

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
(EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI)

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLAR (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihal AKTAŞ

Ankara – 2007

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
(EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI)

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLAR (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihal AKTAŞ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK

Ankara – 2007

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
(EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI)

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR
"Kayseri İli Örneği"

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK

Eğitim Bilimleri Enstitüsü müdürlüğü'ne

Bu çalışma, Jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması) Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

İmzası

Başkan

Prof. Dr. L. Işıl ÜNAL

Üye

Prof. Dr. . Aylanur ATAKLI

Üye

Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK (Danışman)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2007

Enstitü Müdürü

ÖZET

Ülkelerin hemen hemen tamamında kadının çalışması , kanunlar uluslararası anlaşmalar ve bildirimlerle desteklenmekle birlikte, kadınlar cinsiyetçi ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

Kadın sayısı nüfusun yarısı olmasına rağmen, toplumu yönetme konusunda yeterince söz sahibi olamamışlardır.

Bu araştırmanın amacı Kayseri ilinde Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunları saptamaktır.

Araştırmada üç alan üzerinde durulmuştur.

- “aile”
- “çalışma ortamı”
- Kadın yöneticilerin yöneticiliğe bakış açıları

Araştırmanın kapsamında 15 okul yöneticisi vardır.

Araştırmada, kadın yöneticiler “Ataerkil değerler”i ” ve “toplumsal ve siyasi baskıları ” yöneticilikte yaşadıkları sorunlara sebep olarak görmüşler, diğer taraftan toplumda yöneticiliğin erkek mesleği olarak kabul edilmesine karşın Kayseri ilinde kadın okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili çok fazla sorun yaşamadıkları, özellikle ailelerinden destek gördükleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca objektiflik, otorite kurma ve disiplini sağlama konusunda zorluk çekmedikleri ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada dikkat edilmesi gereken ana nokta Kayseri ilinin sosyo kültürel baskı itibari ile daha ataerkil bir kültürel yapıya sahip olması ve bu yapı içerisinde kadın yöneticilerin başarı ile varlıklarını sürdürüyor olmalarıdır.

SUMMARY

Despite of fact that women's principal s related to work directives that prevents with international agreements and declarations,women are being to the discriminatory applications.

Although population of women over the total population covers nearly half,they do not still enough justice on the administration of the society.

The aim of this study is to establish the problems of women principals in Kayseri.

Three types of situations were examined in the study,

- "family"
- "working area"
- "the view point of the women leadership against the women"

There were 15 school principals in this study.

In this research women leadership thinks that "patriarchal values"and "social and political stresses causes the problems of the administrate which they have, on the other hands they have no problems in leadership in Kayseri, they have being supported especially by their families come out.

In this research the main point that should attract attention is social and cultural stresses and patriarchal culture but in all these problems women leader have success continuously.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ÇİZELGE LİSTESİ	v
BÖLÜM I	
GİRİŞ	
Problem	1
Amaç.....	5
Önem.....	5
Sınırlılıklar.....	6
BÖLÜM II	
YÖNTEM	
Araştırmanın Modeli	7
Çalışma Grubu	7
Verilerin Toplanması	8
Verilerin Analizi	9
BÖLÜM III	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
Kadının Cinsiyet Rolü.....	12
Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....	17
Kadın İşgücünün İstihdamı.....	15
Kadın Mesleği- Erkek Mesleği Kavramı	17
Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamına Girişi	23
Türkiye’de Kadın İstihdamı.....	30

	Sayfa
Eğitim Alanında Kadın alışanlar.....	35
Türkiye Eğitim Sisteminde Kadın Yönetici.....	40
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM	61
Kadın Yöneticilerin Ailede Yaşadıkları Sorunlar.....	61
Kadın Yöneticilerin Okulda Yaşadıkları Sorunlar.....	67
BÖLÜM V	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	80
Sonuçlar.....	80
Öneriler	81
KAYNAKÇA.....	83
EK 1	88
EK 2	90
EK 3	90
EK 4	91
EK 5	92

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1. Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Resmi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	3
Çizelge 2. Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	4
Çizelge 3. Seçilmiş Bazı Mesleklerde Kadın	20
Çizelge 4. Çalışan Kadının Kazancının Kullanımına İlişkin Karar Verme	22
Çizelge 5. Çalışan Kadının Çocuklarının Bakımı	26
Çizelge 6. Sosyal Güvence Altındaki Nüfus.....	33
Çizelge 7. Bazı Mesleklerde Kadın Oranı	36
Çizelge 8. Üst Ve Orta Düzey Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı.....	37
Çizelge 9. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Branşlara Göre Kadın Ve Erkek Öğretmen Dağılımı	42
Çizelge 10. Eğitim Kurumlarının Kademelerine Göre Öğrenci Ve Öğretmen Sayısı 2004- 2005	45
Çizelge 11. Okul Yöneticilerinin Kadın Ve Erkek Olarak Dağılımı	46
Çizelge 12 . Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Dağılımı	47
Çizelge 13. Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Ailede Yaşadıkları Sorunlar....	62
Çizelge 14. Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Aile İçi Görev Ve Sorumlulukların İşte Yarattığı Sorunlar.	64
Çizelge 15 . Yöneticilik Görevi Yaparken Ailenizden Aldığınız Destek	66
Çizelge 16 . Kadın Yöneticilerin Yönetici Olmayı Seçme Sebepleri	67
Çizelge 17. Kadın Yöneticilere Göre Etkin Ve Başarılı Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	69
Çizelge 18. Kadın Yöneticilerin Kadın Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar	71
Çizelge 19. Kadın Yöneticilerin Erkek Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar	72
Çizelge 20. Kadın Yöneticilerin Diğer Yöneticilerle Yaşadıkları Sorunlar	73
Çizelge 21. Kadın Yöneticilerin Veliler İle Yaşadıkları Sorunlar.....	74

Çizelge 22. Kadın Yöneticilerin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunlar	75
Çizelge 23. Erkek Yöneticilerin Kadın Yöneticilere Göre Avantajları	76
Çizelge 24. Kadın Yöneticilerin İleri Düzey Yöneticilikler İçin Düşündükleri Engeller.....	77
Çizelge 25. Kadın Yöneticilerin Cinsiyetçi Davranışları	78
Çizelge 26. Kadın Okul Yöneticilerine İlişkin Kişisel Bilgiler	92
Çizelge 27: Kadın Okul Yöneticilerine İlişkin Mesleki Bilgiler.....	93

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırma konusu hakkında bilgi verilmekte, problem tanıtılarak, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları belirtilmektedir.

Problem

Kadınların ücretli istihdama katılımı Afrika hariç küresel düzeyde artmaktadır. Bu artışta küresel ekonomik güçlerin etkisinin yanı sıra kadınların eğitim düzeylerinin artması, doğurganlık oranlarının azalması, sağlık hizmetlerine erişimin artması, değişen yaşam tarzlarının büyük etkisi olmuştur. Bütün dünyada kadınlar yeni oluşan iş alanlarının kendilerine sunduğu çalışma imkanını iyi şekilde değerlendirerek, işgücü piyasasında artan oranlarda yer almaya başlamışlardır. Fakat bu yoğunlaşma belli sektörlerde kendini göstermiştir ve ücret politikaları kadınlar aleyhine işlemiştir. 1980'lerden sonra kadınların işgücü piyasasındaki faaliyet oranları yükselmiştir. Kadınların işgücü arzı içindeki oranı gün geçtikçe artmıştır. Bu dönemlere ilişkin yapılan istatistikler, kadınların faaliyet oranlarının 25-49 yaş arasında hızla yükseldiğini göstermiştir.

Kadının işgücü piyasasına katılımı artan oranda olmasına karşın bu artış kendini belirli sektörlerde göstermektedir. Kadınlar genelde idari ve büro işlerinde, erkekler ise sanayi mesleklerinde yer almaktadırlar. Bu ayrışmalar ülkelerin sosyo- kültürel yapısı itibariyle farklılık göstermektedir.

Günümüzde kamu ve özel sektörde çalışan kadın sayısı gittikçe artmaktadır. Özellikle eğitim ve bankacılık, kadınların yoğun çalıştığı alanlar içinde ön sıraları almaktadır. Türkiye’de kamu personel işgörenleri arasında en fazla kadın işgören istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı’dır.

Türkiye’de, çalışma yaşamında iki önemli nokta gözlenmektedir. Birincisi kadınların çalışma yaşamının her alanında görülmeye başladığıdır. İkincisi kadınların, çalışma yaşamındaki bu artışına karşın, yönetim alanında aynı oranda olmadığıdır. Kadınlar yönetimdeki yerlerini almak için mücadele etmektedirler. Özellikle valilik, kaymakamlık ve müfettişlik gibi üst yönetim ve denetim görevlerine atanabilmek için kadınlar çabalarını sürdürmektedirler. Tüm bu çabalara rağmen yönetim kademelerinde görev alan kadınlar birçok sorunla da mücadele etmeye çalışmaktadırlar.

Kadın erkek eşitliği tartışmalarının yoğunlaştığı bir dönem yaşanmaktadır. Kadın haklarının tartışıldığı, bu konulardaki toplantı ve araştırmaların yoğunluk kazandığı bir dönemdeyiz. Türkiye’de, nüfus yapısındaki kadın-erkek eşitliğine karşın, bir kısım çalışma alanlarının, özellikle yönetim kademelerinin büyük çoğunluğunun erkeklerce doldurulmuş olması, üzerinde durulması gereken önemli bir toplumsal olgudur. Yöneticilikte objektiflik ,liderlik özellikleri aranırken,kadınların duygusal oldukları gerekçesiyle yöneticiliğe uygun görülmez.

Yönetici, başkaları aracılığı ile örgütü amacına ulaştıracak planları yapan, uygulayan ve sonuçları kontrol eden kişidir. Bu kişinin kadın ya da erkek olmasının örgüt amaçları açısından önemi yoktur. Ancak, kadın ve erkek yöneticilerle ilgili gerek toplumdaki gerekse örgütlerdeki algılama farklılıkları böyle bir ayrımı zorunlu hale getirmektedir. Bir örgütte, yönetici kadın olsun erkek olsun yöneticiliğin fonksiyonları ve ilkeleri aynıdır. Hatta sadece cinsiyet açısından değil kültürel açıdan da aynıdır. Toplumda kadınlarla ve erkeklerle ilgili algılamalar farklıdır. Bu algılamaların kadın yöneticiler üzerinde yarattığı sorunlar, güçlükler, araştırmalara konu olmuştur.

Bu çalışmada ana temayı oluşturan kadın okul yöneticiler, kadınların yoğun olarak çalıştıkları mesleklerin başında olan öğretmenlik mesleğinden gelmektedirler. Fakat öğretmen ve okul yöneticisi oranlarına bakıldığında, öğretmenlerin çoğunluğu kadın, fakat okul yöneticilerinin çoğunluğu erkektir. Bu durum birçok nedenlere dayanmaktadır.

Aşağıdaki çizelgelerde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde ve Kayseri ilinde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin sayıları verilmiştir.

Çizelge 1. Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Resmi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 2007

Ünvanı	Kayseri			Türkiye Geneli		
	E	K	T	E	K	T
Müdür	419	13	432	18647	969	19616
Müdür Başyardımcısı	104	4	108	4244	352	4596
Müdür Yardımcısı	708	50	758	29840	3914	33754
Genel Toplam	1231	67	1298	52731	5235	57966

Kaynak : Personel Genel Müdürlüğü 2007 yılı verileri

Çizelge 2: Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 2007

ünvanı	Merkez Teşkilatı			Merkeze Bağlı Taşra			Yurtdışı			Toplam		
	E	K	T	E	K	T	E	K	T	E	K	T
Özel Kalem Müdürü	1		1							1		1
Müsteşar Yardımcısı	5		5							5		5
Teftiş Kurulu Başkanı	1		1							1		1
Genel Müdür	7		7							7		7
Genel Müdür Yardımcısı	25	1	26							25	1	26
TTK Üyesi	8	1	9							8	1	9
Başmüfettiş	107	8	115							107	8	115
İç Denetçi	6		6							6		6
Müfettiş	34		34							34		34
Müfettiş Yardımcısı	129	18	147							129	18	147
Daire Başkanı	71	9	80							71	9	80
Bakanlık Müşaviri	25	1	26							25	1	26
Hukuk Müşaviri	10	8	18							10	8	18
I.Hukuk Müşaviri	1		1							1		1
Eğitim Müşaviri							4		4	4		4
Ataşe							15	1	16	15	1	16
Ataşe Yardımcısı							4		4	4		4
Savunma Sekreteri	1		1							1		1
Şube Müdürü	285	64	349							285	64	349
Basımevi Müdür Yardımcısı				1		1				1		1
Dev.Kit.Dön.Ser.Müdür Yardımcısı				1		1				1		1
İşletme Müdür Yardımcısı				1	2	3				1	2	3
Genel Toplam	716	110	826	3	2	5	23	1	24	742	113	855

Kaynak : Personel Genel Müdürlüğü 2006 yılı verileri

Çalışma yaşamının hemen her alanında yer alan kadının, çalışmanın bir boyutu olan yöneticilikteki sayısal azlığı ve özellikle Milli Eğitim

Bakanlığı'nda çalışan kadın okul yöneticilerinin görevleri süresinde yaşadığı sorunlar üzerinde durulması ve incelenmesi gereken bir olgudur.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Kayseri ilinde çalışan kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların nedenlerinin belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Kadın yönetici olmaktan dolayı ailede karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Kadın yönetici olmaktan dolayı okulda karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Kadın yöneticilerin yöneticiliğe bakış açıları nedir?

Önem

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli okulların okul yöneticisi atama ilkeleri arasında kadınlar aleyhinde bir ilke bulunmamaktadır. Kadınların okul yöneticiliğindeki oranları ile toplam öğretmen sayısındaki oranı arasında bulunan dengesiz görünüm yasal metinlerden kaynaklanmamaktadır. Sonuçta oluşan görüntü, eğitimi oluşturan personel yapısına uymamaktadır. Bütün kurumlarda kadınlar açısından yönetsel konumlarda görülen bu farklılığın, eğitim kurumlarında daha da belirgin olması çok düşündürücüdür. Bu durum, eğitim kurumlarının temel amaçlarıyla çelişkilidir. Çünkü toplumda eğitim kurumlarının örnek olması, yönetim alanında da kadınlara şans tanıyarak toplumun diğer alanlarında önderlik etmesi beklenir.

Eğitim sisteminde önemli işlevleri olan kadın öğretmenlerden yönetici olarak yararlanılmalıdır. Çünkü okul ortamı topluma örnek oluşturması

gereken ortamlardır. Ancak, mevcut veriler kadın yöneticilerin azlığını göstermektedir. Eğitim yönetiminin gelişmesine katkısı olacak kadınların yönetici olmaması nedenlerinin araştırılması, eğitim yönetiminin sorun alanlarından biridir. Kadın yöneticilerin görevlerini yerine getirirken yaşadıkları sorunların araştırılmasının bu konuya ilgi duyan araştırmacılara da yararlı olabileceği düşünülmüştür. Özellikle kadınların yönetim kademelerinde son yıllarda ilerleme çabalarında, bu ve buna benzer araştırmalar kadın yöneticilere olumlu bakış açısı geliştirecektir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2006-2007 eğitim –öğretim yılında Kayseri il merkezinde bulunan anaokulu, ilköğretim, meslek lisesi ve genel lisesinde kadrolu olarak görev yapan, kadın okul yöneticilerinin sorunlarının saptanması ile sınırlıdır. Kayseri il merkezinde bulunan, 2006- 2007 eğitim-öğretim yılında görev yapan, vekâleten değil asıl kadroda görev yapan anaokulu, genel liseler, meslek liseleri, ilköğretim okulu kadın yöneticilerin sorunlarının saptanması ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması yer almıştır.

