

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

**DEVLET LİSELERİNDE GÖREV YAPAN KADIN  
ÖĞRETMENLERDE CAM TAVAN SORUNU:  
İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

TAMER GÜRBÜZ

İstanbul,2011

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

**DEVLET LİSELERİNDE GÖREV YAPAN KADIN  
ÖĞRETMENLERDE CAM TAVAN SORUNU:  
İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

TAMER GÜRBÜZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. ERCAN ÖGE

İstanbul,2011



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Tamer GÜRBÜZ'** in **Devlet Liselerinde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerde Cam Tavan Sorunu: İstanbul İli Örneği** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.10.2010 tarih ve 2010 / 07 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği** ile Yüksek Lisans Tezi olarak KABUL edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 24/02/2011

1) Tez Danışmanı : YRD.DOÇ.DR. ERCAN ÖGE

2) Jüri Üyesi : PROF.DR. GÜLÜMSER ÜNKAYA

3) Jüri Üyesi : PROF.DR. YAŞAR SUCU

## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Tamer Gürbüz
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları yönetimi
Tez Danışmanı	: Yrd.Doç.Dr.Ercan Öge
Tez Türü ve Tarihi	:Yüksek Lisans – Şubat 2011
Anahtar Kelimeler	: Cam tavan, okul yönetimi, kadın yönetici

## ÖZET

### DEVLET LİSELERİNDE GÖREV YAPAN KADIN ÖĞRETMENLERDE CAM TAVAN SORUNU: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

Her ne kadar eğitim geleneksel olarak bakıldığında ideal bir kadın mesleği olarak görülse de, kadınlar genel olarak daha çok sınıfa giren ders öğretmeni konumundadır. İçlerinde eğitim yöneticisi olanı oldukça azdır. Araştırmalar bize; sosyal, kültürel ve geleneksel inançların, hala kadınların davranışlarını ve tercihlerini belirlemekte olduğunu göstermektedir. Kadının kendi irade ve arzusu tam olarak toplumda karşılık bulabilmiş değildir. Eşinden kaynaklanan destek azlığı, danışman eksikliği, yöneticilik ve annelik arasındaki rol çatışması gibi nedenler buna kanıt olarak sayılabilir. Elbette, kadının kendi algılamasından kaynaklanan bir takım içsel engelleri de bulunmaktadır. Geleneksel açıdan öğretim, eş ve anne kavramları bir bütün olarak kadın rolünün tamamlayıcı olarak kabul edilse de, kadın yönetim açısından bu role aykırı olarak görülmektedir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Tamer Gürbüz  
Field : Business  
Programme : Human Resources Management  
Supervisor : Associate Professor Ercan Öge  
Degree Awarded and Date : Master-February 2011  
Keywords : Glass ceiling,school administration, woman administrator

## **ABSTRACT**

### **WOMEN STATE HIGH SCHOOL TEACHERS TO OFFICIAL DUTIES in the GLASS CEILING PROBLEM: THE CASE OF ISTANBUL CITY**

Although education is traditionally seemed to be an ideal women's profession women are generally in a position of class teachers who enters classroom. Among them, there are a few women that become education administrators. Studies show us that social, cultural and traditional beliefs still set female behaviours and preferences. Woman's own will and desire are not literally answered in society. Such reasons as; husband's lack of support, consultant deficiency, dual roles of administration and motherhood can be considered evidence. Obviously women have some internal obstacles about self perception. Even though in traditional perspective it is accepted that education, wife and mother concepts are the complementary roles of women, administration is regarded to be against this role.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	

## BİRİNCİ BÖLÜM

### CAM TAVAN, ÇALIŞAN KADINLAR VE SORUNLARI VE KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVANI AŞMADA İZLEYECEĞİ YOLLAR

1.1. Cam Tavan Kavramı.....	2
1.2. Cam Tavanın Nedenleri.....	4
1.3. Ayrımcılık ve Cinsiyet Ayrımcılığı Kavramı.....	8
1.3.1. Cinsiyet farklılıklarının Etkisi.....	11
1.3.2. Cinsiyet Özellikleri: Dişil ve Eril özellikler.....	13
1.3.3. Toplumsal Cinsiyet Kavramı.....	17
1.4. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar.....	19
1.4.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar.....	21
1.4.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar.....	25
1.5. Yönetici Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar.....	27
1.6. Kadın Yönetici Adaylarının İzleyecekleri Yollar.....	30
1.6.1. Kariyer Planlama ve Yönetici Yetiştirme Programları.....	32
1.6.2. Danışmandan Yardım Alma.....	33
1.6.3. Sosyal İlişki Ağlarını Geliştirme.....	34
1.6.4. Toplumda Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinç Oluşturma.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADIN ÖĞRETMEN VE KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİN GENEL DURUMU

<b>2.1. Dünyada ve Ülkemizde Kadın Öğretmenlerin Durumu</b> .....	36
2.1.1.Dünyada Kadın Müdürlerin Eğitimdeki Oranı.....	42
2.1.2.Ülkemizde Kadının Öğretmenlik Mesleğindeki Tarihi Gelişimi.....	45
2.1.3.Günümüzde Kadın Öğretmenin Ülkemizdeki Durumu .....	48
<b>2.2.Ülkemizde Çalışma Yaşamında Kadınının Korunması</b> .....	51
<b>2.3. Ülkemizde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Süreci</b> .....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTANBUL'DAKİ DEVLET LİSELERİNDE GÖREV YAPAN KADIN ÖĞRETMENLERDE CAM TAVAN SORUNUNU İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1.Araştırmanın Amacı</b> .....	63
<b>3.2.Araştırmanın Önemi</b> .....	63
<b>3.3.Araştırmanın Konusu</b> .....	63
<b>3.4.Araştırmanın Yöntemi</b> .....	64
3.4.1.Verilerin Toplanması.....	64
3.4.2.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	65
<b>3.5. Araştırmanın Planlaması</b> .....	65
<b>3.6.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları</b> .....	66
<b>3.7. Problem Durumu</b> .....	66
<b>3.8. Bulgular ve Değerlendirme</b> .....	66
3.8.1.Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular.....	67
3.8.2.Demografik Yapıya İlişkin Hipotezler ve Bulgular.....	68
3.8.3.Anket Cevaplarına İlişkin Analiz ve Bulgular.....	74
3.8.4.Anket Maddelerine İlişkin Hipotezler ve Bulgular.....	76
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	104
<b>EKLER</b> .....	107
<b>KAYNAKÇA</b> .....	110

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 3.1</b> :Güvenirlilik Analizi.....	74
<b>Tablo 3.2</b> :Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
<b>Tablo 3.3</b> :Anket Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı .....	102



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>DfES</b>	Department of Education and Skills
<b>ILO</b>	International Labour Office
<b>KSGM</b>	Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>OEEO</b>	Ofis Equal Employment Opportunity
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TEA</b>	Texas Education Agency
<b>TESEV</b>	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
<b>TTB</b>	Türk Tabibler Birliği

## ÖNSÖZ

Gerek yüksek Lisans eğitimimin ders aşamasında ve gerekse bitirme tezimi olan eğitim sektöründe çalışan kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ve cam tavan sorunu konusunu literatür taraması ve alan araştırması yöntemi ile incelerken, bu çalışmada destek ve yardımlarını benden esirgemeyen, yanı sıra ihtiyaç duyduğum her anda bilgi birikimini paylaşmaktan sakınmayan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE' ye ve ayrıca yaşamımın her döneminde olduğu gibi çalışmayı gerçekleştirdiğim dönem içerisinde büyük bir sabır ve sevgi ile desteklerini esirgemeyen aileme, arkadaşlarıma ve bu konuda daha önce araştırma yapmış herkese teşekkür ederim.

İstanbul,2011

Tamer GÜRBÜZ

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında kadınlar artık yönetim işleri de dâhil olmak üzere hemen her alanı zorlamakta ve erkeklere rakip olmaktadır. Kadınların iş yaşamında daha çok yer almaya başlaması sonucu, kadın çalışanların sorunlarına dünyada ve ülkemizde insan hakları ve demokratik değerlerin gelişmesine paralel olarak daha fazla duyarlılık gösterilmektedir. Bununla birlikte, yapılan çeşitli ulusal ve uluslar arası hukuki düzenlemelerle, bir takım iyileştirme ve kurumsal desteklemelere rağmen pek çok sorun özellikle yönetici pozisyonundaki kadın çalışanlar için hala varlığını sürdürmekte ve çözüm beklemektedir.

Kadının toplumda kendisine uygun görülen geleneksel annelik ve eş rolünün yanı sıra, artık onun için, iş yaşamına ait rolü ve kariyer beklentileri de büyük önem taşımaktadır. Ancak, kadın çalışanlar, yetenek ve amaçları doğrultusunda çalıştığı işte ilerlemek konusunda ne yazık ki, erkeklerden daha fazla fedakârlık ve sabır göstermeleri gerekmektedir. Çünkü farklı biyolojik yapıları nedeniyle, kurallarını erkeklerin koyup, sınırlarını çizdiği bir dünyada hedeflerine doğru yükselmek, aile ve çocuk sahibi kadınlar için daha da zor olmaktadır. Üstelik kimi yerde kadın, kendini ispatlamak için bazen "erkek" tarzı çalışma kurallarına da uymak zorunda kalmaktadır.

Öğretmenlik mesleği ülkemizde, bir 'kadın dostu' işkolu olarak, kadınlar için en eski meslek alanlardan biri olmasına karşın eğitim yöneticiliği kadınların azınlıkta olduğu alanların başında gelmektedir. Dünya ölçeğinde kadınlar eğitim alanında büyük bir oranda öğretim hizmetlerinde çalışıyor olsa da, erkeklerin yönetim içinde kümelenmiş durumda oldukları araştırmaların ortaya koyduğu bir gerçektir.

Bu açıdan, Türkiye'deki okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kariyer sürecinde yaşadıkları sorunları ortaya koyabilmek için öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu literatüre ve hazırlanıp uygulanan anket çalışmasına dayalı olarak, kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde yaşadıkları sorunlar ve bunun onlar üzerindeki etkileri veriler analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### CAM TAVAN, ÇALIŞAN KADINLAR VE SORUNLARI VE KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVANI AŞMADA İZLEYECEĞİ YOLLAR

#### 1.1.Cam Tavan Kavramı

Savaşlar ve sanayi devriminin bir sonucu olarak, iş gücü ihtiyacında değişmeler yaşandığından, kadının geleneksel rollerine yeni yeni roller eklenmiş, dolayısıyla da zaman içinde kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda aldıkları aktif rol ve kariyer geliştirme oranları giderek artmaya başlamıştır.

Ancak kadınların çalışma hayatında erkeklerle eşit düzeyde yetkilendirilmemesi, eşit değerde işte daha düşük ücretlerde çalıştırılması, karar alma ve politika belirleme süreçlerine eşit oranda dâhil edilmemesi ve erkek egemen çalışma hayatında ikinci sınıf muamelesi görmesi süreci de birlikte gelişmiştir<sup>1</sup>. Hatta günümüzde, kadınlar için hâlen, ülkelerinin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun hayatın temel alanları olan eğitim, sağlık, çalışma hayatı, siyaset ve karar alma mekanizmalarına katılım açısından fırsat eşitliğinin sağlanamadığı görülmektedir<sup>2</sup>. Kadınların, organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran, onların başarılarına ve yeteneklerine bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engeller, cam tavan olarak tanımlanmaktadır<sup>3</sup>.

Yüzyıllardır gücü elinde tutan ve kurallarını da kendine göre belirleyen erkek egemen bir dünya karşısında, ondan çok sonra bu yola çıkan kadın, kendine bu alanda bir yer açmakta oldukça zorlanmaktadır. Kadınların başarılarına ve yeteneklerine bakılmaksızın kariyerlerinin engellenmesinde, bunun sadece onlardan kaynaklanmadığı, belki de onlara sırf kadın olmasından dolayı bunun yapıldığı anlaşılmaktadır.

---

<sup>1</sup>Çağlar Özdemir “Kapitalizm, Kadın ve Cam Tavanlar”, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 2009, s.135.

<sup>2</sup> KSGM, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**, KSGM yayınları, Ankara,2008,s.9.

<sup>3</sup> <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=107>, Erişim Tarihi: 19.05.2010

Bu ise, erkek kadımla eşitliğini, kendi egemenlik alanına bir saldırı olarak kabul ettiğinden bu eşitliği kolayca kadına sunmayı en çok çalışma hayatında kendini göstermiştir<sup>4</sup>. Gerçekten de, çok az kadın bugün kırılması zor olan bu engelleri aşarak tepe yönetime ulaşabilmektedir. Hatta bu engeller yüzünden, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak farklı yeteneklere sahip kişiler üst yönetimde görev alamamakta, bu ise işletmenin kârlılığına ve sağlığına olumsuz yansımaktadır<sup>5</sup>. Bu durum, özellikle yönetsel kademelerde yer alan kadınların karşılaştığı engeller kapsamında ele alınmaktadır<sup>6</sup>.

Cam tavan, kurum içinde kariyer yapmayı arzulayan kadının; eğitim, gayret ve beceri gibi niteliklerinden bağımsız olarak tam potansiyeline ulaşmasını önleyip kariyerini engellediğinden, bu durum yeteneği olsun olmasın kariyer fırsatlarında erkekler için bir avantaj sağlamaktadır. Üstelik bir kurumdaki yöneticilerin benzer olması, farklı kaynaklardan yeterince yararlanılamamasına, dolayısıyla alınan üst düzey kararlarda olası çeşitli eksikliklere yol açabileceği bilinmektedir. Yoğun rekabet ortamında fark yaratmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin bu konuda yapacak oldukları, yetenekli çalışanlara ulaşmak, onları işletmeye çekmek, elde tutmak ve kariyer beklentilerine uygun bir yönetim sergilemektir.

Kadınlar genel olarak cinsiyet temelli engellerle karşılaşmaktadır. Eğitimden başlayan ve meslek seçimiyle devam eden bu süreçte, kadınlar yöneticiliğe geçiş yapsalar da, gerek sayılarının azlığı gerekse kadın kimliği nedeniyle erkeklerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde tutunamamaktadırlar<sup>7</sup>. Dolayısıyla, erkek egemen kurum kültürü de kadının ilerlemesini engellemektedir. Kurum politikaları ile uygulamaları erkeklerin gücü elde tutmalarını desteklemekte ve kadınların gücü ele geçirmelerine olanak bırakmamaktadır<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup>Özdemir, a.g.e. ,s.126

<sup>5</sup>Serpil Aytaç **Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu** Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın no:38,Ankara, 2000,s.908.

<sup>6</sup>Adem Ögüt "Türkiye'de Kadın Girişimciliğın ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** Cilt 1, Sayı 1, 2006, s.58.

<sup>7</sup>Öğüt, a.g.e. ,s.74.

<sup>8</sup>Ayşe Esmeray Yoğun Erçen "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2008,s.20.

Kadınların birçok iş kolunda sayısal çoğunluğu olmasına karşın genel olarak pozisyonları; sekreter, hemşire, temizlikçi ve yardımcı personel gibi düşük statülü işlerde yoğunlaşmaktadır. Kadınlar erkeklerden daha az kaynağa, seçme şansına ve karar alma yetkisine sahiptirler. Erkekler ise genellikle kadınlara göre daha fazla yetenekli olarak kabul edildiğinden, daha iyi pozisyonlarda ve kendisine yetki verilen kişi konumundadır.

Kadınların yönetimde yeni olmaları ve birbirlerini destekleme anlayışının da gelişmediği göz önüne alındığında, kadın yöneticilerin başarılı olmak için erkek meslektaşlarından daha fazla çalışmaya gereksinim duymaları kaçınılmazdır<sup>9</sup>. Kadınların bilgi, beceri ve duyarlılıklarının yönetsel düzeylerde yansıtılmaması, yaşamın bütün alanlarında sürdürülebilir gelişmenin gerçekleştirilmesini engelleyen bir etkidir<sup>10</sup>. Kadınlar ortalama olarak her hafta erkeklerden daha fazla çalışmalarına rağmen yaptıkları işin karşılığını alamamaktadır. Erkeklerin yaptığı işi yapsalar bile yüzde 30–40 oranında daha az kazanmaktadırlar<sup>11</sup>.

## 1.2.Cam Tavanın Nedenleri

Kadın yöneticilerin kariyerlerini, evlilik ve çocuk gibi faktörlerden çok daha önemli bulmalarına rağmen, büyük çoğunluğunun hala ayırımcılığa uğradıklarını ve cam tavanı sıklıkla algılamaları bir gerçektir<sup>12</sup>. Bu cam tavanın oluşumuna yol açan engeller incelendiğinde genel olarak; bireysel, örgütsel, toplumsal olmak üzere üç temel faktör etrafında toplandıkları görülmektedir<sup>13</sup>. Çalışan kadınların yönetim ve karar mekanizmalarında yer almalarına yönelik bakış geleneği toplumlarda olumsuz yöndedir<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup>Nilgün Anafarta ve Diğerleri “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, sayı:15, 2008, s.115.

<sup>10</sup>KSGM, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**,s.48.

<sup>11</sup>Mafnaz Afkhami ve Diğerleri **Seçenekler Yaratmak: Kadınlar için Liderlik Eğitimi El Kitabı** (Çev. Zeynep Şişman) KEDV yayınları, İstanbul,2007,s.15.

<sup>12</sup>Anafarta ve Diğerleri, a.g.e. ,s.130.

<sup>13</sup>Ayşe Karaca “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Konya,2007,s.52.

<sup>14</sup>Şenol Yaprak “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya,2009,s.181.

Bu ise erkek cinsiyetinin daha değerli olduğuna dair bir yanlış düşünceyi içinde barındırmaktadır. Hatta gelenekçi toplumlarda kadın ve erkeklerin yöneticilik yeteneği açısından aralarında büyük farklar olduğu yönünde yaygın bir inanç oluşmuştur. Toplumsal değerlerin dayattığı erkek egemen yapı, örgütte yükselme konusunda kadını dezavantajlı konuma sokmaktadır. Dolayısıyla erkek bakış açısını içeren karar süreçlerinde kadın sayısının artmasının, bu engelleri ve olumsuz bakışı kırmada etkili olacağı düşünülmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarında olamayışlarında; toplumsal beklentilerle, çalışma yaşamının bağdaşmaması, tecrübe eksikliği, kadın liderlik rolleri ve becerisinin artması için rehberlerin eksikliği ve görünürdeki başarılı kadın rol modellerin azlığı ve çevreden güvensizlik duyulması gibi durumların önemli etkenler olduğu anlaşılmaktadır.

Kadınların üst görevlere gelememelerinde, örgütün yapısı ve örgüt içi ilişkileri de belirleyicidir. Örgütün tepe yönetiminin kadınların yönetim kademelerine gelmelerine ilişkin düşüncesi de önemli bir etken olmaktadır<sup>15</sup>. Çalışma hayatında kadınlara, unvan ve terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı yaklaşım sergilenmektedir. Bu ise onların, kariyerlerinin geleceği konusunda emin olmadıklarından zaman ve enerjilerini daha çok tatmin duyacakları eş ve annelik rolüne harcamalarını sağlamaktadır<sup>16</sup>. Geleneksel toplumlarda yönetim erkek işi olarak görülerek, kadınlara; hemşirelik, öğretmenlik, kütüphanecilik gibi meslekler uygun görülmektedir. Oysa fırsat verildiğinde, kadınların erkeklere özgü davranış kalıpları gerektirdiği iddia edilen yöneticilik alanında başarılı olmaları hususunda hiçbir engelleri yoktur<sup>17</sup>. Böyle olmakla birlikte, yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde basmakalıp yargılar, rol çatışması, ayrımcılık, rehberlik ve iletişim ağları gibi kariyer engeli olarak ifade edilen faktörlerin, cam tavan algısını büyük ölçüde (%78) açıkladığını göstermiştir<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Yaprak, a.g.e. , s.182

<sup>16</sup> Semra Arıkan “Yönetsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, **Polis Bilimleri Dergisi**, 1999, Sayı 4, s.151.

<sup>17</sup> Arıkan, a.g.e. , s.153.

<sup>18</sup> Anafarta ve Diğerleri, a.g.e. , s.130.

Kadınlar, iş arkadaşları tarafından çok daha samimi, anlaşılır ve dürüst bulunmalarına rağmen; daha az objektif, daha az esnek ve duygusal kontrolü daha az bireyler olarak görülmektedir<sup>19</sup>. Yanı sıra, kadınların karşılaştıkları engellerden bazıları, bizzat kendilerinin oluşturdukları engellerdir. Temel gereklere sahip olmaksızın risk üstlenmeye daha az gönüllü olmaları, kariyer yapmak için fırsat sunan yüksek riskli görevleri almalarını engellemektedir<sup>20</sup>. Kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen toplumsal faktörler olarak görülmektedir<sup>21</sup>. Nitekim “İş’te Kadın Olmak” isimli bir araştırmada, ankete katılanlara sorulan “Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405’i yöneticisinin erkek olmasını, 85’i (%6,8) kadın olmasını tercih ederken katılımcıların 513’ü fark etmez şekilde cevap vermişlerdir<sup>22</sup>.

Pek çok kadın için hayattaki en temel amaçlardan biri iyi bir anne ve eş olmaktır. Hatta erkeklerin aksine, kariyer kararlarını eşlerine danışarak vermektedirler. Kaldı ki kadınlar da, içinde var oldukları toplumda geçerli olan değer yargıları ve inançlardan etkilenmekte ve çocuklarını yetiştirirken, kuşaktan kuşağa tekrar tekrar üreterek bu normları aktarmaktadırlar. Sosyalleşme sürecinde cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzı ve bunun içselleştirilmesi sonucu, otorite ve gücü gerektiren işlerde istekli olmamalarının bir yansıması olarak kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleri görülmektedir.

Farklı ırktan kadın çalışanlar için kariyer engelleri daha da ağırlaşmış bir şekilde söz konusu olmaktadır. Bunun nedenleri incelendiğinde<sup>23</sup>:

- Kökleşerek kalıplaşmış negatif ırkçı bakış açısı
- Kurumsal destek eksikliği
- Siyah kadınların yetki ve güvenilirliğinin sık sık sorgulanması, olarak görülmektedir.

---

<sup>19</sup> Ögüt, a.g.e. , s.66.

<sup>20</sup> Ögüt, a.g.e. , s.75.

<sup>21</sup>Edip Örucü ve Diğerleri “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2007 Cilt:14 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, s.120.

<sup>22</sup> <http://www.forumburasi.com/kadin-erkek-iliskileri/8087-kadin-olmak.html> Erişim tarihi:19.05.2010

<sup>23</sup> Nancy R. Lockwood “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, June 2004, s.4. [http://www.nawbola.org/images/glass\\_ceiling.pdf](http://www.nawbola.org/images/glass_ceiling.pdf) Erişim Tarihi: 19.05.2010



Yine yapılan pek çok araştırmada, kadınların liderlik ve yöneticilik vasıflarının sınırlı olmasının, onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelememelerinde engel teşkil ettiği görüşü kadınlar ve erkekler tarafından farklı şekilde değerlendirilmiştir. Kadınlar bu soruya ‘*Katılmıyorum*’ yönünde görüş belirtirken; erkekler ise ‘*Katılıyorum*’ yönünde görüş belirtmişlerdir<sup>24</sup>.

Kadınların kariyerleri için engel oluşturan cam tavanlar, örgütlerin ihtiyacı olan yeteneklere sahip kişilerden yararlanmayı da engellediğinden, örgütün gelişimine de engel olmaktadır. Bununla birlikte, kadının öncelikle kendisine ve yeteneklerine güvenmesi önemlidir. Hatta kadının yöneticiliği gerçekten istemesi ve karşılaşacağı olası zorluklarla mücadele etmeye hazır olması gerekmektedir. İş dünyasında önceleri cinsiyetten kaynaklanan nedenlerle kendilerine yer bulabilme sorununu yaşayan kadınlar, sonrasında ise kariyer sorunlarıyla uğraşmaktadırlar. Çoğu negatif olan haklarındaki önyargılar genelde onların verilen yönetim işlerini yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilmektedirler.

İnsanlığın geçmişine baktığımızda kadınlar; savaşlarda, keşiflerde, icatlarda hep arka planda kalmışlardır. Dünya’ya her zaman erkekler yön vermiştir. Belki de kadınların arka planda kalmaları ve aile içindeki bazı görevleri kabul etmeleri onların karakteristik özelliğinden kaynaklanmaktadır<sup>25</sup>. Yönetici olmak her şeyden önce bununla ilgili gerekli donanıma sahip olmayı gerektirir. Bunun için çalışanların gerekli eğitim seminerlerine katılmaları ve kendilerini ispatlayabilecekleri iş ve pozisyonların verilmesi gerekmektedir. Kadın yöneticilere karşı kurumlarda var olan olumsuz bakış açısı kadınlara bu imkânların tanınmamasına neden olmaktadır<sup>26</sup>. Durum böyle olunca da, kadınların üst düzey yönetime gelebilmelerini yavaşlatan ya da durduran engelleri aşmaları oldukça zor olmaktadır. Bu sebepten dolayı çok az kadın engelleri aşarak üst yönetimde yer alabilmektedir<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Örucü ve Diğerleri, a.g.e. , s.133.

<sup>25</sup> Örucü ve Diğerleri, a.g.e. , s.134.

<sup>26</sup> Münevver Katkat, ‘Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi’, Atatürk Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum,2000,s.63.

<sup>27</sup> Mukadder Ozan Boydak, ‘Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ <http://www.e-sosder.com>.Yıl:2009, Cilt.8, Sayı.29,s.18. Erişim:10.05.2010

Sonuç olarak, cam tavanı oluşturan üç temel etkenin varlığı dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki; kadınların eş, anne, iş kadını gibi birden fazla rol üstlenmesi sonucu kişisel ve ruhsal durumlarından kaynaklanan engellerdir. İkinci olarak, çalıştıkları kurumun kültür ve politikalarının kadına bakış algısı ile ilgili olarak çalışma ortamı ve örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller olarak tanımlanmaktadır. Son olarak da, kadının içinde bulunduğu toplumsal yapıdan kaynaklanan bir kısım genel kabullerden oluşan engellerin varlığını görmekteyiz. Kadınların istihdamı ve terfilerinde sadece örgüt kültürünün değil, toplumsal değerlerin ve sosyal kalıpların etkileri de önemli bir engel olabilmektedir. Nitekim kadınların işgücü dışında kalmasında cinsiyete dayalı iş bölümü, ataerkil zihniyet yapısı, çocuk ve yaşlı bakım hizmetlerinin yetersizliği gibi nedenlerin de etkili olduğu görülmektedir.

### **1.3.Ayrımcılık ve Cinsiyet Ayrımcılığı Kavramı**

Ayrımcılık, eşit olanlara veya farklı konumdakilere keyfi olarak eşit davranılmamak anlamına gelmektedir. Çeşitli hukuk kararları; farklı muamelenin haklı temellere dayanmaması halinde eşitlere farklı, eşit olmayanlara eşit davranmanın ayrımcılık olduğunu belirtmişlerdir<sup>28</sup>. Oysa nüfusun yarısının sürekli olarak yetersiz temsil edilmesi, ortada bir sorun olduğunu göstermektedir. Bir ülkede toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesi için kadının karar verme süreçlerine dengeli katılımı büyük önem arz eder<sup>29</sup>. Kadınlar dünya nüfusunun %50'sini temsil ettikleri, iş saatlerinin %66'sını doldurdukları halde dünya gelirlerinin sadece %10'una, mülkiyetlerin de %1'ine sahiptirler. Ayrıca okuma yazma bilmeyen bir erkeğe karşın iki kadın bulunmaktadır<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup>Sinem Göçmener, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Kadın Erkek Eşitliği", Bahçeşehir Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul,2008,s.9.

<sup>29</sup>Çiğdem Mercanloğlu, "Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri", **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, (Hzl: Binnaz Baytekin v.d.), Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 05 – 07 Mart 2009,s.36.

<sup>30</sup> KSGM, **Kadın Statüsü ve Sağlığı ile İlgili Gerçekler** (Ed. Ayşe Akın) KSGM yayınları, Ankara,2008,s.26.

Cinsiyet ayrımcılığı, eşit oldukları halde kişilerin yalnızca cinsiyetlerine bağlı olarak eğitim ve çalışma olanaklarından daha az yararlanması durumudur ve kadınların ücretlerini, amaçlarını, isteklerini ve görüşlerini sınırlamaktadır. Çünkü cinsiyete dayalı ayrımcılıktan dolayı kadınlar, kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek yoluyla işlerinde başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar. Kadınlara ve erkeklere atfedilen rollerin çalışma yaşamındaki toplumsal koşulların etkisiyle en önemli yansıması ise; kimi mesleklerin kadınlara, kimi mesleklerin erkeklere uygun görülmesidir. Oysa aile ve toplum içinde kadın ve erkeğin imkânlardan ve hizmetlerden eşit biçimde yararlanması, fırsat ve sorumlulukların kadın ve erkeğe adil bir biçimde dağıtılması gerekmektedir.

