http://www.nirvanasosyal.com/h-61-profdrilhan-gunbayi-nitel-arastirma-deseni-fenomenoloji-oznel-yasanti.html> adresinden erişildi.
- Gündüz, Ş. (2017). Kariyer basamaklarında kadının düşmanı olarak kendisi: Süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu ve külkedisi sendromu. *Karadeniz*, (35), 84–94.
- Halaçlı, B. (2018). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişim: eğitim sektöründe kıyaslamalı bir araştırma: Denizli örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Harris, S., Arnold, M., Lowery, S. ve Crocker, C. (2002). What factors motivate and inhibit women when deciding to become a principal. *Women as school executives: Research and reflections on educational leadership*, 252–260.
- Haskan Avcı, Ö. (2020). Toplumsal cinsiyet. Ö. Haskan Avcı (Ed.), *Toplumsal Cinsiyet içinde* (1. bs., s. 3). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G. ve Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Academy of Management*, 21(2), 484–497.
- Hymowitz, C. ve Schelhardt, T. D. (1986). The Glass-ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4–D5.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77–79. doi:10.17860/efd.93661
- Judge, E. (2003). Women on board: Help or hindrance? *The Times*, 11(21), 543–562.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen "Cam Tavan Sendromu"na ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakaya, Ş. (2019). *Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak*. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe arı sendromu-Pembe taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 334–356.
- Kır, A. ve Salkım Er, A. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 7(2), 14–23.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu. *Alternatif Politika*, 8, 95–112.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). *Birden fazla gözlemci arasında çoğunluk anlaşmasının değerlendirilmesinde hiyerarşik kappa tipi istatistiklerin uygulanması*.
- Lüleci, S. (2019). *Eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller ve çözüm önerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Kocaeli.

- Mert, P. (2019). *Kadin öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi. Doktora Tezi.* Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, G. (2020). Cam Tavan Sendromu. N. Cemaloğlu (Ed.), *Sendromların eğitim ve yönetime yansımaları mitolojiden kurama içinde* (2. Baskı., ss. 303–314). Ankara: Pegem Akademi.
- 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.
- Özdevecioğlu, M., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125–138. <http://www2.cbu.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C10S22003/moabetyctgmttyd.pdf> adresinden erişildi.
- Özkan, B. ve Gündoğdu, A. E. (2011). Toplumsal cinsiyet bağlamında Türkçe’de atasözleri ve deyimler. *Turkish Studies*, 6(3), 1133–1147.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt*, 34(1), 151–174.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar (Çeviren: Vedat Üner)* (1. Baskı.). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E. ve Hearn, K. A. (2008). Motivated to penalize: women’s strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237–247. doi:10.1177/0146167207310027
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81–90.
- Saha, S. ve Safri, T. S. (2016). Cinderella Complex: Theoretical roots to psychological dependency syndrome in women. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(3), 118–122.
- Sallan Gül, S., Alican, A. ve Gümüsoğlu, F. (2015). Cumhuriyetin aydınlanma sembolleri: kadınlar ve köy enstitüleri. *Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(11), 89–114.

- Scott, B. K. (2007). *Modernizmde toplumsal cinsiyet: yeni coğrafyalar, karmaşık kesişimler*. Urbana; Chicago: Illinois Press.
- Şimşek, H. (2011). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kadın üreme sağlığına etkisi: Türkiye örneği. *DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(2), 119–126.
- Soyutürk, M. (2001). *Yönetimde kadının yeri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tanrısevdi, F., Sarpkaya, P. Y. ve Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - ENAD*, 7(4), 1–28. doi:10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.13m
- Taş, E. (2017). Okul yöneticiliği yolunda kadın öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri üzerine bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies International*, 493–510. doi:dx.doi.org/10.9761/JASSS7181
- TBMM. (2019). TBMM. www.tbmm.gov.tr. 27 Aralık 2020 tarihinde https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/yazili_sozlu_soru_sd.onerge_bilgileri?kanunlar_sira_no=260041 adresinden erişildi.
- TBMM. (2021). TBMM. www.tbmm.gov.tr. https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/yazili_sozlu_soru_sd.onerge_bilgileri?kanunlar_sira_no=291204 adresinden erişildi.
- Tellioğlu, İ. (2016). İslam öncesi Türk toplumunda kadının konumu üzerine. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED]*, 55, 209–224.
- The World Economic Forum. (2019). www.weforum.org. 16 Aralık 2020 tarihinde <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2020> adresinden erişildi.
- Vatandaş, C. (2011). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *Sosyoloji Konferansları*, (35), 29–56. doi:10.18368/sk.88736
- Vural, M. F. (2017). *Türkiye’de cam uçurum olgusunun incelenmesi: Özel şirket çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Wilson-Kovacs, D. M., Ryan, M. ve Haslam, S. A. (2006). The glass-cliff: Women’s career paths in the UK private IT sector. *Equal Opportunities International*, 25(8), 674–687. doi:doi.org/10.1108/02610150610719137
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labor Office.
- Yıldırım, S. (2018). Sindrella kompleksi: çağdaş kadında bağımsızlık korkusu. *Anasay 3 Aylık Ulusal Hakemli- Süreli Dergi*, 2(6), 111–115.