Araştırmanın Modeli

Algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada görüşme ve doküman analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular betimlendikten sonra bu bulgular ilgili yorum ve açıklamaları ile sunulmuştur. Bu modelde araştırmanın modeli, tarama türündedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın yapıldığı 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Kayseri Merkez ilçelerinde 6 anaokulu, 5 lise, 13 meslek lisesi ve 14 ilköğretim okulunda 38 kadın yönetici bulunduğu belirlenmiş ve araştırmanın bu yöneticilerle gerçekleştirmek üzere planlanmıştır. Bunlardan 7'sine ulaşılamamış, 3'ü ücretsiz doğum izninde olduğu için görüşülememiş, 5'i görüşmeyi kabul etmezken, 8'i araştırmanın kadınların sorunlarına ilişkin yapıcı bir değişime katkı sağlamayacağını düşündüklerini söyleyerek sağlıklı cevaplar vermemişlerdir. Bu nedenle çalışma, 15 kadın okul yöneticisinin

görüşlerine dayalı olarak yürütülmüştür. Bu yöneticilerden 2'si anaokulu, 3'ü lise, 5'i meslek lisesi, 5'i ilköğretim okulunda görev yapan kadın yöneticilerdir.

Verilerin Toplanması

Kayseri ilindeki kadın yöneticilerin sorunlarını belirlemek için kadın yöneticilerle karşılıklı konuşma şeklinde görüşme yapılmıştır. Görüşmede kadın yöneticilere dört bölümden oluşan toplam 30 soru sorulmuştur. 1. ve 2. bölümde sorulan sorular kişisel ve mesleki bilgilere yönelik sorular olup, 3. ve 4. bölümde sorulan sorular araştırmanın amacına yönelik sorulardır. Hazırlanan görüşme formu tez danışmanı ve uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda 30 maddeye indirilerek uygulamaya hazır duruma getirilmiştir. Bu kişilerin isimleri Ek 3'de verilmiştir. Görüşme formu Ek 1'de verilmiştir. Uzman görüşü alınarak geliştirilen bilgi toplama aracının, araştırmanın amacına hizmet edeceği düşünülmüştür.

Görüşme her yönetici ile ayrı ortamda yapılmıştır. Yöneticilerin görüşmelerinde gizlilik ilkesine uyulmuştur. Görüşme sırasında sorular belirli bir sırayla sorulmuştur. Görüşmeler birebir yapılmış, görüşme sırasında üçüncü bir kişinin bulunmamasına özen gösterilmiştir.

Araştırmanın nitel boyutunda yöneticilerin amacıyla "görüşme yöntemi" veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2005, 40-41); görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir. Yazılı belgelerin analizi, görüşme ile elde edilen verilere destek amacıyla kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Görüşmeler yapılmadan önce araştırmanın amacı anlatılmış ardından aşağıdaki konuşma yapılmıştır.

"Bu araştırma Ankara Üniversitesi Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden "Nihal Aktaş'ın" tez çalışmasıdır.

Araştırmanın konusu, Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar (Kayseri İli Örneği) dir.

Görüşmelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu nedenle siz kadın okul yöneticilerinin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur.

- *Bu görüşme süresince söylediklerinizin tümü gizli tutulacaktır.*
- *Bu bilgileri araştırmacının dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir.*
- *Görüşmeye başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir düşünce veya sormak istediğiniz bir soru var mı?*

TEŞEKKÜRLER”

Verilerin Analizi

Nitel araştırmanın iç geçerliğinin ve güvenilirliğinin artırılabilmesi için “üye denetimi” yöntemi uygulanmıştır. Üye denetimi, hakkında araştırma yapılan ve verileri sağlayan kişilerce gerçekleştirilen denetim demektir. Bir görüşmenin yazılı halinin, kaydın doğru olduğunu denetlemesi için, raporlaştırmaya geçmeden önce görüşmeciye verilmesidir (Punch, 2005, 245).

Bu doğrultuda ses kayıt cihazlarına kaydedilen görüşmeler tek tek dinlenip çözümlenerek yazılı metin haline getirilmiş, raporlaştırmadan önce görüşmecilere sunulmuştur. Görüşmecilerin onayı alındıktan sonra, veriler araştırmada kullanılmıştır.

Bunun yanında her bir katılımcının sorulara verdikleri yanıtların altına takma isimleri yazılmıştır.

Araştırmacı, amaçlar doğrultusunda hazırladığı sorulara verilen yanıtları çizelgelere aktarmıştır. Oluşturulan bu konu başlıkları altında katılımcıların görüşleri çizelgelerine yazılmıştır. Çizelgelere aktarılan görüşler içeriklerine göre analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmacı tarafından katılımcılara sorulan sorular aşağıdaki gibidir.

Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Ailede Karşılaşılan Sorunlar

1. Kadın yönetici olmanızdan dolayı aile içinde ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?

2. Aile içi görev ve sorumluluklarınız işinizde ne gibi sorunlar yaşamanıza sebep oluyor?
3. Yöneticilik görevinizi yaparken ailenizden hangi konularda destek alıyorsunuz?

Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Okulda Karşılaşılan Sorunlar

1. Yönetici olmayı seçme sebepleriniz nelerdir?
2. Etkin ve başarılı bir yönetici sizce nasıl olmalıdır?
3. Kadın yönetici olmanızdan dolayı kadın öğretmenlerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
4. Kadın yönetici olmanızdan dolayı erkek öğretmenlerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
5. Kadın yönetici olmanızdan dolayı diğer yöneticilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
6. Kadın yönetici olmanızdan dolayı velilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
7. Kadın yönetici olmanızdan dolayı öğrencilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
8. Erkek yöneticilerin sizden farklı olarak hangi konularda avantajları olduğunu düşünüyorsunuz?
9. Daha ileri düzey yöneticilikler için sizin önünüzde hangi engellerin olduğunu düşünüyorsunuz?
10. Sizce kadın yöneticilerde cinsiyetçi davranışlar var mıdır? Varsa nelerdir?

BÖLÜM III

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kadının cinsiyet rolü, cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadın işgücü, kadın mesleği-erkek mesleği kavramı, Türkiye’de kadının çalışma yaşamına girişi, Türkiye’de kadın istihdamı, çalışan kadının toplumsal rolü, çalışan kadının sorunları, kadınların yöneticiliğe girişi, Türkiye eğitim sisteminde kadın yönetici, kadınların yönetici olmama nedenleri ele alınmıştır.

Kadının Cinsiyet Rolü

Ataerkil sistemde kadın; doğası gereği çocuk doğurmak ve büyütme, kocasına bakmak, ev işlerini yürütmekle sorumlu görülmektedir. Erkeğin yaşam alanı üretim ile açıklanırken, kadınıki yeniden üretimle sınırlandırılmaktadır. Kadının konumunun ev ve ev içi sorumluluklarıyla belirlenmesi, böylelikle onun ev içi emeğinin doğallaştırılması, hem onun evlilikte bağımlılığının ve ezilmişliğinin, hem de iş yaşamında ve zayıf konumunun ifadesi olmaktadır (Elson ve Pearson, 1984).

Özellikle batı toplumlarında yapılan çalışmalar, kadın ve erkeğin toplumsallaşma biçimlerinin ve kendilerine toplum tarafından atfedilen cinsiyet rollerinin farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, kadından toplumsal ilişkilere duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakar olması beklenirken; erkekten rekabetçi, bireysel, başarıya dönük, bağımsız, akılcı, pragmatist ve egemen olması beklenmektedir. Birbirlerine karşıt bu roller, çeşitli gelişmeler ve zaman içinde değişmeler olmasına karşın, kadın ve erkek tarafından genellikle benimsenmekte ve sonuç olarak

toplum tarafından kendilerine atfedilen bu rollere uygun kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki bu kişilik farklılıkları, dişilik-erillik (femininity-masculinity) biçiminde kavramsallaştırılmakta ve sadece birçok "kadın çalışmasının", toplumsal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemede bir kültürel boyut olarak benimsenmektedir (Özen, 1998).

Hemen hemen bütün toplumlarda kadın ve erkeğin hakları, görevleri işlev ve sorumlulukları toplumsal cinsiyete göre belirlenmiş; kadınlar özel alanda ev içi üretim işlerinde kalırken, erkekler kamusal alana çıkarak ev dışı üretim işlerinde yerlerini almışlardır. Kadınlardan beklenen, edilgen erkeğe tabi konumlarını sürdürerek iyi eş, iyi anne rollerini oynamaya devam etmeleridir. Tüm toplumlar, çocuklara önce kadın ve erkek arasındaki farkı öğretir. Sosyalleşme sürecinde kız çocukları sosyal alanlarda desteklenirken (konuşma, ev sorumlulukları, fiziksel çekicilik), erkek çocuklar teknik alanlarda desteklenirler. Aile ve okul, kız çocuklarını geleneksel kadın mesleklerine yönlendirirken, erkek çocuklar erkek özellikleri ve yönelimleri için desteklenirler (Altan Arslan, 2000).

Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Temelleri 1957'de atılan Avrupa Birliği'nin Kurucu Antlaşmasında "*Cinsiyet Eşitliği*", temel ilkelerden birisi olarak kabul edilmiştir. Avrupa Birliği'ni kuran Roma Antlaşması'nın 119. maddesi, Amsterdam Antlaşması'nın 141. maddesi kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik mevzuatın dayanağını oluşturmaktadır. Cinsiyet eşitliğinin Avrupa Birliği Kurucu Antlaşmasına girişi, esasen ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Bazı üye ülkelerde kadınlara ödenen ücretlerin erkeklere oranla daha düşük olmasının, işgücü piyasasında daha fazla kadın istihdam ederek sosyal damping amacıyla kullanılabilceği, bu durumun da üye ülkeler arasında haksız rekabete yol açacağı endişesiyle kurucu antlaşmada kadın-erkek ücret eşitliği prensibine yer verilmiştir. Gerek bu ilkeye dayanarak çıkarılan

ikincil mevzuat, gerekse Avrupa Adalet Divanı'nın içtihatları ile kadın erkek eşitliğinin çerçevesi giderek genişletilmiştir (Yeşildağlar ,2000).

Cinsiyet rolleri, toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasında dağılımını belirlemektedir. Daha açık bir ifadeyle, bazı meslekler veya pozisyonlar "kadın işi" olarak tanımlanırken bazıları ise "erkek işi" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, cinsiyete dayalı ayrımcılık en yaygın olarak iş ve çalışma yaşamı ile bu yaşama başlama koşullarının geliştirildiği eğitim ortamlarında tartışılmaktadır. Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortaya çıktığı temel alanlar, sırasıyla:

1. Mesleklere yönlendirme,
2. İşe eleman alımı
3. Örgütlerdeki tutum, davranış ve değerlendirmeler

Başlıkları altında gruplandırılabilir.

Pek çok ülkedeki yasal sistem hem ataerkil hem de burjuvadır, yani erkekleri ve ekonomik olarak güçlü sınıfları kayırır. Aile, evlilik ve mirasla ilgili yasalar mülkiyet üzerindeki ataerkil denetim ile yakından bağlantılıdır. Güney Asya'da her yasal sistem erkeği, evin reisi, çocukların doğal vasisi ve mülkiyetin esas varisi olarak kabul eder. Hukuk sistemleri, adliyeler, yargıçlar ve avukatların tavırları ve yasa yorumları çoğunlukla ataerkildir (Bhasin, 2003).

İş yaşamında kadın işi, erkek işi ayrımı da mesleklere yönlendirmedeki cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır. Kadınlar tüm toplumlarda hep ikinci dereceden emek kaynağı olmayı sürdürmüşlerdir. Çünkü, geleneksel ideoloji, "kadın için aile ve çocuğun her şeyden önce olduğunu" kuşaktan kuşağa aktarmıştır. Bu nedenle, çalışma yaşamında erkeğe özgü ve kadına özgü olarak nitelenen işler, geleneksel olarak belirlenmiştir. İşleri toplumsal cinsiyet açısından kategorilere ayıran bu anlayış, kadını toplumsal

üretim "ev kadınlığı" statüsünü koruyarak ve ancak kadın emeğini gerektiren zorunlu durumlarda dahil etmiştir (Arat, 1994).

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık ise kendini en fazla terfi ve atamalarda açığa vurmaktadır. Çocuk sahibi olan ve kariyerini ön planda tutan kadın çalışanların, aynı durumdaki erkek meslektaşlarına göre daha az terfi ve ödül aldıkları bilinen bir gerçektir. Niteliği ve toplumda kabul gören değerler nedeniyle "kadına uygun" olduğu düşünülen öğretmenlik mesleğinde dahi kadınlara karşı cinsiyetçi bir ayırım söz konusudur. Kadınların kamusal alana açılmasının en önemli örneği gibi görünen bu mesleğe bile kadınların katılımının sınırlarını toplumsal cinsiyet rolleri belirlemektedir (Bayraktar ve Mohan, 2001). Kadınların hem işe girerken, hem de çalışırken karşılaştıkları cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadının çalışma yaşamında önemli bir engeldir. Belli iş ve mesleklere kadının kabul edilmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, yönetici düzeyinde kadın sayısının azlığı, ekonomik kriz dönemlerinde öncelikle kadınların işten çıkartılmaları ayrımcılığa örnek olarak sıralanabilir (Akyüz, 2001).

Ohlott, Ruderma'a göre; kadın yöneticiler örgütlerde cinsiyetleri nedeni ile fırsat eşitsizliğinin yanı sıra çok farklı yaklaşımlarla da karşılaşmaktadırlar (Atay 1998). Çoğunlukla, kadın yöneticiler örgütlerde kendilerine örnek alacakları rol modelleri bulamamakta, dönüt almakta zorlanmakta ve sürekli olarak cinsiyetleri nedeniyle sorunlar yaşadıkları durumlarla karşılaşmaktadırlar. Kariyer motivasyonları ve geliştirici iş görevlendirmeleri açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında bir fark bulunmasa da kadın yöneticiler fikirlerini paylaşabilecekleri ve üstleri ile tartışarak yararlı dönütler ve eleştiriler alabilecekleri fırsatlarla daha az karşılaşmaktadırlar. Astlar ve üstler tarafından kabul görme ve mesleki arkadaşlık eksikliği, kadın yöneticilerin cesaretini kıran ve onları belli alanlarda izole eden nedenlerden bir kaçıdır. Kadın yöneticilerin üstleri, meslektaşları ve astları ile olan ilişkilerinde hala önyargılar, küskünlükler ve düşmanlıklar önemli roller oynayabilmektedir (Ataay, 1998).