111 sayılı ILO Sözleşmesine göre ayrımcılık; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş, ulusal aidiyet ya da toplumsal köken temelinde eşit fırsat ve davranış ilkelerini ortadan kaldırmaya ya da eksiltici herhangi bir ayrı tutma, dışlama ya da tercihte bulunma olarak tanımlanmaktadır<sup>31</sup>. Daha ilk dünyaya geldikleri andan itibaren yakın çevresinin bir bebeğin davranışlarını yorumlayışı farklı olabilir. Örneğin, erkek bebeklerin ağlamaları ciğerlerinin nedeni güçlü olduğunun bir ifadesidir; kız bebeklerin ağlaması ise olsa olsa altlarının kirlendiğine işaret etmektedir<sup>32</sup>. Bu durumun oldukça belirgin olarak yaşandığı alanlardan en önemlisi hiç kuşku yok ki çalışma hayatıdır. Kariyerinde ilerlemek isteyen kadın çalışanın erkek meslektaşına oranla daha fazla güç sarf etmesi ve beklemesi gerekmektedir<sup>33</sup>. Ayrımcılığa maruz kalan kesimler arasında kadınlar açık arayla önde gelmektedir. Ayrımcılık, işe ilk alınmadan eğitime, ücretlerden mesleki ayrıma ve işten çıkarmalara kadar istihdam sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilmektedir<sup>34</sup>. Cinsiyet temelli engeller kapsamında; cinsiyete göre ücretlendirme, kadın kariyerini engelleyen örgüt kültürü, danışmanlık eksikliği, işletme içi informal iletişim ağların erkeklerin gelişimine hizmet etmesi ve terfi için erkeklerin daha elverişli görülmesi sayılabilir<sup>35</sup>.

---

<sup>31</sup>İLO, Newsletter, Yıl:2003,Sayı:2,s.15.[http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/newsletr/2003\\_2b.pdf](http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/newsletr/2003_2b.pdf)  
Erişim Tarihi:10.07.2010.

<sup>32</sup> Mafnaz Afkhami ve Diğerleri, s.131.

<sup>33</sup> Göçmener, a.g.e. , s.13.

<sup>34</sup> İLO, a.g.e. , s.16.

<sup>35</sup> Ögüt, a.g.e. , s.74.

Dolayısıyla, cinsiyet temelli ayrımcılık, aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla benzer niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını ifade etmektedir. Bu durum, işletmelerdeki cinsiyet dağılımlarında veya karar kademesindeki kadın ve erkek oranlarında açıkça kendini göstermektedir<sup>36</sup>.

Aile ve toplum, çocuklardan taşıdıkları cinsiyet itibarıyla farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Sosyal yaşamda kadın; kız çocuk, eş ve anne şeklindeki temel kadın rolleri ile tanımlanmaktadır. Kız çocuk olarak erkek kardeşinden daha fazla ev işlerine yardımcı olması, eş olarak ailede erkeğe göre ikincil bir konumda bulunması, anne olarak çocuk bakımında daha özverili davranması beklenmektedir.

Kadının kariyer ilerletmesi ve kadın-erkek eşitliğinin sağlanması bir insan hakları sorunu olup aynı zamanda sosyal adaletin de temel şartlarından biridir. Gerek hukuksal gerekse evrensel düzeyde, dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadına hak ettiği yeri vermeden kalkınmayı gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir<sup>37</sup>. Kadınlara yönelik ayrımcılık uygulamaları incelendiğinde; uygulamalarda öne çıkan ilk unsur, kadınların, kısıtlanmış alanlarda istihdam edilmesi ve sınırlı alanlarda yükselebilmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>38</sup>. Her toplumda kadın ve erkeğe farklı roller yüklenmektedir. Geçmişte, bu durum genellikle Tanrı buyruğu ya da biyolojik farklılıkların kaçınılmaz sonucu olduğu kabul edilerek, erkeklerin kadınlar üzerindeki egemenliği gerçeği ile eşitlik ideali arasında büyük bir açıklık meydana gelmiştir<sup>39</sup>.

Kadınlar, tarih boyunca erkeklerden daha düşük statüde görülmüşler ve erkeklere göre daha az haklara sahip olmuşlardır. Şüphesiz, bunda geleneksel cinsiyet rollerinin ve sosyalleşme sürecinin etkisi büyüktür. Ancak, bu gün dahi cinsiyet rolleri, kadın ve erkek rolleri diye toplumsallaşma aracılığı ile kurumlarda varlığını sürdürmektedir.

---

<sup>36</sup> Özgür Ciner, "Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", Ankara Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara,2003,s.32.

<sup>37</sup>Erçen, a.g.e. , s.6.

<sup>38</sup> Göçmener a.g.e. , s.29.

<sup>39</sup>Sevda Demirbilek, "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açısından İncelenmesi" **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl:2007,Cilt: 44, Sayı:511, s.16.

Toplumsal, ekonomik, siyasi kaynaklara, bilgi-eğitim olanaklarına erişim ve bu kaynaklar ve olanaklar üzerindeki kontrol hakkı, güç ve karar mekanizmalarına katılım hakkını da beraberinde getirmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği veya ayrımcılık temel olarak bu sürecin kadınlar ve erkekler arasında aynı biçimde işlememesi ve kadınların güç ve karar mekanizmalarına katılımdan uzak tutulması sonucunu doğurmaktadır<sup>40</sup>.

Kadının iş hayatında daha fazla söz sahibi olarak etkin rol oynaması, ekonomiler için bir zorunluluk halini almıştır. Çünkü ekonomik gelişmenin sadece erkeğin üretkenliğiyle sağlanma olasılığı toplumlarda ortadan kalkmış bulunmaktadır. Tüm bu değişimler kadını; gerek toplumsal yapıda, gerekse aile yapısında yerine getireceği rollerde farklılaşmaya zorlamaktadır. Ancak, iş yaşamına katılarak hem anne hem de çalışan olarak başarılı olmayı isteyen kadınların sorunlarının çözümü, ataerkil toplum ve kurumsal yapı kadını destekleyici önlemlere yanaşmadığı sürece pek de kolay görünmemektedir. Özellikle siyaset ve yöneticilik gibi bazı meslek ve pozisyonlara güç, beceri veya bilgi yetersizliği gerekçesiyle kadın neredeyse yakıştırılmamaktadır.

### **1.3.1.Cinsiyet Farklılıklarının Etkisi**

Aile ve toplum, çocuklardan, taşıdıkları cinsiyet itibariyle farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Bu toplumsal koşullanmaların sonucunda kadınlar, ev içi sorumluluklarına daha çok zaman bırakan, ancak pek çok açıdan daha az olanaklar sunan işleri seçmek zorunda kalmaktadır<sup>41</sup>.

Kadın çalışma yaşamında biyolojik yapısı nedeniyle pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Birçok kadın, hamile kaldığında bunun işini nasıl etkileyeceğini, uzun süreli ayakta durma, stres gibi konuları düşünmek zorunda kalmaktadır. Gerek hamilelik sırasındaki iş performansı kaygısı, gerekse doğum sonrası işe döndüğünde uyum sağlama çabası yine kadına özgü sorunlardır. Cinsiyete göre belirlenmiş işler, kadınlar için engeller oluşturmaya devam etmekte ve bu normlar korunmaktadır.

<sup>40</sup> KSGM, *Kadın Statüsü ve Sağlığı ile İlgili Gerçekler*, s.29.

<sup>41</sup> Ciner, a.g.e. , s.5.

Cinsiyet rolü, hangi mesleğin kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunu da dayatmaktadır. Bu durum, erkeklere liderlik ve eve gelir getirme rolünü yüklerken, kadınlara ise ikincil rol olan ev işleri ve çocuk bakımı kalmaktadır. Nitekim kadınlar bu nedenle, yönetmeye yönelik işlerden ziyade öğretmenlik, hemşirelik, kütüphanecilik gibi işlere yönlendirilmektedir.

Alan kullanımı farklılıkları cinsiyet rollerini de yansıtmaktadır. Babanın yemek masasının baş tarafında oturması onun öncelikli konumuna işaret etmektedir. Alan kullanımı, bir kültürde kimin daha imtiyazlı olduğunu ortaya koyan önemli bir göstergedir<sup>42</sup>. Durum bu olunca da, cinsiyete dayalı işbölümünde erkeğin kendini ev işlerini yapmakla yükümlü hissetmemesi, kadınların ise bu sorumlulukları kendi değerinin bir parçası olarak algılamaları söz konusu olmaktadır<sup>43</sup>. Bazı kurumlarda ise, yönetici özelliklerini önceden belirlemesi sonucu, bu şablona uymayanlar daha baştan elenmektedir. Orta yaşlı erkeklerin yönetici olmasını tercih eden bir firmada kadınların yönetsel pozisyonlara gelmesi güçtür<sup>44</sup>. Böyle bir pozisyona bir kadın gelse dahi, kendini erkeksi tavırlar takınma zorunda hissetmektedir. İş hayatında kurum kültürü nedeniyle kadınların kariyer basamaklarında yükseldikçe tavırlarında, dış görünüşlerinde, hatta düşünce biçimlerinde farklılaşmalar, kadınsı yönlerinden uzaklaşmalar olabilmektedir<sup>45</sup>. Liderlerden atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlardan uyumlu olmaları beklenmiştir. Bu kültürel yargıların ışığında, liderliğin erkekler, ast pozisyonlarının ise kadınlar için uygun görüldüğünü ileri sürmek hatalı olmayacaktır<sup>46</sup>. Oysa fırsat verildiğinde, kadınların erkeklere özgü davranış kalıpları gerektirdiği iddia edilen yöneticilik alanında başarılı olmaları hususunda hiçbir engelleri yoktur<sup>47</sup>.

---

<sup>42</sup>Serdar Kaypakoğlu, "Cinsiyet Rollerinin Yüz Yüze İletişim Sürecine Yansımaları", **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**,(Hzl: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 05 – 07 Mart 2009,s.498.

<sup>43</sup> Ciner, a.g.e. , s.9.

<sup>44</sup> Arıkan, a.g.e. , s.152.

<sup>45</sup>Öznur Olaş "Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği" Sakarya Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya,2006,s.135.

<sup>46</sup>Gizem Uzun "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama" Çukurova Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana 2005,s.34.

<sup>47</sup> Arıkan, a.g.e. , s.153

Ancak; aile, okul, işyeri, medya gibi kurumlar aracılığı ile cinsiyet rollerine ilişkin yaşam boyu iletilen mesajlar, kadın ve erkeklerin kullandıkları dile, giyim kuşamlarına, kişisel ilişki ve oturma-kalkma biçimlerine kadar etkili olmaktadır<sup>48</sup>.

Sonuçta, gelenekçi toplumlarda cinsiyet farklılıkları büyütülerek, birisinin değeri diğerinden daha fazlaymış gibi gösterilmekte ve var olan eşitsizlik durumu sürdürülmeye çalışılmaktadır. Gücü hissettiren, saygınlığı ve maaşı yüksek mesleklere genelde erkekler egemen olurken, kadınların bu tür işlere ulaşması hoş karşılanmamaktadır. Dolayısıyla yönetim işi erkeksi özelliklerle bağdaştırılmakta ve kadınların yöneticilik için gerekli olan yönetim becerisi ve otoriteden yoksun olduğu düşünülmektedir. Bu önyargıların var olduğu bir kültürde yetişen kadın; önünde örnek alabileceği rol modellerinin olmayışı, kariyer yapmasının aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkileri gibi faktörler, onun iş yaşamına ilişkin beklentilerini de etkilemektedir.

### 1.3.2.Cinsiyet Özellikleri: Dişil ve Eril Özellikler

Tüm toplumlarda tarihsel süreç içerisinde kadın ile erkek arasındaki biyolojik farklılık zaman içerisinde toplumsal bir farklılığa dönüştürülmüştür. Çalışma yaşamında da bazı mesleklerin erkek temelli olarak tanımlandığı görülmektedir<sup>49</sup>. Üstelik cinsiyete dayalı ayrımcılığa izin veren bir yapıya sahip şirketler, erkeklerle kadınlara eşit davranmadıklarından, yeteneklerin önemli bir kısmından vazgeçme lüksünü göstermişlerdir<sup>50</sup>. Böyle bakıldığında işyerinde yönetim tarzları ve yaklaşımlarının kadının kendine has değerleri bastırmasından çok tam tersine, fırsatını bulduğunda onun potansiyelini açığa vurduğu zaman daha etkin olabilecektir<sup>51</sup>. Hatta kadın tarzını yöneticiliğe uygun gören araştırmacılar oldukça fazladır. Kadın yöneticinin özellikleri arasında, uzlaşmacı, insancıl olmaları, sabırlı ve demokratik olmaları sayılmaktadır<sup>52</sup>.

<sup>48</sup>Kaypakoğlu, a.g.e. , s.505.

<sup>49</sup>Tülay Demiralay ve Oral Kaya, "Erkek Egemen İş Alanlarına Yönelen Kadınlar: Bir Örnek Model Olarak Yüzü Gülen Operatörler Projesi", **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, (Hız: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 05 – 07 Mart 2009,s.193.

<sup>50</sup>İsmet Barutçugil **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer yayınları, İstanbul,2002.s.13.

<sup>51</sup>Abdullah Soysal, "Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Yıl:2010,Cilt 65,sayı: 1, s.108.

<sup>52</sup>Şebnem Aslan; Ayşegül Atabey, "Küresel Rekabette Kadın Girişimcilerin Rolü ve Türk Kadın Girişimci Tipolojisi", **Hazar Üniversitesi Azerbaycan Araştırmaları Dergisi**, Yıl:2007,sayı:10,s.5.

Cinsiyet eşitsizlikleri genellikle ön yargı ve ayrımcılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve çocukluklarından itibaren insanlar sosyalleşme sürecinde bu değer yargılarını içselleştirmektedir. Hemen her kültürde kadının daha paylaşımcı ve ilişki geliştirmeye yönelik erkeklerin ise daha atak ve bağımsız davrandığının kabul edildiği bilinmektedir. Sosyal roller ve çalışma yaşamı, cinsiyete göre kurgulandığından, kadınların daha çok hasta, yaşlı ve çocuk bakıcılığı ile öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik ve halkla ilişkiler gibi alanlara yönlendirildiği görülmektedir. Kadın, cinsiyet farklılığından kaynaklanan dişil özelliklerinden ötürü, çalışma ve toplumsal yaşamda erkek egemen yapılandırılmış düzen içinde oldukça güç koşullarda varlık mücadelesini sürdürmektedir. Kadınların daha çok duyguları ile hareket ederek akılcı kararlar veremediği, buna karşın erkeklerin duyguları ile değil akılcı hareket ettikleri ve böylece daha yerinde kararlar verebildikleri kanısı yaygındır.

Kız çocukları oyun grupları içinde işbirliğine ağırlık verirken, erkek çocuklarının oluşturdukları oyun gruplarında ise, statü ve kimlik konularının öne çıktığı hiyerarşi gözlemlenmiştir. Yetişkinlikte ise, erkekler statü için rekabet etmekte, kadınlar ise işbirliği ve başkalarına yardım üzerine yoğunlaşmaktadırlar<sup>53</sup>. Kadının dişil özelliklerine bakıldığında; uzlaşmacı, pasif, bağımlı, uyumlu, kabullenici, duyarlı, merhametli, yardımsever, duygusal, riskten kaçınır, çekimser, işbirlikçi olma durumları gözlenmektedir. Erkeğin eril özelliklerine gelince; bağımsız, akılcı, riski sever, baskın, atılganlık, bireysel, aktif, rekabetçi, sert, hükmeden, üstünlük kurmak isteme, saldırganlık, hırslı olma durumları gözlenmektedir<sup>54</sup>. Gerçekte son yıllarda, kadınların iş yaşamında, karşı cinse göre, daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Bunun nedeni ise; erkeklerle aralarındaki girişimcilik konusundaki bilgi ve deneyim farkının giderek azalması, çok daha iyi örgütlenir hale gelmeleri ve doğaları gereği olaylara karşı daha duyarlı, daha sakin, daha yoğun insan ilişkilerine sahip olmalarıdır<sup>55</sup>. Böyle olmakla birlikte, hem dişi hem erkek özelliklerin sağlıklı ifadesi bireyler ve toplumlar için yaşamsal önem taşımaktadır<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Kaypakoğlu, a.g.e. , s.500.

<sup>54</sup> Demet Bacacı Varoğlu, "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini", **Yönetim ve Organizasyon**, (Salih Güney, Edit.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.399.

<sup>55</sup> Soysal, a.g.e. , s.110.

<sup>56</sup> Anafarta ve Diğerleri a.g.e. , s.116.



Ancak, bazı şirketlerde var olan aşırı rekabet ve değişim karşısında geleneksel anlayış yeterli görülmemekte ve başarılı olabilmek için yönetim kültürüne yeni boyutlar eklenmektedir. Bunlar; eril özelliklerden çok insana dönüklük, birliktelik, adanmacılık gibi kadına özgü liderlik ve dişil değerlerdir. Kadının liderlerin; ekip çalışması, işbirliği ve katılımı önemseyen, güç ve bilgiyi paylaşan, fikir birliğini arayan bir yönetim tarzı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Üstelik iyimserlik, saygı, katılımcılık açısından bakıldığında kadın liderler, erkeklere göre daha avantajlıdır. Ancak kadının, sadece geleneksel rol ve meslekleri yapabileceği anlayışından dolayı, erkeğe yakıştırılan rollere, kadınların ulaşması güç görünmektedir. Bu durum ailelerde çocuklar için de bir model oluşturmaktadır.

2008 de Türkiye’de uygulanan “Yüzü Gülen Operatörler” projesi Birleşmiş Milletler tarafından da yılın en başarılı projesi seçilmiştir. Erkek egemen iş alanlarına yönelen kadınların başarabildikleri ender çalışmalardan biri olan iş makineleri kullanmaya yönelik bu projenin, kadın-erkek eşitliği ve kadının her alanda başarılı olabileceği örneğini vermesi açısından önemli bir katkı sağlamıştır<sup>57</sup>.

Kadın ve erkek işleri ayırımında sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Sorumlulukları “kadın işi” ve “erkek işi” diyerek bölüp, kadınların becerilerini küçümsemek, kadınların toplumdaki statüsünün güçlenmesini engellemektedir. Oysa erkek aşçılar, otellerin mutfaklarını işgal etmişken, kadın makinistlerde erkeklerin koltuğuna oturmakta ve cinsiyet ayırımına dayalı erkeğe özgü ve kadına özgü olarak nitelenen işler her geçen gün etkinliğini kaybetmektedir. Nitekim aşağıdaki haber bu gerçeği yansıtmaktadır.

*‘Milli Eğitim Bakanı Nimet Çubukçu, TCDD’de göreve başlayan ve ‘ilk kadın makinistler ‘ olarak adlandırılan 18 yaşlarındaki iki bayan makinist ile iki bayan ‘hareket memuru ‘ adayını makamında kabul ederek bir süre görüştü’<sup>58</sup>.*

---

<sup>57</sup> Demiralay, a.g.e. , s.200.

<sup>58</sup> <http://www.meb.gov.tr/haberler/haberayrinti.asp?ID=7685> Erişim: 10.06.2010

Kadınların ifadelerinde kesinlikten uzaklık, kararsızlık ve güven eksikliği dikkati çekmektedir. Kadınların konuşurken; sık tekrar, özür dileme ve dolgu kelimeler kullanma eğilimleri görülmektedir<sup>59</sup>. Kadın böylelikle, erkeklerden daha farklı bir iletişim tarzına sahip olduğundan, nazik, duygusal, kararsız olarak algılanmakta ve kadının, nazik bir dil kullanması onun aleyhine bir durum oluşturmaktadır. Böyle bakıldığında, yönetim açısından kadın iletişim tarzı, uygun olabilecek en etkili iletişim tarzı olarak görülmemektedir. Ancak, hem erkek, hem de kadın cinsiyetin olumlu iletişim yönlerini öğrenmek ve uygulamak daha doğru bir yöntem olarak görülmektedir.

Kadın yöneticiler bir lider olmak için gerekenlere sahip olduklarını artık keşfetmektedirler. Onlar, artık cam tavanları kırıp, liderlik pozisyonlarına gelerek, yöneticilikte kendi kurallarını yazarken, kendi yönetim tarzlarını oluşturma ve işleri üstlerine almak için gerekenleri yeniden tanımlamaya başlamışlardır<sup>60</sup>. Olması gereken kadınların ve erkeklerin temelde sahip oldukları başarılı kişisel özellikleri terk etmeden birbirlerinden öğrenmeleri gerekenleri öğrenmeleridir. Erkekler sonuca yönelik düşünürken daha iş birlikçi ve daha sezgisel olmayı öğrenebilirler, yanı sıra kadınlarda çatışma ve güç mücadelelerinde daha güvenli olmayı öğrenirken koruyucu ve şefkatli olma özelliklerini sürdürebilirler<sup>61</sup>. Geçmişten günümüze, özellikle kadına engeller koymak için, onu ifade ederken belli kelimeler özenle seçilerek kullanılmıştır; pasif, öznel, duygusal, destekleyici ve merhametli gibi. Buna karşılık olarak; akıllı, güçlü, tarafsız, bağımsız ve hırslı gibi kelimeler ise genellikle erkekleri açıklamak ya da tanımlamak için özellikle kullanılmıştır<sup>62</sup>. Kadınlar dahi bunu itirazsız içselleştirmiştir. Nitekim yapılan bir araştırmada, yönetici kadınlar genellikle; erkek yöneticilerin karar verirken daha objektif davrandıklarını, kadınların olaylara yaklaşımlarında duygularından arınmalarının daha zor olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir<sup>63</sup>.

---

<sup>59</sup> T. Thakathi ve E. M. Lemmer, "Community strategies of women in educational management" *South African Journal of Education*, 2002, Vol 22(3), s.194. <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/24870/20586>, Erişim Tarihi: 10.06.2010

<sup>60</sup> Bitu Ardalán, "Women executives redefining what it takes to be a leader", *San Fernando Valley Business Journal*, 2003, s.1. [http://www.fullcircleinstitute.com/articles/Women\\_Executives\\_Redefining\\_What\\_it\\_Takes\\_to\\_Be\\_a\\_Leader.pdf](http://www.fullcircleinstitute.com/articles/Women_Executives_Redefining_What_it_Takes_to_Be_a_Leader.pdf) Erişim Tarihi: 10.01.2011

<sup>61</sup> Barutçugil, a.g.e., s.19

<sup>62</sup> Derry Stufft ve Kelly Coyne "Educational Leadership: Where are women?" *Advancing Women in Leadership Journal* Cilt 29, Sayı 11, 2009, s.1. [www.advancingwomen.com/awl/Vol29\\_2009/Derry\\_L\\_Stufft.pdf](http://www.advancingwomen.com/awl/Vol29_2009/Derry_L_Stufft.pdf) Erişim Tarihi: 19.05.2010.

<sup>63</sup> Rana Özen Kutaniş ve Sümeyra Alpaslan, "Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** Cilt:8, Sayı.2, 2006, s.150-151.

Oysa kadınlar, esnek, hoşgörülü, güç ve bilgiyi paylaşan, astlarının kararlara katılımını sağlayan, çağdaş yönetim anlayışının gereklerini, amacı her şeyi kontrol etmek olan, emir vermeye dayalı, hiyerarşik düzen içinde katı kurallar uygulayan erkek yöneticilere göre, daha iyi yerine getirebilmektedir<sup>64</sup>.

Bu durumdan hareketle, kadınların daha yumuşak, erkeklerin ise, daha saldırgan oldukları ve saldırganlığın çalışma yaşamında arzu edilen bir nitelik olduğu yargısına ulaşmak mümkündür. Geleneksel toplumlar, bir yöneticinin, aynı zamanda dişil özellikler göstermesini inanılır bulmamaktadırlar. Bu nedenle, bir kadın yöneticinin başarısının, aslında onun dişil yeteneklerinin sonucu olduğu görmezden gelinmektedir. Bununla birlikte, erkek ve kadınların farklı liderlik stillerinin bulunduğu da bir gerçektir. Her ne kadar kadın ve erkek yöneticiler aynı görevleri yürütse de, birçok işleri gerçekleştirirken, işi farklı yönlerden ele almaktadırlar. Erkekler ve kadının yönetimde iç içe olmaları durumunda, bu uyumlu bir işbirliğine neden olabilecektir. Çünkü aralarında rekabet değil, birlikte en iyi ne yapılabilir, düşüncesi öne çıkacaktır.

### **1.3.3.Toplumsal Cinsiyet Kavramı**

Fizyolojik farklılıklar doğrultusunda kadınlar ve erkeklerden beklenen davranışlar da şekillenmiş; bu beklentilerin kurum ve yapılara yansımalarıyla birlikte de “toplumsal cinsiyet” kavramı oluşmuştur<sup>65</sup>. O kadar ki, kadınların yer aldığı iş alanları incelendiğinde, kadının meslek seçiminde daha çok “ailede oynadığı role” yakın işleri tercih ettiği görülmektedir<sup>66</sup>. Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürünü yansıtır. Toplumsal cinsiyet özellikleri, örgütsel cinsiyet özellikleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır<sup>67</sup>. Ancak toplumsal cinsiyete ilişkin kültürel normlar değişmez değildir. İletişim, toplumsal cinsiyeti tekrar tekrar oluşturur. Diğer yandan cinsiyet rolleri de erkekler ve kadınların sözel ve sözel olmayan iletişimlerini etkiler. Bu nedenle kadınlar ve erkekler farklı biçimde iletişim kurarlar<sup>68</sup>.

---

<sup>64</sup> Mercanlioğlu, a.g.e. ,s.35.

<sup>65</sup> Göçmener a.g.e. ,s.5.

<sup>66</sup> Ögüt, , a.g.e. ,s.59.

<sup>67</sup> Mercanlioğlu, a.g.e. ,s.41.

<sup>68</sup> Kaypakoğlu, a.g.e. ,s.495.

Toplumsal cinsiyet rolleri toplumsal olarak kurgulanmakta ve öğretilmektedir. Kız ve erkek çocuklara toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde nasıl davranmaları gerektiği ve çocukluklarından itibaren birbirlerinden farklı davranmaları, giyinmeleri, duygularını farklı biçimlerde göstermeleri, farklı ilgi alanları edinmeleri öğretilmektedir<sup>69</sup>. Tüm toplumlarda doğuştan gelen biyolojik farklılıkların kültürel olarak yorumlanması, toplumsal cinsiyet kavramının temelini oluşturur. Hangi davranış ve faaliyetlerin kadınlar ve erkekler için uygun olduğuna, bu iki cinsin hangi haklara, kaynaklara ve güce ne derecede sahip olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentileri ifade eder<sup>70</sup>. Daha nazik, kırılabilir yetişen ve anne olabilmenin gerektirdiği koruma içgüdüsüne sahip olan kız çocukları küçük yaştan itibaren evlenme ve çocuk sahibi olma düşüncesi ile büyütülmektedir. Meslek seçimlerinde de edindikleri bu cinsel kimlik belirleyici olmaktadır<sup>71</sup>.

Cinsiyetin, insanı kadın ve erkek olmak üzere biyolojik olarak iki farklı varlık olarak açıkladığı, toplumsal cinsiyet kavramının ise; toplum ve kültür tarafından biçimlendirilmiş ve her iki cins tarafından da kabullenilmiş sosyal rol ve davranış kalıpları olduğu anlaşılmaktadır. Toplumsal beklentiler insanlara bu kalıplara uymaları konusunda bir baskı oluşturmaktadır. Bu koşullar altında cinsiyet rolleri ve eşitsizlik durumu, kadın ve erkek tarafından başta anne-baba olmak üzere toplumdaki rol model insanlar aracılığıyla içselleştirilerek kabul edilmektedir. Geleneksel bir ailede kız çocukları, itaatkâr, sessiz, ürkek ve yumuşak huylu olması için teşvik edilmektedir. Onların yeteneklerini geliştirecek ortamları oluşturulmazken, aksine erkek çocuklar ileride yönetim sorumluluklarını alacak şekilde karar vermede ve davranışlarında özgür bırakılmaktadır. Anneleri tarafından oyuncak bebeklerle oynamaya kız çocuklarının yönlendirilmesi gelecekteki annelik rollerine ilişkin toplumsal beklentinin bir uzantısıdır. Oysa kadının bir birey olarak algılanması onun bir anne ya da eş olarak algılanmasından daha önce gelmelidir. Ders kitaplarındaki resimler incelendiğinde aktif öğrenciler çoğunlukla erkektir, kız öğrenciler ise bu resimlerde daha pasif rollerde görülmektedir. Ancak bu durum yavaş da olsa değişmektedir.

---

<sup>69</sup> KSGM, *Kadın Statüsü ve Sağlığı ile İlgili Gerçekler*, s.27.

<sup>70</sup> Göçmener, a.g.e. ,s.7.

<sup>71</sup> Katkat, a.g.e. ,s.46.

#### 1.4. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar

Kadınların çalışma yaşamına girmesiyle birlikte, eşler arasındaki işbölümü yeniden düzenlenmeye çalışılmakta, ev işi ve çocuk bakımı hizmetleri dışarıdan ücret karşılığı veya aile büyükleri aracılığı ile karşılanmaya başlanmaktadır. Yine, Anayasa ve yasalarda kadın ve erkeğin eşitliği doğrultusunda hükümler kabul edilirken kadının eğitim alması, çalışma yaşamına katılması ve çalışma yaşamında koşulların iyileştirilmesi yönünde de düzenlemelere gidilmeye başlanmıştır<sup>72</sup>. İş yaşamının her kademesinde, her alanda ve her meslek dalında kadınlar erkeklerle yan yana, yarışircasına çalışmakta, diretmekte, dolayısıyla başarılı olacağını göstermektedir. Hızla değişen çağdaş toplumlarda, daha fazla eşitlik ve özgürlük arayışlarıyla birlikte, bireyler ve kategoriler arası farklılaşmaya karşı bir hoşgörü de gelişmektedir<sup>73</sup>.