- <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf> adresinden erişildi.
- Yıldırım ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı.). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119–1146.
- Yücedağ, F. (2017). *Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: fenomenolojik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Yücedağ, F. ve Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir çalışma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 86–99.
- Yüksel, S. R. (2014). Türk Medeni Kanunu Bakımından Kadın-Erkek Eşitliği. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 18(2), 175–200. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahbvuhfd/issue/48103/608286> adresinden erişildi.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39–48. <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRRd01EQT0/is-arenasinda-kadin-yoneticilerin-algilanmasi-ve-kralice-ari-sendromu-> adresinden erişildi.

EKLER

EK 1: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-20135114
Konu :Anket Uygulaması

04.02.2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :22/01/2021 tarih ve 10168 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Seda ŞAHİN'in "**Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri**" adlı araştırmasını, İl –İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri resmi İlkokul, Ortaokul, Bağımsız Anaokulları ve Liselerde uygulama isteği ile ilgili 22/01/2021 tarih ve 10168 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından incelenerek, "**Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi**" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 02/02/2021 tarihli ve 20057436 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda; Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (2 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No :

Bilgi için:

E-Posta:

Unvan : Şef

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi:

Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f3e4-578c-3d70-bcb3-538b kodu ile teyit edilebilir





T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-20057436
Konu :Anket Uygulaması

02.02.2021

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Seda ŞAHİN'in "Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri " adlı araştırmasını, İl –İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri resmi İlkokul, Ortaokul, Bağımsız Anaokulları ve Liselerde uygulama isteği ile ilgili 22/01/2021 tarih ve 10168 sayılı yazısı Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İl –İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri resmi İlkokul, Ortaokul, Bağımsız Anaokulları ve Liselerde görev yapan yöneticilere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüklerinin sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
02.02.2021

Hüseyin ER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres :

Telefon No :
E-Posta:

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için:

Unvan : Şef

İnternet Adresi: Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f28c-7ad6-3e4a-a39e-063f kodu ile teyit edilebilir.



EK 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.01.2021-260



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-55578142-050.01.04-260
Konu : Seda Şahin

04.01.2021

Sayın Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU

İlgi : 14.12.2020 tarihli ve 39934507-100-131377 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden; Kurulumuzdan talep edilen Etik Onay belgesine ilişkin, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulumuzun 23.12.2020 tarihli ve 289 sayılı kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Ek: 23.12.2020 tarih ve 289 sayılı Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

Belge Doğrulama Kodu :BENNZL8R5 Pin Kodu :76032
Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya
Telefon No:0 242 227 59 90 Faks No:0 242 227 59 90
e-Posta:duyur@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:www.akdeniz.edu.tr
Kep Adresi:akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : https://ebys.akdeniz.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?V=BECFZLFFN

Bilgi için: Ali DİKİŞ
Unvan: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 23.12.2020
TOPLANTI SAYISI : 21
KARAR SAYISI : 289

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Mualla AKSU**'nun danışmanlığını, **Seda ŞAHİN**'in araştırmacılığını üstlendiği, "*Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Osman ERAVŞAR

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Bahattin ÖZDEMİR

Üye
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Üye
Prof. Dr.
Mustafa ŞEKER

Üye
Prof. Dr.
Adnan DÖNMEZ

Üye
Prof. Dr.
Abdullah KARAÇAĞ

Üye
Prof. Dr.
Eyyup YARAŞ

EK 3: Katılımcı İzin Formu

YÖNETİCİ KATILIMI İÇİN İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Seda ŞAHİN tarafından yürütülen “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel görüşme ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası:

Tarih:

EK 4: Katılımcı Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Bu form, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Seda Şahin'in "*Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri*" başlıklı yüksek lisans tezi için veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

Görüşme ile ilgili olarak kimlik bilgilerinize ihtiyaç bulunmamaktadır. Yazılı izninizle dayalı olarak ses kaydı yapılacak görüşmeler, deşifre edilerek bilgisayar ortamında metne dönüştürüldükten sonra onayınıza sunulacak ve bireysel kabulünüzün ardından gizliliğe saygı çerçevesinde kodlanarak kullanılacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce araştırmada kullanılan bazı kavramlardan kısaca bahsetmek isterim. Bu araştırmada *toplumsal cinsiyet*, kadın ve erkeklerin beklentileri, değerleri, imajları, davranışları, inanç sistemleri ve rollerini tanımlayan fikirlerin sosyal yapılanması anlamında kullanılmıştır. Kökeni toplumsal cinsiyet rollerindeki farklılıklar olan *cinsiyet eşitsizliği*, bireylerin cinsiyetlerine göre maruz kaldıkları eşit olmayan davranışlar, tutumlar ve algılar ile ortaya çıkmaktadır. *Kariyer engelleri*, kişinin içinde veya çevresinde yer alan ve kariyer gelişimini güçleştiren olaylar ve şartlar olarak tanımlanmaktadır. *Cam uçurum*, örgütün içinde bulunduğu kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin üst düzey bir konuma getirilmesi ve başarısızlık durumunda erkek yöneticiler tarafından "kadından zaten yönetici olmaz" yargısıyla karşılaşılması olarak betimlenebilir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Seda ŞAHİN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU
Danışman Öğretim Üyesi

EK 5: Katılımcı Görüşme Soruları

GÖRÜŞME SORULARI

1- Bir kadın yönetici olarak göreve gelmeden önce herhangi bir kariyer engeli ile karşılaştınız mı? Karşılaştı iseniz nasıl ve neden karşılaştınız?