Erkekler ve kadınların aynı şeyleri yaptıkları, aynı statü pozisyonlarını işgal ettikleri ve aynı normlara itaat ettikleri hemen hemen hiçbir sosyal yapı yoktur. Toplumsal cinsiyet ile ilgili kadın ve erkeğin farklılaşması, toplumsal ilişkiler ağı içinde eşitsiz koşullarda oluşları noktasında toplanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar da; kadınların erkeklere göre daha az maddi kaynaklara, sosyal statüye, güce ve kendini gerçekleştirme olanağına sahip olduklarını göstermiştir. Burada kadın ve erkek arasındaki eşitsizliğin temeli ise, toplumsal örgütlerden kaynaklanmaktadır. Kadınların pek çok "sosyal durumda aktif ve önemli roller" oynamalarına karşın genellikle erkeklerden "farklı, az imtiyazlı, ikinci pozisyonda oldukları ve dışlandıkları" görülmektedir. Sosyal ilişkiler sıradizini ve erkeklerin kadınları baskı altına aldıkları kurumları ifade eden "patriarsi" türü yapılanma tarzı; kadının erkeğe "tabi olma" ve erkeğin kadına göre "baskın olma" ilişkisini tanımlamaktadır (Ulusoy 1994).

Kadın İşgücünün İstihdamı

Shields, kadın işgücüne olan istemin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Eyüboğlu ve diğerleri, 2000).

- Genel olarak kadınlar, iş alanlarındaki gelişmelerden en son yararlanan, iş alanlarındaki kısıntılardan da ilk zarar gören kesim olmaktadır.
- Ekonominin genel gelişme süreci içinde kadın işgücüne olan istem başlangıçta artarken, bir noktadan sonra kadınların ücretli işgücü içindeki oranlarının azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.
- İşsizliğin ve süregelen düşük istihdamın olduğu dönemlerde, kadın çalışanlar, erkeklerin egemenlik alanına yönelen bir tehdit olarak görülmektedirler.
- Ciddi düzeyde işsizliğin ve düşük istihdamın olduğu günümüzde iş olanakları, hem erkek hem kadın için sınırlıdır. Bu durumda kadın

çalışan bakımından, aileleri için gelir sağlama zorunluluğu söz konusu olduğunda bile kadınlar erkeklerle haksız rekabet ediyormuş gibi değerlendirilmektedirler.

- Toplumda "kadınlık rolleri" ile ilgili kavramlar kadınların çalışma alanındaki sınırlarını oluşturmaktadır. Bu konuda yapısal, ekonomik ve toplumsal etmenler birbirini desteklemekte ve sistemdeki aksamalar kadınları dezavantajlı duruma düşürmektedir.
- Ekonomik gelişme sürecinde, ailenin küçülmesinin, kadınların istihdam olanaklarına olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır.

Kadın işgücünün sunumu (arzu) ise aşağıdaki etmenlere bağlıdır:

- Kadınların ücretli olarak çalışmamlarının toplumca kabul edilen bir durum olması; erkeklerden farklı olarak, kadınlara çalışma yaşamına katılıp katılmama kararlarında bir serbestlik vermektedir. Bu serbestliği yaratan bir başka etmen de, evliliğin, kadın için işgücüne katılmak bakımından bir seçenek gibi görülmesidir.
- Doğurganlık bir yana bırakılacak olursa, sadece evliliğin, kadının çalışma yaşamına katılımıyla ilgili ne türden sonuçlar doğurduğuna ilişkin (araştırmalarla desteklenmiş) kanıtlar sınırlıdır. Doğurganlık, evliliğin güvencesi olarak görüldüğünden yaygındır. O nedenle genelde, evli kadının çalışma yaşamına katılım konusu, çocuk ögesi ile birlikte ele alınmaktadır.
- Kanıtlar, evli kadınların işgücü piyasasına katılımının bekar ve boşanmış kadınlara oranla daha düşük olduğu görüşünü desteklemektedir.
- Kadın işgücü bakımından evliliğin yanı sıra yaş, eğitim, doğurganlık ve yer değiştirme (tayin) etkileri incelendiğinde,

bunların da kadın işgücünün sunumunda belirleyici oldukları görülmektedir.

Glass Ceiling Commission'un 1960'lı yıllarda yaptıkları bir araştırmada kadınların ne tür meslekleri seçebileceklerini saptamaya yönelik soruya verilen cevaplarda; aile reislerinin yüzde 95.8 gibi çok önemli bir oranının öğretmenlik, terziilik, ebelik, hemşirelik mesleklerini belirttikleri görülmüştür. 1990'larda yapılan bir başka araştırmada ise, "Erkek çocuklar için en uygun meslek sizce nedir" sorusuna; araştırmaya katılanların yüzde 28.9'u doktorluk, yüzde 14.3'ü mühendislik derken, yüzde 27.3'ü kızlar için en uygun mesleğin öğretmenlik olduğunu belirtmiştir (Günindi ve Ersöz, 1998).

Kadınların sadece belli işlerde istihdam edilişleri, onların doğal sayılan duyarlı ellere ve dolayısıyla ince işleri yapabilme kapasitelerine sahip olmalarıyla açıklanmaktadır. Bu kapasitelerin doğal değil, öğrenilmiş olduğu göz ardı edilmektedir. Evde öğrenilen ve ev içi emeğinin bir parçası olan, bu yüzden de sosyal olarak görünmez olan bu işler, niteliksiz veya yarı nitelikli işler olarak tanımlanır. Kadınların niteliksiz emeğe sahip oldukları düşünüldüğü için niteliksiz işler kadınlar tarafından yapılmıştır vasıfsız sayılmaktadırlar. Kadınlar belli mücadeleler sonunda farklı meslek kollarına ve sektörlerine girebildiğinde de bu işler (örneğin sağlık ve eğitim) kadınsallaştığı (feminizasyon) ölçüde değer yitirmektedir (Elson ve Pearson, 1984).

Kadın Mesleği- Erkek Mesleği Kavramı

Öğrenim ve eğitim resmi ve kurumsal hale geldiğinden beri erkekler bilginin her alanı; felsefe, ilahiyat, hukuk, edebiyat, sanat, bilim, üzerinde denetim sahibi olmuşlardır. Bilginin yaratılmasındaki bu erkek hükümlü kadınların bilgisini ve deneyimini, onların beceri ve arzularını dışlamış ve önemsiz kılmıştır (Bhasin, 2003).

Kadınların eğitim düzeyleri arttıkça işgücüne katılımları da artmaktadır. Ancak öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşma görülmektedir. Örneğin maden mühendisliğini veya beyin cerrahliğini kadınlara kapatan bir yasal düzenleme bulunmamasına karşın yazılı olmayan kurallar yazılı kurallardan daha geçerli olabilmektedir (Gelegen, 2001). İşe uygunluk açısından kadın ve erkek çalışanların farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu nedenle, kadın ve erkek çalışanların hazırlık yapacakları ve seçecekleri işlerin tipleri farklı olacaktır (Ataay, 1998).

Mesleklerin kadın veya erkek mesleği olarak algılanmasına ilişkin, yatay ve dikey ayrışmadan bahsedilmektedir. Yatay meslek ayrışması, bazı mesleklerin kadın, bazılarının da erkek mesleği olarak belirlenmesidir. Bu ayrışma aynı işyerinde bile görülmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey meslek ayrışması ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla benzer niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını ifade etmektedir. Dikey meslek ayrışması, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda, erkek meslektaşlarına göre daha fazla çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu ayrışmalarda dikkati çeken nokta, erkeklerin her iki durumda da daha nitelikli işleri yapmaları, niteliksiz işlerin kadınlara bırakılmasıdır. Bu farklılıklar sektörlerdeki cinsiyet dağılımlarında ve karar mercilerindeki kadın ve erkek oranlarında açıkça kendini göstermektedir. Kadınlar daha çok tarım ve hizmetlerde ya hiç gelir elde etmeden ya da çok az gelir elde ederek çalışmak durumunda kalmışlardır. Erkekler ise verimliliği yüksek olan sanayi sektöründe, hizmetlerin üst kademelerinde ve karar mercilerinde ezici çoğunluğu ellerinde tutmaktadırlar (Eyüboğlu ve diğerleri, 2000). Kariyer konusunda da durum pek farklı değildir. Özellikle evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerine uyum sağlamasında farklılıklar söz konusudur. Kadın eşin kıdem ve kariyerinin erkeğe göre iyi olması sorunlara neden olabilmektedir. Akyüz ve Gazi (2001), aynı işletmenin çalışanlarında kıdem yılları arasında pek fazla fark olmasa da erkeklere göre kadın çalışanların konumlarının düşük olduğunu vurgulamışlar

fakat bunun mutlak belirleyici fark olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu konuya Türkiye açısından bakıldığında olaya bir de evlilik değişkeni girmektedir. Türkiye’de işgücüne katılan kadınlar ya evlilikten ya da çocuk sahibi olduktan sonra işlerine ya ara vermektedir ya da işlerinden ayrılmaktadır. Bu da kıdemlerini etkilemektedir.

Ders kitaplarında da gözlemlendiği üzere, meslek seçiminde kız ve erkek çocukların toplumsal yönlendirilmeleri farklılaşmaktadır. Örneğin, araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik erkek işleri olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, yöneticilik, mühendislik gibi geleneksel erkek mesleklerinin gerçekleştirileceği görevlerde, işe kadından çok erkek başvuranın alınması yönünde tercih kullanımı söz konusu olabilmektedir (Acar ve diğerleri, 1999). Erkek çocuklar için hırs, risk alma rekabet etme, saldırganlık kabul edilebilir davranışlarken kız çocuklarından istenen, itaatkar olmalarıdır. Bunun sonucunda kadınlar, itaatkar ve uysal bir hale gelmekte ve yönetim için çok önemli olan “risk alma” kavramlarından uzaklaşmaktadırlar ve bu tür bir sosyalizasyon sonucu kadınlar yöneticilikten ziyade, toplumsal beklentilere daha uygun olan hemşirelik, öğretmenlik ve sekreterlik gibi işleri tercih eder hale gelmektedir (Arıkan, 1999).

Çizelge 3’te Devlet İstatistik Enstitüsünün, 2000 yılı Genel Nüfus Sayımı verilerine göre “Seçilmiş Bazı Mesleklerde kadın” verilerine bakıldığında kadınsallaşan meslekler belirgin bir şekilde görülmektedir.

Çizelge 3: Seçilmiş Bazı Mesleklerde Kadın

Meslekler	Kadın	Erkek	Toplam	K/E %
Fizikçiler, kimyagerler ve bunlarla ilgili meslekler	4.835	12.575	17.410	38.4
Mimar, mühendis ve benzeri teknik elemanlar	64.891	386.379	451.270	16.8
Pilotlar, güverte subayları, makine subayları (deniz, hava)	300	4.771	5.071	6.3
Biyologlar, agronomlar (fenni ziraatçılar)	2.547	2.176	4.723	117.0
Tıp ile ilgili meslekler	204.926	176.508	381.434	116.1
İstatistikçiler, matematikçiler, sistem analizcileri vb.	6.049	12.730	18.779	47.5
Ekonomistler	3.059	6.430	9.489	47.6
Mali müşavirler ve muhasebeciler	18.926	50.031	68.957	37.8
Hukuk ile ilgili meslekler	14.794	38.722	53.516	38.2
Öğretim ile ilgili meslekler	291.056	391.454	682.510	74.4
Din adamları ve benzerleri	2.454	69.730	72.184	3.5
Yazarlar ve edebiyatla ilgili diğer meslekler	15.482	19.141	34.623	80.9
Heykeltıraş, ressam, fotoğrafçılar ve ilgili yaratıcı sanatçılar	3.957	27.298	31.255	14.5
Müzik ve sahne sanatçıları ve eğlence ile ilgili diğer sanatkarlar	10.320	25.709	36.029	40.1
Sporcular ve sporla ilgili diğer meslekler	1.349	13.464	14.813	10.0
Yasama organları ve kamu sektörü üst kademe yöneticileri	12.810	71.569	84.379	17.9
Müteşebbis ve yöneticiler (ticaret hariç)	23.318	258.649	281.967	9.0
Büro memurları ve grup şefi	13.107	22.002	35.109	59.6
Kamu idare memurları	71.862	170.245	242.107	42.2
Stenolar, daktilolar, kart ve rule delgi operatörleri	119.482	44.415	163.897	269.0
Muhasebe memurları, kasiyer ve benzeri işte çalışanlar	241.568	370.732	582.300	70.9
Toplama işlemleri yapan makineler üzerinde çalışanlar	28.481	36.180	64.661	78.7
Ulaştırma ve haberleşme servis şefleri	1.080	3.815	4.895	28.3
Tren şefi ve bilet toplayanlar	35	903	938	3.9
Posta dağıtıcısı	3.311	23.672	26.983	14.0
Telefon telgraf operatörleri	9.200	15.262	24.462	60.3

Kaynak: DİE, Genel Nüfus Sayımı, 2000

Çizelge incelendiğinde Tıpla ilgilenen meslekler (burada hemşirelik mesleği oranı yukarı çekmektedir), stenolar, daktilolar, kart ve rule delgi operatörleri mesleklerinde belirgin bir kadın üstünlüğü kendini göstermektedir. Fenni ziraatçılar, öğretimle ilgili meslekler, muhasebe memurları, kasiyerler, toplama işlemi yapan makineler üzerinde çalışan kadınlarda erkeğe yakın bir oran mevcuttur. Oysa erkeklerin müteşebbis ve yöneticiler, yasama organı ve üst kademe yöneticileri mimar, mühendis, iktisatçı gibi meslek gruplarında ezici üstünlüğü kendini göstermektedir. Kadınların en fazla bulunduğu meslek grupları istatistikçiler, matematikçiler, sistem analistleri, öğretim ile ilgili meslekler, stenolar, daktilolar, muhasebe memurları, kasiyerler ve benzeri işte çalışanlardır. Yazar ve edebiyatla ilgili mesleklerde erkeklerle eşit oran görülmektedir. Muhasebe memurları ve kasiyerler kadın çalışanların en fazla buldukları iş alanı olmasına karşın erkek nüfusu da kadın ile başa baş bir çoğunluğa sahiptir.

Erkekler, hem ev içinde ve hem de dışarıdaki ücretli işte kadınların üretkenliğini denetim altında tutar. Ev içinde kadın, çocuklarına, kocasına ve ailenin diğer üyelerine ömür boyu her türlü parasız hizmeti sağlar. Bu nedenle Sylvia Walby buna "ataerkil üretim tarzı" der, kadının emeğine kocası ve orada yaşayan diğerleri tarafından el konulur., kocalar el koyan sınıfsken, ev kadınları da üreten sınıftır; harcadıkları yıpratıcı, bitmez tükenmez ve kendini tekrar eden emek hiçbir şekilde iş olarak kabul edilmez ve ev kadınları kocalarına bağımlı olarak görülürler. Erkekler, kadınların ev dışındaki emeğini de çeşitli şekillerde denetim altında tutar. Kadınları emeklerini satmaya zorlayabilir ya da onları çalışmaktan alıkoyabilirler. Kadınların kazançlarına el koyabilirler; kendilerinin seçtiği işlerde ara sıra çalışmalarına izin verebilirler. Bu nedenle kadınlar daha yüksek ücretli işlere giremezler, emeklerini çok düşük ücretlerle satmaya zorlanırlar ya da evde "ev eksenli" denilen üretimde çalışırlar ki, bu kadınları en çok sömüren sistemdir. Kadınların emeğinin üzerindeki bu denetim ve sömürü, erkeklerin ataerkil sistemden maddi yarar sağladıkları; kadınların baskı altında tutulmasından somut ekonomik kazanç elde ettikleri anlamına gelir. Başka bir deyişle, ataerkil sistemin maddi bir temeli vardır (Bahasin, 2003).