Kaldı ki, çalışan kadın için, çalışma hayatında bir takım hukuki düzenlemeler yapılması, temizlikçi ve bakıcı tutman imkânlarının artması, yanı sıra teknolojinin gelişmesiyle evdeki iş yükü hafiflemiş olsa da, doğum ve emzirme gibi zaruri görevleri hâlen sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında kadının doğurgan olması, onun geçmişten günümüze var olan cinsiyet rolünün özünü oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Üstelik toplumun geleneksel yapısı kadınların karar verici pozisyona gelememeleri konusunda hala önemli bir etkiye sahiptir. Hatta çocuğa bakma yükümlülüğünü üstlenen kadının kariyerinden feragat etmesi söz konusu olabilirken, erkeğin kariyerine devam etmekte olduğu söylenebilir<sup>74</sup>. Yanı sıra, sistemin değiştirilebileceğine inanmamak ve bu çözüm sürecinde yer almamak, örgütlenmemek ve kariyerinde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak gibi davranış biçimleri, kadınların iş yaşamı önündeki kendi aşabilecekleri önemli engellerdir<sup>75</sup>.

<sup>72</sup> Faruk Kocacık ve Veda B. Gökkaya "Türkiye'de Çalışan Kadın ve Sorunları", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005,s.205.

<sup>73</sup> Vahap Sağ, "Tarihsel Süreç İçerisindeki Türk Kadını ve Atatürk" **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1,2001,s.10.

<sup>74</sup> Bayram Sezen, "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale, 2008,s.9.

<sup>75</sup> [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1353&id=72](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1353&id=72) , Erişim Tarihi:19.01.2010

Dolayısıyla, bu cam tavanın oluşmasında, kadınların kendi kendilerine koyduğu engelleri de göz ardı etmemek gerekmektedir. Kadının asli görevini eş ve anne olarak algılayan cinsiyetçi toplumsal değerlerin yürürlükte olmasıdır. Böylece kadın, hem eş ve çocuğunu ihmal ettiği endişesiyle aile içinde kendini huzursuz hissederken, diğer taraftan çalışma hayatındaki işinden de arzuladığı doyumu alamamaktadır.

Kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyebilmek için sosyal yaşam, aile yaşamı gibi birçok konuda fedakârlıklar yaptığı, iş ve aile rolleri arasında denge sağlamak için mücadele etmek zorunda kaldığı ve ailelerine yeterli zaman ayıramamaktan suçluluk duyduğu bilinmektedir<sup>76</sup>. Kadın ve erkeklerin kariyer seyri birbirine pek benzememektedir. Cinsel ayrımcılığın halen varlığını sürdürdüğü günümüzde kadınlar kariyer hedeflerine erkeklerinkine oranla daha yavaş ilerlemektedirler<sup>77</sup>. Türkiye’de Aile Yapısı Araştırması (2006) verilerine göre; kadının asli görevi çocuk bakımı ve ev işleridir, diye düşünen erkeklerin oranı % 60,7, kadınların oranı ise % 64,7 dir<sup>78</sup>. Yine, 2003 yılında TESEV tarafından yapılan araştırmaya katılanların % 93,6’sı çalışan evli kadınların kocalarının da ev işleri ve çocuk bakımını paylaşmaları gerektiğine inanmaktadır. Yine çalışan kadınların sorunlarını çözmek için devletin rol oynaması gerektiği düşüncesiyle, devletçe kreş ve çocuk yuvaları açılmasını destekleyenler % 95,6 iken, doğum yaptıklarında, bebeğe baba bakmak isterse, erkeğe ücretli izin verilmesini destekleyenler ise % 52,7 dir<sup>79</sup>.

Bu araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, kadının çalışma ortamında yapılacak olan iyileştirmelere yönelik düzenleme ve politikaların başarılı olabilmesi için aynı zamanda aile içi rol ve ilişkiler yeniden tanımlanmalıdır. Gelişme ve uyumu zorlaştıran geleneksel değer yargılarıyla mücadele edilerek, kadın ve erkeğin sosyalleşmesinde önemli değişikliklere gidilmesi gerektiği de açıktır. Kadın, dışarıda çalışan eşinin eve geldiğinde rahat etmesini sağlayan, ailenin sahip olduğu ahlak değerlerine koruyan biri olarak görülmektedir.

---

<sup>76</sup>Anafarta ve Diğerleri, a.g.e. ,s.128.

<sup>77</sup> Elif Sarı ve Aynur Çevik, ‘‘Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, (Hızl: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya,05 – 07 Mart 2009,s.67.

<sup>78</sup> [http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT\\_ID=11&KITAP\\_ID=16](http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=11&KITAP_ID=16) Erişim Tarihi:08.03.2010

<sup>79</sup> <http://bianet.org/bianet/bianet/32110-siyaset-ust-yonetim-ve-is-yasaminda-kadin--2> Erişim Tarihi:11.02.2010

Kadınların toplumdaki cinsiyet rollerine ilişkin tutumları içselleştirmeleri, iş-aile çatışmasıyla oluşan stres ile başa çıkamamaları, özgüven yoksunluğu, kararsızlık, kendini geliştirme aşmaları gereken engellerdir. İş ve aile yaşamını dengelemeyi arzu eden kadın, erkeklerden daha fazla çalışmak ve daha fazla fedakârlık yapmak zorunda kalmaktadır. Çünkü kadın, iş hayatında erkek rakipleri ile mücadelenin yanı sıra annelik ve eşlik rolünü de aksatmamaya çalışarak; daha fazla sorumluluk üstlenmektedir.

Hızlı değişim süreci ile birlikte, kadınların işgücüne katılma ve kariyer geliştirme oranlarında da önemli artışlar olmuştur. Ancak, uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel kadınların dahi, üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklere nazaran karşılaştıkları eşitsizliklerde bir azalma olmamıştır<sup>80</sup>. Bunun kırılabilmesi için Türk kültüründe kadın erkek eşitliğinin vurgulanması ve eğitim kurumları, medya, basın yayın, vb. iletişim kurumlarıyla bu konuda toplum bilincinin oluşturulması gerekmektedir<sup>81</sup>.

Kadınların, biyolojik özelliklerinden dolayı bir başka deyişle cinsiyet faktörüne bağlı olarak karşılaştıkları sorunları, 'İş ve Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar' olarak iki ana grupta toplamak mümkündür<sup>82</sup>.

#### **1.4.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar**

Çalışma hayatında erkek ile aynı işi yapan kadının işe alınma, ücretler, yükselme, terfi, tayin, işten çıkarma ile diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar açısından farklı uygulamalara maruz kalmaları, istihdamın çeşitli kademelerinde, kadınlar aleyhine var olan eşitsizliğin göstergeleridir<sup>83</sup>. İş yaşamında kadınlardan çok erkeklerin daha etkin olduğu söylenebilir. Bunun bir sonucu olarak ise kadın girişimcilerin öteden beri kendilerine rol modeli olarak alabilecekleri kişilerden yoksun olması, onları girişimciliğe yöneltmede oldukça zayıf bırakmıştır denilebilir<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> Aytaç, a.g.e. ,s.905.

<sup>81</sup> Aslan ve Atabey, a.g.e. ,s.14.

<sup>82</sup> Karaca, a.g.e. ,s.21. ; Kocacık ve Gökçaya, a.g.e. , s.205

<sup>83</sup> Mercanlioğlu, a.g.e. ,s.36.

<sup>84</sup> Soysal, a.g.e. , s.104.

Çalışma yaşantısında kadınlara, unvan ve terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı yaklaşım sergilenmesi nedeniyle kadınlar, kariyerlerinin geleceği konusunda emin değillerdir. Bu ise onları zaman ve enerjilerini daha çok tatmin duyacakları eş ve annelik rolüne adanmalarını sağlamaktadır<sup>85</sup>. Kadınlar çalışma yaşamı içindeki engelleri arasında; onların geleneksel rolleri ve bu rollere uygun toplumsal beklentilerle çalışma yaşamının bağdaşmaması, belli işlerin kadınlara yazılı olan ve olmayan kurallara göre kapalı olması, iş yaşamında desteklenmemesi olarak sıralanabilir<sup>86</sup>. Kadınların yaptığı işin, aileye destek olmak için yapılan bir çalışma olduğu yolundaki yaygın görüş, kadınların, ekonomik büyüme dönemlerinde gereksinme duyulan ve gerileme dönemlerinde bir kenara itilen yedek bir işgücü oluşturduğu düşüncesine neden olmaktadır<sup>87</sup>. Çalışan kadınlar için hamilelik sürecine girmek, çoğu zaman bir endişeyi de beraberinde getirmektedir. Bunlar; yokluğunuzda yerinize birinin alınmasıyla işini veya kariyerini kaybetme korkusu ya da hamilelik süresince ve sonrasında ihtiyacınız ölçüsünde izin kullanamamak, şeklinde nedenlerden kaynaklanmaktadır<sup>88</sup>.

Bir ülkedeki ekonomik ve sosyal kalkınma düzeyinin yükseltilmesi sadece erkeklerle mümkün olmayıp, bunda aktif çalışma hayatına katılan kadının da önemli bir rolü bulunmaktadır. Oysa kamusal alan erkeğe ait kabul edilerek, kadınlara daha az fırsatlar sunulduğunda, bu durum kadının kendini algılayış biçimine de yansımakta ve kadınlar da zamanla kabul görmek için erkeksi bir stil geliştirebilmektedir. Cinsiyetin işverence önemli görülmesinin nedenleri incelendiğinde; kadınların işyerindeki devamsızlığı, sağlık sorunları, hamilelik ve doğum izni gibi haklarındaki olumsuz yargılar olduğu anlaşılmaktadır.

---

<sup>85</sup> Arıkan, a.g.e. ,s.151.

<sup>86</sup> Didem Gelegen Gediz ‘‘Çalışma Yaşamında Kadın Olmak’’, **TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak 2001, s.30.

<sup>87</sup> Sait Kaya ‘‘Kadın İşgücünün Genel Profili ve Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar (II)’’, **İzmir Ticaret Odası Sektörel Ar& Ge Bülteni**, Ocak 2009, s.32.

<sup>88</sup> Yasemin Tuna, ‘‘Çalışan Hamile Kadınların Sorunları ve Beklentileri Üzerine Araştırma’’ **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri**, (Hızlı: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 05 – 07 Mart 2009, s.220.



Yine, kadın çalışanların yetenekleri ne olursa olsun ev hanımlığı etiketinden sıyrılamamış olmaları, onların belli mesleklerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, onların annelik, eşlik rolünün tamamlayıcısı gibi görülen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik türü mesleklere yönelmesinin temelinde de, ev ve iş hayatını dengeleme arzusu bulunmaktadır.

Kadınların yönetime katılmasını kısıtlayan ve içselleşerek kabul görmüş toplumsal inançlar, erkek egemen kültürden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler karar verir, astlar ise verilen bu kararları yerine getirir. Cinsel kalıplar açısından bakıldığında kadınlara düşen görev verilen kararlara uymaktır<sup>89</sup>. Kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan gelenekler; erkeklerin bir lider olarak sorunlarla baş etme konusunda özel yetenekleri bulunduğunu, kadınların ise iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları, evlilik ve çocuk gibi nedenlerle yöneticiliği sürekli yürütemeyecekleri tarzı düşüncelerle bu durum meşrulaştırılmıştır<sup>90</sup>. Kadınlar, günümüzde kariyer hedeflerini oluşturmak konusunda, birçok imkâna sahip iken, bunu yapmak için öncelikle eşlerinin, çocuklarının ve ebeveynlerinin ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, toplumsal olarak arzularına ulaşmaları kabul edilebilir<sup>91</sup>. Çocuk sahibi olan kadınlar iş görenler ise işyerinde ilerleme ve çalışırken çocuklarını bırakabileceği kreş imkânlarının olmaması gibi konularda sorunlar yaşamaktadırlar<sup>92</sup>.

Bu ağır koşullar ve aile hayatlarının zarar görmesinden duydukları endişe nedeniyle çalışan kadın çoğu zaman yükselme fırsatlarını ertelemekte ve iş hayatından ayrılmayı dahi çözüm yolu olarak düşünebilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren bu geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev yaşamının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmektedir.

---

<sup>89</sup>Duygu Güldal “Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tesbitine Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2006,s.59.

<sup>90</sup>Arıkan, a.g.e. ,s.152.

<sup>91</sup>Mercanlıoğlu, a.g.e. ,s.40.

<sup>92</sup>Abdullah Yılmaz ve Diğerleri “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İş görenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2008, Cilt:9, Sayı: 2,s.111.

Çin ve Brezilya’da kadınların yöneticilikte ilerlemesindeki engeller araştırıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır<sup>93</sup>:

- Zaman eksikliği
- Bir engel olarak kadının kendini görmesi
- Evlilik, annelik, aile sorumlulukları gibi toplumsal rollerin ağırlığı
- Cinsel ayrımcılık
- Saygı eksikliği
- Yöneticilik ile ilgili olarak hazırlık eksikliği
- Geleneksel önyargı
- Kişisel yetenek eksikliği
- Kadın sayısının eksikliği
- Toplumsal cinsiyet duyarlılığı olmayışı
- Duygusallık
- Bilgelik eksikliği
- Kendine güvensizlik

Kadının yönetici pozisyonuna yükselmesinde engelleyici unsurlardan birini de örgüt kültürü oluşturmaktadır. Yöneticilerin erkeklerden oluşması, örgüt kültürünün oluşmasında erkeklerin belirleyici olmalarını sağlamıştır. Bu nedenle, örgüt kültürünün saldırganlık, rekabetçilik, başarı odaklılık ve bağımsızlık gibi erkeklere atfedilen özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Erika Zoeller Veras ‘‘Women In Mangement:A Comparative Research Between Experiencesin Brazil and China’’,2008, s.4. [http://www.pucsp.br/ictim/ingles/downloads/papers/TL\\_072.pdf](http://www.pucsp.br/ictim/ingles/downloads/papers/TL_072.pdf) Erişim Tarihi:19.05.2010

<sup>94</sup> Katkat a.g.e. ,ss.53- 54.

### 1.4.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınların ev dışında çalışmalarının en önemli engeller cinsiyete dayalı işbölümü ve ataerkil kalıplardır<sup>95</sup>. Kadının aile içinde yüklendiği sorumlulukları fiziksel ve psikolojik yıpranmalara neden olmakta, bu yüzden onlarda zaman ve enerjilerini kendilerine ve ailelerine ayırmak düşüncesiyle yöneticilik gibi sorumluluk ve uzun mesai isteyen pozisyonlardan uzak durmak istemektedirler<sup>96</sup>. Kadınların temel rolünün anne, eş ve ev kadını olarak belirlenmesi ve bunun toplumun büyük bir kesimi tarafından benimsenmiş olması kadınların önündeki en büyük engeldir. Dolayısıyla geleneksel rollerini sürdürmelerine engel olmayacak işlerde çalışmaları benimsenir<sup>97</sup>.

Toplumda kadının pasif, erkeğin ise aktif bir rol oynadığı bir gerçektir. Hatta kadınları ilgilendiren en temel konularda bile kararlar, genelde erkeklerce alınmakta, kadınlar ise bu kararlara uymak zorunda kalmaktadır. Bu düşünce yapısı içerisinde yönetici olmak gibi konular kadının gündeminde yer almamaktadır. Geleneksel toplumlarda ailede çocuk bakımı, ev temizliği, yemek hazırlamak gibi bazı görevler kadınlara yüklendiği için kadınlar bu görevlerden kurtulup iş hayatına yoğunlaşmaları erkeklere göre daha zor olmaktadır. Ailenin sorumluluğu erkeğin üzerinden alınarak tamamen kadının üzerinde bırakıldığından, onun çalışmaması veya işini bırakması teşvik ve takdir edilmektedir. Çalışma hayatına girse dahi, işyerindeki cinsiyet algısı ve önyargılı kalıplar kadınların kariyer ve bunun için gerekli olan eğitimleri alma fırsatlarını da kısıtlamaktadır. İşyerinde çalışma sürelerinin fazla olması, yöneticilerin olumsuz tutumu, çocuk bakım problemleri, ailedeki bakıma muhtaç yaşlı büyükler, işyerindeki baskıyı azaltacak gerekli desteğin olmayışı iş-aile yaşamı çatışmasının nedenleri olarak sıralanabilir.

---

<sup>95</sup> Ciner, a.g.e. ,s.1.

<sup>96</sup> Güldal, a.g.e. ,ss.69-70.

<sup>97</sup> Gediz Gelelgen, a.g.e. ,s.27.

Çocuk ve yaşlı bakımı ve ev işlerinin devamı, kadınların "doğal" görevi olarak görülmektedir. Erkeklerin bu yükü paylaşmaması, sosyal destek hizmetlerinin yetersizliği ve var olan hizmetlerin pahalı olması kadınların işgücüne katılımını etkilemektedir<sup>98</sup>. Oysa çağdaş yönetim anlayış ve uygulamalarını benimsemiş olan kurumlarda iş-aile çatışması sonucu ortaya çıkan olumsuz durumların ortadan kaldırılması ve bireyin verimliliğinin artırılarak, çatışmanın yarattığı stres düzeyini azaltacak bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir<sup>99</sup>. Çalışan kadınların üzerlerine aldıkları yükün hafiflemesinde destek olan, yardım eden eşlerinin katkısı büyüktür. Ayrıca gelişen ve pek çok ihtiyaca karşılık veren teknolojik yenilikler ve çocuk bakıcıları, kreşler, ev işlerinin yapılması için tutulan gündelikçi kadınlar kariyer sahibi olmak isteyen kadınlara yardımcı olmuştur<sup>100</sup>. Gerek doğum öncesi ve gerek doğum sonrası yasal izin süresi yeterli olmamakta ve çocuğun, ilk aylarda anne sütüne, duygusal ve zihinsel gelişim için anne sevgisine gereksinim duyması nedeniyle bu süre yetersiz kalmaktadır<sup>101</sup>. İzin süresi dolan annenin esas sorunu ise çocuğunun bakımını kime devredeceğidir. İş yerlerine bağlı olan ya da devletin açtığı kreş sayılarının azlığı, özel kurumların veya özel bakıcıların pahalı olması nedeniyle kadın çocukları büyüyene kadar iş hayatından çekilebilmektedir<sup>102</sup>. İşverenlerde, genellikle kadınların geçici olarak çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işlerine verdikleri, olası hamilelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmemeleri görüşü yaygındır<sup>103</sup>.

Çalışan kadının bu yoğun durumu, kendisi kadar evlilik düzeni ve çocuklarının gelişimi üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. Üstelik evine işten yorgun dönen kadın, eşi ve çocukları ile sağlıklı bir şekilde de ilgilenememektedir. Böylesine yoğun ruhsal ve fiziksel zorlanma, zaman azlığı ve stres nedeniyle kadınlar ailedeki sorunlarını işine, işteki sorunlarını ise ailesine yansıtabilmektedir.

---

<sup>98</sup>Gediz Gelelgen, a.g.e. ,s.28.

<sup>99</sup>Sibel Çınar Oğuz ve Fatma Nur İplik, "İş-Aile Yaşam Çatışmasının Kadın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektöründe Bir Araştırma" **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009, (Hız: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, ,s.171.

<sup>100</sup>Güldal, a.g.e. , s.59.

<sup>101</sup><http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=108>, Erişim Tarihi 19.05.2010

<sup>102</sup>Kaya, a.g.e. , s.32.

<sup>103</sup><http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=107> Erişim Tarihi 19.05.2010

### 1.5.Yönetici Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar

Yapılan araştırmalar sonucu kadınların yönetici olmalarının önünde birtakım engeller olduğu belirlenmiştir. Bunlar; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, fırsat eşitliğinin olmayışı, algı, cinsel kalıp yargıları ve cinsiyet ayrımcılığı şeklinde özetlenebilir<sup>104</sup>. Üstelik çocuk sahibi olmak için kariyerine ara veren kadınların, daha sonra işe döndüklerinde, bıraktığı yerden devam edemedikleri, daha az ücrete razı oldukları, bilinmektedir. Erkek meslektaşlarıyla aynı seviyeye gelebilmek için, insanüstü bir çaba sarf eden kadın strese yenik düşmekte ve sağlık problemleri yaşamaktadır<sup>105</sup>.

Kadınlarda kariyer yapmanın bedeli geç evlenme, çocuk sahibi olamama veya boşanma olarak sonuçlanabilmektedir. Hatta çocuklu kadınlar aile içi sorumlulukları nedeniyle kariyer fırsatlarını ertelemek eğilimindedir. Kadınlarda doğum izni süresinde uzatmaya gitmek, çocukları için ekonomik kreşler oluşturmak, çözüme katkı sağlayabilir. Yoksa kadın yönetici çocuk sahibi olduğunda, istifa etmek ya da doğumdan kısa bir süre sonra görevine geri gelmek zorunda kalmaktadır. Kişi aynı anda birden fazla role sahipse, bu rollerin her biri ayrı ayrı zaman ve enerji gerektirdiğinden iş-aile çatışması ortaya çıkabilmektedir. Bu çatışmaları veya gerginlikleri azaltmaya yönelik devletçe, örgütlerce ve sosyal kuruluşlarca politikalar oluşturulması bir yana, kadınlardan sorunları ve sorumlulukları bireysel ya da eşler düzeyinde çözmesi beklenmektedir. Çalışan kadınların iş yükünün fazla olması, eve iş getirilmesi, takdir edilmeme, dinlenme zamanları ile yükselme imkânlarının ve sosyal desteğin azlığı başlıca çatışma nedenleri olarak görülmektedir. Bu nedenle, kadının çalıştığı iş kolu onun ev içi rollerinin uzantısı olan mesleklerse daha bir anlam ve değer kazanmaktadır. Bundan dolayı, kadınların en çok tercih ettiği istihdam alanı kamu sektörü olmaktadır.

---

<sup>104</sup>Katkat, a.g.e. ,s.51.

<sup>105</sup>Mercanlıoğlu, a.g.e. ,s.43.

Bir başka sorunda, bazı kurumların yönetici özelliklerini ve standartlarını önceden belirlemesidir. Orta yaşlı erkeklerin yönetici olmasını tercih eden bir kurumda kadınların yönetsel pozisyonlara gelmesi güçtür. Üstelik kadınlar, genelde güç kavramıyla kadınsılığın bir arada var olmasını çelişki olarak görmektedir. Bu durum, yönettikleri insanlara karşı da gerektiğinde güç kullanmada zorlanmaları anlamını taşımaktadır<sup>106</sup>. Oysa yönetici olmak belli risklere katlanmayı gerektirmektedir. Ancak kadının üstleneceği risk, erkeğe kıyasla daha fazla olmaktadır<sup>107</sup>. Üstelik kadınlar yönetici pozisyona yükselirken, diğer kişileri ikna etmede erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorundadırlar<sup>108</sup>. Böyle olmakla birlikte, eğitim düzeylerinin yükselmesi, hizmetler sektörünün büyümesi, teknolojik ve yasal değişim gibi olumlu gelişmelerle beraber çalışma yaşamına daha fazla giren kadın, artık yönetim ve karar mekanizmalarında da yer alma istemekteyse de<sup>109</sup>, yapılan bazı araştırmalara göre kadınların çalışma yaşamında üst kademelere gelmesini engelleyen nedenlerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır<sup>110</sup>:

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları,
- Kadınların, aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı içinde bulunmaları,
- Kadınların erkeklere oranla duygusal olmaları nedeniyle üst düzey yönetim kademelerinde zorluklarla karşılaşmaları.

Kadınların yönetici olabilmek için yeterince atak, rekabetçi, güçlü, akılcı ve dayanıklı oldukları konusunda erkeklerin sahip olduğu düşünülen davranış kalıplarına sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir. Oysa kadınların, daha uyumlu ve hizmet edici bir durumda oldukları kabul edilmektedir. Günümüzde yönetici pozisyonundaki yükselmek isteyen kadınlar, çoğu zaman kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek durumunda kalmışlardır.

---

<sup>106</sup>Arıkan, a.g.e. , s.152.

<sup>107</sup>Yaprak, a.g.e. ,s.184

<sup>108</sup>Kaya, a.g.e. ,s.30.

<sup>109</sup>Yaprak, a.g.e. ,s.190.

<sup>110</sup>Kaya, a.g.e. , s. 31.

Kadınlara yakıştırılan ve yöneticilikle bağdaştırılmayan duygusallık, rasyonel olamama, çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik gibi özellikler kadınların üst düzey görevlere gelmelerine engel teşkil etmektedir<sup>111</sup>. Her alanda yaşanan değişim ve rekabet içinde, iş görenler zorlu çalışma koşullarının yanı sıra sırf kadın olmaktan kaynaklanan birçok sorunla karşılaşmaktadırlar<sup>112</sup>. İşverenlerde hâkim olan yargıya göre, kadınların geçici olarak çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işe verdiği ve olası hamilelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmeyerek yönetim basamaklarına getirilmemesi tarzı düşünceler yaygındır<sup>113</sup>. Toplumsal cinsiyet eşitliliğine yönelik bir duyarlılığın ve perspektifin ilgili kamusal ve sivil toplum kuruluşlarına dâhil edilmesi: Kadın girişimciliğinin desteklenmesine yönelik politikaların, programların ve projelerin uygulanmasında görev alan kamu kuruluşlarının çoğu toplumsal cinsiyet perspektifinden yoksundur<sup>114</sup>.

Çalışma yaşamında kadının kariyer sorununu genel olarak değerlendirdiğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür<sup>115</sup>:

- Aile sorumlulukları, kadınların kariyerinde ciddi bir sorun oluşturmaktadır.
- Kadınların, kariyer eğitimlerine katılımı düşük seviyededir.
- Doğum sonrası işe geri dönen kadın, vasıf seviyesinin düştüğünden yakınmaktadır.
- Toplumsal ve kültürel faktörler, kadınların yükselmesini engelleyebilmektedir.
- Henüz kadınlara, erkek egemen alanlara girebilecekleri vasıfları kazandırma çabası başarılı olmamıştır.
- Kadınlar daha kadınca ve alt düzey statülü alanlara toplanmışlardır.
- Kadınlar, kariyerlerini korumak için, bedelli yardım ya da aile içi yardım şeklinde diğer kadın olanaklarından yararlanmaktadırlar.
- Kadınların, meslektaşlarıyla evlenmeleri, kariyer ilerlemesine olumlu katkı sağlayan bir etmen olarak görülmektedir.

---

<sup>111</sup>Aykut Bedük; "Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, cilt.3, sayı:12,s.113. [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), Erişim tarihi:17.06.2010

<sup>112</sup> Yılmaz ve Diğerleri, a.g.e. ,s.89.

<sup>113</sup> Aytaç, a.g.e. ,s.906.

<sup>114</sup> Yıldız Ecevit **Türkiye'de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım** Uluslararası Çalışma Ofisi yayınları, Ankara, 2007,s.47.

<sup>115</sup>Kocacık, a.g.e. ,s.210.

Sonuç olarak; kadın yöneticiler erkek meslektaşları ile kıyaslandığında, bunların daha azının evli olduğu, daha fazlasının boşanma ihtimalinin yüksek olduğu, daha az sayıda çocuk sahibi oldukları, aile içi sorumluluklarının daha çok olma olasılığı nedeniyle, kariyerlerine ara verme ihtimallerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yine, çalışma saatlerinde esneklik uygulanmaması ve kadının yöneticiliği tercihi noktasında teşvik edilmemesi birer eksiklik olarak görülmektedir. Örgüt çalışanları arasında kadın cinsiyetin temsilinde kota uygulandığı takdirde, kadın yöneticilerin de önünü açılacaktır. Bir kısım kadın dernekleri ve sendikalar gibi önemli kurumsal yapılar olmakla birlikte, bunların kadınların yöneticilikleri konusunda iyi örgütlenememeleri ve politika geliştirememeleri de bir gerçektir. Toplumun kadınların yöneticiliği konusundaki önyargılarını ortadan kaldıracak başarılı rol model kadınlar, medya desteği ile ulusal ve yerel ölçekte ön plana çıkartılmalıdır.

### **1.6.Kadın Yönetici Adaylarının İzleyecekleri Yollar**

Yöneticiliğin evrensel düzeyde geçerli olan ölçüt ve kıstasları bulunmaktadır. Kaldı ki yöneticiler, cinsiyet esaslı değil yetkinlik esaslı olarak seçilmelidir. Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir<sup>116</sup>:

-Hem kadınlar hem de erkekler bir erkek yöneticinin nezaretinde çalışmaktan ruhsal sağlık açısından rahatsızlık duymamaktadır.

-Erkek yöneticilerle çalışan kadınların fiziksel sağlıkları daha düşük düzeydedir.

-Kadın yönetici gözetiminde çalışan kadınların ruhsal sağlık düzeyleri daha düşüktür.

-Kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan kadınların fiziksel sağlıkları daha kötü durumdadır.

Bu çalışma ile tespit edilen bulgular; ast konumundaki kadınlar yönetici konumundaki kadınların emri altında çalışıyor olmaktan rahatsızlık duymaktadır, şeklinde yorumlanabilir.

---

<sup>116</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Diğerleri “Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**,(Hızl. Ömer Torlak) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009,ss.261-262.