- a) Bulunduğunuz göreve gelmeye nasıl karar verdiniz?
- b) Karar verdikten sonra çevrenizde nasıl karşılandınız?
- c) Yöneticiliğe atanma sürecinde erkek meslektaşlarınız ile aynı koşullarda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz? Düşüncelerinizi paylaşır mısınız?

2- Bir kadın yönetici olarak yönetim görevlerini yerine getirirken herhangi bir sorunla karşılaştığınızı düşünüyor musunuz? Karşılaştı iseniz nasıl ve neden karşılaştınız?

- a) Görevinizi yerine getirirken erkek yöneticilere kıyasla avantajlı ya da dezavantajlı olduğunuzu düşündüğünüz zamanlar oldu mu? Açıklar mısınız?
- b) Görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlarla erkek yöneticilerin de karşılaştığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
- c) Görevinizi yerine getirirken erkek meslektaşlarınızın size karşı bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bakış açılarının sizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Etkilediğini düşünüyorsanız nasıl etkiliyor?

3-Bir kadın yönetici olarak kariyer basamaklarında ilerleme hedefleriniz var mı?

- a) Kariyer basamaklarında ilerleme konusunda hedefleriniz nelerdir?
- b) Sizce mesleki yaşantı ve deneyimleriniz kariyer hedeflerinizi destekleyici nitelikte midir? Açıklar mısınız?
- c) Eğitim yöneticiliğine atama ve yükseltmelerde cinsiyetçi bir bakış açısı ile hiç karşılaştınız mı? Karşılaştı iseniz, yaşadığınız durumu açıkla mısınız? Bu cinsiyetçi bakış açısı, kariyer hedeflerinizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Etkiliyor ise nasıl etkilemektedir?
- d) Kadın yöneticilerin sayısal ve oransal yetersizliği konusunda ne düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?

4- Sizce kadın işgörenlerin algıladığı kariyer engellerinin toplumsal cinsiyet ile bir ilişkisi var mı? Eğer ilişkili görüyorsanız, nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?

a) Bir kadın yönetici olarak, eğitim yönetiminde toplumsal cinsiyet dengesini sağlamak için neler önerirsiniz?

b) Kadın işgörelere önerileriniz neler olabilir?

c) Millî Eğitim Bakanlığı'ndan bu konuda neler beklersiniz?

5- Yönetici olarak atanırken, cam uçurum olarak adlandırabileceğiniz bir durumla karşılaştınız mı? Karşılaştı iseniz, deneyiminizi paylaşır mısınız?



EK 6: Demografik Özelliklere İlişkin Görüşme Formu

TOPLUMSAL CİNSİYET BAĞLAMINDA KADIN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI KARIYER ENGELLERİ

Görüşme Kaydı

- 1) Görüşmenin gerçekleştiği kurum :
- 2) Görüşmenin yapıldığı tarih :
- 3) Görüşmenin yapıldığı saat :

Katılımcı Bilgileri

Cinsiyet : Kadın () Erkek ()

Medeni Durum : Evli () Bekâr ()

Çocuk sayısı : Yok () 1 () 2 () 3 ve üzeri ()

Eğitim Durumu : Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Görev Unvanı : İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı ()

İl Milli Eğitim Şube Müdürü ()

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü ()

Okul Müdürü ()

Okul Müdür Yardımcısı ()

Branşı :

Kıdem Yılı :

Yöneticilik Deneyimi :

Kurumdaki Çalışma Süresi :

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :
Doğum Yeri :
Doğum Tarihi :
En Son Görevi :
E-mail Adresi :

EĞİTİM BİLGİLERİ

MESLEKİ DENEYİM

YETENEKLER

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 1 (bir) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/06/2021

Seda ŞAHİN

İNTİHAL RAPORU

Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri

ORJİNALLİK RAPORU

%**4**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**4**

İNTERNET KAYNAKLARI

%**1**

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikerisim.akdeniz.edu.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

2

www.icdet.net

İnternet Kaynağı

<%**1**

3

dspace.gazi.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

4

www.researchgate.net

İnternet Kaynağı

<%**1**

5

dergipark.gov.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

6

acikerisim.karabuk.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

<%**1**

7

www.eyuder.org

İnternet Kaynağı

<%**1**

8

toad.halileksi.net

İnternet Kaynağı

<%**1**

9

www.cumhuriyet.com.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**