Çizelge 4'de çalışan kadının kazancının kullanımına ilişkin karar verme düzeyi görülmektedir.

Çizelge 4: Çalışan Kadının Kazancının Kullanımına İlişkin Karar Verme,

		Kendisi	KocasI İle Birlikte	Bir Başkası
Yaş	15-19	47,8	1,3	32,2
	20-24	60,4	16,8	11,4
	25-29	51,1	37	2,6
	30-34	44,8	38,6	3,7
	35-39	38,7	49,6	0
	40-44	51,5	33,9	0
	45-49	44,6	40,1	0
Yerleşim Yeri	Kent	54,5	6,4	6,3
	Kır	33,3	15,8	6,1
Bölge	Batı	50,8	30,9	5,4
	Güney	43,3	28,8	13,4
	Orta	50,2	27,5	10
	Kuzey	49,1	33,1	7,8
	Doğu	46,9	17,7	18,8
Eğitim	Eğitimi Yok	41,9	25,3	11
	İlkokul Bitirmemiş	46,3	19,6	16,7
	İlkokul Mezunu	42,4	27,9	13,5
	Ortaokul Bitirmemiş	62,1	15,9	8,1
	Ortaokul Mezunu	55,6	35,4	2,3
Medeni Durum	Halen Evli Değil	67,9	0	18,2
	Evli	34,3	51,7	1,4
Toplam		49,2	28,9	8,8

Kaynak: HÜNEE Nüfus ve Sağlık Araştırması, 2003

Çizelge 4'de Çoğunlukla çalışan kadının "kazancının kullanımına ilişkin karar vermesinde" eşinin söz sahibi olduğunu göstermektedir.

Çalışan kadın 19 yaşına kadar kazancını kullanmada başkalarının kararına göre % 32.2, kendisi kararına göre % 47.8 hareket ederken, bu oran 24'lü yaşlarda daha çok kendi kararına göre hareket etmektedir. 30'lu yaşlardan sonra kendi kazancının kullanımına ilişkin karar vermede eşinin de büyük payı vardır. Sonuç olarak bekar olanlar kendileri kazançlarının

kullanımına karar verirken, evli olanlar büyük ölçüde eşleri ile birlikte karar veriyorlar.

Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamına Girişi

Akyüz (2001), kadınların ülkemizde çalışma yaşamına II. Meşrutiyetle beraber girdiklerini ve öncelikle dikimevlerinde, sonra posta idaresinde bundan sonra pazarda satıcılık, temizleyicilik işlerinde çalıştıklarını belirtmektedir. 1870’te öğretmen olabileme olanağını yakalayan kadınlarımızı yine aynı dönemde kentlerde el sanatlarında çalışırken görebilmekteyiz. Yüzyılın başında savaşların yoğunluğuyla azalan erkek işgücünün yerine maliye gibi kurumlarda da istihdam edilmişlerdir. 1842’de tıbbiyede ebelik eğitimi hakkı kazanan, 1867’de taşınmaz mallar üzerinde miras hakkı elde eden, 1930’da seçme ve seçilme hakkını kadınlar kazanmıştır.

1924 yılında cinsiyet farkı gözetmeksizin herkese eğitim yapma olanağı tanınmıştır. 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu ile de kadının sosyal yaşamı çağa uygun olarak yeniden düzenlenmiştir (Doğramacı, 1993). Cumhuriyet döneminin en önemli yapıtlarından biri, 5 Aralık 1934 yılında yapılan Kadın Hakları Devrimidir. Yüzyıllar boyunca tüm kadınların beklediği bu haklar birçok batılı ülkelerden daha önce yasalaşmış ve Türk kadınlarının erkeklerle eşit birer vatandaş oldukları ilkesi konulmuştur (Arat, 1996).

Cumhuriyetin ilanından sonra, Atatürk sayesinde, kadınların iş dünyasına girmesini sağlayan yasal reformlar hızlanmış ve kadınlar topluma tekrar kazandırılmıştır. Öğretim Birliği Kanunu ile Türk Medeni Kanunu çıkartılmıştır. Kadınlara belediye seçimlerinde seçme-seçilme hakkı verilmiş, kız meslek liseleri açılmış, siyasal hakları verilmiştir, Kadınlar 18 milletvekili ile Meclise girmiş, ilk iş kanunu kabul edilmiştir. İlk İLO sözleşmesi

imzalanmış ve kadınların ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmaları yasaklanmıştır (Duysak Coşkun, 2005).

Kamu sektöründeki ilk kadın yöneticileri 1881'de ve sonrasında 1927'de tespit ettiğimizi kabul edersek, geçen yaklaşık bir asırlık sürede toplumda yaşanan dönüşümlerin de etkisiyle kamu kesiminde çalışan kadın sayısı yıllar itibariyle kayda değer bir artış göstermiştir, ancak aynı artış kadın yönetici sayılarında gözlenememiştir (Kurnaz, 1991). Kaldı ki toplumların kadına pozitif hukuk kuralları çerçevesinde erkeklerle eşit üst düzey yönetim kademelerine gelebilmelerini de sağlamak amacıyla eşit eğitim görme ve çalışma hakkı verdiği de tartışılır. Kanun önünde eşitlik, bireylerin özgünlüklerinin ve farklılıklarının dikkate alınmaksızın aynı haklara sahip olması düşüncesine dayanır. Kadınlarla erkeklerin kanun önünde eşit konuma gelmesi cinsler arası eşitsizliğe çözüm olmamıştır. Bin yıllar boyunca ezilmiş kadınlara kâğıt üzerinde "eşitsin" demeye eşit olunmadığını kadınlar fark etmişlerdir. Buradan kadını engelleyen sorunları çözerek, kadın ve erkeğe haklarından yararlanmak bakımından eşit bir ortam sağlamasını ifade eden "fırsat eşitliği" kavramına geçilmiştir. Devlet, cinsler arası eşitliği sağlamak yükümlülüğü altına da sokularak pozitif bir konuma geçirilmiştir. Ancak erkek baskın değerlerin hakim olduğu toplumda bu da yetmemiş ve bir adım daha ileri gidilerek "fırsat önceliği" ve "pozitif ayrımcılık" gündeme gelmiştir. Mağdur olan cins lehine ayrımcılık yapılarak, bir takım imtiyazlar sağlanarak, eşitliğe ulaşılması amaçlanmıştır. Avrupa ülkeleri anayasalarında cinsler arası eşitliğe ilişkin maddeler yer aldığı gibi, fırsat önceliği ve pozitif ayrımcılığa ilişkin yasal düzenlemeler de yapılmıştır. Danimarka'daki "Kamu Hizmeti Yönetim Kurullarına Atanmada Kadın Erkek Eşitliği Yasası" çarpıcı bir örnektir (Araslı, 2000).

Anayasamızın ise 10. maddesinde "Herkes dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir" denilmekte ancak kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğunu belirten bir hüküm yer almamaktadır. Pozitif

ayrımcılığı sağlamak üzere de Avrupa'dakilere benzer bir kadın ve cinsiyet kotaları uygulamalarına gidilmemiştir.

Türkiye'de kadının diğer toplumlardakinden biraz daha farklı etkilendiği geleneksel ideolojinin doğrultusunda edindiği rollerin kendisini ikincil konumda bırakması dışında; bir de yasalarla kendisine tanınacak fırsat önceliği, pozitif ayrımcılık, cinsiyet kotaları gibi devlet eliyle verilecek olanaklara da gereksinimi vardır. Çünkü Anadolu kadını yüzyıllardır tarımda çalışır, ücretsiz aile işçisidir, emeğinin üretime katkısı değerlendirme dışıdır ve her zaman ikincil konumdadır. Sadece çalışma yaşamına girerken bile bu zorlukları aşmaya çalışan kadın, yönetici statüsünü elde etmek için çok daha farklı ve de fazla zorlukları aşmak zorunda kalacaktır.

Önceleri aile gelirine katkıda bulunabilmek için çalışmaya başlayan kadınlar çocuk sahibi olunca güç koşullar altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Kadın çalışmak zorunda ise ya annelik hakkından vazgeçmekte veya işinden ayrılıp evinde çocuğunu büyütmektedir. Evlerinde kayınvalideleri, çok yakını olan aileler, bu sorunla karşılaşmamaktadır. Ancak, bakacak kimsesi olmayan aileler, çocuklarını parayla tutulan kadınlara veya çocuk yuvalarına bırakmaktadırlar (Yıldırım, 1999). Ataay (1998), kadınların yaşamlarında evlilik, aile ve çocuğun yerinin kariyerden önce geldiği ve bu nedenle evlenene veya çocuk sahibi olana kadar esnek kariyer planları ve gerektiğinde kolayca bırakılabilecek işlerde çalışmalarının öngörüldüğünü belirtmektedir. Kadınların ve işverenlerin beklentileri hep aynı yönde gelişmektedir.

Kadın çalışanlar işyerlerinde ilerleyemeyecekleri, işverenler de kadınların mutlaka işten ayrılacakları beklentisini taşımaktadırlar. Diğer taraftan geleneksel olarak adlandırılan işleri seçmeyen kadın çalışanlar da olmuş ve bu kitle sürekli araştırma konusu olmuştur.

Çizelge 5'de çalışan kadınların çocuklarının bakımına ilişkin bakan kişiye ve temel özelliklere göre dağılım verilmektedir.

Çizelge 5 : Çalışan Kadının Çocuklarının Bakımı

	6 yaşından küçük çocuğu olup, anne isteyken çocuğa bakan kişi özellikleri										
	Anne kendisi	Kocaleş	Büyük kız çocuk	Kadının annesi	Kocanın annesi	Büyük erkek çocuk	Diğer akraba	Yardımcı para karşılığı	Kurumsal bakım	Doğduğundan beri çalışmıyor	
Yerleşim Yeri											
	Kent	34,0	2,7	7,4	13,4	16,5	0,5	5,4	7,6	8,9	2,9
	Kır	40,2	2,3	13,5	4,8	26,2	1,6	7,5	0,5	0,3	2,2
	Batı	30,1	2,3	6,4	15,6	20,8	1,0	5,6	6,2	7,4	4,2
	Güney	47,2	2,8	7,5	9,4	17,6	1,3	5,3	3,4	2,4	1,9
	Orta	35,7	3,3	7,2	9,3	24,1	0,8	7,3	4,1	5,6	1,8
	Kuzey	34,9	4,8	11,8	2,3	31,1	0,9	7,4	1,8	3,4	1,2
	Doğu	43,1	0,6	20,2	2,7	17,4	1,3	7,2	2,3	1,6	2,0
Eğitim											
	Eğitimi yok	39,8	0,7	28,3	3,2	15,7	3,4	6,6	0,0	0,0	0,7
	İlköğretim 1. Kademe	44,4	3,1	7,3	8,9	24,4	0,3	7,2	0,7	0,3	2,7
	İlköğretim 2. Kademe	43,7	7,7	1,5	9,1	21,2	1,6	7,2	0,0	4,0	3,3
	Lise ve üzeri	13,3	1,6	0,2	16,2	20,2	0,0	4,4	18,5	21,3	4,0
İş											
	Tarım	35,7	1,6	14,9	6,5	28,8	1,3	7,8	0,2	0,0	2,1
	Tarım dışı	38,2	3,1	7,2	10,9	16,0	0,9	5,5	6,7	7,9	2,9
İşin Sürekliliği											
	Tüm yıl	28,8	1,8	11,7	10,1	20,0	0,5	5,7	8,3	9,2	2,9
	Mevsimlik	39,0	2,1	11,4	5,7	27,4	1,2	8,3	0,1	0,7	2,8
	Ara sıra	58,3	5,4	4,3	12,9	11,0	2,3	4,7	0,3	0,0	0,8
	TOPLAM	37,1	2,5	10,4	9,0	21,3	1,1	6,5	4,0	4,6	2,6

Kaynak: HÜNEE, Nüfus ve sağlık araştırması, 2003

Çizelgede görüldüğü gibi, kırsal kesimde çalışan annelerin % 40.2' si çocuğuna kendisi bakarken, % 26.2 kocanın annesi bakmaktadır. Kentte ise

% 34.0 anne kendisi bakarken, % 16.5 ile kocanın annesi bakmaktadır. Alternatif bakım yüzdeleri daha düşük düzeydedir.

Eğitimi lise ve üzeri olan çalışan kadınlar çocuklarını büyüklerine, bakıcıya ya da kreşe baktırmaktadır. Eğitimi daha düşük ilkokul düzeyinde olan çalışan kadın ise ara vererek çalışmak üzere kendisi ya da kocasının annesi bakmaktadır. Tarım işçisi olan kadınlar kendileri bakmakla birlikte büyüklerine de baktırmaktadırlar. alışan kadın-anneler %39.0 oranda mevsimlik, % 58.3 oranında ara sıra çalışmayı tercih etmektedirler.

Kuşkusuz alışma yaşamı kadına ekonomik bağımsızlık ve toplumsal değer artışı başta olmak üzere pek çok avantaj sağlamaktadır. Ancak diğer taraftan da geleneksel değer ve tutumların halen süregelmesi nedeniyle çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Nitekim günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolünün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken, bir ikilemde kalmakta ve bu ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine yol açtığı görölmektedir. Ayrıca, alışma yaşamına paralel olarak aile yaşamında da evinin ikincil aktörü olarak görölen kadın, daha çocukluk çağından itibaren aktif üretim sürecine yönelik değil evinin kadını ve çocuklarının annesi rolünü üstlenmeye yönelik yetiştirilmektedir (Giddens, 1987). Bu durum özellikle ataerkil ilişkilerin egemen olduğu toplumlarda çok daha belirgin olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim halen kadından öncelikle toplumsal rollerini üstlenmesi beklenmekte, çalışma yaşamı özellikle de mesleki başarısı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır (Aytaç, 1999).

Kadınların, alışma yaşamında cinsiyet faktörüne bağlı olarak karşılaştıkları sorunları iki ana grupta toplamak olanaklıdır.

1. İş yaşamında karşılaşılan sorunlar.
2. Aile yaşamında karşılaşılan sorunlar.