Saha araştırmacıları tarafından kadınların kariyer başarısı için bazı stratejiler önerilmektedir<sup>117</sup>:

- Eğitim
- Hedef belirlenmesi
- Dinginlik, stresle başa ıkabilme
- Bağlılık
- Samimiyet
- İletişim becerileri
- Kişisel Gelişim
- Üst yöneticiler ve iş arkadaşları ile pozitif ilişkiler

Tecrübe eksikliği yaşayan kadın yöneticilere yönelik, yönetim bilgisi seviyelerini arttırıcı kurum içinde ve dışında onlara destek olacak eğitimler planlamak faydalı olacaktır. Ayrıca yönetici pozisyonunda bulunan kadınların birbiriyle iletişim kurmalarını daha etkin hale getirme çerçevesinde bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır. Yöneticiliği hedefleyen kadınların, erkekleri yakalayabilmek için, daha uzun bir süre uğraş vermeleri gerekmektedir. Kadınlar önce kendi içlerinde taşıdıkları potansiyele güvenmeleri gerekmektedir ki, gerek hemcinsleriyle uyum içinde çalışsınlar, gerekse de yöneticilik konusunda istekli olup, gayret sarf edebilecek gücü kendilerinde bulabilsinler. Sorunları aşabilmek için, kadınlar başta olmak üzere, tüm toplumun bilinçli ve sürekli gayret sarf etmesi süreci hızlandıracaktır.

Bir başka araştırmacıya göre ise<sup>118</sup>:

- Kadının kendi vizyonu varsa
- Yeni alışkanlık ve kurallardan çekinmiyorsa
- Başarı üzerine odaklanmışsa
- Kriz anında cesaret göstermek gerektiğinin farkındaysa
- Sorunları, fırsatlara çevirmek becerisine sahipse
- Müşteri tercihlerinin farkındaysa
- Yüksek teknoloji ile temas içinde ise, yöneticiliğin yolu kendisine daima açıktır.

---

<sup>117</sup> Veras, a.g.e. ,s.5.

<sup>118</sup> Ardalan, a.g.e. ,s.1.

Kadınların, üst düzey yönetici olmalarının önünde ki en önemli engeller arasında, özgüven eksikliği, nasılsa başaramayacağı önyargısıyla oluşan hırs eksikliği, bedellerini ödemeye hazır olmadığı için yükselmeyi tercih etmemesi, toplumun kadından beklediği rolleri sorgulamadan içselleştirmesi olarak görülmektedir<sup>119</sup>. Kadın yöneticilerin nasıl bir hayat istediklerine karar vermeleri ve bunu elde edebilmek için ısrarcı olmaları, başkalarının ihtiyaçlarına gösterdikleri kadınca duyarlılığı, kendi ihtiyaçları için de göstermeleri gerekmektedir<sup>120</sup>. Böyle olmakla birlikte; kadınların eğitim almak, sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, danışmandan yardım almak ve yüksek performans göstermek gibi stratejiler kullanmasının cam tavanı kırarak, kariyer ilerletmesinde etkili olduğu birçok çalışmada belirlenmiştir<sup>121</sup>. Kadınların çalışma yaşamlarında kariyer sürecini sağlıklı olarak yürütebilmeleri için yapılabileceklerini dört başlık altında toplayabiliriz.

### **1.6.1.Kariyer Planlama ve Yönetici Yetiştirme Programları**

Kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavramdır<sup>122</sup>. Yüksek performans gösteren ve potansiyeli olan yönetici adayı kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri daha çabuk kazanabilmektedirler<sup>123</sup>.

Çeşitli kurum ve kuruluşların desteğiyle kadınların içlerindeki potansiyeli geliştirecek; onlara kariyer planlama, çatışma yönetimi, liderlik bilgisi, özgüven, zaman yönetimi gibi konularda eğitim almasını sağlayacak olanaklar sunmak gerekmektedir. Ancak kurumlar incelendiğinde; yönetim eğitimi, etkili iletişim, beceri eğitimi, mesleki gelişim, karar verme becerilerinin geliştirilmesi, iş ve yaşam dengesi gibi, kadınlara yönelik eğitim ve liderlik programlarının eksikliği görülmektedir.

---

<sup>119</sup> Mercanlıoğlu, a.g.e. ,s.42.

<sup>120</sup> Mercanlıoğlu, a.g.e. ,s.43.

<sup>121</sup> Erçen, a.g.e. , s.32.

<sup>122</sup> Aytacı, a.g.e. ,s.905.

<sup>123</sup> Erçen, a.g.e. , s.41.

### 1.6.2. Danışmandan Yardım Alma

Danışman, bir sorunla karşılaşıldığında kolaylıkla ulaşılabilecek ve kendisinden akılcı ve duygusal anlamda destek alınabilecek kişidir<sup>124</sup>. Danışmanlık, birinin diğerine göre daha tecrübeli olduğu iki kişi arasında gerçekleşen ve amatör kişinin kariyerinin ve gelişiminin usta tarafından yönlendirildiği, idare edildiği ilişki biçimidir<sup>125</sup>.

Danışmanlık sisteminde, kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini fark ettirilerek, gelişimini destekleme durumu vardır. Kadının bu haktan yararlandırılmaması, kariyer fırsatlarının daralması anlamı taşımaktadır. Özellikle uygulamalı alanlarda, rol modelinin kişilerin gelişiminde önemli bir yeri bulunduğu muhakkaktır. Danışmanlık yöntemiyle, kadının öz güvenini geliştirme ve eşit liderlik fırsatları sunarak, liderlik yapabileceklerine onları inandırıp, teşvik etme, cesaretlendirmeye mümkündür.

Bu durumda, etkili bir danışmanlık hizmetinden şu faydalar beklenir<sup>126</sup>:

- Destek ve teşvik
- Yapıcı tavsiyeler
- Sorun çözme konusunda yardım
- Karşılıklı bir öğrenme ortamı
- Karar verme becerisi
- Fırsatları belirleme
- Anahtar rol oynayacak paydaş toplantıları

---

<sup>124</sup> Barutçugil, a.g.e. ,s.20.

<sup>125</sup> Erçen, , a.g.e. ,s.36.

<sup>126</sup> OEEO,s.4,[http://www.oeeo.wa.gov.au/documents/generalpublications/stw\\_women.pdf](http://www.oeeo.wa.gov.au/documents/generalpublications/stw_women.pdf) ,Erişim:19.05.2010

### 1.6.3. Sosyal İlişki Ağlarını Geliştirme

Bir kurumu yönetmek için gerekli olan bilgi, destek ve kaynağa ulaşmada kadınlar erkeklere göre daha az başarılıdır. Kadınları iş yaşamında zorlayan bu önemli unsurun ana nedeni ise, erkek meslektaşlarının biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememeleridir<sup>127</sup>. Erkeğin egemen olduğu örgüt kültürü içinde, kadınların, erkeklerin informal iletişim kanallarının dışında bırakılması, kadını örgüt içinde yalnızlaştırmaktadır<sup>128</sup>. Aynı birimde çalışan erkekler kendi içlerinde bir araya gelerek spor yapar, yemek yer, ama kadınlar dışlanarak bu ilişki ağının dışında tutulur ve kendilerini yukarıya taşıyacak bilgi ve ilişkileri geliştirememiş olurlar<sup>129</sup>. Bazı araştırmacılar cinsiyet temelli engeller arasında sayılan, erkek ilişki ağlarından uzak durulmasının, kariyer ilerlemesinin önündeki önemli engellerden birisi olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, kabul görmüş liderlik ve iletişim biçimlerinin kadınlar tarafından daha iyi anlaşılması ve uygulanabilmesi için, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi önerilmektedir<sup>130</sup>.

Günümüz dünyasında, liderlik pozisyonları için bağlantılar kurmak ve bilgiye erişim oldukça önemli görülmektedir. Kurum içi iletişim ağları arasında; gazete, haber bültenleri, iç yazışmalar, personel toplantıları, medya ve internet gibi kanallar sayılabilir. İnfomal ve formal ağlardan kadının dışlanması, kadınların yönetimde ilerlemesine önemli bir engel oluşturmaktadır. Kadınların yönetim becerilerinin zayıf görülmesi nedeniyle, erkeklerce düzenlenen kulüp toplantıları, akşam yemekleri, hafta sonu faaliyetleri gibi sosyal iletişim ağının içine alınmayarak dışlanmaları önlenmelidir.

---

<sup>127</sup> Soysal, a.g.e. ,s.100.

<sup>128</sup> Mecanlıoğlu, a.g.e. ,s.41.

<sup>129</sup> Arıkan, a.g.e. ,s.151.

<sup>130</sup> Lockwood, a.g.e. ,s.3.

#### 1.6.4. Toplumda Cinsiyet Ayırmıcılığına Karşı Bilinç Oluşturma

Kadınlara karşı geliştirilen tavır ve ayrımcılıkların üstesinden gelebilmek için, hükümetler, işletmeler, sendikalar ve kadın örgütleri çaba harcamış olsalar da kazanımlar henüz oldukça yetersizdir. Cinsiyet ayrımcılığına karşı toplumsal bilinç geliştirme gelenekçi yapılarda hemen gerçekleşecek bir şey olmamakla birlikte, KSGM tarafından 1996'da hazırlanan Ulusal Eylem Planı'nda,

1. Kadınların yaygın ve örgün eğitimden erkeklerle eşit pay alabilmelerinin sağlanması,
2. Eğitimin materyallerinin cinsiyetçi öğelerden arındırılması,
3. Kadınların okuma-yazma oranlarının % 100'e çıkarılması,
4. Kadınlara yönelik çevre ve siyaset eğitimi verilmesi,
5. Kız çocuklarına yönelik olumsuz kültürel tutum ve uygulamaların ortadan kaldırılması, bulunmaktadır<sup>131</sup>.

Yine eğitim materyalleri toplumsal cinsiyet duyarlılığını vurgulayan bir bakış açısıyla gözden geçirilerek cinsiyetçi öğelerin ayıklanması sonrasında yeni materyallerin üretimi konularında politikalar ve mekanizmalar oluşturulmalıdır<sup>132</sup>. Bu amaçla ders kitaplarında kadın-erkek ile kız ve erkek çocuklara ait bilgi, fotoğraf ve resimlerde sayısal açıdan eşitlik sağlanmaya çalışılmakta, bu kitaplarda; erkeğin güçlü, başarılı, zeki, aktif ve bağımsız; kadının ise uysal, düzenli duygusal gibi özelliklerle tanımlanmasından kaçınılmaktadır<sup>133</sup>. Nitekim Türk dil Kurumu, kadınlara yönelik ayrımcı ve aşağılatıcı deyim ve atasözlerini sözlüklerinden ayıklamaktadır<sup>134</sup>.

Bu durumda dil ve toplum arasındaki güçlü ilişkiye de dikkati çekmek gerekmektedir. Örneğin; *ana vatan, devlet baba, saçı uzun akli kısa, erkek gibi kadın, elinin hamuru ile erkeğin işine karışma, erkektir her şeyi yapar* tarzı cinsiyetçi bir dil ayrımcılığı da aşılabilir. Bu tarz bir dil; kadınların toplumda nasıl konumlandırıldığı ve erkeğe nasıl bir ayrıcalık tanındığını da göstermektedir.

<sup>131</sup> KSGM **Kadın ve Eğitim**, (Politika Dokümanı), KSGM yayınları, Ankara,2008,s.26.

<sup>132</sup> UNICEF, "Eğitimin Toplumsal Cinsiyet Açısından İncelenmesi,Türkiye,2003",s.27. Erişim Tarihi: 10.06.2010 <http://www.unicef.org/turkey/pdf/ge21.pdf>.

<sup>133</sup> KSGM, **Kadın ve Eğitim**, s.31.

<sup>134</sup> Önder Yılmaz, "TDK bazı atasözleri ve deyimleri ayıkladı", **Milliyet**, Ankara,27 Aralık 2010,s.13.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADIN ÖĞRETMEN VE KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GENEL DURUMU

#### 2.1. Dünyada ve Ülkemizde Kadın Öğretmenlerin Durumu

Cinsiyet ile ilgili yapılan araştırmalarda iletişim ve iletişim davranışları açısından kadın ve erkek arasında dil ve üslup açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Kadın yönetici beden diline daha az hâkim olmasına rağmen astları ile daha iyi iletişim kurmak konusunda daha yeteneklidir<sup>135</sup>.

Cinsiyet eşitliği açısından güçlü sicili olan ülkelerde bile hâlen erkek işleri ve kadın işleri diye meslek ayrımcılığı çok yaygın şekilde bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında, kadının egemen olduğu alanlar, sağlık ve eğitim gibi alanlardır. Kadın eğitim yönetiminde sayısal olarak düşük bir oranda temsil edilmektedir. İş ve ev arasında dengede kalma çabası, eşler arasında eşitsiz bir iş bölümü, cesaret verici ve destekleyici bir çevrenin yokluğu başlıca önemli olumsuz etkenlerdir. Genel olarak yönetimde, özel olarak ise eğitim yönetiminde iletişim önemli bir yönetim fonksiyonudur ve okul müdürünün çalışma hayatının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Kabul etmek gerekir ki, kadın eğitim yönetimi erkek stilinden farklı bir yönetim tarzıdır. Kadın öğretmenlerin lider olarak kabullenilmemesinin en temel nedeni olarak, toplumdaki sosyal algı görülmektedir. Genellikle, öğretim görevi kadınlar için uygun görülürken, yöneticilik ise yakıştırılmamaktadır.

Kadın-erkek eşitliğinin sağlanması, toplumsal cinsiyet duyarlılığının tüm plan ve programlara yansıtılması, kadının insan haklarının korunması ve geliştirilmesi, toplumsal yaşamın her alanında kadının güçlendirilmesi, kadınların tüm karar alma konularına eşit katılımlarının sağlanması için politikalar ve stratejiler geliştirilmeden, toplumların ne sağlıklı olmaları ne de ilerlemesi olanaklı olacaktır<sup>136</sup>.

<sup>135</sup> Thakathi ve Lemmer, a.g.e. ,s.194.

<sup>136</sup> KSGM, *Kadın Statüsü ve Sağlığı ile İlgili Gerçekler*, s.48.

Aile sorumlulukları ile kariyer tercihleri arasında sıkışan kadının tercihi çoğu zaman, aile olmaktadır. Aşağıda, Amerika'da görev yapan kadın okul yöneticilerinin yaşadıkları sıkıntılarla ilgili bazı görüşmelere yer verilmiştir<sup>137</sup>:

**Yönetici A:** “...Yöneticiliğin başlangıcındaki algılamam, sanki herkes her an beni olduğu gibi izliyordu.”

**Yönetici B:** “...Ailemin talep ve beklentileri ile benim mesleki ve kişisel yaşamım hiçbir şekilde tam olarak dengelenemedi.”

**Yönetici C:** “...Bir kadın olarak başarılı olmak için daha fazla iddialı ve daha fazla erkeksi özellikler sergilemek gerektiğini düşünüyorum. Büyük, güçlü erkekler gibi davranmak lazım.”

**Yönetici D:** “...Ben erkeklerin bu cinsiyet sorununa sahip olduklarını sanmıyorum. Bir erkek müdür, ilk atandığında, kendini kimseye kanıtlamak zorunda kalmadan odasına rahatlıkla elini kolunu sallayarak yürüebilir.”

Kadın müdürler için, kariyerlerinin önemi kadar, aile hayatları da önemli olmakta, ancak aileleri için yeterli zaman ayırmaları pek mümkün görünmemektedir. Yönetici olduklarından okuldaki sorumlulukları ve fazla mesai ve enerji isteyen yoğun iş temposu nedeniyle, iyi anne ve eş olarak görevlerini aksatıp, yapamamak onlarda suçluluk duygusu geliştirebilmektedir.

Güney Afrika'da yapılan bir araştırma bize kadınların, profesyonel yönetici ve anne olarak çalışma görev ve sorumlulukları ile ailesinin arasında kalmasının ve çift kişilikli rol oynamanın ne kadar zor olduğunu vurgulamaktadır. Güney Afrika'da kadın müdürlerle yapılan mülakatlarda şu diyaloglar yaşanmıştır<sup>138</sup>:

---

<sup>137</sup> Gaetane Jean-Marie ve Alex Martinez “Race, Gender, & Leadership: Perspectives of Female Secondary Leaders”, Florida International University, USA 2007, s.45. [http://coeweb.fiu.edu/Research\\_Conference/2007\\_SUIE\\_Proceedings\\_files/JeanMarie%205B1%5D.Martinez\\_FINAL.pdf](http://coeweb.fiu.edu/Research_Conference/2007_SUIE_Proceedings_files/JeanMarie%205B1%5D.Martinez_FINAL.pdf). Erişim Tarihi:10.06.2010

<sup>138</sup> Pontso Moorosi “Creating linkages between private and public:challenges facing woman principals in South Africa”,*South African Journal of Education*,2007, Vol 27(3),ss.514–515. <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/25115/4329>,Erişim Tarihi:10.06.2010

**Yönetici A:**”... Özgür görünüyorum, ama okul her şeyimi aldı. Ve ben böylece yıllar içinde kariyer uğruna yaşam dengemi ve sosyal hayatımı kaybettim.”

**Yönetici B:**”... Bu müdür odasında sosyal yaşamım gerçekten uçup gitti. Okulda bir sürü iş ve sorumluluk var. Evinizde çocuklarınız için de çok şey yapmak istiyorsunuz. Aynı zamanda kocanız bile sizden ekstra işler bekliyor, ama yetişemiyorum. Açıkçası bir anne ve bir eş olarak benim rolüm başarısız.”

**Yönetici C:**”...Gerçekten yapamıyorum. Çünkü benim 4,30 -18,00 saatleri arasında okulda kalmam gerekiyor. Eve geç ve yorgun geldiğim için, çocuklar ve kocam şikâyet ediyor. Hazır yemekler ısıtıp yiyoruz, çünkü zamanım yok. Kendi çocuklarıma haksızlık yapıyorum, çünkü onların, öğrencilerimden bana daha çok ihtiyacı var.”

**Yönetici D:**”... Kocama yemek yapmak zorundayım, çünkü o hazır ısıtılmış yemek sevmiyor. Kocam yemeğini yedikten sonra da, gazetesini alır ve okur. O beni anlamadığı gibi, bana ondan destek de gelmemektedir. Bazen bana seslendiğinde duymazdan geliyorum. Böyle giderse elimdeki her şeyimi kaybedeceğim.”

Bu araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, yöneticiliğin kadınlara cazip gelmesi için, esnek çalışma da dâhil olmak üzere yeni projeler üreterek, iş-aile yaşamı dengesi sunan, aile dostu, eşit fırsat ve desteğin verildiği politikalar uygulamak gerekmektedir. Kadın, kariyer ve aile arasında seçim yapmak zorunda kalmamalıdır. Bu yapılmadığı takdirde, kadınların erkeklerden daha az yönetici olmayı istedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Geleneksel kültürlerde kadın erkekten görev yönünden de farklıdır, çünkü onun iş ile evi arasında erkeğe göre orantısız bir sorumluluğu bulunmaktadır. Önemli bir husus da, eş dâhil çevreden bir destek olmadığı gibi, kadınlardan geleneksel rollerini oynamaları da fazlasıyla beklenmektedir.

İngiltere’de kadın öğretmenlerin kariyer ilerlemelerine yönelik yapılan bir başka çalışmada ise okul müdürleri şu tespitlerde bulunmuştur <sup>139</sup>:

---

<sup>139</sup> Marie-Pierre Moreau ve Diğerleri ‘‘The Career Progression of Women Teachers in Englanda Study of Barriers to Promotion and Career Development’’,Final Report of the Women Teachers’ Careers and Progression Project,June 2005, ss.62,79. [http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/library/c51886\\_3.pdf](http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/library/c51886_3.pdf), Erişim Tarihi:14.04.2010



”...Bence kadınların kariyerlerinin sonlanma nedeni aile sorumluluklarıdır.” (Martin, headteacher, Hartfield)

”...Erkeklerin çocuklar için evde daha fazla sorumluluk almaları gereklidir. Ve ben sık sık bunu söylüyorum.” (Charles, headteacher, Pondington)

”...Çocuk bakımı için sorumluluk genellikle anneye düşüyor, bu çeşit engellerin üstesinden gelmek çok büyük gayret istemektedir.” (David, headteacher, Bridlington)

Erkekler, her zaman yönetim alanında egemen unsur olmuşlardır. Dolayısıyla, örgütler içindeki sosyal uygulamalar ayrıcalıkları olan erkekler için tasarlanmıştır<sup>140</sup>. Nitekim Jose Manuel Coronel 2005 yılında İspanya’da, kadın okul yöneticisi ve öğretmenlere bir anket uygulamış ve kadın yönetici sayısının azlığındaki ana engelin % 58 ile ; ‘kadınların iş ile aile hayatının uyumsuzluğu olduğu gerçeği’ sonucuna varmıştır. Coronel bu çalışmasıyla, okulların örgütsel kültürüne ait bir başka engelin de, ‘erkek odaklı bir yönetim kültürünün hâkim olduğunu’ işaret etmektedir<sup>141</sup>.

Araştırmanın rakamları, aile- iş çatışmasının hâlen kadınların yönetim kademelerinde yer almayışlarındaki ana gerekçesi olduğunu kanıtlamak açısından dikkat çekmektedir. Bu anlamda, kadın öğretmenin aile ve çalışma hayatı arasında, genel bir düzeyde ve daha özel olarak eğitim yönetimi düzeyinde, denge kurmayı ve uzlaşmayı hedefleyen belirli bir politik desteğin eksik olduğu göze çarpmaktadır. Güçlü konumlarda erkeklerin egemen olduğu yapının içinde, genellikle kadın yetenek ve performans açısından eksik kabul edilmektedir. Bu bakış, okullarda olduğu gibi, bu okulların bağlı bulunduğu üst yönetimlerinde de geçerlidir. Geleneksel perspektife bağlı olarak, eğitimde en yüksek idari işleri erkekler kontrol ve idare etmektedirler. Kadınların iş yerinde daha zor ve güç pozisyonları talep edebilmesi için, evdeki rolüne eşlerin ortak olmaları gerekmektedir. Çocuk bakımı ve diğer aile içi sorumluluklar paylaşılmazsa, kadın daha sık kariyer sorunları ile boğuşmaktadır. Doğum gerekçesiyle üstün performansı olan kadınlar dahi, erkek adaylardan sonra yönetici olarak talep edilmektedir. Kadın yöneticinin okullar dâhil olmak üzere birçok kurumda, iş ve ev hayatını ayrı tutması beklenmektedir.

<sup>140</sup>Moorosi, a.g.e. , s.508.

<sup>141</sup><http://www.physorg.com/news187361067.html> ,Erişim tarihi:09.03. 2010

AB Eğitim Raporunda 2006 rakamlarına göre Yunanistan, Lüksemburg, Liechtenstein ve Türkiye hariç tüm Avrupa ülkelerinde ilk ve orta öğretim öğretmenlerinin yüzde 60'ından fazlası kadındır. Bulgaristan, Estonya, Letonya ve Litvanya'da ise ilk ve orta öğretimde, öğretmenlerin yüzde 80'i kadınlardan oluşmaktadır. Okul yöneticisi (School head) olma şartları arasında asgari bir profesyonel öğretim deneyimi aranmaktadır. Bu süre Türkiye'de 1 yıl, İzlanda'da ilköğretim için 2 yıl, Yunanistan'da 12 yıl, Kıbrıs'ta ise 13 yıldır<sup>142</sup>.

*Öğretmenlerin çoğunluğu kadın olduğu halde neden aynı oranda yönetici olarak temsil edilmiyorlar?* sorusuna, meslektaşları ve toplumun desteği olmaması, kadın yöneticilerin eş ve ailelerinin buna sıcak bakmayışları bir cevap olabilir. Ayrıca cinsiyet-iktidar ilişkileri ve olumsuz tutumlar idari pozisyonları isteyen kadınlarda caydırıcı etki yapmış olabilir<sup>143</sup>. Bu durumun nedenleri hakkında 2000 yılında Yunanistan'da, 304 bayan öğretmene uygulanan bir anket bizlere fikir vermektedir. Anket sonuçlarına göre: Söz konusu 304 bayan öğretmenin % 84,9 evlidir ve bunların %75,7'sinin küçük çocuğu vardır. Yine %81,9'u yönetici olmayışındaki temel neden olarak aile sorumluluklarını göstermiş ; % 37,2' si ise yönetim sorumluluklarını erkeklerden daha az arzu ettiklerini belirtmiştir<sup>144</sup>.

Bu bulgulardan, kadın öğretmenlerin önemli bir yüzdesini yönetim kademelerinden soğutanın, çocuk ve eşlerinin birincil faktör olduğu ve yönetim kademelerindeki yoğun iş ve aşırı sorumluluk nedeni ile maruz kalacakları yüksek stres düzeyi olduğu anlaşılmaktadır.

Bir kısım araştırmacılar da, '*Neden kadın öğretmenler yönetici olmak istemez?*' , sorusuna cevap ararken, aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır<sup>145</sup>:

<sup>142</sup> <http://www.abhaber.com/ozelhaber.php?id=3846>, Erişim:19.05.2010

<sup>143</sup> Valerie Roser ve Diğerleri "Principal Gender as Related to Campus Size, Level, and Academic Rating" *Advancing Women in Leadership Journal* Sayı: 29/10,2009, s.3. [http://www.advancingwomen.com/awl/Vol29\\_2009/No\\_10\\_Vol\\_Dr\\_Valer\\_Rosser.pdf](http://www.advancingwomen.com/awl/Vol29_2009/No_10_Vol_Dr_Valer_Rosser.pdf), Erişim:10.03.2010.

<sup>144</sup> Andreas Kyriakoussis ve Anna Saiti "Underrepresentation of Women in Public Primary School Administration: The experience of Greece" *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, Vol 10,2006, s.507. <http://www.ucalgary.ca/iejll/vol10/saiti>, Erişim Tarihi:10.05.2010

<sup>145</sup> Helga Neidhart ve Paul Carlin, "Pathways, incentives and barriers for women aspiring to principalship in Australian Catholic schools" Australian Catholic University, Melbourne Paper presented at NZARE/AARE Conference, Auckland, 2003,s.6. <http://www.aare.edu.au/03pap/car03480.pdf> Erişim Tarihi:19.05.2010

- Kişisel nedenler ve aile etkisi
- Desteksiz dış çevre
- Hesap verme sorumluluğu
- Uzmanlık eksikliği
- Algılanan erkek önyargısı
- Yakın sosyal ilişkilerin olmayışı
- Sistem sorunları
- Ödül ve cazibe eksikliği

Kadın öğretmenlerin kariyerleri açısından en büyük engel olarak kendi aile sorumluluklarını algıladıkları anlaşılmaktadır. Birçok kadın belirli bir dereceye kadar kendilerine yönelik tutumları içselleştirilmiş ve sonuçta rol beklentileri, onların kabulleneceği şekilde kalıplaşmıştır. Hatta bu nedenle, ailedeki rolü dolayısıyla çocuk bakımı ve işlerinden büyük bir zevk de duyabilmektedir<sup>146</sup>. Toplumların sosyal ilişkilerinde ve sosyal uygulamalarında eril kimlik değeri yüksektir, çünkü büyük ölçüde erkeklerce oluşturulmuş ve erkek deneyimlerine dayanmaktadır. Bu nedenle toplumsal cinsiyet eşitsizliği derin kültürel kalıplar ve örgütsel sistemlerle kendi yapısını da korumayı sürdürmektedir<sup>147</sup>.

Ortalama müdürler, haftada toplantılar, sosyal ve sportif etkinlikler dâhil okulda 50 saat civarında bir zaman harcamaktadırlar. Bu tür iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi bozan, yoğun bir çalışma çoğu kadın öğretmen için iyi bir tercih olarak düşünülmemeyip, ilgi çekici bulunmamaktadır. Kadınlar, doğum gibi biyolojik nedenlerle aile ve çocuklarına karşı sorumluluk taşımakla birlikte, erkek eşler henüz tam olarak çocuk yetiştirme ve ev işlerinde eşit olarak sorumluluk paylaşmayı kabul etmemektedir. Bu nedenlerle kadın öğretmenlerin yöneticilik tercih etmedikleri anlaşılmaktadır.

---

<sup>146</sup> Owence Chabaya ve Diğerleri Newman "The persistence of gender inequality in Zimbabwe: factors that impede the advancement of women into leadership positions in primary schools" *South African Journal of Education*. 2009, Vol 29,s.243. <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/44152/27667> Erişim:19.05.2010

<sup>147</sup> Moorosi, a.g.e. ,s.510.

### 2.1.1.Dünyada Kadın Müdürlerin Eğitimdeki Oranı

Tarihsel olarak, kadınlar öğretmenlik mesleğinde çoğunluk olduğu halde, kadın eğitim yöneticisi gerek ülkemizde, gerekse dünya üzerindeki diğer devletlerde yeterli sayıda temsil edilmemektedir. Kadınların öğretmen olarak çok olmalarına karşın okul yönetimde erkeklerden daha az olmasının bir nedeni de, kadının doğasında hırs ve güven eksikliği olmasının yanı sıra, yetişme tarzlarından dolayı demokratik ve katılımcı yönetim biçimini içeren bürokratik kontrolü kabul etmekte zorlanmamalarıdır. Böyle olmakla birlikte, öğretmenlerin bu kadar yoğun kadın cinsiyetinden oluşmasının bir nedeni de, onların doğuştan gelen çocuk yetiştirme yeteneklerinin doğal bir sonucudur, şeklinde açıklanabilir.

**-Amerika Birleşik Devletleri:** Amerika'daki okullarda çalışan öğretmenlerin yüzde 75'i kadın iken, sadece yüzde 25 oranında erkek öğretmen bulunmaktadır. Böyle olmakla birlikte; Teksas'da 2006 yılı itibariyle 7893 okul müdüründen 4390'ı (% 55,6) sı kadındır<sup>148</sup>. Washington'daki ilköğretim öğretmenlerinin %81 i kadın olduğu halde; ilköğretim müdür yardımcısı % 52 ve ilköğretim okul müdürü % 51 oranında kadınlar tarafından doldurulmuştur. Washington'da, lisede görev yapan öğretmenlerinin % 48' i kadındır ve bunlardan % 28'i müdür pozisyonunda, % 37'si de müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır<sup>149</sup>.

**-Avustralya:** Avustralya'daki kadın öğretmenlere göre Katolik okullarında, erkekleri koruyan hiyerarşik bir kültür hâkimdir. Kadın için tavsiye edilen strateji ise itaat etmektir. Eğitim kurumlarında yerleşik durumdaki otorite ve hiyerarşik yapıları yıkmak çok güç olduğundan, deneyimli kadın yöneticiler öne çıkarılarak, üstlerince de desteklenmeleri gerekmektedir<sup>150</sup>.

<sup>148</sup> TEA,2008. [www.tea.state.tx.us/](http://www.tea.state.tx.us/) Erişim Tarihi:19.05.2010

<sup>149</sup> NCES, 2007 <http://nces.ed.gov/programs/coe/> Erişim Tarihi:19.05.2010

<sup>150</sup> Neidhart ve Calvin a.g.e. ,s.5.

**-Güney Afrika Cumhuriyeti:** Güney Afrika eğitim sistemi içinde, okullarda görevli kadın öğretmenler % 70 istihdam oranıyla çoğunluğu oluşturmakla birlikte sadece % 30 dolayında okul müdürü kadındır<sup>151</sup>.

**-İngiltere:** İngiltere'de 2005 yılı verilerine göre, ana sınıfı ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin %84,3 'ü kadın olup, bu okulların % 63 ünde müdür olarak,% 75,4 ünde de müdür yardımcısı olarak kadınlar görev yapmaktadır. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin %55,2'si kadın olup, bu okulların % 32,5 inde müdür olarak,% 40,4 ünde de müdür yardımcısı olarak kadınlar görev yapmaktadır<sup>152</sup>.

**-İspanya:** İspanya Milli Eğitim Bakanlığı rakamlarına göre,2009-2010 öğretim yılı için, İspanya'da 230.288 kadın, 64.152 erkek, okul öncesi ve ilköğretim öğretmeni bulunmaktadır. İspanya'da okul öncesi ve ilköğretim okullarında yönetim pozisyonlarının sadece % 38,6'sı kadınların elindeyken, erkek yöneticilerin oranı % 61,4 olarak görülmektedir<sup>153</sup>.

**-Uganda:** 2006 yılı verilerine göre Uganda'daki Ortaokulların %12 si kadınlar tarafından yönetilmektedir. Bu okullarda liderlik pozisyonlarına geçen kadınların rol model özellikleri sayesinde, kız öğrencilere yönelik özendiricilik ve duyarlılık sağlanarak, onların kariyer kararları almaları sağlanmaya çalışılmaktadır<sup>154</sup>.

**-Yunanistan:** Yunanistan'daki okullarda kadın öğretmen sayısı 1997-1998 yılında % 55,8 oranına ulaşmıştır. Yunanistan'ın eğitim sistemi kadın yönetici ile ilgili herhangi bir kısıt içermemekle birlikte ilköğretim sisteminde yüksek yönetici pozisyonlarında özellikle düşük bir kadın varlığı bir gerçektir<sup>155</sup>.

---

<sup>151</sup> DFES, 2005, <http://www.dfes.gov.uk/> ,Erişim Tarihi:19.05.2010

<sup>152</sup> Moreau ve Diğerleri, a.g.e. ,s.15.

<sup>153</sup> <http://www.physorg.com/news187361067.html> ,Erişim Tarihi:09.03. 2010

<sup>154</sup> [http://advancingwomen.com/awl/awl\\_wordpress/advancing-women-into-educational-leadership-in-developing-countries-the-case-of-uganda/](http://advancingwomen.com/awl/awl_wordpress/advancing-women-into-educational-leadership-in-developing-countries-the-case-of-uganda/) Erişim tarihi 10.05.2010

<sup>155</sup> Andreas ve Saiti, a.g.e. ,s.505.

**-Zimbabve:** Zimbabve'deki Masvingo şehrinde 2004 yılı itibariyle 246 ortaokulun yöneticilerinin cinsiyet dağılımına bakıldığında kadınların, sadece 14'ü (% 5,60) müdür ve 8'i (% 3.25) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. İlkokulların durumuna gelince, 693 yöneticinin cinsiyet dağılımına bakıldığında, kadınların 68'i (% 9,81) müdür ve 56'sı (% 8,08) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır<sup>156</sup>.

Örneklere bakıldığında, eğitim yönetiminde erkek egemenliğinin dünya çapında var olan bir durum olduğu açıkça görülmektedir. Erkekler, hâlen devlet okullarında liderlik pozisyonların büyük çoğunluğunu ellerinde bulundurmaktadır. Bu haliyle, kökleşmiş erkek egemen kurumsal kültür, kadınların gelişimine ve kariyerlerine de engel olmaktadır. Kalıplaşmış cinsiyet etkisi; kadınlarda benlik saygısı ve güven eksikliğine yol açtığı gibi, aile içinde ve iş yerinde de destek eksikliğini doğurmaktadır. Gelişmiş ülkelerde uygun koşulları taşıyan nitelikli kadın adaylar yöneticiliğe yeterince ilgi göstermezken; gelişmekte olan ülkelerde, liderlik pozisyonlarına başvuru için gerekli niteliklere sahip olan kadınların azlığı ve başvuruların ise gizli engellerle karşılaşması dikkati çekmektedir. Bununla birlikte günümüzde, personeli destekleyen ve özsaygılarını güçlendiren, demokratik değerleri öne çıkaran bir yönetim anlayışına doğru gidilmektedir. Eğitim yöneticisi kadınlar üzerine yapılan çalışmalar, kadın liderlik stilinin daha demokratik olduğunu, öğretmenlerle daha içten ilişki kurduklarını, daha esnek ve duyarlı davrandıklarını, daha az baskıcı bir beden dili kullandıklarını göstermektedir. Dolayısıyla kadınlar, kendi kadınsı değerlerini bastırıp yok sayarak değil, aksine ortaya çıkararak kariyer fırsatını yakalayıp sürdürmelidir.

Okullara yönetici olarak atanıp, görev yapmaya başlayan kadınlar, iş ve aileleri arasında denge kurmakta ciddi, çarpıcı zorluklar yaşamakta ve ailelerince desteklenmedikleri gibi, kültürel engellemelerle de karşılaşmalarıdır. Mevcut yapı, yönetici kadına özel ve kamu hayatını dengelemesini öneriyorsa da, hiç de kolay olmayan bu durum, özellikle evli aileler için oldukça yıpratıcı olabilmektedir<sup>157</sup>.

---

<sup>156</sup> Chabaya ve Diğerleri a.g.e. ,s.237.

<sup>157</sup> Moorosi, a.g.e. ,s. 507.

## 2.1.2.Ülkemizde Kadının Öğretmenlik Mesleğindeki Tarihi Gelişimi

Ülkemizde kadınların öğretmenlik mesleğine giriş tarihçesi incelendiğinde, bunun bir ihtiyaç neticesi ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Kız çocuklarına devlet eliyle 1859 yılında Sultanahmet'te ilk kız rüştiyeleri, 'Eğitim yapmak isteyen kız ve erkek, bir ayırım yapılmaksızın bu nimetten faydalanmalıdır'<sup>158</sup>, düşüncesiyle açıldığı görülmektedir. Nitekim 1862 de haftalık olarak ve Osmanlı Türkçesi dışında Arapça, Ermenice, Farsça, Fransızca, Rumca baskıları da yayımlanan ve bir resmi gazete olan Takvim-i Vekayi'de devletin şu görüşlerine yer verilmektedir<sup>159</sup>:

*'Devleti yüceltecek biricik yol genel eğitimin yaygınlaştırılmasıdır. Eğitimden kız-erkek herkes yararlanmaktadır. Ailesini mutlu edecek kadın din ve dünyasını bilmelidir. Kızların eğitimi, ana ve babanın borcudur.'*

Bu durumda, Osmanlı döneminde kadınların hem dinlerini, hem dünyalarını bilerek yuvalarının mutluluğuna hizmet edebileceklerinden hareketle, milletin devamı açısından çok önemli olan aile kurumunun en iyi şekilde sürdürülmesi için ilk kız rüştiyesinin açıldığı anlaşılmaktadır. Eğitim olanakları açısından Osmanlı kadını Avrupa kadınına çok uzak sayılmayacak bir mesafeden izlemiştir. Nitekim Avrupa'da da kızların eğitimine bizde olduğu gibi oldukça geç başlanmıştır. Batı'da da, erkek bakış açısı ile kızların eğitim hakkı uzun süre verilmeyerek, esirgenmiştir.

Örneğin; Batı da ortaya çıkan "kız kolejlerinin" ilki İngiltere'de 1848'de, ABD'de 1861'de kurulmuştur. Meslek ve elişi okulları dışında, üniversiteye hazırlayıcı tipte orta dereceli kız okulları Prusya'da ilk kez 1872'de, Fransa'da 1880'de açılmıştır<sup>160</sup>. Dikkat çeken bir husus da, yıllık resmi bilgileri yayımlamak amacıyla hazırlanan Hicrî 1287 tarihli Devlet Salnamesi'nde, İstanbul Beşiktaş Kız Rüştiyesinin müdürü olan Fatma Hanım'ın 3 Nisan 1870'den bir süre önce Osmanlı Devleti'nde bir okula atanmış ilk kadın müdür olduğu belirtilmektedir<sup>161</sup>.

<sup>158</sup> Hasan Ali Koçer **Türkiye'de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişimi(1773-1923)** Milli Eğitim Basımevi İstanbul,1992,s.67.

<sup>159</sup> Necdet Sakaoglu **Osmanlı Eğitim Tarihi**, İletişim Yayınları 2.Baskı, İstanbul, 1993,s.86.

<sup>160</sup> [www.tufar.com/SanalBaba/Karisik\\_Icerik\\_Betikler\\_Belgeler/.../Soru\\_27.pdf](http://www.tufar.com/SanalBaba/Karisik_Icerik_Betikler_Belgeler/.../Soru_27.pdf), Erişim:11.12.2010

<sup>161</sup> [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/143/1.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/143/1.htm), Erişim Tarihi:13.12.2010

Söz konusu devirde kız Rüştîyeleri için yeterli sayı ve nitelikte kadın öğretmen bulunamadığından, bu ihtiyaç erkek öğretmenler ile giderilmekte ve bu erkek öğretmenlerde aranılan özelliklerin yaşlı ve edepli olmaları istenmektedir. Darülmuallimatın yani Kız Öğretmen Okulunun açılması ile de kız okullarındaki öğretmen ihtiyacını karşılamak için sistemli bir şekilde kadın öğretmen yetiştirilmeye başlanmış, böylelikle Osmanlı toplumunda öğretmenliğin kadınlar için de bir meslek olabileceği kabul edilmiştir. Gerek kız çocukları için yeni açılacak olan rüştîyelere ve gerekse daha önceden mevcut olan kız sıbyan okullarına bayan öğretmen yetiştirmek amacı ile 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesinde bir Dârülmuallimat kurulması kararı verilmiştir. Adı geçen kız öğretmen okulu 1870 yılında açıldığında, Maarif nazırı Saffet Paşa'nın okulu açış konuşması Takvim-i Vekayi'de yayınlanmıştır.

*''...Kadınlar, her türlü saygıya ve riayete layıktır. Onların eğitimi ve öğretimi, özen gösterilmesi gereken bir konudur. Çünkü bir çocuk doğduğu andan, okula gidinceye kadar ana kucağındadır. Erkekler kadar kadınların da bilgiyle donatılmaları gerekir<sup>162</sup>.''*

Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile kızların 6-10, erkeklerin 7-11 yaş arası okula devamları zorunlu kılınırken, bir yerde iki okul varsa birinin kızlara ötekinin erkeklere mahsus olması koşulu konmuştur. Yine, ayrı kız mekteplerinin hocaları kadın olacak, fakat yeterli sayıda ehliyetli muallime yetiştirilinceye kadar yaşlı ve iyi ahlaklı muallimlerin tayini de uygun görülecektir<sup>163</sup>. Yine bu Nizamname, Darülmuallimat'ın bir kadın müdürü olacağı hükmünü getirirse de okulunun ilk müdürü Emin Efendidir. Ancak 1879-1880 yılında Fatma Zehra Hanım bir kadın müdür olarak ilk kez bu okul atanabilmiştir<sup>164</sup>. Yanı sıra 1895'te Abdülhamit tarafından yayımlanan Darülmuallimat Talimatnamesi'nden bu okulun bir erkek müdürü, onun maiyetinde de bir kadın müdürü olacağı da belirtilmektedir<sup>165</sup>.

<sup>162</sup> Sakaoğlu, a.g.e. , s.80.

<sup>163</sup> Yahya Akyüz, **Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1999'a)**7.Baskı, Alfa yayınları, İstanbul, 1999,s.142.

<sup>164</sup> Yücel a.g.e. ,s.543

<sup>165</sup> Necati Cemaloğlu ''Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar'' , **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2,2005, s.254.



Bu tarz bir düzenlemenin, eğitim sistemimizde müdürün erkek, muavinin kadın olması biçiminde gerçekleşen bir tür aile modelinin de başlangıcını oluşturduğu söylenebilir<sup>166</sup>. Yine bu nizamnamede erkek öğretmen okulunun müdürüne aylık 5 bin kuruş, öğretmenlerine aylık 2-4 bin kuruş maaş; kız öğretmen okulunun kadın müdürüne aylık 1500 kuruş, kadın öğretmen ve ustalarına 750 kuruş maaş verileceği belirtilmektedir<sup>167</sup>.

Böylece, 1895 Talimatı, kadın müdürün konumunu erkek müdürden daha alt düzeyde belirlemiş, onun yönetimle ilgili yetkilerini ve görevlerini geniş ölçüde kısıtlamıştır. Böyle yapılmakla, asıl yönetimin ve yetkilerin erkek müdürde olduğu açıkça belirtilmiştir. Böylece bu okullarda, kadınların öğretmen ve yönetici olarak sisteme katılımı ile geleneksel ailedeki kadının rolünden yola çıkılarak, erkek yöneticiliğini ve yetkisini tamamladığı anlaşılmaktadır. Üstelik kadın müdürün maaşı, erkek müdürünkine göre oldukça düşüktür. Kadın öğretmenlik Osmanlı toplumunda bir sorun oluşturmazken kadın yöneticilik erkeklere yönelik bir tehdit olarak algılanmışsa da kadın müdür atamaları yapılmıştır. Cumhuriyetin kurulmasından sonra ise, toplumsal alanda yapılan büyük değişimlerin halk tarafından benimsenerek yaygınlaşması noktasında, erkek olsun, kadın olsun öğretmenler tarihi bir misyon yüklenmişlerdir. Bununla birlikte, kız okullarına erkek müdür atama uygulaması Cumhuriyetin ilk yıllarında da sürmüştür.

Nitekim Cumhuriyete geçişten sonra, Tezer Taşkın ilk kadın müdür olarak Ankara kız lisesine 1931 yılında ancak atanmıştır<sup>168</sup>.

---

<sup>166</sup> Mine Tan ‘‘Eğitim Yönetiminde Kadınlara Yer/Gerek Var mı?’’ **21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu** (16/17 Mayıs 2002) (Hzl: Cevat Elma ve Şakir Çınkır) Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın no:191, , Ankara, 2002,s.41.

<sup>167</sup> [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/143/1.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/143/1.htm) Erişim: 13.12.2010

<sup>168</sup> Yücel a.g.e. ,s.477.

### 2.1.3.Günümüzde Kadın Öğretmenin Ülkemizdeki Durumu

Kadınların toplumsal rolleri nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi dişil mesleklere yönelmesine neden olmaktadır<sup>169</sup>. 2007/2008 öğretim yılında, İlköğretim düzeyindeki kadın öğretmenlerin sayısı büyük ölçüde artış göstermişse de, öğrenciler için rol modeli olabilecek okul müdürü veya müdür yardımcısı pozisyonlarındaki kadınların sayısı, sırasıyla % 8,8 ve % 11 olmak üzere, erkeklere nispeten daha düşüktür<sup>170</sup>. Milli Eğitim Bakanlığı 2009 yılı verilerine göre ise; atama yetkisi Milli Eğitim Bakanlığına ait olan eğitim kurumlarında 120 kadının eğitim kurumu müdürü olarak görev yaptığını, bunun erkek yöneticilere oranının ise %7 olduğu belirtilmiştir. Bakanlık, atama yetkisi valiliklerde bulunan eğitim kurumu müdürlerinden 1873'ü, müdür başyardımcılarından 369'u, müdür yardımcılarında ise 3302'si olmak üzere toplam 5544 kadının yönetici olduğunu, bunların erkek yöneticilere oranının ise % 9.98 olduğu bildirilmiştir<sup>171</sup>. Oysa Milli Eğitim Bakanlığında çalışan, okul öncesi % 94,3 (27.698), İlköğretim % 50,5 (228.674) ve ortaöğretim % 41,5 (81.683) olmak üzere, toplam 679.373 öğretmenin % 49,8'i (338.055) kadındır<sup>172</sup>.

2010 da İstanbul'daki okullara ait toplam 1254 müdür yardımcısı kadrosuna sınava dayalı atama yapılmış olup, bunun 238' i (%19 ) kadındır. Yine 2010 yılı ikinci dönem sınava dayalı müdür atamalarında okullardaki 109 boş kadroya müdür atması yapılmış olup, bunun 12 si (%11) kadındır. En son 2011 yılı birinci dönem sınava dayalı müdür yardımcılığı kadrosuna 92 atama yapılmış olup, bunun 18' i (19,5) kadındır<sup>173</sup>.

<sup>169</sup>Kaya, a.g.e. ,s.31.

<sup>170</sup>KSGM, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**,s.30.

<sup>171</sup><http://www2.haberler.com/egitim-kurumlarindaki-kadin-yoneticisi-orani-7-haberi/undefined> Erişim:04.05.2010

<sup>172</sup>MEB İstatistikleri,2009 <http://sgb.meb.gov.tr> Erişim Tarihi:04.05.2010

<sup>173</sup><http://istanbul.meb.gov.tr/IcerikListe/2/Duyurular.aspx> , Erişim Tarihi:01.02.2011

Öğretmenlik, dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de kamu görevleri arasında en fazla kadın istihdam eden bir alandır. Ancak, eğitim yöneticilerimiz genellikle erkektir ve bu durum eğitimde gerçek gücün kime ait olduğunu açıkça göstermektedir. Kadın için öğretmenlik mesleğinin cazip oluşunun bir nedeni de; ev içindeki cinsiyete dayalı iş bölümünü yeniden oluşturmayı gerektirmeyip, işlere zaman bırakmasıdır. Böyle olmakla birlikte, artan sorumluluklar yetenekli kadın öğretmeni sistemin dışına iterken, ev işlerinden kendini sorumlu hissetmeyen erkeklere yükselmenin yolunu açmaktadır. Ülkemizde eğitim sektöründe kadınların yöneticiliği için herhangi bir yasal engel bulunmamakla birlikte, geleneksel anlayışlar kadınların yöneticiliğe yönelmelerini engellemektedir. Yanı sıra, yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, çevresinden yeterli sosyal destek alamaması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri de bu engeller arasındadır. Hâlbuki okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin yaklaşık % 50'sini oluşturan kadınlar olmasına rağmen, yönetimde temsil oranları oldukça düşüktür. Yöneticiliğin kadınlar için cazip olmaması dolayısıyla istekli kadın başvuru sayısının azlığı, sembolik birkaç pozitif modelin varlığıyla yetinme, aile sorumluluklarının fazlalığı bunun nedenleri arasında gösterilebilir. Bununla birlikte, erkek öğretmenler ortaöğretimde matematik ve fizik gibi branşlarda yoğunlaşırken, kadın öğretmenlerin ise, okul öncesi ve ilköğretimde sınıf öğretmenliği branşlarında yoğunlaşmaları eğitimde üst düzeyin erkek alanı olduğunu çağrıştıran yanlış bir algıyı kuvvetlendirmektedir.

Kadınların kendilerinin yönetimdeki düşük temsilini bir sorun olarak görmeyip, okul yönetiminin bir erkek mesleği olarak algılanması ve okulun bürokratik yapısının gücü hedefleyen bir erkek yönetim modeli üzerine kurulması, cinsiyet ayrımcılığının temelini oluşturmaktadır<sup>174</sup>. Kadınların yöneticiliğe yükseltilmesinde yasal engellerin bulunmayışı, eşitliğin zaten var olduğu düşüncesini akla getirirse de, yönetimdeki başarılı kadın modeller görünmez ve sesleri işitilmez kaldıkça yönetim kademelerine yükselen kadınlar için tek mümkün ve geçerli model yetiştirme ve meslek aşamalarında karşılaştıkları erkek yönetim biçimleri olacaktır<sup>175</sup>.

---

<sup>174</sup> Tan, a.g.e. ,s.41.

<sup>175</sup> Tan, a.g.e. ,s.44.

Kaldı ki, geleneksel kültür; erkeklere, yaşlılara ve erkek çocuklara karşı saygıyı oldukça vurgulamaktadır. Bu tarz ailelerde kızlar yetiştirilirken, erkeklerle göz temasından kaçınma ve onlarla fazla konuşmama teşvik edilmektedir<sup>176</sup>.

Oysa eğitimde; demokratik anlayışın ve öğrencilerin birey olarak algılanmasının önemi, zekânın yanı sıra duygusal gelişiminde gerekliliği öteden beri vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, kadın eğitim yöneticileri, okullarda kadın liderlik davranışlarını sergilerlerse, gerekli yeteneklere ve becerilere sahip olduklarından daha başarılı olacakları düşünülmektedir.

Nitekim okullarda geleneksel yol olan "yukarıdan-aşağı" liderlik modeli değiştirilerek, "katılımcı model" benimsenmeye başlanmıştır. Bu modelde, tüm paydaşlar; öğretmen, veli, öğrenci ve okulun çevresi de dâhil olmak üzere herkes alınan kararlara katılmaya davet edilmektedir<sup>177</sup>. Geleneksel olarak eğitim yöneticiliğinde erkeklerin daha uygun ve başarılı olduğu kanısı olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda eğitim yöneticiliğinde cinsiyetin etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. O halde, kadın eğitim yöneticileri de cesaretlendirilip yönetime hazır hale getirecek politikaların belirlenmesi gerekmektedir<sup>178</sup>. Nitekim okullarda kadın yöneticilerin ortak özellikleri incelendiğinde; iş güvenliğini üst düzeyde tutan, güvene dayalı açıklık kültürü ve saygıyı öne çıkaran bir anlayış sergilemektedirler. Kadınsı liderlik özellikleri; geleneksel biçimde; anlayışlı, destekleyen ve erkeksi liderlik özellikleri ise; rekabetçi, güçlü ve dayanıklı diye anlaşılmaktadır<sup>179</sup>. Kadınlar, meslek becerilerinin annelik ve bakıcılık görevlerine yakın algılandığı alt statüdeki öğretmenliklerde yoğunlaşırken okullarda karar yetkisine sahip olanlar ve denetleyenler erkekler olmaktadır. Bu okul yapısı, eğitimde yetki konumlarına yükselmek isteyen kadınlar için başarının görünmeyen engeli olan bir cam tavan bulunduğunu vurgulamaktadır<sup>180</sup>.

---

<sup>176</sup> Thakathi ve Lemmer, a.g.e. ,s.196.

<sup>177</sup> Peter R. Litchka ve Diğerleri "Gender Perceptions of the Leadership Abilities of Principals in Turkey and the United States", Paper Presented at the First International Congress of Educational Research.Çanakkale,1-3 Mayıs, 2009,s.3. <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/41.pdf> ,Erişim:10.06.2010.

<sup>178</sup>Şafak Özcan "Eğitim Yöneticisinin Cinsiyet ve Hizmetiçi Eğitim Durumunun Göreve Etkisi: Bir Meta Analitik Etki Analizi" Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2008,s.172.

<sup>179</sup> Litchka ve Diğerleri, a.g.e. ,s.12.

<sup>180</sup> Tan, a.g.e. ,s.51

Örneğin;2004 yılında Kayseri ilinde ilköğretim kademesindeki toplam 541 okulda sadece 23 kadın müdür olduğu halde bunun sadece 1 tanesi asil müdür olarak görev yapmakta, geri kalanlar ise müdür vekili ve müdür yetkili olarak hizmet vermektedir. Ortaöğretim düzeyinde ise toplam 103 okulda 5 asil kadın müdür görev yapmakta ve bunun da çoğunluğu kız meslek liselerinde çalışmaktadır<sup>181</sup>.

Okullar yeniden yapılandırılarak, öğrenci yetiştirmek amacıyla yeni eğitim yönetimi tarzları tanımlanmaktadır. Önceden yönetici yeterlilikleri eril özelliklere göre belirlenirken, günümüzde dişil özelliklere de yer veren yeni bir anlayış gelişmektedir. Böylelikle, kadın öğretmenler de yöneticiliğe özendirilebilecektir. Bu dönüşüm gerçekleştiğinde, okul müdürlerinin cinsiyet dağılımları da yeniden şekillenmiş olacaktır. Emri altında bulunanlara karşı insancıl, arkadaşça ve eşitlikçi bir biçimde yaklaşmanın, sert hiyerarşik bir yapı oluşturmamanın gerekliliğini vurgulayan bu özellikler saha araştırmacılarınca kadın yönetim stili içinde değerlendirilmektedir. Bu durumda, kadınlara yönelik liderlik becerileri algısının ve erkeklerle arasındaki farklılıkların ele alınması gerekmektedir. Liderlik, erkeksi bir kavram olarak ele alındığı sürece, bir kadın adaya karşı daima önyargıya yol açmaktadır.

## **2.2.Ülkemizde Çalışma Yaşamında Kadının Korunması**

Ulusal ve uluslararası boyutta çok sayıda yasa ve düzenlemeye rağmen din, dil, yaş, cinsiyet gibi pek çok nedenden ötürü ayrımcılık yapılarak, bazı kişi ya da gruplara eşitsiz davranılması dünya ölçeğinde genel bir sorun olmaya devam etmektedir. Özellikle kadınlar çalışma yaşamında bundan en çok etkilenen durumundadır. Çünkü yüzyıllardır erkeğe ait olan iş hayatının kuralları kadınlar için oldukça yenidir, üstelik hâlen ailedeki görevlerini aksatabileceğine ilişkin de kaygılar taşımaktadır. Kendi tarihimize baktığımızda kadın lehine yapılan kanunlarda başlardaki amaç, aile ve toplumun korunmasıyken, sonrasında kadın bir birey olarak korunmaya başlanmıştır. Cumhuriyet sonrası, yapılan reformlarla da kadınların erkeklerle birlikte kamusal alana girdikleri ve kalkınma sürecine katıldıkları görülmektedir.

---

<sup>181</sup> Mustafa Çelikten, “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” **Elazığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı: 17 Yıl: 2004/2, s.102.

Örneğin; küçük yaşta babasını kaybeden Afife adlı bir kadın, on yıl sonra evlendiğinde, mahkemeye giderek, babasının mirasından kendisine düşen payın verilmediği gerekçesiyle, annesine ve annesinin kocasına 1702 yılında dava açtığını, yine ticaretle uğraşan kadınların ise tüccarların borçlarını ödemediklerinden yakındıklarını Kadı ve Şikâyet Defterleri'nde görmekteyiz<sup>182</sup>.

1856 Tarihinde hazırlanarak ilan edilen Islahat Fermanı ile Türk tarihinde ilk defa bir belgede mezhep, dil ve cinsiyet bakımından eşitlik ilkesi kabul edilerek, cinsiyet bakımından bir sınıfın başka bir sınıftan aşağı tutulmasını onaylayan bütün kavramları kaldırmıştır<sup>183</sup>. 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu ile kadının sosyal hayatı çağa uygun olarak yeniden düzenlenmiş ve kadına temel haklar verilmiştir. Kadınlar,1930 yılında yerel yönetimler, 1934 yılında milletvekili seçme ve seçilme hakkına sahip olmuştur<sup>184</sup>.

Bu güne gelindiğinde ise, uluslararası arenada alınan kararlar ve cinsiyet sorunları farkındalık çabalarına rağmen, hiçbir ülke, henüz vatandaşları arasındaki cinsiyet farkını tam olarak ortadan kaldırmayı başaramamıştır. Kadınlara yasal haklar tanınarak toplumsal statüsü yükseltilmeye çalışılmışsa da hak tanınmasıyla tanınan hakların uygulanması aşamasında büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Türkiye, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ni (CEDAW) 1986 yılında yürürlüğe sokmuştur. Bu sözleşme, kadın ve erkeğin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal her alanda hakların eşit olarak korunmasının teminat altına alınmasını öngörmektedir. Cinsiyetler arası eşitliğin temelini, toplumda mevcut olan fırsatlardan kadınlarla erkeklerin eşit yararlanma olanaklarının varlığı oluşturmaktadır.

---

<sup>182</sup> Serpil Çakır, "Tarihten Kadın Sesleri", **Petrol-iş Kadın Dergisi**, sayı:14, yıl:2005,s.11

<sup>183</sup> Enver Ziya Karal **Büyük Osmanlı Tarihi** ( Islahat Fermanı Devri) ,Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara,1954. s.2.