Yüzyıllar boyunca her toplumda kadın ve erkek arasında ayırımın yapıldığı gibi, yine her toplumda ataerkil aile ve toplum yapısının egemen

olduğu bir gerçektir. Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayırımının bütün toplumlarda bir rol ayırımına yol açtığı, bu rol bölüşümü nedeni ile kadının ev ve özel yaşamla sınırlandığı, erkeğin ise toplumda evin ekmeğini kazanan, aile gelirini sağlayan, kararlarda söz sahibi olan bir güç olarak etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile üretim işlevi erkeğe, üreme ve ev işleri kadına ait olmaktadır. Kadının eğitim, çalışma ve çalışmasının karşılığını alması, toplumsal etkinliklere katılması hep "kadın" olduğu için engellenmiş ve sınırlanmış ancak, kadınlar uzun mücadeleler sonucu toplumda bazı haklar elde etmişlerdir. Dünyadaki kadın hakları konusundaki bu duyarlılığın gelişiminde kuşkusuz toplumdaki demokrasi ve eşitlik kavramlarının gelişmesi kadar, kadın hareketlerinin de payı olmuştur (Koray, 2000).

İş ve evdeki rollerin kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya yol açtığı belirtilmektedir (Noe, Hollenbeck vd., 1996).

1. Zaman baskısına dayalı gerilim
2. Çatışan rollerin yarattığı gerilim
3. İki alanda birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı gerilim

Bir kuruluştaki, bir kadının üst yönetime gelme sürecinde hem işe girişte hem de ilerlemede erkeklere göre daha çok sayıda ve aşılması zor engellerle karşılaştıkları söylenebilir. Yönetim geliştirme programlarına alınmaması, yurt dışı eğitimlere gönderilmemesi, yükseltmelerde önceliğin erkeklere verilmesi gibi nedenler kadınların yönetime gelememesine yol açan tutumlardan birkaçıdır. Bu anlayış bile kadınların neden üst yönetime giremediklerinin çarpıcı bir ifadesidir. Belki statü ve pozisyonlarını koruma isteği, erkeklerin kadınları erkek mesleklerine özellikle de yönetime sokmak istemeyişlerinin nedeni olabilir (Özkaya, 2005).

Özkaya "Cam Tavanı Kıran Kadınlar" isimli makalesinde çalışan yönetici kadının karşılaştığı sorunlardan bahsederken şöyle demektedir (Özkaya, 2005):

Kadınlar yönetime geldiklerinde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan en önemlisi işyerinde sosyalleşmede olmaktadır. Erkeklerin kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Kadının yeri, evi; görevi ise, çocuğuna bakmak olmalı görüşü, birçok toplumda geçerliliğini korumaktadır. Ayrıca erkekler kadınların önemli ve katı kararlar alamayacaklarını, akılcı düşünemeyeceklerini, tarafsız olamayacaklarını, duygusal hareket edeceklerini ve basarıdan kaçındıklarını düşünmektedirler. Yönetimde kadınların bir başka sorunu ise, diğer kadınları temsil etme anlamına gelen "simgesellik" görevini üstlenmeleri ve bu görevin üzerlerinde büyük baskı yapmasıdır. Kadınların karşılaştığı diğer bir zorluk ise iş seyahatleri ve iş yemekleriyle ilgilidir. Yönetici kadınlar toplumsal değer yargılarından dolayı yalnız başlarına iş seyahatlerine çıkmalarının ya da iş yemeklerine katılmalarının hoş karşılanmayacağını, bunun da kendilerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca kadınlar, evdeki tüm sorumluluğun sadece kadınlarda olduğunu, eşlerinin ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgilenmediğini, bunun da kendileri için bir olumsuz durum olduğunu işaret etmektedirler. Peki bu zorluklar karşısında kadın çalışanlar neler yapmalıdır? Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların başarılarına etken olan faktörler arasında bulunan etmenlere dikkat edildiğinde, bu zorlukların üzerinden nasıl kalkabilecekleri görülecektir. Bu faktörler arasında ilk araştırmada; "çalışmak, işini iyi bilmek, hoşgörülü ve pratik olmak, hata yapmamak, alt kademeye kendini sevdirmek, dürüstlük, kaprisli olmamak, yerinde karar vermek, kendine güvenmek, planlı olmak ve kabiliyetli olmak" bulunmaktadır.

Gerçekten de çalışan kadın iyi anne, iyi eş, iyi ev kadını, iyi iş kadını olabilmek için her iki alandaki işlerine yetişebilme yönünde büyük bir zaman baskısı yaşamaktadır. Çoğu zaman bazı statü ve yükselme fırsatlarını kaçırmakta veya geciktirmektedir. Kadın, tüm çelişkilerin yarattığı gerilimi yaşarken, beraberinde sağlığını da yitirmektedir. Yapılan bazı araştırmalara göre, kadınların kariyerlerinin rol çatışmasından ciddi olarak etkilendiğini göstermektedir (Acar, 1990; 86).

Ebatur (2000), kadının toplumsal üretime "ev kadınlığı" rolünü koruyarak ve ancak zorunlu hallerde katıldığını, bu nedenle de kadınların daha çok hizmet sektöründe, ücreti ve statüsü düşük olan işlerde çalıştıklarını belirtmektedir. Kadın çalışanların yönetici konuma gelmeleri hemen hemen olanaklı değildir. Evli kadınların, hele de çocukları olduktan sonra çalışma yaşamını sürdürmeleri çok zordur. Yine de kadınlar dünya çapında toplam işgücü içindeki yükün üçte ikisini üstlenirler, ama dünya gelirinden ancak onda bir pay alırlar ve dünyadaki tüm mal varlığının sadece yüzde onuna sahiptirler.

Crocker ve Mc Grvy; kadınların çalıştıkları ortamda azınlıkta kalmalarının getirdiği özel birtakım sorunları şu şekilde sıralamıştır (Acar ve Diğerleri, 1999):

- Kadının göze çarpması, dikkat çekmesi. Bu durum, kadının üzerinde performans baskısı oluşturabilmektedir. Özellikle erkek-egemen bir iş alanında bunun temel nedeni, kadından vasatın altında bir performans göstermesi beklentisidir. Kadınların bu baskıya temelde iki aşırı tepki verdikleri görülmüştür. Birinci tepki, gerektiğinden çok çaba göstererek üstün performans göstermek; diğer ise beklentileri kabullenip işten atılmayı gerektirmeyecek düzeyde düşük bir performans sergilemektir.
- Kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların abartılması ve buna dayanarak kadınların işyerinde dışlanmaları.
- Kadınların işyerlerinde bir ölçüde kabul görebilmeleri için, işin doğası gerektirmese de, kendi cinsiyet rollerine uyan bazı davranışları göstermeleri yönündeki beklenti.

Türkiye’de Kadın İstihdamı

Kadınlar, toplumların ve zamanın koşullarına göre farklı statülerde ekonomik yaşama aktif olarak katılmışlardır. Kadının ekonomik anlamda bağımsız ücretli işçiler olarak çalışma yaşamına girişleri, 18. yüzyılın son yarısından itibaren başlamıştır. Kadın istihdamı açısından sanayi devrimi bir dönüm noktasıdır. Sanayi devrimi ile birlikte, kadınlar evlerinin dışında makine başında toplu halde ve belirli sürelerde çalışma düzenine geçmişlerdir (Ekin, 1984).

Son 20 yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesidir. Sanayi toplumunun

çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmaya başlamıştır. İş yaşamında ağırlığın endüstriyel üretimden bilgi ve hizmet sektörüne kayması pek çok işin tanımını, örgüt yapısını ve işleyişini değiştirmiştir. Bilgisayar, iletişim, finans, sağlık ve eğitim sektörlerinin öne çıkmasıyla, iş tanımlarından bilgiye dayalı yetkinlikler üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağının modellerinin pek çoğunu kadınlar ele geçirmiştir (Özkaya, 2005).

Türkiye'de istihdam konusu devletin her zaman önemseydiği ve geliştirmeye çalıştığı alanlardan biri olmuştur. Ancak kadınlar istihdama katılma bakımından erkeklere göre dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır. Cumhuriyet döneminde kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücüne katılım oranları da artış göstermiştir. Ancak, halen eğitim ve istihdamın çeşitli kademelerinde kadınlar aleyhinde eşitsizlik mevcuttur. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere karşın sosyal kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşüktür (Gemici, 2000). Türkiye'de kadın istihdamı üç ayrı grupta ele alınmıştır. Yoğunluklu olarak tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan kırsal alan kadınları; kentlerde düşük ücretli emek-yoğun işlerde istihdam edilen eğitimsiz ya da kısıtlı eğitime sahip, alt sosyoekonomik sınıftan kadınlar; meslek sahibi, yüksek eğitilmiş, orta ya da yüksek orta sınıf kadınlar (Türkmen, 1998).

Ataerkil bir ekonomik sistem içerisinde iktisadi kurumlar, erkeklerin denetimindedir. Erkekler mülkiyetin büyük bir bölümüne sahiptirler, iktisadi faaliyeti onlar yönetir ve farklı üretim faaliyetlerinin değerlerini onlar kararlaştırırlar. Kadınlar tarafından yapılan üretimin büyük bir kısmı ne üretim olarak kabul edilir ne de bunun için ödeme yapılır. Maria Mies'in "gölge faaliyet" olarak adlandırdığı kadınların üretim fazlasına katkıları tamamiyle göz ardı edilir ve ev işleri ise hiç bir şekilde değerli bulunmaz. Dahası, kadınların üretici rolü; çocukların ve işgücünün yetiştiricisi rolü de hiçbir biçimde ekonomik katkı olarak dikkate alınmaz. Toplumdaki hemen hemen

bütün siyasi kurumlar ve köy heyetlerinden parlamentoya kadar her düzeyde erkekler egemendirler (Bhasin, 2003).

Ülkemizde sigortasız çalışanların büyük kısmının kadın işçiler olduğu çocuk yaşta işe başladıkları, emekli dönemine gelmeden çok önce işlerini terk ettikleri düşük ücretli emeğin kullanıldığı sektörlerde istihdam edildikleri, sigortalı olanların sendikalaşma oranlarının düşüklüğü, annelik durumunda hakları kullanabilme olanakları, iş güvencesinin yokluğu önümüzde duran sorunların genel çerçevesidir (Coşkun, 2002).

Akyüz (2001) de kadınların istihdamına yönelik sorunları üç başlık altında toplamaktadır:

a) Toplumsal Cinsiyete Dayalı İşbölümü ve Rol Dağılımı: Ev işleri ve çocukların bakımı ve eğitimi, erkeklerin evde kadınlardan hizmet beklemesi, kadının istihdama katılımını engellemektedir. Ana çocuk bağımlılığı çocuğun ileriki yaşına kadar devam etmektedir. Dolayısıyla kadının çalışma yaşamını terk kararında çocuk sayısından çok çocuğun varlığı önem taşımaktadır. Bununla beraber işyerlerine bağlı kreşlerin yok denecek kadar azlığı da önemlidir.

b) Eğitim Düzeyi: Kadınların eğitim düzeyleri kuşaktan kuşağa artmasına karşın erkeklere göre düşüktür. Bunun da nedeni ilköğretim ve ortaöğretimin bitirilmesinden sonra bir üst eğitim düzeyine geçişte kadınların kararsız olmalarıdır. Bu da kadınların iş yaşamına atılmalarında kendilerine sekte vuran ve psikolojik açıdan isteksizlik duymalarına neden olan en büyük etkendir.

c) Çalışma Koşulları: İş piyasasında çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşüklüğü ve evinin işyerine uzaklığı ev işleriyle birleşince kadınlar çalışmayı bırakma kararını hızlandırmaktadır. Özellikle evli ve bakım gerektiren küçük çocuk sahibi olan kadınlar, çocuklara evden birilerinin bakmadığı durumlarda, yapacakları işin, çocuklara bakım parasının ve çalışma yaşamının getirdiği ek masrafların üzerinde bir ücret getirmesini

talep etmekte, aksi halde, evde çalışıp çocuk bakmayı tercih etmektedirler. Bazen de kadının eşinin belli bir düzeyin üstünde ücret alması kadının evine dönmesinde etkili olabilmektedir.

Ülkemizde sosyal güvenlik kurumlarından Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Bağkur'un resmi internet sitelerinden alınan verilere göre "2004 Emekli sandığı 2004 Bağkur ve 2003 3. dönem SSK" cinsiyetlere göre aktif sigortalı rakamlarına bakıldığında kadın oranının düşüklüğü buna karşılık erkek oranının yüksekliliği ve aradaki farkın belirginliği dikkat çekicidir. Sosyal güvence kapsamında olanların büyük oranını erkekler oluşturmaktadır. Kadın nüfus büyük oranda sosyal güvence dışındadır. Çizelge 6'da sosyal güvence altındaki nüfus oranları gösterilmektedir.

Çizelge 6: Sosyal Güvence Altındaki Nüfus

Aktif sigortalı	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın %
SSK	1.261.552	4.815.153	6.076.705	20.8
Bağ-Kur	344.713	2.093.901	2.438.614	14.1
Emekli Sandığı	776.362	1.627.739	2.404.091	32.3

Kaynak: Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü İletişim ve Döküasyon Dairesi Başkanlığı
(DİE 2004 yılı verileri)

Aktif sigortalı olan 6.076.705 SSK'lıdan 4.815.153'i erkek, %20.8'i kadındır. Aktif sigortalı toplam 2.438.614 Bağ-Kur'ludan 2.093.901 ' i erkek, Bağ-Kur'luların %14.1'i ise kadındır. Aktif sigortalı 2.404.091 Emekli Sandığı üyesinden 1.627.739 ' u erkek, % 32.3'ü kadındır.

Anayasanın 70. maddesinde yer alan hükme göre "Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez". O halde, kamu hizmetine girme konusunda hiçbir şekilde kadın erkek ayırımı yapılmaz. Türk vatandaşı olmak koşuluyla, herkes eşit koşullar altında kamu hizmetlerine girip, bu alanda çalışabilir. Kamu hizmetine alınmada, sadece görevin gerektirdiği niteliklere dayanılarak ayırım yapılabilir (Türkmen, 1998).

1475 sayılı İş Kanunu, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1479 sayılı Bağ-Kur Kanunu, 5593 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştırılanlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunun ilgili hükümleri ile ulusal ve uluslararası düzeyde kadına yönelik sözleşme ve kararlarda çalışan kadınlarla ilgili eşitlikçi ve koruyucu düzenlemelere yer verilmiştir. Fakat uygulama boyutunda rakamların da gösterdiği gibi erkek egemen durum söz konusudur (Özen,1998). Türkiye'de Kadınlar iş tercihlerini yaparken, tercih ettiği istihdam alanı kamu sektörüdür. Bu tercihte devlete duyulan güven, düzenli çalışma koşulları sağlaması gibi faktörler etkili olmaktadır. Kamu kesiminde çalışan kadın sayısı yıllar itibariyle artış göstermiştir. 1990 yılında toplam kamu çalışanı içinde kadın oranı % 30.4'e yükselmiştir. Kadınların hizmet sınıfına göre dağılımına bakıldığında ikinci sırayı % 65.4 ile avukatlık hizmetleri sınıfı, sağlık hizmetleri sınıfı, üçüncü sırayı ise % 43.4 ile eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı almaktadır. % 37.2'si genel idare hizmetleri sınıfındadır. Ülkemizde kamu sektörünün oldukça nitelikli bir kadın kesimini bünyesinde barındırdığı gözlenmektedir. Bütün gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kamu sektörü kadınlar için geniş bir istihdam olanağı sunmakta ve kadın çalışanlar bu sektörde yoğunlaşmaktadır (Kabasakal, 1998).