<sup>184</sup> KSGM, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**,s.13.

Yine sözleşme imzası bulunan devletlere kadınlara karşı ayrımın ortadan kaldırılması için yasal düzenlemeler ve eşitliği sağlamak üzere tüm uygun özel önlemleri alma görevini vermektedir<sup>185</sup>:

*''Taraş devletler, politik, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda kadınların erkeklerle eşit olarak insan hakları ve temel özgürlüklerden yararlanmaları ve bu hakları kullanmalarını garanti etmek, kadınların tam gelişimini ve ilerlemesini sağlamak için yasal düzenleme dâhil bütün uygun önlemleri almakla yükümlüdür (md.3).*

*Devletler kadın ve erkek eşitliğini fiilen sağlamak için geçici ve özel önlemler alacaklar ve bu önlemler bir ayrımcılık olarak nitelendirilmeyecektir (md.4).*

*Kadınların, hükümet politikalarının hazırlanması ve uygulamasına katılma, hükümetin her düzeyinde her tür görev alabilme hakkı temel bir insan hakkı sayılmaktadır (md.7) ''.*

Toplumsal yaşamda eşitlik sağlanıncaya dezavantajlı gruplardan yana özel önlemlerin alınması bir çözüm olarak gösterilmektedir. Kaldı ki, fırsat eşitliği tam olarak sağlandığında bu özel önlemlerin sürdürülmesine artık gerek kalmayacaktır. Burada amaçlanan, kadınlar lehine bir ayırım oluşturmak değil, aksine var olan ayrımcılığı dengelemektir. *"Toplumsal cinsiyet eşitliği"* kavramının ele alındığı 4. Dünya Kadın Konferansı 4-15 Eylül 1995 yılında Pekin'de düzenlenmiş ve Türkiye bu konferansa katılarak, karara bağlanan Eylem Planını imzalamıştır. Pekin Dünya Kadın Konferansında kadınların eşit katılımı artık sadece demokrasinin değil, toplumsal gelişme ve barışın da temeli olacak şekilde tanımlanmıştır.

*''Kadınların siyasal yasama eşit katılımı diğer alanlarda kadın haklarının genel gelişimi için anahtar rol oynamaktadır. Kadınların siyasal karar alma mekanizmalarına katılımı sadece adalet ya da demokrasi isteği değil, kadınların çıkarlarının dikkate alınması için gerekli ve zorunlu bir durumdur. Kadınların etkin katılımını sağlamadan eşitlik, gelişme ve barışa ulaşmak mümkün değildir<sup>186</sup>. ''*

<sup>185</sup> Zeynep Kılıç, **Eşitlik İçin Kota Politikaları**, Ankara üniversitesi Kasaum yayınları, Ankara, 2000,s.11.

<sup>186</sup> Kılıç, a.g.e. ,s.14.

Bu politikalar kadınların tüm kapasitelerinin sınırları ölçüsünde ekonomik faaliyetlere etkin şekilde katılmalarını ve mesleki isteklerini gerçekleştirmelerini sağlayacak özel koşulları içerecek şekilde oluşturulmalıdır<sup>187</sup>. Bununla ilgili olarak, Dünya Ekonomik Formunca 2005 yılında yaptırılan bir araştırma kapsamında şu soru sorulmuştur: *'Ülkenizde çıkarılmış olan annelikle ilgili yasalar kadın çalışana engel midir?'* Bu soruya verilen cevabı değerlendirirken, doğum izni en kısa olandan uzun olana 1-7 arası bir ölçek kullanılmış olup, 58 ülkede içindeki çalışma kapsamında Türkiye 57. sırası ile sondan ikinci konumda sıralanmıştır. <sup>188</sup>. Örneğin; İspanya, İngiltere, İtalya, Hollanda ve Portekiz gelir vergisi üzerinden ya da çocuk bakım maliyetine katılmak için destek sistemleri aracılığıyla ailelere para yardımı vermektedir. Yine bu ülkeler kadınların yaratıcılığında, yeteneklerinden ve becerilerinden tam olarak yararlanmaya olanak tanıyan, mesleki yaşamları ile aile yaşamları arasında en iyi dengeyi kurabilmelerine fırsat tanıyan koşulları oluşturmaya çalışmaktadır<sup>189</sup>.

Avrupa Birliği ülkelerinin yasaları incelendiğinde, özellikle kadın istihdamını artırma planları çerçevesinde bakım hizmetlerinin sunumunu artırmaya yönelik önlemlerle ailelerin desteklendiğini görmekteyiz. AB' nin eşitlikçi yasalarını, katılmış geleneksel bakıştan ötürü iç hukuk ve toplum yapımıza uydurmak zaman alacak gibi görünmektedir. Kadınların mesleki yaşamlarıyla aile yaşamlarını bağdaştırmak, fırsat eşitliği içinde işgücüne aktif katılımını sağlamak, ekonomik değerlerden yararlanmalarını güvence altına almak, kariyer yapmak isteyen kadınların karşılaştığı engellerden onları korumak için özel önlemler almak her devletin görevi olarak görülmektedir. Aynı yeterlilikteki bireyler arasından, liderlik pozisyonlarına kadınların tercih edilmesi, onların ilerlemesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, kota uygulamaları yoluyla, kadınların eşit fırsatlardan erkekler kadar yararlanabilmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

---

<sup>187</sup> Sağ, a.g.e. ,s.10.

<sup>188</sup> Augusto Lopez-Claros ve Saadia Zahidi, "Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap", World Economic Forum, 2005, s.1.

[https://members.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/gender\\_gap.pdf](https://members.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gender_gap.pdf) Erişim: 19.05.2010

<sup>189</sup> Zeki Erdut, **Avrupa Birliği'nde Çalışan Kadınların Hakları** Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın no:38, Ankara, 2000, ss.357-358.



Çeşitliliğin yönetimi kolay değildir, tüm çalışanların ırk, inanç ve cinsiyeti ne olursa olsun, onların tam maksimize ile potansiyellerini gerçekleştirmelerine fırsat verilmeli ve bir kuruluşun misyonunun başarısı için, katkı sağlayan, tüm ekip üyelerinin her biri, bir diğerine itibar ve saygı göstermelidir<sup>190</sup>. Kadınların kariyer sorunlarının sona erebilmesi için, toplum ve aile yapısındaki sorumluluk anlayışının değişerek, eşit olarak dağıtılması; ayrıca iş yaşamında kadınların sahip olduğu doğum yapma gibi erkeklerin sahip olamayacağı özelliklere göre farklı yapılanmaların oluşturulması gerekmektedir<sup>191</sup>. Sosyal ve ekonomik haklardan kadınlar lehine yararlanmayı artırmak için siyasi eşitlik, temel insan haklarına daha geniş erişim ve katılım, temel sağlık ve eğitimde iyileşmeler birer ölçüttür<sup>192</sup>.

Ancak, cinsiyetler arası eşitlik pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de anayasal güvence altına alınmasına karşılık erkekler kamusal alanda birincil aktör konumuna yerleşmekte ve bu şekilde cinsiyete dayalı hiyerarşik bir düzen oluşturulmaktadır. Hemen hemen tüm ülkelerin anayasalarında, uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara, çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliğinin varlığını kabul eden maddeler bulunmakta ve ayrımcılık yapılmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Türkiye’de var olan yasal düzenlemelere bakıldığında; kadına yönelik politikalarda yaşanan değişimin en önemli yansımasını Anayasa’da yapılan değişikliklerin oluşturduğu görülmektedir.

Devletin temel amaç ve görevlerini belirleyen anayasanın 5. maddesinde devletin temel görevleri arasında<sup>193</sup>:

*“...kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak, kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak şekilde sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmak, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamak”* şeklinde sıralanmıştır.

<sup>190</sup> ILO, “Breaking through the glass ceiling”, Women in management, ,Cenova, 2004, s.19. <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/f267981337> Erişim Tarihi: 19.05.2010

<sup>191</sup> Serap Efe “Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları”, Sakarya Üniversitesi **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006,s.110.

<sup>192</sup> Lopez ve Zahidi, a.g.e. ,s.1.

<sup>193</sup> KSGM, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**,s.18.

Yine Anayasasının 10. Maddesi açıkça ayrımcılığı yasaklayarak eşitlik sağlanıncaya kadar gerekli tedbirlerin alınacağını belirtmiştir<sup>194</sup>:

*“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz.”*

4857 sayılı İş Kanununun Eşit Davranma İlkesi başlıklı 5. Maddesinde kadınları diğer çalışanlarla eşit işleme tabi tutulacağı hükme bağlanmaktadır<sup>195</sup>:

*“ İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.”*

Yine 657 sayılı Devlet Memurları Kanunda gebe veya emzikli durumda bulunan kadınları ve çocuğun sağlığını korumaya yönelik doğum öncesi ve doğum sonrası önlemler de alınmaktadır<sup>196</sup>:

*Memura doğum yapmasından önce 8 hafta ve doğum yaptığı tarihten itibaren 8 hafta olmak üzere toplam 16 hafta süre ile aylıklı izin verilir. Çoğul gebelik halinde, doğumdan önceki 8 haftalık süreye 2 hafta süre eklenir. Memurlara, bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Süt izninin kullanımında annenin saat seçimi hakkı vardır(m104-A).*

*Doğum yapan memurlara istekleri halinde 104 üncü maddenin (A) bendinde belirtilen sürelerin bitiminden itibaren 12 aya kadar aylıksız izin verilir(m.108).*

<sup>194</sup> <http://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> Erişim Tarihi:19.09.2010

<sup>195</sup> Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, **İş hukuku**, Beta Yayınevi,13.Baskı, İstanbul,2009,s.122.

<sup>196</sup> [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/12056\\_657.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/12056_657.html), Erişim Tarihi.11.01.2011

Çünkü hamile olan işçi kadınların, özellikle doğumun yaklaştığı son dönemleri ile çocuk doğduktan sonraki emzirilen dönemlerinde çalıştırılması kendi sağlığı ve doğacak veya doğmuş olan çocuğun sağlığı açısından son derece sakıncalıdır<sup>197</sup>.

Bununla birlikte, yasal olarak sağlanan eşitliğin uygulamada sağlanamadığı bir gerçektir. Tek başına, sadece hukuksal düzenlemeler ayrımcılık gerçeğini ortadan kaldırmada yetersizdir. Bu nedenle, Türkiye’de birçok üniversitemiz de Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezleri ile Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı bölümleri bulunmaktadır. Yine çeşitli kadın dernekleri yapılanmaları özellikle cinsiyet eşitliği ve cinsiyet duyarlılığı oluşturma açısından önemli yapılar olarak değerlendirilmektedir.

Bunun yanında; ülkemizde kadın erkek eşitliğinin sağlanması, toplumsal yaşamın tüm alanlarında kadınların konumlarının güçlendirilmesi ve kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi için politikalar üretmek, strateji geliştirmek, tüm paydaşlarla işbirliği yapmak ve koordinasyonu sağlamak, Başbakanlığa bağlı olan ve 1990 yılında kurulmuş Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü tarafından da üstlenilmiş durumdadır<sup>198</sup>.

### **2.3. Ülkemizde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Süreci**

Eğitim sistemimizde öğretmen yetiştirmeye gösterilen önem, ne yazık ki okul yöneticilerinin yetiştirilmesine gösterilmemiştir. Ülkemizde okul müdürlerinin atanması süreci incelendiğinde meslekte asıl olanın eğitim yöneticiliği değil de, öğretmenlik olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması zaman zaman yapılan küçük değişikliklerle sürdürülmektedir. Bu nedenle yetkililerce, okul yönetimi öğretmenler için ek bir görev şeklinde yorumlanmıştır. Okul ya da eğitim yöneticiliği henüz daha bir uzmanlık alanı olarak görülmemektedir.

---

<sup>197</sup> Kaya, a.g.e. ,s.34.

<sup>198</sup> <http://www.ksgm.gov.tr/misyon-vizyon.php> , Erişim Tarihi:01.11.2011

Nitekim 22 Mart 1926 tarihli ve 789 sayılı Maarif Teşkilâtına Dair Kanununun 12. maddesine göre de; *Maarif hizmetlerinde aslolan muallimlik*<sup>199</sup>. Oysa yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi, ileri ülkelerde eğitimin uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir<sup>200</sup>.

Yönetici örgütün amaçlarına ulaşmasında, verimliliği en üst düzeye çıkarabilmek için, personeli çalışmaya motive edici davranış göstermek durumundadır. Bunun için personeli ile ilgilenmeli, onların psikolojik özelliklerini, ihtiyaçlarını anlamalıdır<sup>201</sup>. Okullar için iyi liderlik paylaşımcı, güdüleyici ve dönüşümsel liderliklidir. Diğer önemli bir konuda iletişim becerisidir. Yaklaşık olarak yöneticinin zamanında %70'i diğer çalışanlar ile yüz yüze iletişimi kapsamaktadır<sup>202</sup>.

Yöneticide cinsiyet faktörünün önemli olmadığı, gösterilmesi beklenen ve olması gereken yöneticilik davranışlarının önemli olduğu bilinmektedir. Bu davranışlar; anlayışlı ve adil olma, insan ilişkilerine ile katılıma önem verme ve düşüncelerini ekibiyle paylaşma şeklinde özetlenebilir. Bahse konu bu yönetici özellikleri, demokratik yönetici davranışı ya da katılımcı davranış tarzı sahip dışıl bir özellik gösterdiğinden kadın yöneticilere daha uygun düşmektedir. Bir kadın alanı olan öğretmenliğin aksine okul yöneticiliği genellikle diğer yönetim alanlarında olduğu gibi erkekler tarafından tanımlanmış ve yürütülmektedir. Eğitim yöneticisi olarak kadın öğretmenleri en çok müdür yardımcısı kadrosunda görmekteyiz. Bu durumu okullar, eril değerlerden oluşan bir kültürle kuşatılmıştır, şeklinde yorumlayabiliriz.

Bununla birlikte, örgütlerde madde ve insan kaynaklarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak, yönetimi tanımlamaktır. Bu yönetsel eylemler için güçlü yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisine ihtiyaç vardır. Bu niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdam edilmeleri önem taşır<sup>203</sup>.

---

<sup>199</sup> <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/dursunoglu.htm>, Erişim Tarihi:05.11.2011

<sup>200</sup> „Münevver Çetin ve Selvinaz Adıgüzel, ‘‘İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi’’, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2006, s.168.

<sup>201</sup> Izgar a.g.e. ,s.32.

<sup>202</sup> Mehmet Korkmaz, ‘‘Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler’’, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Cilt 25, Sayı 3, 2005, s.246.

<sup>203</sup> Cemaloğlu, a.g.e, s.249.

Nitekim okul yöneticisi zorunlu olarak sorunları çözmekle yükümlüdür, hizmet öncesinde problem çözme teknikleri konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceriyi kazanmış olması gerekir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer personelle kurduğu ilişkiler konusundaki yeterliliği önemlidir. Bunun yanında tarihi, felsefeyi, politikayı ve eğitimin sosyal ve bireysel yönünü anlaması önemlidir. Çünkü okul yöneticisinin liderlik rolü vardır<sup>204</sup>. Yine, okul yöneticisi adaylarının, insan ilişkileri, teknolojiyi kullanma, işletme ve piyasa koşullarını bilme, kolektif zekâyı işe koşma, örgütsel vatandaşlık ve okul içi demokrasi, farklılıkların yönetimi, yerinden yönetim ve planlama, stres yönetimi, öğretim teknikleri gibi konularda eğitim alması gerekmektedir<sup>205</sup>.

Yönetimin bir beceri olduğu ve bunun deneyim, teorik ve uygulamalı eğitimle kazanıldığı bilinmektedir. Seçme sınavından geçen yönetici adayının, beceri ve yeteneğinin geliştirilmesine yönelik bakanlıkça hizmet öncesi ve hizmet içinde çok iyi bir biçimde yetiştirilmesi kaçınılmazdır. Oysa ülkemizde bu yapılmamakta, adaylar belli bir eğitim sürecinden geçirilmemektedir. Eğitim-öğretim ve planlama faaliyetlerinin başındaki okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere tüm diğer personel ve öğrenci velileri üzerinde de etkili olmaktadır. İlk defa yöneticilik yapacak olan birinin sahip olmasının zor olduğu bu yeterlilikler, söz konusu yönetici adayı bayan olduğunda atamaya yetkili kişileri daha fazla düşündürmektedir. Oysa hizmet öncesi ve sonrası verilecek eğitimlerle bu karşılıklı kaygılar aşılabilecektir. Okul liderlerini hazırlamada uluslararası örnekler incelendiğinde, A.B.D, Singapur, Hong Kong gibi ülkelerde okul yöneticisi yetiştirme programlarının teorinin yanında uygulama ağırlıklı da olması dikkat çekicidir.

Singapur'da okul müdürlüğü için seçilmiş müdür yardımcılarını bir yıl süreyle eğitim yönetimi diplomasına katılmak zorundadır. Bu programın içeriği; yönetim, liderlik ve müfredat yönetimi hakkında dersler ile stajyer müdür olarak 4 hafta süre ile bir okulda uygulamaya katılmalarından oluşmaktadır. ABD'de ise müdürler üniversiteler ve Özel Müdür Yetiştirme Programları tarafından hazırlanmaktadır. Müdür

---

<sup>204</sup> Cemaloğlu, a.g.e. ,s.263.

<sup>205</sup> Cemaloğlu, a.g.e. ,s.267.

adayları eğitimleri sırasında gerçek okullara gidip orada ortaya çıkan problemlerin çözümü için çalıştırılmaktadır.<sup>206</sup> İngiltere’de okul yöneticisi olmak isteyen adaylar, bölgesel eğitim merkezlerinde veya açık üniversitede ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimlerini almaktadırlar. Ardından yapılan sınavda başarılı olan bu adaylara “*Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği*” belgesi verilmektedir. Yine okul yöneticiliği için Fransa’da 3 aylık bir kurs verilirken, İsveç ve Danimarka’da ise bu süre 3 haftadır<sup>207</sup>.

Bir rolü gerçekleştirebilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak eğitim yöneticileri için oldukça önemlidir. Bu önem, eğitim işinin girdisi ve işlediği hammadde olan insan kaynağı nedeniyledir. Bu açıdan bakıldığında toplumun insan kaynağını yetiştirilmesinde yönetim rolü üstlenen eğitim yöneticilerinin atanması büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde okullara eğitim yöneticisi atama şekline bakıldığında; 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı resmi gazetede yayınlanan *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik* hükümleri uygulanmaktadır<sup>208</sup>.

Yönetmelik incelendiğinde yönetici; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, eğitim kampusu bünyesinde yer alan okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanlardır (Madde 4).

Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak bazı temel ilkeler şunlardır;

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,
- b) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır(Madde 5).

Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan bazı genel şartlar şunlardır;

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,
- c) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,
- d) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak (Madde 7).

Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

---

<sup>206</sup> Korkmaz, a.g.e. ,s. 243.

<sup>207</sup> Korkmaz, a.g.e. ,s.244.

<sup>208</sup> [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html), Erişim tarihi:15.03.2010

- a) (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,
- b) (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak,
- c) (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak (Madde 8).

Müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

- a) Türkçe-dil bilgisi: % 10,
- b) Resmî yazışma kuralları: % 5,
- c) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik: % 10,
- ç) T.C. Anayasası: (Toplam %9)
  - 1) Genel Esaslar: %3,
  - 2) Temel Hak ve Ödevler: %3,
  - 3) Cumhuriyetin Temel Organları: %3,
- d) Genel Kültür: % 6,
- e) Görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60 (Madde 12).

(2) Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

- a) Türkçe-dil bilgisi: % 10,
- b) Resmî yazışma kuralları: % 4,
- c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,
- ç) Okul Yönetimi: % 4,
- d) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,
- e) Okul geliştirme: % 4,
- f) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,
- g) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,
- ğ) Görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60 (Madde 12).

Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda puan eşitliği halinde sırasıyla;

- a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,
- b) Başöğretmen,
- c) Uzman öğretmen,
- ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,
- d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlara öncelik verilir (Madde 24).

Yönetmelik gereği yönetici adayları sınava dayalı atanmakta, ancak kadın öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapılmaktadır. Atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenlerinden mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdür yardımcılığına ve müdür başyardımcılığına başvuruda bulunanlar ile yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylara, *yönetici değerlendirme formu* sonucu çıkan toplam puanın %15'i ayrıca ek puan olarak verilmektedir<sup>209</sup>. Mevcut durumu incelediğimiz zaman Okul yöneticiliği makamına genelde erkek yöneticilerin atandığı görülmüştür. Acaba kadın yöneticiler bu görevi yerine getiremeyecek durumda oldukları için mi bu konumda daha az sayıda yer almışlardır<sup>210</sup>?

Ülkemizdeki okullarda yöneticiliğinin psikolojik doyumdan ayrı olarak; yüksek bir statü olarak görülmemesi, özendirici ve çekici bir gelir avantajının olmayışı, kurum içi ve kurum dışı işlemlerin ve sorunların takibinin oldukça zaman alması, bazen mesai haricinde de çalışmayı gerektirmesi nedeniyle bu yoğun çalışmaya kadınların istekli olmayışı bir gerçektir. Yine eşinin çalışmasına rıza gösteren erkeklerin de çalışma saatleri daha az olan öğretmenlikte kalmalarını arzulamaları okullardaki kadın yöneticilerin az olmasının bir başka nedenidir. Öğretmenler ve okul müdürlerinin öğrenciler için birer rol modeli olduğu ve hayatlarına önemli etkide bulunduğu düşünüldüğünde, kız öğrenciler üzerinde öğretmenleri arasında yönetici kadın rol modellerin eksikliğinin olumsuz katkısı olmaktadır. Okul yöneticisi kadın görmeyen kız öğrencilerde o mesleği tercih etmeyerek istememekte ve böylelikle o alanda kadın çalışan sayısı da az bulunmaktadır. Bunun önüne geçmek içinse, kadın öğretmenlerin sayısındaki artışın yanında kadın okul müdür ve müdür yardımcılarının da sayısının artması gerekmektedir. Bu aynı zamanda kız çocuklarını okutmak istemeyen ailelerin de gösterdikleri direnci kadın öğretmenin daha kolay kırılabilmesi avantajını da sağlayabilecektir.

---

<sup>209</sup>10.09.2009 tarih ve 27345 sayılı Resmî Gazete.

<sup>210</sup> Mukadder Ozan Boydak ve Burhan Akpınar "Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, Elazığ,2002,s.224.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTANBUL'DAKİ DEVLET LİSELERİNDE GÖREV YAPAN KADIN ÖĞRETMENLERDE CAM TAVAN SORUNUNU İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi liselerde öğretmen olarak görev yapan kadınların, yöneticiliğe geçişte iş yaşamı veya toplum kaynaklı herhangi bir cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan cam tavan sorununa maruz kalıp kalmadıklarını ve eğer maruz kalıyorlarsa, yaşadıkları kariyer sorunlarının hangi alanlarda olduğunu ortaya koymak ve bunlara çözüm yolları bulabilmektir.

#### 3.2.Araştırmanın Önemi

Kurumların en değerli girdilerinden biri olan insan kaynağı, gerçekleştirilmesi düşünülen hedef ve amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Kurumdaki insan kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanılmadığında, başarılı sonuçlara ulaşmak pek mümkün olamayacaktır. Eğitim çalışanlarının yarısını oluşturan kadın öğretmenlerin ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, toplumun bir bütün olarak kalkınması açısından büyük önem taşımaktadır.

#### 3.3.Araştırmanın Konusu

Eğitim çalışanlarının sayısına bakıldığında, kadınlar neredeyse tüm çalışanların yarısını oluşturmasına karşın, okullarda yönetici olarak erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemektedir. Çalışmamıza konu olan bu eşitsizlik, yasa ve yönetmelikler açısından ya da kurumların yazılı kuralları arasında değilse de uygulamada iş yaşamında var olması nedeniyle terim olarak 'cam tavan' şeklinde literatüre girmiştir.

### 3.4.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, literatür taraması ve anket yöntemiyle alan araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması, üniversitelerin kütüphanelerinden ve daha önce benzer konularda yapılmış olan araştırmalardan faydalanılarak ve internet aracılığı ile yapılmıştır. Alan araştırması kapsamında kullanılacak olan anketlerin hazırlanmasında, literatür taraması esnasında elde edilen bilgilerden de faydalanılmıştır<sup>211</sup>. Anket formu İstanbul ili genelinde faaliyet gösteren resmi liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilere uygulanmış ve 200 anketten 185'i değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların 120'si kadın, 65'i ise erkektir. Erkek idareci ve öğretmenlerin cam tavana etkisini anlamak için onlara da anket uygulanmıştır. Araştırmanın örneklem grubu Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Bayrampaşa, Esenler, Fatih, Güngören ve Sultangazi ilçelerinden seçilmiştir. Katılımcılara dağıtılan anket formunun birinci bölümünde, demografik bilgilere yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, literatür taranarak 5 ölçekli 25 soruluk bir anket hazırlanmıştır.

#### 3.4.1.Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, literatür taraması ve örnekleme giren resmi liselerde görevli öğretmen ve idarecilere anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Verilerin toplanması için bir anket ve iki ölçekten yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini içeren sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların öz değerlendirmelerini içeren yirmi beş madde bulunmaktadır. Araştırmada, literatür taraması yapılarak, daha önce sınanmış anket maddelerinden yararlanmanın yanı sıra, alan uzmanlarının eserlerine de başvurularak kadın yönetici algısını değerlendirmek için; kişilik özellikleri, cinsiyetçi bakış, aile yapısı ve toplumsal kültürün etkisini anlamaya yönelik anket maddeleri hazırlanmıştır.

Katılımcıların belli bir maddeye ne dereceye katıldıklarını belirlemek için;

---

<sup>211</sup> Yonca A.Berkman "Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure"**Master of Arts in Psychology**,Koç University,2005,s.96 ve Karaca,a.g.e. ,s.124.

5 (tamamen katılıyorum), 4 (çok katılıyorum) 3 (orta düzeyde katılıyorum), 2 (kısmen katılmıyorum),1 (hiç katılmıyorum ) şeklinde beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

### **3.4.2.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırmada resmî liselerde görev yapan 185 öğretmen ve idareciye ölçek uygulanmış, uygulanan formlar, teker teker gözden geçirilmiş, hatalı ve doldurulmayan formlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Veri giriş işleminden sonra örneklem grubu oluşturan öğretmenlerin demografik durumlarına ait bazı değişkenlerin (grup, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekî kıdem) dağılımları belirlenmiştir. Analiz aşamasında SPSS (Statistical Package For Social Sciences) istatistik programından faydalanılmıştır.

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçek puanlanmıştır. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin cevapları analiz edilmiş ve analizler sonucunda ortaya çıkan ortalamaların değerlendirilmesi ve yorumlanması için kullanılan puan aralıkları şöyle belirlenmiştir:

“tamamen katılıyorum” (4,21-5,00); “çok katılıyorum” (3,41-4,20); “orta düzeyde katılıyorum” (2,61-3,40); “kısmen katılmıyorum” (1,81-2,60); “hiç katılmıyorum” (1,00-1,80).

### **3.5. Araştırmanın Planlaması**

Öncelikle birinci bölümde, cam tavan ve ayrımcılık kavramlarına yer verilmiş, eğitim çalışanları da dâhil olmak üzere çalışma yaşamına dâhil olan kadınların karşılaştıkları kariyer sorunlarının neler olduğuna dikkat çekilmiştir. İkinci bölümde ise öğretmenlik ve eğitim yöneticiliği kavramları ele alınmış, eğitim çalışanı olan kadınların dünyada ve ülkemizde var olan genel durumu irdelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi ve kullanılan yöntemler belirtilirken öğretmen ve idarecilere uygulanan anketlerin sonucunda elde edilen bilgiler analiz edilerek aktarılmış ve kadın öğretmenlerin kariyer sorunlarının olası çözüm yolları irdelenmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Anket yöntemi kolay uygulanabilirliği, maliyet ve zamandan kazanç gibi bazı avantajlarının yanı sıra çeşitli dezavantajlara da sahiptir. Öncelikle, cevaplayıcı soru ve şıklarla kısıtlayarak, sınırlar. Bir başka sorun da zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı örneklem tespitinin dar bir alanda yapılmasıdır. Dolayısıyla, araştırmaya katılanların sayısının az olması sonuçların genellenebilmesi için yetersiz kalmaktadır. Sonuçlar araştırmanın yapıldığı İstanbul ili için anlamlı olmasına karşın Türkiye geneli için geçerliği olmayabilir.

### **3.7.Problem Durumu**

Nüfusun yarısını oluşturan ve gelecek kuşakların yetişmesinde temel roller üstlenen kadınlar, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkmaya başlamış ise de özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilememekte, halen çalışma yaşamında kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar görülmektedir.

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmelerine karşın ne yazık ki, aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür. Dünyanın hemen tüm bölgelerinde öğretmenlerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluştuğu halde bu katılımın daha üst yönetim düzeylerine doğru azaldığı gözlemlenmektedir<sup>212</sup>.

### **3.8.Bulgular ve Değerlendirme**

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmeye çalışılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test) ve tek yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Verilerin analizi % 95 güven aralığında test edilmiştir. Araştırma hipotezlerine ilişkin test sonuçları ise aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

---

<sup>212</sup> Çelikten, a.g.e. ,s.92.

### 3.8.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların 65 kişisi erkek, 120 kişisi kadındır. Erkekler örneklemin %34,1'ini, kadınlar ise %64,9'unu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların 71 kişisi (%38,4) 20-30 yaş grubunda, 91 kişisi (%49,2) 31-40 yaş grubunda, 15 kişisi (%8,1) 41-50 yaş grubunda ve 8 kişisi (%4,3) 51 ve üstü yaş grubundadır.

Araştırmaya katılanlardan 2 kişinin ( %1,1 ) öğrenim durumu ön lisans, 146 kişinin (%78,9 ) öğrenim durumu lisans, 37 kişinin ( %20 ) öğrenim durumu yüksek lisans ve üstüdür.

Araştırmaya katılanlardan 85 kişi ( %45,9 ) bekâr, 100 kişi ( %54,1 ) evlidir.

Araştırmaya katılan evlilerden 22 kişinin ( % 22 ) çocuğu yoktur. 39 kişinin ( % 39 ) 1 çocuğu vardır. 32 kişinin ( % 32 ) 2 çocuğu vardır. 7 kişinin ( % 7 ) 3 ve üstü sayıda çocuğu vardır.

Araştırmaya katılanların 157 kişisi (%84,9) öğretmen, 18 kişisi (%9,7) müdür yardımcısı, 9 kişisi (%4,9) müdür ve 1 kişisi (%0,5) şube müdürüdür.

Araştırmaya katılanlardan 67 kişinin (%36,2) çalışma süresi 1-5 yıl, 49 kişinin (%26,5) çalışma süresi 6-10 yıl, 38 kişinin (%20,5) çalışma süresi 11-15 yıl, 20 kişinin (%10,8) çalışma süresi 16-20 yıl, 11 kişinin (%5,9) çalışma süresi 21 yıl üstüdür.

### 3.8.2. Demografik Yapıya İlişkin Hipotezler ve Bulgular

**Hipotez1.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0: \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. ( $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0: \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0: \sigma_1 \neq \sigma_2$ ).

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.908 ve  $p$  değeri 0,342 olarak belirlenmiştir.  $0,342 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.330 çıkmıştır.  $0.330 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{bekâr}} = 3.65 ; \mu_{\text{evli}} = 3.47$$

*Buna göre; evli ve bekârların kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Her iki grup da kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir anne ve eş olabileceğine inanmaktadır.*

**Hipotez 2.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Evli ve bekârların kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 1.908 ve  $p$  değeri 0,169 olarak belirlenmiştir.  $0,169 \geq 0,05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.184 çıkmıştır.  $0.184 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{bekâr}} = 3.56 ; \mu_{\text{evli}} = 3.33$$

*Buna göre; kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili olarak evlilerin düşünceleri ile bekârların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Her iki grupta kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceğini öngörse de, bekârların biraz daha iyimser olduğunu söyleyebiliriz.*

**Hipotez 3.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Evli ve bekârların, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Evli ve bekârların, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Evli ve bekârların, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Evli ve bekârların, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir.

( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.019 ve  $p$  değeri 0,891 olarak belirlenmiştir.  $0,891 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.813 çıkmıştır.  $0.813 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$\mu_{\text{bekâr}} = 2.04$  ;  $\mu_{\text{evli}} = 2.07$

*Buna göre; ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili olarak evli ve bekârların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Her iki grupta ailelerin geç saatlere kadar kadın yöneticinin çalışmasına soğuk baktıklarının farkındadır. Bundan yönetici kadınların ailelerinden yeterli desteği alamadığı sonucunu çıkarmak mümkündür.*



**Hipotez 4.** Amaç aşaşıda yer alan hipotezi test etmektir.

H<sub>0</sub>: Eğitim durumuna göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Eğitim durumuna göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık gösterir.

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 0,067 olarak belirlenmiştir.  $0,067 \geq 0,05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre F değeri 1.477 ve p değeri 0.231 çıkmıştır.  $0.231 \geq 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

*Sonuç Olarak; eğitim durumuna göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermemektedir.*

**Hipotez 5.** Amaç aşaşıdaki hipotezi test etmektir.

H<sub>0</sub>: Eğitim durumuna göre kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Eğitim durumuna göre kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşünceler farklılık gösterir.

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 0,480 olarak belirlenmiştir.  $0,480 \geq 0,05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre F değeri 0.609 ve p değeri 0.545 çıkmıştır.  $0.545 \geq 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

*Eğitim durumuna göre kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermemektedir.*

**Hipotez 6.**Amaç aşağıda yer alan hipotezi test etmektir.

H<sub>0</sub>: Sahip olunan çocuk sayısına göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Sahip olunan çocuk sayısına göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık gösterir.

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 0,192 olarak belirlenmiştir.  $0,192 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre F değeri 2.819 ve p değeri 0.040 çıkmıştır.  $0.040 \leq 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir.

*Buna göre; sahip olunan çocuk sayısına göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermektedir. Çocuk sayısı arttıkça, sorunlarda büyümektedir.*

**Hipotez 7.**Amaç aşağıda yer alan hipotezi test etmektir.

H<sub>0</sub>: Çalışma süresine göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Çalışma süresine göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık gösterir.

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 0,393 olarak belirlenmiştir.  $0,393 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre F değeri 0.138 ve p değeri 0.968 çıkmıştır.  $0.968 \geq 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

*Çalışma süresine yani, kıdeme göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermemektedir.*

**Hipotez 8.**Amaç aşağıda yer alan hipotezi test etmektir.

H<sub>0</sub>: Yaşa göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Yaşa göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık gösterir.

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 0,852 olarak belirlenmiştir.  $0,852 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre F değeri 0.617 ve p değeri 0.605 çıkmıştır.  $0.605 \geq 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

*Yaşa göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.*

**Hipotez 9.**Amaç aşağıda yer alan hipotezi test etmektir.

H<sub>0</sub>: Yapılan göreve göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Yapılan göreve göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık gösterir.

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 0,534 olarak belirlenmiştir.  $0,534 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre F değeri 1.846 ve p değeri 0.141 çıkmıştır.  $0.141 \geq 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

*Yapılan göreve göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermemektedir.*

### 3.8.3. Anket Cevaplarına İlişkin Analiz ve Bulgular

Alpha değeri = ,7488  $\geq$  0.60 olduğundan ölçek güvenilirdir. Soru 25 in çıkarılması halinde güvenilirlik 0,8025 yükselecektir, fakat güvenilirlik açısından sorun olmadığından ve sorunun önemi nedeni ile çıkarılmamasına karar verilmiştir.

**Tablo 3.1: Güvenirlilik Analizi - Scale (Alpha)**

Anket Soruları	Ölçek Ortalaması Soru Silindiğinde	Ölçek Varyansı Soru Silindiğinde	Korelasyon	Alpha Değeri Soru Silindiğinde
S1	75,0000	111,2065	,6330	,7170
S2	75,1135	111,7642	,6292	,7179
S3	76,4973	120,2840	,6292	,7179
S4	75,3730	116,1590	,4650	,7294
S5	75,0703	143,5222	,5534	,7899
S6	75,3838	114,8356	,5648	,7242
S7	74,7027	118,8405	,3371	,7374
S8	75,7351	113,1849	,5182	,7242
S9	75,1189	110,7358	,7048	,7138
S10	75,5730	115,2460	,4906	,7274
S11	75,5135	118,5990	,3079	,7392
S12	75,2865	141,1620	,4409	,7879
S13	75,3838	116,2160	,4888	,7285
S14	75,2000	111,2370	,6980	,7148
S15	75,8000	114,1609	,5003	,7260
S16	74,9838	110,9291	,7097	,7140
S17	75,7676	126,6468	,0226	,7591
S18	75,9676	144,8250	,5410	,7949
S19	75,1946	117,2989	,3729	,7347
S20	76,5676	142,3663	,5368	,7868
S21	74,9946	109,0815	,7373	,7103
S22	74,9676	109,3359	,7611	,7098
S23	74,9784	109,8582	,7855	,7101
S24	74,9135	110,2316	,7574	,7115
S25	76,1459	148,2992	,6079	,8025

**Tablo 3.2: Tanımlayıcı İstatistikler**

Soru	Gözlem	Min.	Max.	Ortalama	Std hata	Düşünceler
S1	185	1	5	3,55	1,229	Çok Katılıyorum
S2	185	1	5	3,44	1,197	Çok Katılıyorum
S3	185	1	5	2,05	,993	Kısmen Katılmıyorum
S4	185	1	5	3,18	1,159	Orta Katılıyorum
S5	185	1	5	3,48	1,194	Çok Katılıyorum
S6	185	1	5	3,17	1,083	Orta Katılıyorum
S7	185	1	5	3,85	1,202	Çok Katılıyorum
S8	185	1	5	2,82	1,293	Orta Katılıyorum
S9	185	1	5	3,43	1,150	Çok Katılıyorum
S10	185	1	5	2,98	1,184	Orta Katılıyorum
S11	185	1	5	3,04	1,312	Orta Katılıyorum
S12	185	1	5	3,26	1,315	Orta Katılıyorum
S13	185	1	5	3,17	1,108	Orta Katılıyorum
S14	185	1	5	3,35	1,128	Orta Katılıyorum
S15	185	1	5	2,75	1,252	Orta Katılıyorum
S16	185	1	5	3,57	1,131	Çok Katılıyorum
S17	185	1	5	2,78	1,338	Orta Katılıyorum
S18	185	1	5	2,58	1,345	Kısmen Katılmıyorum
S19	185	1	5	3,36	1,265	Orta Katılıyorum
S20	185	1	5	1,98	1,135	Kısmen Katılmıyorum
S21	185	1	5	3,56	1,215	Çok Katılıyorum
S22	185	1	5	3,58	1,159	Çok Katılıyorum
S23	185	1	5	3,57	1,097	Çok Katılıyorum
S24	185	1	5	3,64	1,110	Çok Katılıyorum
S25	185	1	5	2,41	1,434	Kısmen Katılmıyorum

### 3.8.4. Anket Maddelerine İlişkin Hipotezler ve Bulgular

İkinci bölümde, edebiyat taranarak 5 ölçekli 25 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan erkek yöneticilerle kıyaslandığında aynı kademedeki görev yapan kadın yöneticilerin düşük oranda bulunmasının nedenlerini araştırmaktır. Her ne kadar ulaşılan sonuçlar Türkiye geneli için yüzde yüz geçerli olmasa da, daha fazla denekle yapılacak bölgesel ve ulusal bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmesi büyük olasılıktır. Araştırmada, edebiyat taraması yapılarak, daha önce sınanmış anket maddelerinden yararlanmanın yanı sıra, alan uzmanlarının eserlerine de başvurularak kadın yönetici algısını değerlendirmek için; kişilik özellikleri, cinsiyetçi bakış, aile yapısı ve toplumsal kültürün etkisini anlamaya yönelik anket maddeleri kullanılmıştır.

Katılımcıların belli bir maddeye ne dereceye katıldıklarını belirlemek için; 5 (tamamen katılıyorum), 4 (çok katılıyorum) 3 (orta düzeyde katılıyorum), 2 (kısmen katılmıyorum), 1 (hiç katılmıyorum) şeklinde beş dereceli ölçek kullanılmıştır. Puanlamalar değerlendirilirken, Aralıklar 1-5 arası olduğundan dörde bölünerek, ölçek aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

- 1.00-1.80 Hiç katılmıyorum
- 1.81-2.60 Kısmen Katılmıyorum
- 2.61-3.40 Orta Düzeyde Katılıyorum
- 3.41-4.20 Çok Katılıyorum
- 4.21-5.00 Tam katılıyorum.

Anketin ikinci bölümüne verilen cevapların analizi yapıldığında şu bulgulara ulaşılmıştır:

**Hipotez 1.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyant eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir.(  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir.(  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.190 ve  $p$  değeri 0,664 olarak belirlenmiştir.  $0,664 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.006 çıkmıştır.  $0.006 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Sonuç olarak kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceleri farklıdır.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.73 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.22$$

*Buna göre hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Bu sonucu, erkeklerin, kadın yöneticilerin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olamayacaklarını düşündüklerini söyleyerek de yorumlayabiliriz. Erkekler açısından bakıldığında, kadın yöneticinin eş ve çocuğunu ihmal etmemesi çok mümkün görünmemektedir.*

**Hipotez 2.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 1.404 ve  $p$  değeri 0,238 olarak belirlenmiştir.  $0,238 \geq 0,05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.001 çıkmıştır.  $0.001 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin kadın yöneticinin ev ve iş yaşamını birlikte yürütebileceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri farklıdır. Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.66 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.03$$

*Buna göre; hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Kadınlar ev-iş dengesini sağlamada kendilerini başarılı bulurken, erkeklere göre kadın yönetici ev-iş dengesini sağlamada çok da yeterli görülmemektedir.*



**Hipotez 3.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : : Kadın ve erkeklerin, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir

( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 1.605 ve  $p$  değeri 0,207 olarak belirlenmiştir.  $0,207 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.187 çıkmıştır.  $0.187 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkeklerin, ailelerin, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla baktıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 2.13 ; \mu_{\text{erkek}} = 1.92$$

*Buna göre hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri ile erkeklerin düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bunun yorumu, aileler, her iki cinsiyetin algısına göre de, çalışan kadınların zamanının büyük bir bölümünün iş yerinde geçirmesine soğuk bakmakta, kendilerine ve eve daha fazla zaman ayırmasını ondan beklemektedirler.*

**Hipotez 4.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, Kadın yöneticinin gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık edeceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$  : Kadın ve erkeklerin, Kadın yöneticinin gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık edeceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiğı sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, Kadın yöneticinin gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık edeceği ile ilgili düşüncelerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, Kadın yöneticinin gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık edeceği ile ilgili düşüncelerinin varyansları eşit değildir.(  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiğı 0.006 ve  $p$  değeri 0,940 olarak belirlenmiştir.  $0,940 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiğı 1. Satıra göre 0.038 çıkmıştır.  $0.038 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, Kadın yöneticinin gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık edeceği ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.31 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.94$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Bu ise bize kadınların, aralarında seçim yapmak istemeyerek, aile ve sosyal hayat ile iş hayatını dengede götürmek istediğini göstermektedir.*

**Hipotez 5.** Amaç aşaşıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, çocuk sahibi olmanın kadın yöneticinin işini aksattığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$  : Kadın ve erkeklerin, çocuk sahibi olmanın kadın yöneticinin işini aksattığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, çocuk sahibi olmanın kadın yöneticinin işini aksattığı ile ilgili düşüncelerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, çocuk sahibi olmanın kadın yöneticinin işini aksattığı ile ilgili düşüncelerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 5.932 ve  $p$  değeri 0,018 olarak belirlenmiştir.  $0,018 \leq 0,05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşit değildir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 2. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, çocuk sahibi olmanın kadın yöneticinin işini aksattığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.20 ; \mu_{\text{erkek}} = 4.00$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak erkeklerin düşünceleri, kadınlara göre anlamlı derecede fazladır. Erkekler, kadınlara göre çocuk sahibi olmanın kadın yöneticinin işini aksattığını daha çok düşünmektedirler. Buradan anlaşılacağı gibi, erkeklerin çocuklu kadının işlerini aksatacağına olan inançları çok daha yüksektir.*

**Hipotez 6.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$  Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 6.870 ve  $p$  değeri 0,010 olarak belirlenmiştir.  $0,010 \leq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşit değildir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 2. Satıra göre 0.001 çıkmıştır.  $0.001 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.35 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.83$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Kadınlar erkeklere göre, kadın yöneticinin işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılı olduğunu düşünmekle birlikte, düşük ortalamadan ötürü zorlanmakta olduğunu da göstermektedir.*

**Hipotez 7.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesinin yanlış olduğu ifadesi ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesinin yanlış olduğu ifadesi ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$  Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesinin yanlış olduğu ifadesi ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$  Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesinin yanlış olduğu ifadesi ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.000 ve  $p$  değeri 0,989 olarak belirlenmiştir.  $0,989 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.006 çıkmıştır.  $0.006 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesinin yanlış olduğu ifadesi ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 4.03 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.52$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Bu durum erkeksi liderlik özelliklerini yöneticilikte sergilemenin şart olmadığını belirttiğinden oldukça anlamlı bulunmaktadır.*

**Hipotez 8.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$  Kadın ve erkeklerin, üst yöneticilerinin bayan olmasını istedikleri ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$  Kadın ve erkeklerin, üst yöneticilerinin bayan olmasını istedikleri ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$  Kadın ve erkeklerin, üst yöneticilerinin bayan olmasını istedikleri ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$  Kadın ve erkeklerin, üst yöneticilerinin bayan olmasını istedikleri ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.281 ve  $p$  değeri 0,597 olarak belirlenmiştir.  $0,597 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.073 çıkmıştır.  $0.073 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkeklerin, üst yöneticilerinin bayan olmasını istedikleri ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 2.94 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.58$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri ile erkeklerin düşünceleri arasında istatistiksel bir fark saptanmamıştır. Her iki cinsiyetin de, erkekler tarafından yönetilmek istedikleri açıktır.*

**Hipotez 9.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılı oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir.

$$(H_0 : \mu_1 = \mu_2)$$

$H_1$  Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılı oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir.

$$(H_1 : \mu_1 \neq \mu_2)$$

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılı oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılı oldukları ile ilgili düşüncelerinin varyansları eşit değildir.

$$(H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2)$$

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 15.409 ve  $p$  değeri 0,000 olarak belirlenmiştir.  $0,000 \leq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşit değildir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 2. Satıra göre 0.001 çıkmıştır.  $0.001 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılı oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.63 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.06$$

*Buna göre hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Kadınların, erkeklere göre okul çevresi ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kuracaklarına dair inançları daha fazladır. Erkeklerse buna pek katılmamaktadırlar.*

**Hipotez 10.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesinin sorun olmadığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesinin sorun olmadığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiğı sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesinin sorun olmadığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesinin sorun olmadığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiğı 2.638 ve  $p$  değeri 0,106 olarak belirlenmiştir.  $0,106 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değışkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiğı 1. Satıra göre 0.057 çıkmıştır.  $0.057 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkeklerin, kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesinin sorun olmadığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.10 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.75$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri ile erkeklerin düşünceleri arasında istatistiksel bir fark saptanmamıştır. Her iki cinste, kadınların yönetici olduklarında ast ve üstlerin onlara yönelik tutumlarından pek emin görünmemektedir.*



**Hipotez 11.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.148 ve  $p$  değeri 0,701 olarak belirlenmiştir.  $0,701 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.28 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.58$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar erkeklere göre kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştıklarını düşünmektedirler. Erkeklerin kadınların mevcut pozisyonlarını yeterli görmekte olduğunu söyleyebiliriz.*

**Hipotez 12.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla rapor ve izin aldıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla rapor ve izin aldıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla rapor ve izin aldıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla rapor ve izin aldıkları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 5.344 ve  $p$  değeri 0,022 olarak belirlenmiştir.  $0,022 \leq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşit değildir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi reddedilir. Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 2. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla rapor ve izin aldıkları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 2.88 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.97$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak erkeklerin düşünceleri kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Her iki cinsiyetinde kadınların rapor ve izin almasının fazlaca olduğu anlamına gelen bir ortalaması var ise de, erkekler daha fazla olumsuz düşünmektedir.*

**Hipotez 13.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yöneticilik konusunda kararlı ve istekli oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yöneticilik konusunda kararlı ve istekli oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yöneticilik konusunda kararlı ve istekli oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yöneticilik konusunda kararlı ve istekli oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 1.048 ve  $p$  değeri 0,307 olarak belirlenmiştir.  $0.307 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadınların yöneticilik konusunda kararlı ve istekli oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.40 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.74$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar, yöneticilik konusunda kararlı ve istekli olduklarını, erkeklere göre daha fazla düşünmektedirler.*

**Hipotez 14.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.334 ve  $p$  değeri 0,564 olarak belirlenmiştir.  $0.564 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.66 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.78$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar, kadın yöneticinin zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduklarını erkeklere göre daha fazla düşünmektedirler. Kadınların kendilerine olan inanç ve güveni yüksekken, erkeklerin kadın yöneticinin yeterliliğine olan inancının çok zayıf olduğunu söyleyebiliriz.*

**Hipotez 15.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, Kadınların duygusal özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, Kadınların duygusal özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların duygusal özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların duygusal özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir.

(  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.025 ve  $p$  değeri 0,874 olarak belirlenmiştir.  $0.874 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, Kadınların duygusal özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.00 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.29$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar, kadınların duygusal özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığını erkeklere göre daha fazla düşünmektedirler. Hatta duygusal olmanın her iki cinsiyet tarafından da yöneticilikte fazlaca olumlu bir özellik olarak algılanmadığını, ancak erkeklerin duygusallığı daha fazla olumsuz algıladığını söyleyebiliriz.*

**Hipotez 16.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, kadın yöneticinin takım çalışmasına yatkınlığı ile ilgili aynı düşünmektedirler. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, kadın yöneticinin takım çalışmasına yatkınlığı ile ilgili farklı düşünmektedirler. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin takım çalışmasına yatkınlığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin takım çalışmasına yatkınlığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.002 ve  $p$  değeri 0,961 olarak belirlenmiştir.  $0.961 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkekler, kadın yöneticinin takım çalışmasına yatkınlığı ile ilgili farklı düşünmektedirler.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.87 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.02$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar, erkeklere göre kadın yöneticinin takım çalışmasına daha yatkın olduğunu düşünmektedirler.*

**Hipotez 17.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, erkeklerin fiziksel özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili aynı düşünmektedirler. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, erkeklerin fiziksel özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili farklı düşünmektedirler (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, erkeklerin fiziksel özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, erkeklerin fiziksel özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 5.470 ve  $p$  değeri 0,020 olarak belirlenmiştir.  $0.020 \leq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşit değildir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 2. Satıra göre 0.092 çıkmıştır.  $0.092 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkekler, erkeklerin fiziksel özelliklerinin onlara yöneticilikte bir avantaj sağladığı ile ilgili aynı düşünmektedirler.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 2.67 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.00$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınlar ile erkeklerin düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fiziksel özelliklerin yöneticilikte bir avantaj olmadığı inancı her iki cinsiyette de aynı düzeydedir.*

**Hipotez 18.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verildiği ile ilgili aynı düşünmektedirler. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verildiği ile ilgili farklı düşünmektedirler. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verildiği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verildiği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.011 ve  $p$  değeri 0,918 olarak belirlenmiştir.  $0.918 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.008 çıkmıştır.  $0.008 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verildiği ile ilgili ile ilgili farklı düşünmektedirler.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 2.39 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.94$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak erkeklerin düşünceleri kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlarda yönetici seçiminde kendilerinin tercih edilmediğine dair kuvvetli bir algı bulunmakta, erkekler de buna daha düşük düzeyde de olsa hak vermektedir.*



**Hipotez 19.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, okul ve kurumların erkek egemen anlayışıyla yönetildiği ile ilgili aynı düşünmektedirler. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, okul ve kurumların erkek egemen anlayışıyla yönetildiği ile ilgili farklı düşünmektedirler. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, okul ve kurumların erkek egemen anlayışıyla yönetildiği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, okul ve kurumların erkek egemen anlayışıyla yönetildiği ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.035 ve  $p$  değeri 0,852 olarak belirlenmiştir.  $0.852 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.002 çıkmıştır.  $0.002 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkekler, okul ve kurumların erkek egemen anlayışıyla yönetildiği ile ilgili farklı düşünmektedirler.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.57 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.97$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar okul ve kurumların erkek egemen anlayışı ile yönetildiğini erkeklere göre daha fazla düşünmektedirler. Kurallarının erkeklerce konulduğu ve düzenlenmelerin de ona göre yapıldığına dair inancın kadınlarda yaygın olduğu anlaşılmaktadır.*

**Hipotez 20.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, kariyer fırsatlarında cinsiyet özelliklerinin etkili olması ile ilgili aynı düşünmektedirler. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, kariyer fırsatlarında cinsiyet özelliklerinin etkili olması ile ilgili farklı düşünmektedirler. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, kariyer fırsatlarında cinsiyet özelliklerinin etkili olması ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, kariyer fırsatlarında cinsiyet özelliklerinin etkili olması ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 3.132 ve  $p$  değeri 0,078 olarak belirlenmiştir.  $0.078 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.134 çıkmıştır.  $0.134 \geq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkekler, kariyer fırsatlarında cinsiyet özelliklerinin etkili olması ile ilgili aynı düşünmektedirler.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 1.89 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.15$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda kadın ve erkeklerin, kariyer fırsatlarında cinsiyet özelliklerinin etkili olmaması gerektiği anlamına gelen, aynı düzeyde katılmamaktadırlar diyebiliriz. Erkeklerdeki bu çelişkili durum dikkat çekici bulunmaktadır.*

**Hipotez 21.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, kadınların yeteneklerinin yönetici olmaya elverişli olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, kadınların yeteneklerinin yönetici olmaya elverişli olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkekler, kadınların yeteneklerinin yönetici olmaya elverişli olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkekler, kadınların yeteneklerinin yönetici olmaya elverişli olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.407 ve  $p$  değeri 0,524 olarak belirlenmiştir.  $0.524 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkekler, kadınların yeteneklerinin yönetici olmaya elverişli olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.95 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.83$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar, yeteneklerinin yönetici olmaya elverişli olduğunu erkeklere göre daha fazla düşünmektedirler. Kadınlar mevcut yeteneklerine güvenmekteyken, erkeklerin kadın yeteneklerini farkındalıkları düşük düzeyde olduğu görülmektedir.*

**Hipotez 22.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerin yeterli vizyona ve misyona sahip oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşittir. (  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerin yeterli vizyona ve misyona sahip oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir. (  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerin yeterli vizyona ve misyona sahip oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. (  $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$  )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerin yeterli vizyona ve misyona sahip oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. (  $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$  )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.014 ve  $p$  değeri 0,907 olarak belirlenmiştir.  $0.907 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerin yeterli vizyona ve misyona sahip oldukları ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.92 ; \mu_{\text{erkek}} = 2.97$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar gerekli yeterlilikleri taşıdıkları inancına sahip oldukları halde, erkeklerin bu görüşe inançları daha zayıf bulunmuştur.*

**Hipotez 23.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir.

( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.456 ve  $p$  değeri 0,50 olarak belirlenmiştir.  $0.50 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticinin okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılı olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.81 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.14$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Kadınlar, kadın yöneticinin okul ve kurum kültürünü oluşturmada daha başarılı olduğunu düşünmektedirler. Aynı oranda olmasa da, kadının bu yeteneğinin erkeklerce de kabullenilmesi çelişkili bir durumdur ve dikkat çekicidir.*

**Hipotez 24.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, kadınların yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.241 ve  $p$  değeri 0,624 olarak belirlenmiştir.  $0,624 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, kadınların yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahip olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerleri eşittir değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir:

$$\mu_{\text{kadın}} = 3.93 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.11$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak kadınların düşünceleri, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Erkekler kadınların kendileri gibi yöneticiliğe taşıyacak yeterince sosyal ağ ve iletişim kanallarına sahip olduğunu düşünmemektedir. Kadınların bu olumlu algısı çelişki olup, dikkat çekicidir.*

**Hipotez 25.** Amaç aşağıdaki hipotezi test etmektir.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticiliğin erkek işi olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşittir. ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticiliğin erkek işi olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir. ( $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ )

Bu amaçla bağımsız gruplar t-test uygulanmıştır.

Bağımsız gruplar t-test yorumuna geçilmeden önce grupların varyans eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla, Levene test istatistiği sonuçlarına bakılmıştır.

$H_0$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticiliğin erkek işi olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşittir. ( $H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$ )

$H_1$ : Kadın ve erkeklerin, yöneticiliğin erkek işi olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin varyansları eşit değildir. ( $H_0 : \sigma_1 \neq \sigma_2$ )

Test sonuçlarına göre Levene testinin F istatistiği 0.923 ve  $p$  değeri 0,338 olarak belirlenmiştir.  $0.338 \geq 0.05$  olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Levene testine göre varyans eşitliğini kabul eden  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre t-test sig(2-tailed) istatistiği 1. Satıra göre 0.000 çıkmıştır.  $0.000 \leq 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Kadın ve erkeklerin, yöneticiliğin erkek işi olduğu ile ilgili düşüncelerinin değerlerinin ortalaması eşit değildir.