Günümüzde meydana gelen ekonomik ve sosyal değişimler artık toplumun kadına bakış açısını da değiştirmektedir. Buna bağlı olarak da çalışma hayatında kadının yeri ve önemi gittikçe artmaktadır. Çalışma hayatında kadının yeri ve öneminin artmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Hizmet sektöründeki gelişme ve büyümeye bağlı kadın iş gücüne olan istem,
- Kadının eğitim seviyesinin yükselmesi,
- Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler sonucu kadınlara yönelik rol algılamalarının değişmesi,

- Bilgiye dayalı yönetim ve üretim sistemlerindeki gelişmeler ve iş kollarının artması,

- Ailede artan tüketim gereksinimlerinin sadece erkeğin çalışmasıyla karşılanamaması ve kadının aileye ekonomik katkıda bulunma zorunluluğu (Akoğlan 1997).

Eğitim Alanında Kadın Çalışanlar

Kadınların girdiği erkek meslekleri, erkekler için daha az çekici olmakta, kadınların başarılı olduğu yüksek düzeyli işlerin ücret ve statülerinde düşüşler gözlenmektedir.

Dünyanın pek çok ülkesinde öğretmenlik bir kadın mesleği olarak tanımlanır. Meslek sıradiziminin alt basamaklarına inildikçe ya da öğrencilerin yaşları küçüldükçe bu tanım daha da açıklık kazanır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu kadın olduğu halde, okul yöneticiliği doğal bir erkek mesleği olarak kabul edilir.

Eğitimin her düzeyinde, cinsiyet ile izlenen program alanları arasındaki ayırım da kadın erkek mesleği farklılaştırmasına yol açmıştır. Ortaöğretimde kızların çoğunluğu güzel sanatlar, beşeri ve sosyal bilimler alanlarında, erkeklerin çoğunluğu ise fen bilimleri ve teknik konularda yoğunlaşmaktadırlar. Bu durum üniversitede de devam etmektedir. Kız ve erkeklerin okulda izlenen programlara dağılımı, kadın ve erkeklerin istihdam alanlarındaki dağılımına benzemektedir. Mesleki teknik konuları erkeklere , genel konular kızlara uygun görülmektedir. İnşaat ve makine mühendisliği gibi teknik alanlarda kadın çalışan oranı son derece düşüktür (Öncü, A.1982).

Çizelge 7'de bazı mesleklerdeki kadın oranları görülmektedir.

Çizelge 7: Bazı Mesleklerde Kadın Oranı

Meslekler	Kadın	Erkek	Toplam	%
Mimar	5.107	11.561	16.668	30.6
İnşaat Mühendisi	2.079	24.630	26.709	7.8
Makine Mühendisi	1.157	22.453	23.610	4.9
Doktor, Operatör	13.272	32.965	46.237	28.7
Diş Hekimi	3.057	6.493	9.580	32.2
Eczacı	8.055	7.804	15.859	50.8
Bilgisayar Programcısı	3.267	3.267	6.534	50.0
Mali Müşavir	397	6.048	6.445	6.2
Avukat	6.711	19.135	25.846	26.0
Hakim, Savcı	1.038	5.617	6.655	15.6

Kaynak: Türkiye'de Kadın 2001, KSSGM (ANKARA, 2001), 85

Çizelge 7'de görüldüğü gibi kadının iş yaşamındaki statüsü değişmiş ve 2000'li yıllarda meslek seçiminde bazı değişimler olmuştur. Bu durum eğitim düzeyinin yükselmesi ve dünyadaki değişmelere bağlanabilir. Kadınlar beşeri ve sosyal bilimlerde başarılı olmakla birlikte, fen bilimlerinde de yoğunlaşmaya başlamışlardır. Kadın doktorlar, mimarlar, eczacılar, bilgisayar programcıları belirgin oranda görülmektedir. Diğer taraftan Eczacılığın ve Bilgisayar Programcılığın erkeklerle eşit düzeyde görülmesi, hem popüler meslekler hem de kadınlar açısından toplumda kabul gören meslekler olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Buna rağmen, Kadınların iş yaşamına katılımı erkeklere oranla çok gerilerde seyretmektedir. Türk kadınının sadece üçte biri iş yaşamında kendine yer bulabilirken, çalışan kadınların sadece yüzde birinin üst kademe yönetici pozisyonunda buldukları bilinen bir gerçektir. Özellikle tarım ve sanayide kadın emeğinin sömürsünün yıllardır önüne geçilemezken, bu konuda yasalar da kadını korumakta yetersiz kalmaktadır (Ebatur, 2000)

Kadınlar, hemen her toplumda gittikçe ağırlaşan görev ve sorumluluklar yerine getirmelerine karşın geri planda kalmışlardır. Özellikle üst yönetimde temsil edilme oranları, son derece düşüktür. 20.yy sonlarına doğru tüm dünyadaki küreselleşme etkileriyle ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yaşamdaki hızlı değişimler ve yeni değerler, iş dünyasındaki kadın gücünü arttırmıştır (Bayraktar ve Mohan, 2001). 1980'li yıllarda kadınlar yönetimde belli bir noktaya gelmiş ve iş deneyimi kazanmışlardır. Bu yıllarda işletmecilik alanında yüksek lisans derecesi alan kadınların sayısında bir artış gözlenmiş ancak tüm bu çabalar kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine yetmemiştir (Arıkan, 1999).

Çizelge 8'de Üst Ve Orta Düzey Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı görülmektedir.

Çizelge 8: Üst Ve Orta Düzey Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvanlar	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın %	K/E %
Müsteşar	0	21	21	0,0	-
Müsteşar Yardımcısı	5	90	95	5,3	5,6
Başkan*	10	47	57	17,5	21,3
Başkan Yardımcısı	10	59	69	14,5	16,9
Genel Müdür**	12	154	166	7,2	7,8
Genel Müdür Yardımcısı ***	63	408	471	13,4	15,4
Daire Başkanı	300	1316	1616	18,6	22,8
Daire Başkan Yardımcısı	28	277	305	9,2	10,1
Şube Müdürü	2101	11700	13801	15,2	18,0
Bölge Müdürü	45	774	819	5,5	5,8
Bölge Müdür Yardımcısı	56	1253	1309	4,3	4,5
İl Müdürü (Ve Eşdeğeri)	77	2986	3063	2,5	2,6
İl Müdür Yardımcısı (Ve Eşdeğeri)	180	2007	2187	8,2	9,0
Müdür(Diğer)	1209	10490	11699	10,3	11,5
Müdür Yardımcısı (Diğer)	1067	4024	5091	21,0	26,5
Şef	8395	16465	24860	33,8	51,0
Toplam	13558	52071	65629	20,7	26,0

* Kurum ve üst kurul başkanları **KİT Genel Müdürleri hariç

***KİT Genel Müdür Yardımcıları hariç

Kaynak: Devlet personel başkanlığınca 2002 yılında derlenip 2003 haziran ayında kullanıma sunulmuştur.

Çizelge 8'de Devlet Personel Başkanlığı'nca 2002 yılında derlenip 2003 Haziran ayında sunulan istatistik bilgilerde de görüldüğü gibi "üst ve orta düzey yöneticilerin unvanlarına göre dağılımları"nda erkek egemenliği belirginlik göstermektedir.

Çizelge 8 incelendiğinde en üst düzey yöneticilik olan müsteşarlık görevinde hiç kadın bulunmamaktadır. Erkeğe oranla kadınların üstünlük gösterdiği yönetim kademeleri alt kademelerdedir. Bu göstergeler alan yazımında da belirtildiği gibi, yönetim kademelerinde yükselme durumlarında kadınların karşılaştığı güçlükler, kadınların yükselmelerine engel oluşturmaktadır. Bu durum sayısal olarak düşüklüğün en önemli nedenidir.

Kamu yönetiminde çalışan kadınlar oldukça nitelikli bir kesim olmalarına karşın yöneticilik görevlerinde kadın oranı özellikle üst düzey görevlerde yok denecek kadar azdır. Kadınların yönetim kademelerine gelememesinin temelinde yöneticilik görevinin kadınlara uygun görülmemesi ve kadınların da bu görevleri çok fazla talep etmemesi yatmaktadır (Günindi ve Ersöz, 1998). Fakat kadınlar tarafından, son yıllarda çok tercih edilmeye başlanan yöneticilik mesleğinde, hala düşük oranlarda da olsa, kadınlar umut verici bir biçimde, kendilerini göstermeye başlamışlardır. (Bayraktar ve Mohan 2001).

Marilyn J. Davidson'a göre, kadın çalışan seçme ve istihdam etme fikri konusundaki engeller bir yana, kadın adayların da iş başvurusu yapabildiği alanlarda birçok kadın çalışan daha ilk işe giriş mülakatında elenmektedir. Örgütlerin çoğu hala tutarlı değildir ve azınlık adaylara karşı önyargı oluşturulabilmesine olanak sağladığını bilindiği halde öznel mülakat modellerini kullanmaktadır. Fırsat eşitliği sağlayabilmek için seçime önyargılı yaklaşımı engelleyebilecek uygun psikolojik testler seçilebilir ve değerlendirme merkezleri kullanılabilir. Fakat yine de adayın performansının değerlendiriciler tarafından belirlenmesi ve yorumlanması aşamasında öznel yargılarla karşılaşmak olanaklıdır (Ataay, 1998).

Kadın yöneticilerin günümüzdeki durumuna ilişkin olarak bazı ülkeler için farklılıklar olsa da Goffe ve Nicholsan; şu saptamalarda bulmuştur (Ataay, 1998).

Genelde kadın yöneticiler ;

- Daha genç, bekar ve orta sınıftan gelmektedirler.
- Hizmet gibi bazı sektörlerde, yönetim ve insan kaynakları gibi bazı fonksiyonel alanlarda daha yoğun olarak çalışmaktadırlar.
- Genel yönetim düzeyinde daha az, uzman pozisyonlarda ise daha fazla yoğunlaşmaktadırlar.
- Erkeklerden daha fazla yüksek eğitilmiş olmalarına karşın üst yönetim düzeylerinde daha az temsil edilmektedirler.
- Erkek meslektaşlarına göre kadınlar daha düşük ücretli işlerde çalışmakta veya benzer ya da aynı işler için daha az ücret elde etmektedirler.
- Sayısal veya otorite açısından erkeklerin egemenliğinde olan örgütlerde çalışmaktadırlar.

Çiftçi Aktaran; Eyüboğlu ve diğerleri (2000) kamu sektöründeki kadın görevliler üzerine yaptığı bir araştırmada, kadın görevlilerin, bir insan kaynağı olarak yönetim tarafından değerlendirilişini, sorunların ne ölçüde ve nasıl algılandığını incelemeyi ve bulgulara dayanan genellemeler yapmayı amaçlamıştır. Araştırmada kadın çalışanların işyerine ilişkin değerlendirilmelerinin temelinde 'kadınlık rollerine vurgu yer almaktadır. Buna bağlı olarak işe alma, yönetsel sorumluluk ve kadın işi-erkek işi konularında ayrımcılık meşru görülmektedir. Erkek çalışanlar göreve bağlılık, güvenilirlik, çalışkanlık, dakiklik, devamlılıkta kadınlardan çok üstün görülürken; kadın çalışanların daha uysal oldukları düşünülmektedir (Eyüboğlu ve diğerleri, 2000).

Okul yöneticiliği ile ilgili dünyadan elde edilen veriler göstermektedir ki okullarda kadın öğretmenlere yapılan cinsiyete dayalı ayrımcılık, büyük ölçüde görev dağılımında ortaya çıkmaktadır. "Kadınların eğitim yöneticiliğine girmelerini engelleyen etmenler, geçmişteki bir toplumdaki ve onun ideolojik yansımalarından izler taşır. Bu çerçevede okul yönetiminin "doğal" bir erkek mesleği olarak gelişmesini ve okulun bürokratik yapısının güç ve toplumsal hareketliliği hedefleyen bir erkek yönetim modeli üzerine kurulmasını yadırgamamak gerekir. Toplumsal cinsiyet tanımı, bu meslekte erkeklere sırf erkek olmaları nedeniyle çeşitli avantajlar sağlamaya hizmet etmiştir. Erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak kabul edilmiş rolleri, kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan normlar ya da kadınların iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları gibi kalıplaşmış önyargılar, mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olmuştur. (Acar, Ayata, Varoğlu 1999).

Türkiye Eğitim Sisteminde Kadın Yönetici

Batılılaşma çabalarının yaşandığı Tanzimat döneminde kızlara eğitim olanakları sağlama girişimlerinin önemli bir sonucu olarak kadınların ilk kez bir mesleğe, yani öğretmenliğe girmeleri söz konusu olmuştur. Bu dönemde geleneksel toplumsal değerlerin gereği olarak kadınları kadınların eğitmesi gerektiği düşünülmüştür. 1872'de ilk kadın öğretmenin, 1882'de de ilk kadın okul yöneticisinin atanması kadınların eğitim alanında istihdamlarına yönelik ilk uygulamalardır (Çitçi, 1982).

Öğretmenlik, kadınlar için geleneksel ve yaygın yaklaşımlarca birincil kabul edilen, eş, anne ve ev kadını rolleri ile çalışma saatleri, yeri, yapılan işin niteliği ve özellikle tatillerinin uzunluğu dolayısı ile çok rahat bağdaşan bir uğraştır. Öğretmenlik ayrıca, kadınlara toplumda belli bir konum sağlayan, ailenin ikinci geliri olarak düşünüldüğünde kabul edilebilir gelir getiren, bir meslektir. Türkiye, kadınların büyük çoğunluğunun ev dışına açılmadığı ancak özellikle beyaz yakalı işlerde çalışan kadınların bu konumunun

kendileri ve aileleri için olumlu bir değerlendirme ifadesi taşıdığı bir ülkedir. Dolayısı ile öğretmenlik burada kadınlara görece saygınlık getiren bir meslektir. Bu niteliklerinden ötürü kadınların öğretmenlik mesleğine girişinde herhangi bir olumsuz değerlendirme söz konusu olmadığı gibi tersine açık bir toplumsal/kültürel onay, destek söz konusudur. "Cinsiyet rollerine uygun değil" diye düşünülen mesleklere girerken engellenme ve zorlama ile karşılaşan kadınların, öğretmenlikte böyle deneyimleri hiç olmamakta ve engelleme olmayışı "olumlu önlem" işlevi görmektedir (Acar ve diğerleri, 1999).

Kadınlar kendilerini geri bırakan, sorumlu mevkilerden uzaklaştıran birçok davranışı algılamamakta, hatta zaman zaman bunu kendilerini rahatlatıcı olarak ve haklı bularak yorumlayabilmektedirler. Bunu değiştirmenin önemli bir yeri eğitim kurumlarıdır ve eğitim kurumlarının içinde var olan farklılığın saptanması önemli adımdır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de eğitim kurumlarının yapısı içinde kadın/erkek dağılımı ilginç özellikler göstermektedir.

Bu dağılıma ilişkin olarak; Çizelge 9'da Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)'nin branşlara göre kadın ve erkek öğretmen dağılımına yer verilmiştir.

Çizelge 9'da Milli Eğitim Bakanlığı Branşlara Göre Kadın ve Erkek Öğretmen Dağılımı görülmektedir.

Çizelge 9: Milli Eğitim Bakanlığı Branşlara Göre Kadın Ve Erkek Öğretmen Dağılımı

Branj Adı	Erkek	Kadın	Toplam	E %	K %
Ağaç İşleri	235	0	235	200,00	0,00
Aile E.B,Ev E.B. ve Ev Y.	3	68	71	4,23	95,77
Almanca	837	479	1316	63,60	36,40
Altyapı	6	0	6	100,00	0,00
Astronomi	0	0	0	0,00	0,00
Ayakkabıcılık	3	0	3	100,00	0,00
Beden Eğitimi	9134	3500	12634	72,30	27,70
Besin/Gıda Teknolojileri Ev Yönetimi ve Beslenme	25	422	447	5,59	94,41
Bilgisayar	1591	534	2125	74,87	25,13
Biyoloji	3285	3887	7172	45,80	54,20
Boya Apre	15	25	40	37,50	62,50
Ciltleme ve Serigrafi	0	1	1	0,00	100,00
Coğrafya/Milli Coğrafya	4793	2284	7077	67,73	32,27
Çiçek Örgü Dokuma	0	24	24	0,00	100,00
Çinicilik ve Seramik	4	11	15	26,67	73,33
Çocuk Gelişimi ve Bakımı	61	1412	1473	4,14	95,86
Deri Hazır Giyim	0	0	0	0,00	0,00
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	10639	887	11526	92,30	7,70
Diş Protez	0	1	1	0,00	100,00
Dizgi	2	0	2	100,00	0,00
Döküm	219	2	221	99,10	0,90
Eğitim Araçları	1	0	1	100,00	0,00
El Sanatları Çiçek	16	865	881	1,82	98,18
Elektrik	4499	211	4710	95,52	4,48
Elektronik	1401	193	1594	87,89	12,11
Endüstriyel Boya Dekorasyon	3	6	9	33,33	66,67
Endüstriyel Elektrik	2	0	2	100,00	0,00
Endüstriyel Elektronik	0	1	1	0,00	100,00
Ev Yönetimi ve Beslenme	26	462	488	5,33	94,67
Felsefe Grubu	2611	2194	4805	54,34	45,66
Fen Bilgisi	10530	7102	17632	59,72	40,28
Fizik	4461	2185	6646	67,12	32,88
Fotoğraf ve Klişe	1	0	1	100,00	0,00
Fransızca	440	222	662	66,47	33,53
Gazetecilik	5	18	23	21,74	78,26
Gemi Elekt. ve Haberleşme	6	0	6	100,00	0,00
Gemi Makineleri	10	1	11	90,91	9,09
Giyim	92	3020	3112	2,96	97,04
Görme Engelliler Sınıf Öğretmenliği	22	23	45	48,89	51,11
Güverte	6	2	8	75,00	25,00
Halıcılık Kursu	54	66	120	45,00	55,00
Harita Kadastro	37	5	42	88,10	11,90
İHL Mes.Der,Din Kültürü Ahlak Bilgisi	2881	207	3088	93,30	6,70
İHL.Arapça Meslek Dersi	438	99	537	81,56	18,44
İngilizce	8015	14559	22574	35,51	64,49
İplik	23	19	42	54,76	45,24
İş Eğitimi	2817	6846	9663	29,15	70,85

Branj Adı	Erkek	Kadın	Toplam	E %	K %
İş Makineleri	24	0	24	100,00	0,00
İşitme Engelliler Sınıf Öğretmenliği	102	114	216	47,22	52,78
İşletme Bilgisi	8	0	8	100,00	0,00
İzabe	4	0	4	100,00	0,00
Japonca	0	3	3	0,00	100,00
Kalıpcılık	131	1	132	99,24	0,76
Kamu Yönetimi	0	0	0	0,00	0,00
Kimya/Fen Bilgisi	3363	3403	6766	49,70	50,30
Kuaförlük	29	162	191	15,18	84,82
Kurs Öğretmenliği	3	88	91	3,30	96,70
Kütüphanecilik	0	2	2	0,00	100,00
Mahalli İdareler Grubu	0	0	0	0,00	0,00
Makine	683	108	791	86,35	13,65
Matbaa	106	15	121	87,60	12,40
Matematik	22165	13557	35722	62,05	37,95
Metal İşleri	2614	6	2620	99,77	0,23
Metaller	2	0	2	100,00	0,00
Mobilya Dekorasyon	1474	23	1497	98,46	1,54
Model	156	0	156	100,00	0,00
Motor	2029	46	2075	97,78	2,22
M.Tarih M.Coğ.Vat.Bilgisi	9	1	10	90,00	10,00
Muhasebe Grubu	1911	1322	3233	59,11	40,89
Muhasebe Kursu (HEM)	16	16	32	50,00	50,00
Müzik	1964	3288	5252	37,40	62,60
Nakış	8	998	1006	0,80	99,20
Nakış (İ.D.Ö.)	0	80	80	0,00	100,00
Nakış 1	0	155	155	0,00	100,00
Nakış	8	1233	1241	0,64	99,36
Ofset	0	0	0	0,00	0,00
Okulöncesi Öğretmenliği	658	9410	10068	6,54	93,46
Otelcilik ve Turizm	163	75	238	68,49	31,51
Otomatik Kumanda	8	0	8	100,00	0,00
Öğretmenlik Mes.Bil.Ders.	162	55	217	74,65	25,35
Özel Eğitim Öğretmenliği	138	138	276	50,00	50,00
Psikoloji	104	141	245	42,45	57,55
Radyo Televizyon	3	9	12	25,00	75,00
Rehber Öğretmenliği	1445	1776	3221	44,86	55,14
Resim İş / Resim	3457	6130	9587	36,06	63,94
Restorasyon	0	0	0	0,00	0,00
Rumca	0	0	0	0,00	0,00
Sağlık Mes. Lis. Mes.Der.	0	0	0	0,00	0,00
Sanat Tarihi	87	74	161	54,04	45,96
Sekreterlik Grubu	613	492	1105	55,48	44,52
Seramik	8	62	70	11,43	88,57
Sınıf Öğretmenliği	98505	73908	172413	57,13	42,87
Sihhi Tesisat (Ç.E.M.)	59	1	60	98,33	1,67
Sosyal Bilgiler	11635	5780	17415	66,81	33,19
Su Ürünleri	13	3	16	81,25	18,75
Sus Bitkileri ve Seracılık	0	1	1	0,00	100,00
Süsleme Taşçılığı	0	0	0	0,00	0,00
Tarih/Milli Tarih	6790	3078	9868	68,81	31,19

Branj Adı	Erkek	Kadın	Toplam	E %	K %
Teknik Resim	1	6	7	14,29	85,71
Tekstil	201	175	376	53,46	46,54
Telekomünikasyon	38	4	42	90,48	9,52
Terzilik	0	1	1	0,00	100,00
Tesisat Teknolojisi	546	5	551	99,09	0,91
Tesviye	3310	48	3358	98,57	1,43
Ticaret Grubu	168	94	262	64,12	35,88
Tipo Baskı	2	0	2	100,00	0,00
Trikotaj	1	186	187	0,53	99,47
Turizm ve Otelcilik Grubu	459	219	678	67,70	32,30
Türk Dili ve Edeb./Türkçe	11088	8733	19821	55,94	44,06
Türk Halk Oyunları	47	82	129	36,43	63,57
Türkçe	12247	9464	21711	56,41	43,59
Üst Yapı	14	0	14	100,00	0,00
Yapı	543	50	593	91,57	8,43
Yapı Ressamlığı	182	45	227	80,18	19,82
Zihinsel Engelliler Sınıf Öğretmenliği	398	405	803	49,56	50,44
Genel Toplam	259143	195881	455024	56,95	43,05
Sınıf Öğretmenliği hariç toplam	160638	121973	282611	56,84	43,16

Kaynak: MEB,2003, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Çizelge 9'da görüldüğü gibi 455024 öğretmenin % 43'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Ağaç işleri, altyapı, ayakkabıcılık, dizgi, döküm, endüstriyel elektrik, gemi elektrik haberleşme, makine teknik ressam, metalurji, otomatik kumanda, üst yapı gibi branşlarda hiç kadın öğretmen bulunmamaktadır. Dış protez, ev yönetimi, nakış, süs bitkileri, terzilik, trikotaj gibi branşlarda ise öğretmenlerin tamamı kadındır.

Çizelge 10'da Eğitim Kurumlarının Kademelere Göre Öğrenci ve Öğretmen Sayıları görülmektedir.

Çizelge 10: Eğitim Kurumlarının Kademelere Göre Öğrenci Ve Öğretmen Sayısı (2004- 2005)

		Öğretmen		
		Kadın	Erkek	K/E
Okul Öncesi Eğitim		8,502	609	1396,1
İlköğretim		182,036	216,989	83,9
	Resmi	169,365	211,634	80,0
	Özel	12,663	5,340	237,1
	Açık İlköğretim	8	15	53,3
Ortaöğretim		67.845	100.104	67,8
	Resmi	62.941	95,701	65,8
	Özel	4,869	4,103	118,7
	Açıköğretim Lisesi	-	-	-
	Diğer	35	300	11,7
Genel Ortaöğretim		40.340	52.869	76,3
	Resmi	35,510	48,811	72,
	Özel	4,830	4,058	119,0
	Açıköğretim Lisesi	-	-	-
Mesleki Teknik Ortaöğretim		27,505	47,235	58,2
	Resmi	27,431	46,890	58,5
	Özel	39	45	86,7
	Açıköğretim Lisesi	-	-	-
	Diğer	35	300	11,7
Yaygın Eğitim		20,697	37,053	55,9
	Resmi	5,042	6,858	73,5
	Özel	15,655	30,195	51,8
GENEL TOPLAM		279,080	354,755	78,7

Kaynak: MEB, Milli Eğitim İstatistikleri (2004-2005).

Çizelge 10'da da görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenliğinde daha çok kadınlar bulunurken ilköğretim ve ortaöğretimde erkek ve kadınlar birbirlerine yakın sayılar göstermektedir. Meslek liselerinde ise erkek öğretmenler farklı sayıda öndedirler. İlköğretim ve ortaöğretimde de erkeklerin sayıca üstünlüğü son yıllarda öğretmenliğin erkekler tarafından da tercih edilen bir meslek olduğunu göstermektedir.

Erkek öğretmenler bu mesleği kendi toplumsal geçmişlerinin onlara sağladığı olanaklar sonucu iyi bir alternatif olarak görmüşler ve seçmişlerdir. Kadınlar ise çoğunlukla başka meslekler isterken ya da donanım ve kişisel güdülerini onları başka uğraşlara yönlendirirken öğretmenliği çatışan rol beklentilerine gerçekçi bir çözüm olarak seçmişlerdir. Hal böyle olunca, kadınlar için bu meslekte yöneticiliğe yönelmemek de kendi içinde tutarlı bir

davranıştır. Öte yandan kadın öğretmenlerin güç konumlarından ve eğitim kurumlarında karar verme pozisyonlarından uzak olmaları olgusu yalnızca kendi seçim ve davranışları ile açıklanabilecek bir durum değildir. Kadınların yönetici olmamalarında onları toplumsal cinsiyet rollerinin geleneksel anlayışı içinde bu konumlarda göremeyen, görmek istemeyen erkek meslektaşlarının tutum ve davranışlarının da etkisi büyüktür (Acar ve Diğerleri,1999).

Çizelge 11'de ise Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yönetici sayıları yer almaktadır.

Çizelge 11: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı (2003)

	Erkek	Kadın	Toplam	E %	K %
Müdür	12291	684	12975	94,73	5,27
Müdür Başyardımcısı	2967	278	3245	91,43	8,57
Müdür Vekili	6928	797	7725	89,68	10,32
Müdür Yardımcısı	21582	3602	25184	85,70	14,30
TOPLAM	43768	5361	49129	89,09	10,91

Kaynak: MEB, 2003, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlerinin % 43'ü kadınlardan oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin çalıştığı okulların yöneticiliğine bakıldığında kadın yönetici oranın çok düşük olduğu görülmektedir. Özellikle % 43'ünü kadınların oluşturduğu öğretmenlik mesleğinde kadın okul yöneticiliğinin oranını % 10'larda kalması oldukça anlamlıdır.

Sonuçta, kadınlar çok sayıda, her branşta öğretmen olarak orta öğretim kurumlarının içinde vardılar. Ama kurum içinde ya da genel olarak Milli Eğitim camiasında karar verici iktidar konumu olan noktalarda bu sayı ve oranlara hiç de yaklaşan boyutlarda değildirler. Çizelge 12'de Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Dağılımı görülmektedir.

Çizelge 12: Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Dağılımı

	Kadın	Erkek	Genel toplam
İl Milli Eğitim Müdürü	1(Karabük)	80	81
İlçe Milli Eğitim Müdürü	1(Bursa-İznik)	428	429
Genel Müdür	1	8	9
Genel Müdür Yardımcısı	3	23	26
Müsteşar Yardımcısı	0	6	6
Daire Başkanı	12	64	76
Şube Müdürü	88	300	388

Kaynak: MEB, 2003, Atama Dairesi Başkanlığı

Çizelgede görüldüğü gibi Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetici dağılımında kadın yönetici oranları çok düşük düzeydedir.

Acar ve diğerleri (1999), kadın öğretmenlerin karar verme konumlarında olmayışlarını belirleyen etkenleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Kadınların pek çok kere açıkça ifade ettikleri gibi "öğretmenliği sevme"leri.
- Mesleki doyumu büyük ölçüde öğrenci ilişkilerinde, sınıf ortamında ve öğretme olgusunda yaşayan kadınlar, yöneticilik konumlarını çok kez kendilerinin de talep etmemeleri, hatta bunlardan kaçınmaları.
- Toplumsal cinsiyet rolü beklentilerinin oluşturduğu koruyucu zırhın, kadınları mesleğin kurumsal yapısı içerisinde görece daha az rekabetçi kılabilmesi onları yukarıya doğru tırmanma baskılarından daha muaf tutabilmektedir. Ayrıca erkeklerin bulamadıkları kadar öğretmenliği "öğretmenlik" olarak algılama olanağını onlara verebilmektedir.

2000'li yıllarda da kadın yöneticilerin geldikleri son nokta eskisinden çok farklı olamamıştır. Kadınların, kadınlara özgü özellikleri ile üst düzey yönetsel kadrolara ulaşması geçmişte olduğu gibi günümüzde de hala çok güçtür ve yapılan araştırmalar, örgütsel sıradizinde üst kademelere çıkmak

isteyen kadınların,” kadınsı yönetsel özellikleri”ni bir yana bırakıp, erkeklere özgü bir yönetsel kimlik ile özdeşleşmeleri gereğinin altını çizmektedir (Syrett, Hog 1992; Aktaran: Arıkan, 1999).