Ortalamalar ile ilgili bilgiler şöyledir.

$$\mu_{\text{kadın}} = 2.02 ; \mu_{\text{erkek}} = 3.12$$

*Buna göre, hipotez ile ilgili olarak erkeklerin düşünceleri kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır. Ataerkil toplumlarda sıkça fark edilen, erkeklerin yöneticiliğin kendilerine verilen bir üstünlük ve hak olduğuna dair algısı açıkça burada görülmektedir.*

**Tablo 3.3: Anket Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı**

	<b>Anket maddeleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Hiç</b> 1.00	<b>Kısmen</b> 2.00	<b>Orta</b> 3.00	<b>Çok</b> 4.00	<b>Tam</b> 5.00
1.	Kadın yönetici, aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabilir	185 %100	13 %7	21 %11.3	58 %31.3	37 %20	56 %30.4
2.	Kadın yönetici, ev ve iş yaşamını birlikte yürütebilir	185 %100	13 %7	25 %13.5	60 %32.5	42 %22.7	45 %24.3
3.	Aileler, geç saatlere kadar kadinyöneticilerinçalışmalarına anlayışla bakarlar	185 %100	59 %31.9	79 %42.7	30 %16.2	12 %6.5	5 %2.7
4.	Kadın yönetici gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık eder	185 %100	16 %8.7	34 %18.3	64 %34.6	43 %23.2	28 %15.2
5.	Çocuk sahibi olmak kadın yöneticinin işlerini aksatır	185 %100	14 %7.6	26 %14	42 %22.7	63 %34,1	40 %21.6
6.	Kadın yönetici işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılıdır	185 %100	10 %5.4	41 %22.2	66 %35.6	44 %23.8	24 %13
7.	Kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesi yanlıştır	185 %100	8 %4.3	17 %9.2	50 %27	30 %16.2	80 %43.3
8.	Üst yöneticimin bayan olmasını isterdim	185 %100	33 %17.8	46 %24.9	57 %30.8	20 %10.8	29 %15.7
9.	Kadın yönetici okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılıdır	185 %100	10 %5.4	22 %11.9	78 %42.2	28 %15.1	47 %25.4
10.	Kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesi sorun olmaz	185 %100	20 %10.8	45 %24.4	65 %35.1	29 %15.7	26 %14
11.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalışmaktadır	185 %100	28 %15	35 %19	60 %32.6	26 %14	36 %19.4
12.	Kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla rapor ve izin alırlar	185 %100	25 %13.5	27 %14.6	46 %24.9	48 %26	39 %21
13.	Kadın yöneticilik konusunda kararlı ve isteklidir	185 %100	11 %6	40 %21.6	68 %36.8	39 %21	27 %14.6
14.	Kadın yönetici zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahiptir	185 %100	11 %6	26 %14	72 %39	39 %21	37 %20
15.	Kadınlarmın duygusal özellikleri onlara yöneticilikte bir avantajdır	185 %100	37 %20	44 %23.8	50 %27	36 %19.4	18 %9.8
16.	Kadın yönetici takım çalışmasına yatkındır	185 %100	7 %3.8	24 %13	61 %33	43 %23.2	50 %27



17.	Erkeklerin fiziksel özellikleri onlara yöneticilikte biravantajdır	185 %100	42 %22.7	37 %20	51 %27.6	29 %15.7	26 %14
18.	Yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verilmektedir	185 %100	54 %29.2	38 %20.6	45 %24.3	27 %14.6	21 %11.3
19.	Okul ve kurumlar erkek egemen anlayışla yönetilmektedir	185 %100	16 %8.6	31 %16.8	56 %30.3	35 %18.9	47 %25.4
20.	Kariyer fırsatlarında cinsiyet özellikleri etkili olmalıdır	185 %100	88 %47.6	35 %18.9	48 %25.9	5 %2.7	9 %4.9
21.	Kadınların yetenekleri yönetici olmaya elverişlidir	185 %100	12 %6.5	21 %11.3	60 %32.4	36 %19.5	56 %30.3
22.	Kadın yöneticiler yeterli vizyona ve misyona sahiptir	185 %100	9 %4.9	20 %10.8	64 %34.6	38 %20.5	54 %29.2
23.	Kadın yönetici okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılıdır	185 %100	7 %3.8	18 %9.7	71 %38.4	40 %21.6	49 %26.5
24.	Kadınlar yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahiptir	185 %100	6 %3.3	20 %10.8	63 %34	42 %22.7	54 %29.2
25.	Yöneticiliğin erkek işi olduğunu düşünüyorum	185 %100	76 %41.1	26 %14	38 %20.5	22 %11.9	23 %12.5

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan çıkan sonuçlar incelendiğinde; sahip olunan çocuk sayısına göre kadın yöneticinin aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabileceği ile ilgili düşünceler farklılık göstermektedir. Kadın yöneticinin eş ve çocuğunu ihmal etmemesi çok mümkün görünmemektedir. Aileler, çalışan kadınların zamanının büyük bir bölümünün iş yerinde geçirmesine soğuk bakmakta, kendilerine ve eve daha fazla zaman ayırmasını ondan beklemektedirler.

Her iki cinsiyetin de, erkekler tarafından yönetilmek istemeleri de diğer bir ilginç noktadır. Kadınlarda yönetici seçiminde kendilerinin tercih edilmediğine dair kuvvetli bir algı bulunmaktadır. Kadınlar okul ve kurumların erkek egemen anlayışı ile yönetildiğini erkeklere göre daha fazla düşünmektedirler.

Yine kadın öğretmenler yöneticilik için gerekli yeterlilikleri taşıdıkları inancına sahip oldukları halde, erkek öğretmenlerin bu görüşe inançları daha zayıf bulunmuştur. Erkekler, kadınların kendileri gibi, onları yöneticiliğe taşıyacak yeterince sosyal ağ ve iletişim kanallarına sahip olmadığını düşünmektedir.

Kadın öğretmenler anket maddelerine erkek öğretmenlere göre daha yüksek puan vererek, yöneticiliğe hazır olduklarını belirtmişlerse de, erkekler verdikleri düşük puanlarla cam tavanı doğrulamıştır. Ataerkil toplumlarda sıkça fark edilen, erkeklerin yöneticiliğin kendilerine verilen bir üstünlük ve hak olduğuna dair algısı bu araştırmada da görülmektedir.

Oysa iş hayatında kariyer basamaklarını birer birer tırmanarak, yöneticilikte zemin kazanmaya başlayan kadınların sayısı artmaktadır. Böyle olmakla birlikte, yönetim işlerini yapmaya alıştırmış, güçlü olması, kadının önünde olması öğretilerek büyümüş bir erkek için onun kadınla eşit koşullarda olması kolay kabul edilir bir şey olarak görünmemektedir.

Kadın öğretmenlerin eğitim sistemi içerisindeki önemi, yeri ve başarıları nasıl ki tartışılmaz, açık bir gerçekse, uygun zemin oluşturulup gerekli destek ve fırsat sunulduğunda eğitim yöneticiliğinde de aynı başarıyı sergileyeceklerdir.

Bu çalışmanın da gösterdiği gibi, eğitim sektöründe, hem ülkemizde, hem de dünyada kadın liderlik yeteneği yeterince ilgi görmeyen üstü örtülmüş durumundadır. Dolayısıyla, kadın öğretmenler, iyi eğitilmiş ve gerekli becerilere sahip bulunsalar da, değişik nedenlerden ötürü yönetici olarak talepte bulunmadıkları gibi, kendileri de pek talep edilmemektedir. Bu durumu aşmak için:

Çocuklar için okula adımlarını attıkları andan itibaren, cinsel eşitliği vurgulayan, kadınlarla ilişkili konularda demokratik, işbirlikçi ve katılımcı tarzı öneren uygulamalar ve ders programları olmalıdır. Ders kitaplarının, kadınların eğitiminin, meslek sahibi olmalarının ve iş yaşamı katılmalarının önemini vurgulayan konuları içermesi uzun dönemde toplumsal önyargıların değiştirilmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kadın ve erkeğin toplumsal sorumlulukları ve toplumdaki yerleri daha çok cinsiyete göre oluşmaktadır. Kadın ve erkeğin ortak sorumlu olacakları şekilde aile sistemlerini yasayla ve eğitimle düzenleyip, teşvik etmek çözüme yardımcı olabilecektir. Örneğin, eşi doğum yapan bir baba da isterse ücretli doğum iznine çıkabilmelidir. Ya da ütü yapmak sadece kız çocuklarının rolü olduğu anlayışı okullarda verilecek eğitimle kırılmalıdır.

İş ve aile hayatı uzlaştırılması gereken bir konudur. Aile-okul yöneticiliği dengesini kurmada kadın öğretmene, esnek çalışma saatleri ve aile dostu politikalar ile destek olunmalıdır. Kadın öğretmenlerin yöneticiliğe geçişte önünde en büyük engel gibi gözüken çocuk bakımı sorununun çözümlenerek, kreş ve yuvaların yaygınlaştırılması uygun olacaktır.

Gerekli olan yasal düzenlemelerin yapılarak, Avrupa Birliği'ne üye ÷lkelerde olduğu gibi Anayasa'mızda yeni yapılan yasal düzenlemelerle kadınlar lehine "kota uygulamaları, olumlu eylem ya da pozitif ayrımcılık" yapılabileceğini içeren ifadelerin eklenmesi önemlidir.

Kariyer gelişimi için, erkek egemen yeri olan sosyal kulüpler, enformel ağlar, kadın öğretmenler için de hayati önem taşımaktadır. Okullarda; becerikli, başarılı, kariyer düşünen kadın öğretmen imajının yöneticilerce desteklenmesi gerekmektedir. Arkadaşlarının ve üst yönetimin cesaret ve destek vermesi, bireyin kariyer ilerlemesinin önemli bir parçasıdır.

Kadın öğretmenlerin yeteneklerini tanıyabilmeleri için geliştirilmiş çeşitli programlara katılımları sağlanmalıdır. Üniversitelerle koordinasyon sağlanarak kadın öğretmenlere yönelik yönetim alanında lisansüstü programları, onların ihtiyaçlarını karşılayacak liderlik ve kariyer planlama ders ve seminerlerine katılım ile hizmet içi eğitim etkinlikleri sağlanmalıdır.

Kadınlar, yöneticilik mesleğinde görev alarak, kız öğrencileri özendirici "kadın rol model" ihtiyacını da karşılamış olurlar. Okullarda, kız öğrencilerin kendilerine örnek alacağı en az bir kadın müdür yardımcısının bulunması yasayla zorunlu hale getirilerek, kota sistemi uygulanmalıdır.

Kariyer hedefleyen kadın öğretmenlere danışmanlık hizmetlerinin verilmesinin yanı sıra, üst düzey kadın rol model insanlar ön plana çıkartılarak, özendirmeler yapılmalı, başarılı kadınların otobiyografilerine basında ve medyada yer verilmelidir.

Yanı sıra, devamlı bir şekilde erkek ve kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinin ve ilerleme durumlarının izlenmesinin, istatistiklerinin tutulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

## **EKLER**

### **EK:1. DEVLET LİSELERİNDE ÇALIŞAN KADIN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI ‘CAM TAVAN’ SORUNU ANKETİ**

Sayın Katılımcı,

‘Cam tavan’ kadın çalışanların yöneticilikte belli bir kademeye kadar geldikten sonra, çeşitli engeller nedeniyle bunun ötesine geçememesine ilişkin bir kavramdır. Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda çalışan kadın öğretmenlerin yöneticiliğe geçişte ve terfilerde yaşadığı engellerin tespit edilmesidir. Elde edilecek veriler sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı teşekkür ederiz.

#### **I.BÖLÜM**

Cinsiyetiniz:        ( )Kadın    ( )Erkek

Göreviniz :        ( )Öğretmen ( )Müdür Yardımcısı    ( )Müdür  
                          ( )Şube Müdürü ( )İlçe Milli Eğitim Müdürü

Çalışma Süreniz:    ( )1-5 yıl ( )6-10 yıl ( )11-15 yıl ( )16-20 yıl ( )21 yıl ve üstü

Yaşınız :        ( )20-30 ( )31-40 ( )41-50 ( )51 ve üstü

Eğitim Durumunuz: ( )Ön lisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ve üstü

Medeni Haliniz :    ( )Bekâr ( )Evli

Çocuk Sayınız :    ( )Çocuğum yok ( ) 1 tane var ( )2 tane var ( )3 ve üstü sayıda var

## II. BÖLÜM

Değerlendirme Ölçeği aşağıda belirtilmiştir.

(1.)Hiç Katılmıyorum (2.)kısmen Katılmıyorum (3.)Orta Düzeyde Katılıyorum  
(4.)Çok katılıyorum (5.)Tam Katılıyorum

Lütfen düşüncelerinize uygun belirtilen seçeneklerden birini ( X ) ile işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
1.	Kadın yönetici, aynı zamanda iyi bir eş ve anne olabilir					
2.	Kadın yönetici, ev ve iş yaşamını birlikte yürütebilir					
3.	Aileler, geç saatlere kadar kadın yöneticilerin çalışmalarına anlayışla bakarlar					
4.	Kadın yönetici gerektiğinde aile ve sosyal hayatından fedakârlık eder.					
5.	Çocuk sahibi olmak kadın yöneticinin işlerini aksatır					
6.	Kadın yönetici işiyle ailesi arasında denge kurmakta başarılıdır					
7.	Kadın yöneticilerden, erkeksi davranışlar beklenmesi yanlıştır					
8.	Üst yöneticimin bayan olmasını isterdim					
9.	Kadın yönetici okul çevresiyle ve amirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta başarılıdır					
10.	Kadının ast ve üstlerine kendisini kabullendirmesi sorun olmaz					
11.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalışmaktadır					
12.	Kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla rapor ve izin alırlar					
13.	Kadınlar yöneticilik konusunda kararlı ve isteklidir					
14.	Kadın yönetici zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahiptir					
15.	Kadınların duygusal özellikleri onlara yöneticilikte bir avantaj sağlar					
16.	Kadın yönetici takım çalışmasına yatkındır					
17.	Erkeklerin fiziksel özellikleri onlara yöneticilikte bir avantaj sağlar					
18.	Yöneticilikte kadınlara erkekler kadar fırsat verilmektedir					
19.	Okul ve kurumlar erkek egemen anlayışla yönetilmektedir					
20.	Kariyer fırsatlarında cinsiyet özellikleri etkili olmalıdır					
21.	Kadınların yetenekleri yönetici olmaya elverişlidir					
22.	Kadın yöneticiler yeterli vizyona ve misyona sahiptir					
23.	Kadın yönetici okul ve kurum kültürünü oluşturmada başarılıdır					
24.	Kadınlar yönetici olmak için yeterli sosyal ilişkilere sahiptir					
25.	Yöneticiliğin erkek işi olduğunu düşünüyorum					

KATILIMINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ...

**EK:2. YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU**

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri - Yılı		Alanı				
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları	Kurum Tipi			
			1-	6-			
			2-	7-			
			3-	8-			
		4-	9-				
		5-	10-				
Eğitimi*	Görmüş Olduğu Her Bir Yüksek Öğrenimin Her Bir Yılı İçin(Lisans Üstü Hariç)				1		
	Yönetim Alanında Yapılan Yüksek Lisans İçin				5		
	Diğer Alanlardaki Yüksek Lisans İçin(Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı Hariç )				3		
	Yönetim Alanında Yapılan Doktora İçin				8		
	Diğer Alanlardaki Doktora İçin				5		
Ödüller, Sicil, Ceza	Son Üç Yılın Sicil Notu Ortalamasının %10'u						
	En Fazla Birer Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin			5		
		Her Takdir Belgesi İçin			3		
		Takdir Belgesi Vermeye Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Teşekkür Belgesi İçin			1		
	Aldığı Cezalar	Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin			-3		
Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi, Derece İndirilmesi Cezaları İçin			-5				
Kariyer (**)	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin				3		
	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin				5		
Ek Puan(***)	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna, Alanı İtibarıyla Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin				5		
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan, Kurucu Müdür Olarak Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Yapılacak İlk Müdür Ataması Kapsamında Atanmak İsteyenler İçin				5		
Yöneticilik Hizmetleri**	Müdür Yardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,32		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,44		
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,68		
Hizmet	Yöneticilikte Asaleten Geçen Süreler ile Aylıksız İzinli ve Özel Öğretim Okullarında Öğretmenlikte Geçen Süreler Hariç Olmak Üzere Öğretmenlikte Geçen Her Yıl İçin				0,48		
<b>TOPLAM PUAN(*****)</b>							
<b>SINAV PUANI(*****)</b>							
<b>ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN</b>							

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Afkhami, Mahnaz; Ann Eisenberg ve Haleh Vaziri **Seçenekler Yaratmak: Kadınlar için Liderlik Eğitimi El Kitabı** (Çev. Zeynep Şişman) KEDV yayınları, İstanbul,2007

Akyüz, Yahya **Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1999'a)**,7.Baskı, Alfa yayınları, İstanbul, 1999.

Aytaç, Serpil **Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu**, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 2000,ss.905-914.

Barutçugil, İsmet **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer yayınları, İstanbul,2002.

Baş, Türker **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?** Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008.

Demircioğlu, Murat ve Centel Tankut **İş hukuku**, Beta Yayınevi, 13.Baskı, İstanbul, 2009,

Ecevit, Yıldız **Türkiye'de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım** Uluslararası Çalışma Ofisi yayınları, Ankara, 2007

Erdut, Zeki **Avrupa Birliği'nde Çalışan Kadınların Hakları** Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın no:38,Ankara, 2000, ss.353-374.

Izgar, Hüseyin **Öğretmenin Dünyası**, Odunpazarı Belediyesi Yayınları, Ankara,2005,ss.23-39.

İslamoğlu, A.Hamdi **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** Beta yayıncılık, İzmit,2009

KSGM, **Kadın ve Eğitim** (Politika Dokümanı) , KSGM yayınları, Ankara,2008.

KSGM, **Kadın Statüsü ve sağlığı ile ilgili Gerçekler** (Ed. Ayşe Akın), KSGM yayınları, Ankara,2008

KSGM, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**, KSGM yayınları, Ankara,2008.

Karal, Enver Ziya **Büyük Osmanlı Tarihi** (Islâhat Fermanı Devri) ,Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara,1954.



Kılıç, Zeynep **Eşitlik İçin Kota Politikaları**, Ankara Üniversitesi Kasaum yayınları, Ankara, 2000.

Koçer, Hasan Ali **Türkiye’de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişimi(1773-1923)**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul,1992.

Sakaoğlu, Necdet **Osmanlı Eğitim Tarihi**, İletişim Yayınları 2.Baskı, İstanbul, 1993.

Tan, Mine **Eğitim Yönetiminde Kadınlara Yer/Gerek Var mı?** Ankara Üniversitesi, EBF Yayınları, Yayın no:191, 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu(16/17 Mayıs 2002) Hızlı; Cevat Elma ve Şakir Çinkır, Ankara, 2002.

Varoğlu, Bacacı Demet “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini” **Yönetim ve Organizasyon** (Salih Güney Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.ss.398-415.

### ***Sürelî Yayınlar***

Anafarta, Nilgün; Fulya Sarvan ve Nuray Yapıcı “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, sayı:15,yıl: 2008. ss.111-137.

Arıkan, Semra “Yönetmelik Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler” **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:1,Sayı:4, 1999,ss.147-154.

Aslan, Şebnem ve Ayşegül Atabey “Küresel Rekabette Kadın Girişimcilerin Rolü ve Türk Kadın Girişimci Tipolojisi”, **Hazar Üniversitesi Azerbaycan Araştırmaları Dergisi** ,sayı:10, 2007,ss.1-17.

Boydak, Ozan Mukadder ve Burhan Akpınar “Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, Elazığ,2002.ss.219-234.

Cemaloğlu, Necati “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar” , **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2,2005,ss.249-274.

Çakır, Serpil “Tarihten Kadın Sesleri”, **Petrol-iş Kadın Dergisi** sayı:14, yıl:2005

Çelikten, Mustafa “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı: 17 Yıl: 2004/2.ss.91-118.

Çetin, Münevver ve Selvinaz Adıgüzel “İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2006.ss.167-183.

Demirbilek, Sevda “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi” **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl:2007,Cilt: 44 Sayı:511, ss.12-26

Gelegen Gediz, Didem “Çalışma Yaşamında Kadın Olmak”, **TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak 2001. ss.27-30.

Kaya, Sait “Kadın İşgücünün Genel Profili ve Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar (II)”, **İzmir Ticaret Odası Sektörel Ar& Ge Bülteni**, Ocak 2009.

Kocacık, Faruk ve Veda B. Gökkaya “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss.195-219.

Korkmaz, Mehmet “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler” , **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Cilt 25, Sayı 3, 2005.ss.237-252.

Kutaniş, Özen Rana ve Sümeyra Alpaslan “Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:8, Sayı:2, 2006.ss.138-153.

Öğüt, Adem “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** Cilt 1,Sayı 1, 2006. ss.56-78.

Örücü, Edip; Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:14 Sayı:2, Yıl:2007, ss.117-135.

Sağ, Vahap “Tarihsel Süreç İçerisindeki Türk Kadını ve Atatürk” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1,2001.ss.9-23.

Soysal, Abdullah “Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2010; Cilt:65,Sayı:1,ss.83-114.

Yılmaz, Abdullah; Yavuz Bozkurt ve Ferit İzci “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İş görenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Cilt:9, Sayı: 2. ss.89-114.

### ***İnternet Kaynakları***

Andreas,Kyriakoussis ve Anna Saiti “Underrepresentation of Women in Public Primary SchoolAdministration: The experience of Greece” *International Electronic Journal for Leadership in Learning*,Vol 10,2006,<http://www.ucalgary.ca/iejll/vol10/saiti>, Erişim 10.05.2010

Ardalan, Bita “Women executives redefining what it takes to be a leader”, *San Fernando Valley Business Journal* , Ekim 27, 2003, [www.allbusiness.com/north-america/united-states.../699035-1.html](http://www.allbusiness.com/north-america/united-states.../699035-1.html) Erişim Tarihi:10.06.2010

Bedük, Aykut “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği”, *Elektronik sosyal Bilimler dergisi*,Bahar 2005, cilt.3, sayı:12, ss.106-117,[www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) Erişim Tarihi: 17.06.2010

Boydak, Özan Mukadder “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği:Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti” *Elektronik sosyal Bilimler dergisi*, Yıl:2009, Cilt.8 Sayı.29. <http://www.e-sosder.com>. Erişim tarihi:10.05.2010

Chabaya, Owence; Symphorosa Rembe ve Newman Wadesango “Newman The persistence of gender inequality in Zimbabwe: factors that impede the advancement of women into leadership positions in primary schools” *South African Journal of Education*. 2009, Vol 29:ss.235-251 <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/44152/27667> Erişim:19.05.2010

ILO, Newsletter, Yıl:2003,Sayı:2. [http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/newsletr/2003\\_2b.pdf](http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/newsletr/2003_2b.pdf), Erişim Tarihi:10.07.2010

ILO, “Breaking glass ceiling through the Women in management Update” , Cenova, 2004, <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/f267981337>, Erişim:10.06.2010

Jean-Marie, Gaetane ve Alex Martinez “Race, Gender, & Leadership: Perspectives of Female Secondary Leaders”, Florida International University, USA 2007, [http://coeweb.fiu.edu/Research\\_Conference/2007\\_SUIE\\_Proceedings\\_files/JeanMarie%5B1%5D.Martinez.FINAL.pdf](http://coeweb.fiu.edu/Research_Conference/2007_SUIE_Proceedings_files/JeanMarie%5B1%5D.Martinez.FINAL.pdf) Erişim Tarihi:10.06.2010

Litchka, R. Peter Gender “Perceptions of the Leadership Abilities of Principals in Turkey and the United States”,1-3 Mayıs, 2009, <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/41.pdf> , Erişim:10.06.2010

Lockwood, R. Nancy “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, June 2004,[http://www.nawbola.org/images/glass\\_ceiling.pdf](http://www.nawbola.org/images/glass_ceiling.pdf) Erişim Tarihi 19.05.2010

Lopez-Claros, Augusto ve Saadia Zahidi “Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap”, *World Economic Forum*,2005, [https://members.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/gender\\_gap.pdf](https://members.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gender_gap.pdf) Erişim:19.05.2010

Moorosi, Pontso ‘‘Creating linkages between private and public:challenges facing woman principals in South Africa’’*South African Journal of Education*,2007, Vol 27(3),ss.507-521 <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/25115/4329>,

Erişim:10.06. 2010

Moreau, Marie-Pierre; JayneIpsie Osgood ve Anna Halsall ‘‘The Career Progression of Women Teachers in Englanda Study of Barriers to Promotion and Career Development’’,*Final Report of the Women Teachers’ Careers and Progression Project*,June 2005, [http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/library/c51886\\_3.pdf](http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/library/c51886_3.pdf),

Erişim Tarihi:14.04.2010

Neidhart, Helga ve Paul Carlin ‘‘Pathways, incentives and barriers for women aspiring to principalship in Australian Catholic schools’’ Australian Catholic University, Melbourne Paper presented at NZARE/AARE Conference, Auckland, 2003, <http://www.aare.edu.au/03pap/car03480.pdf> Erişim Tarihi:19.05.2010

Roser, Valerie; S. Michelle Brown ve L. Cheryl Kelsey ‘‘Principal Gender as Related to Campus Size,Level, and Academic Rating’’ *Advancing Women in Leadership Journal* Volume 29,Number 10, July 30,2009 [http://www.advancingwomen.com/awl/Vol29\\_2009/No\\_10\\_Vol\\_Dr\\_Valer\\_Rosser.pdf](http://www.advancingwomen.com/awl/Vol29_2009/No_10_Vol_Dr_Valer_Rosser.pdf) Erişim Tarihi:10.03.2010

Stuftt, Derry ve Kelly Coyne ‘‘Educational Leadership: Where are women?’’ *Advancing Women in Leadership Journal* Cilt 29, Sayı 11 Ekim 25th, 2009 [www.advancingwomen.com/awl/Vol29\\_2009/Derry\\_L\\_Stuftt.pdf](http://www.advancingwomen.com/awl/Vol29_2009/Derry_L_Stuftt.pdf) Erişim: 19.05.2010

T. Thakathi ve E. M. Lemmer ‘‘Community strategies of women in educational management’’ *South African Journal of Education*,2002,Vol 22(3) ,s.193 – 197, <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/24870/20586> , Erişim:10.06.2010.

UNİCEF, ‘‘Eğitimin Toplumsal Cinsiyet Açısından İncelenmesi, Türkiye,2003.’’ <http://www.unicef.org/turkey/pdf/ge21.pdf> Erişim Tarihi: 10.06.2010

Veras, Erika Zoeller ‘‘Women In Mangement:A Comparative Research Between Experiencesin Brazil and China,2008’’, [http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers/TL\\_072.pdf](http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers/TL_072.pdf) Erişim Tarihi:19.05.2010

### ***Diğer Kaynakları***

Berkman, A.Yonca ‘‘Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure’’**Master of Arts in Psychology**,Koç Üniversitesi,2005.

Ciner, Özgür ‘‘Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık’’, Ankara Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara,2003.

Demiralay, Tülay ve Oral Kaya ‘‘Erkek Egemen İş Alanlarına Yönelen Kadınlar: Bir Örnek Model Olarak Yüzü Gülen Operatörler Projesi’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009 ,(Hızl.Binnaz Baytekin v.d. ) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya,2009,ss.193-201.

Efe, Serap, ‘‘Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları’’, Sakarya Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006.

Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun, ‘‘Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme’’, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2008.

Göçmener, Sinem ‘‘Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Kadın Erkek Eşitliği’’, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul,2008.

Güldal, Duygu ‘‘Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tesbitine Yönelik Bir Araştırma’’, Çukurova Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2006.

Karaca, Ayşe; ‘‘Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma’’, Selçuk Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya,2007.

Katkat, Münevver ‘‘Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi’’, Atatürk Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum,2000.

Kaypakoğlu, Serdar ‘‘Cinsiyet Rollerinin Yüz Yüze İletişim Sürecine Yansımaları’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009 , (Hızl.Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 2009, ss.495-506.

Mercanlıoğlu, Çiğdem ‘‘Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri** 05 – 07 Mart 2009, (Hızl: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya,2009,ss.35-44.

Oğuz, Çınar Sibel ve Fatma Nur İplik ‘‘İş-Aile Yaşam Çatışmasının Kadın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektöründe Bir Araştırma’’ **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009, (Hızl: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya,2009,ss.171-180.

Olaş, Öznur ‘‘Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği’’ Sakarya Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, 2006.

Özcan, Şafak ‘‘Eğitim Yöneticisinin Cinsiyet ve Hizmet içi Eğitim Durumunun Göreve Etkisi: Bir Meta Analitik Etki Analizi’’ Marmara Üniversitesi, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2008.

Özdemir, Çağlar ‘‘Kapitalizm, Kadın ve Cam Tavanlar’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı** 05 – 07 Mart 2009, (Hızl. Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 2009, ss.126-137.

Özdevecioğlu Mahmut v.d. ‘‘Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği’’, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**,(Hızl. Ömer Torlak) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü,21-23 Mayıs 2009,ss.256-268.

Sarı, Elif ve Aynur Çevik, ‘‘Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009, (Hızl. Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 2009,ss.65-74.

Sezen, Bayram ‘‘Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’’, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale, 2008.

Uzun, Gizem ‘‘Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama’’ Çukurova Üniversitesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2005.

Tuna, Yasemin ‘‘Çalışan Hamile Kadınların Sorunları ve Beklentileri Üzerine Araştırma’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, 05 – 07 Mart 2009 , (Hızl: Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 2009, ss.214-224.

Yaprak, Şenol ‘‘Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu’’, **Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri** 05 – 07 Mart 2009 , (Hızl. Binnaz Baytekin v.d.) Sakarya Üniversitesi Basımevi Sakarya, 2009,ss.181-192.

## ÖZGEÇMİŞ

1970 Yılında Ardahan'da doğdum. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimimi İstanbul Esenler'de, Üniversiteyi Ankara'da Hacettepe Üniversitesi Matematik Öğretmenliği bölümünde tamamladıktan sonra,1994 yılında Esenler İbrahim Turhan Lisesinde öğretmen olarak göreve başladım. '*Aşk Ansızın Yakalar*' adında 2009 yılında yayımlanmış bir adet kitabım bulunmaktadır. Evli olup, hâlen Bağcılar ilçesi Orhan Gazi Lisesinde okul müdürü olarak memuriyete devam etmekteyim.