ABD’de yapılan araştırmalar, 2000’li yıllarda 500 şirketin tepe pozisyonundakilerin % 20’sinin kadınlardan oluşacağı tahmin edilmektedir. Kadınların ilerlemesindeki engeli kırmak, kadınların gereksinimini daha iyi anlayan kadın yöneticilerin sayısının artmasıyla olanaklıdır. Kadın ve erkek arasındaki rol çatışması, örneğin çalışma yaşamında kadının başlangıçta çok Kadın ve erkek arasındaki rol çatışması, örneğin çalışma yaşamında kadının başlangıçta çoyüksek bir güdülenme ve ailesinin, çalışması yönündeki desteğine karşın, ailedeki rolü ve sorumluluklarının taleplerinden kaynaklanan baskısı, kariyerlerindeki bir performans azalmasına neden olmaktadır (Jalbert, 2000).

Bayrak ve Mohan “Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları” konulu araştırmalarının sonucunda şu bulgulara ulaşmışlardır:

- “Çalışma yaşamında kadın yöneticiler, kendilerine yüklenen özellikler (duygusal, nazik, sempatik, sıcakkanlı, hoş, tatlı vb.) ve toplumsal önyargılardan dolayı çeşitli engellerle karşılaşır”, ifadesi erkek yöneticiler tarafından büyük ölçüde kabul edilmiştir.
- “Günümüzde şekillenmeye başlayan liderlik anlayışı kadınların taşıdığı söylenen çeşitli özellikler ile uyum göstermektedir” görüşü, erkek yöneticiler tarafından büyük ölçüde kabul edilmiştir.
- “Erkekler toplumsallaşma süreçlerine bağlı olarak geçmişten günümüze uzanan geleneksel bir anlayışla, kadınların iş yaşamında başarılı bir yönetici ve etkin bir lider olabileceklerine inanmaktadırlar” görüşü, erkek yöneticiler tarafından doğrulanmıştır.

- “Etkili bir liderlik cinsiyetle ilgili değildir. Kadın veya erkek liderler mevcut durum ve şartlara değişme ve gelişmelere uygun özellikler gösterirse, etkili bir liderlik davranışı geliştirebilirler” görüşü, erkek yöneticiler tarafından reddedilmiştir.

Atabek ise, kadınların mesleklerinde yükselmeleri konusuna odaklanmaktadır. Atabek'in incelemeye aldığı kadınların da, toplumsallaşma süreçleri, onların işte yükselmelerini kolaylaştırıcı bir etmen olarak bulunmuştur. Üst orta ve üst sınıf kökenli bu kadınlar, çağdaş alt - kültürün değerlerinin etkisi ile aileleri tarafından kariyer sahibi olmaya özendirilmişlerdir. Atabek, çoklu rol üstlenmenin bu kadınların üst düzey konumlara yükselmelerinde engelleyici bir etmen olmadığı sonucuna varmaktadır. Üst düzey kadın yöneticilerin, meslek rollerine göre düzenlenmiş kariyerini ev-içi rollerine yeğlemiş; kendilerine (psikolojik) destek veren eşlere de sahip oldukları için, işe bağımlılıkları azalmayan kadınlar oldukları ortaya çıkmıştır. Buna karşılık Atabek, örgüt kültürünün kadınların mesleklerinde yükselmelerinde (kariyer yapmalarında) engelleyici bir etmen olarak 'algılandığını' belirterek; söz konusu örgüt kültürünün erkek-egemen yapıda; önyargılı, yanlı ve üst düzey yönetimdeki kadınlara ilişkin kalıp imgelerle yüklü olduğu yorumunu yapmaktadır (Eyüboğlu ve diğerleri, 2000).

Eğitim düzeyi yüksek kadınlar, iş yaşamında yükselme olanağını daha zor yakalamakta ve karar verici, denetim ve kontrol gerektiren konumlarda olmaları desteklenmemektedir. Geleneksel olarak yoğun oldukları alanlarda bile yönetici konumlarda çok az yer almaktadırlar. Ancak son yıllarda değişmeler de yaşanmıyor değil; kadınlar iş dünyasına, sosyalizasyonları sırasında öğrendikleri; ev ve aile yaşamını düzenlerken geliştirdikleri belli yeteneklerin karışımını taşımaktadır (John Smith ve Leduc, 1992; Aktaran: Gelegen, 2001).

Kadınların "kadın işi" sayılan alanlarda yoğunlaşmasının temelinde kadınların geleneksel rollerini aksatması korkusu yatmaktadır. Bu nedenle kadınlar geleneksel rol tanımlarına uygun düşen insancıl, bakım ve gözetime dayalı alanlara yönelmektedirler. Bu nedenle, mimarlık, mühendislik ve

yöneticilik gibi alanlar kadınlara uygun görülmemektedir. Kadınlara sosyalleşme sürecinde dayatılan ve kendilerinin de içselleştirdiği (eş-anne-ev kadını) rolleri kadının çalışma yaşamına girmesini, terfi beklentisi geliştirmesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Günindi ve Ersöz, 1981).

Yönetimde kadınlar konusunda son yıllarda yapılan araştırmalar "Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyor" sorusuna yanıt aranmıştır. Erkek meslektaşları ile karşılaştırıldığında kadın yöneticilerin üst basamaklara rahatça ulaşamadıkları ve görünmez bir tavan ile karşı karşıya oldukları bilinen bir gerçektir.

Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememesinin çok çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan ilki kadınlara ilişkin kalıpyargılardır. Kalıpyargılar, karmaşık bir çevre ile etkin bir şekilde uğraşmanın basit bir yoludur. Kalıpyargılar, diğer kişiler hakkında, onların etnik grup üyeliklerine göre tarafgir yargıda bulunmak demektir (Can, 1994, 139; Aktaran Arıkan).

Cinsiyete ilişkin stereotipileri Haller şu örneklerle vermiştir (Arıkan, 1999)

- Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst düzey yönetsel pozisyonlar için uygun değildirler.
- Kadınların başarı güdüsü düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.
- Kadınlar çok duygusaldır.

- Erkekler uzak ve erişilmezdir.
- Kadınlar daha eşitlikçidir, oysa erkekler kişi ve konuları kategorize etmeye daha eğilimlidir.

Kadınların, organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller “saydam tavanlar” olarak adlandırılmıştır. “Saydam tavan” kavramı ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal’da “Corporate Women” köşesinde iki yazar tarafından kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen engelleri tanımlamak için kullanılmıştır. 1990’da Financial Women International Survey’in yaptığı bir araştırmaya göre erkek üst düzey yöneticilerinin yüzde 73’ünün “saydam tavanların” olmadığına; kadın üst düzey yöneticilerin yüzde 71’i ise bu “saydam tavanların” varlığına inandıkları ortaya çıkmıştır (Ataay, 1998).

Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik için kariyer yollarına girene kadar da çeşitli benzer engellerle karşılaşmakta dolayısıyla bu tip engeller sadece tepe yönetime ulaşmak isteyen yönetici kadınlar için değil dolaylı olarak potansiyel birer yönetici olan tüm çalışan kadınlar için de aynı önemi taşımaktadır. “Saydam tavan” kavramı ilk olarak kadınların yönetim düzeylerinde karşılaştıkları ayırıcı engelleri tanımlamak için kullanılırken kısa zamanda aynı veya benzer sorunlarla karşılaşan azınlık erkekler için de kullanılmaya başlanmıştır (Ataay, 1998). Bu tavan kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. “Saydam tavan” uygulamaları kadın yöneticiler üzerinde korku yaratır. “Saydam tavanı” kaldıramama nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Jalbert, 2000):

- ✓ Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yaşatmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmak için önemli bir engeldir.
- ✓ Kadınlar aile ve iş yaşamı arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla iş yaşamında taviz verirler
- ✓ Kadınlar işletme ve mühendislik becerisinden yoksundurlar.

- ✓ Birçok zeki ve başarılı kadın, büyük örgütlerden ayrılıp kendi işyerlerini kurmaya başlamıştır.
- ✓ Kadınların tepe yöneticilik için iş deneyimleri azdır.

Saydam engeller oluşmasının nedenleri olarak; (Ataay,1998)

- Kadınların ailevi konular nedeni ile çok kolayca kariyerlerinden sapabildikleri inancı.
- Kadınların rekabetçi ve zorlu iş dünyasında etkinlik gösterebilme yetenekleri ile ilgili önyargılar.
- Kadınları temel işletme etkinliklerinden, daha uç işlere çeken kast sistemi olarak sıralanabilir.

Yönetici kadınlar, çalışma yaşamını geleneksel rol tanımı içine giren ölçülere göre değerlendirmektedir. Kadınların hiç de azımsanmayacak bir kısmı, kadınların ekonomik bağımsızlık, terfi beklentisi, yaptığı işten hoşlanma gibi nedenlerle çalışması gerektiğini düşünse de, yönetici kadınların aile gelirin katkıda bulunmak ya da çocuklarına daha iyi bir gelecek kaygısı ile çalışmaları, çalışma yaşamını henüz istenen oranda içselleştirmedikleri görülmektedir (Günindi ve Ersöz,1998).

Powel; ev içindeki yaşamı sürdürme konusunda sorumlulukların halen temelde kadına yüklenmesinin kadının çalışma yaşamına olan yansımalarından biri de kariyer gelişimidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, kadın çalışanların kariyer yapılarının erkek çalışanlarınkinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Kadınların evlenmeleri, çocuk sahibi olmaları ve önceliği eşlerinin kariyerine vermelerinin kendi kariyerlerinde ciddi dönüm noktaları oluşturmasından kaynaklanmaktadır (Acar ve Diğerleri,1999).

Barutçugil ise "İş Hayatında Kadın Yönetici" adlı çalışmasında kadınların iş yaşamına girerken ve özellikle yönetim basamaklarında yükselirken bazı sorunlarla karşılaştıklarını belirlemiştir. Günümüzün yönetim

anlayışının uygunluğu kadınlara üst yönetimin yolunu açsa da kadınların önünde hala çok ve çeşitli engeller bulunmaktadır.

Kadının iyi eğitilmiş ve donanımlı olması eğer kişisel çaba ve hırs ile desteklenirse kadın yöneticinin başarı şansı oldukça yüksektir. İş yaşamında oyunu kurallarına göre oynayan, özgüveni yüksek kadınlar bugün çok önemli noktalarda bulunmaktadır. Ancak, bazı engeller yine de önemini sürdürmektedir.

Yaygın olarak dile getirilen bu engellerin başlıcaları şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002):

1. Başlangıçta erkekler ve kadınlar arasında fırsat eşitliği yoktur. Özellikle büyük kentler dışında kız çocuklarının okutulması ve evlendikten sonra eşinin ve evinin kadını olup çocuk yetiştirme yönündeki toplumsal baskı fırsat eşitliğini bozmaktadır. Kısaca, ailesi, eşi, çocuğu kadın yöneticinin kariyerini olumsuz etkilemektedir. Çalışan evli kadın, çevrenin ve kültürün olumsuz etkisiyle karşılaşmaktadır.

2. Bir kadın tarafından yönetilmek bazı erkek çalışanlara zor gelmektedir. Huzursuzluk yaratan gergin ilişkiler özellikle başlangıçta erkeklerin kadın yöneticiye duyduğu güvensizlikten ve rahat iletişim kuramayacakları endişesinden kaynaklanmaktadır.

3. Bazı durumlarda da kadınlar kendilerini engelleyebilmektedirler. Alışılmış kalıplar nedeniyle erkekler tarafından yönetilmeye alışmış kadınlar, yöneticilik görevlerini kendilerine yakıştıramamaktadırlar. Bu durumda "cinsel kişiliklerini" kaybedeceklerini, "erkek gibi kadın" olarak anılacaklarını düşünmektedirler.

4. Kadınların duygusal karar vereceklerine ilişkin bir önyargı onların üst yönetime atanmalarını engelleyen bir gerekçe olarak kullanılabilir.

5. Kadınların doğal ve fiziksel özelliklerinin erkeklerle rekabet etmeye yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bazı durumlarda da erkekler ellerindeki gücü bırakmak istememektedirler.

6. Kadınların iş ilişkilerinde erkekler kadar geniş çevrelerinin olmaması, erkeklerin dünyasına girememeleri, örneğin, müşteri ilişkilerini ve iş seyahatlerini erkekler kadar kolay gerçekleştirememeleri bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

7. Üst düzey görevler söz konusu olduğunda yurt dışı eğitimler ön plana çıkmakta ve bu durumda çoğu kez kadınların ailelerini bırakıp gidemeyecekleri varsayılmakta ve bu konu kendilerine hiç sorulmamaktadır. Bazen de evlenip, ailesini tercih edeceği ve ayrılacağı endişesiyle kadın yöneticiye uzun dönemli ve büyük yatırım yapılmak istenmemektedir.

Kadının yaşadığı aile-iş yaşamı çatışmasının *örgütsel adanma* düzeyini düşüreceği yönündeki tezi destekler biçimde, kadın yöneticilerin örgütsel adanma düzeylerinin erkeklere göre düşük olduğunu, ancak bu farklılığın cinsiyet dışındaki demografik değişkenlerden kaynaklandığını, *iş doyumu* açısından erkek ve kadınlar arasında önemli bir fark olmadığı ve yönetsel düzeylere doğru çıkıldıkça mevcut farkın gittikçe azaldığı gözlenmiştir. Ayrıca, kadınların erkeklerden daha düşük düzeyde iş doyumuna ulaşmalarının cinsiyetle değil, bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilintili olduğu söylenebilir. Örneğin, erkek yönetici oranının yüksek olduğu örgütlerde, kadın yöneticilerin iş doyumları daha düşük, işi bırakma eğilimleri daha yüksektir (Özen, 1998).

Türkiye'ye ilişkin alanyazınına bakıldığında, Çitci'nin kamu kuruluşlarının personel yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, yönetim açısından kadın görevliler elverişli bir insangücü oluşturmamaktadırlar. Temel ilgi alanlarının evleri ve aileleri olduğu ileri sürülerek çalışma yaşamlarının düzensiz ve kesintili olduğu savunulmaktadır. Personel yöneticileri açısından kadın görevlilerin en önemli özelliği "yumuşak başlılık" olarak belirtilmekte, erkeklerin ise daha çalışkan, güvenilir, dakik ve

işlerine bağlı oldukları düşünülmektedir. Personel yöneticilerinin % 56'sı kamu yönetiminde kadın çalışmasının olumsuz yönleri bulunduğunu düşünmektedirler (Acar ve Diğerleri, 1999).

Yöneticilik görevini, hem toplumun hem de kadınların kendilerine uygun görmemesinin temelinde ise, kadınların geleneksel rollerini aksatması korkusu yatmaktadır. Çoğu zaman kadın bir tercih yapmak zorunda bırakılmakta, tercih yapan kadınlar ise, geleneksel rollerini öne çıkarmaktadırlar (Günindi ve Ersöz, 1998).

Kadın yöneticilerin kariyerleri konusunda karşılaştıkları bir diğer sorun korkudur. Her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır. Eğer her iki çift belli bir kariyere sahipse veya belli bir kariyere ulaşmak istiyorsa, hasta olan çocuğun bakımını kim üstlenecektir? Eğer eşlerden biri bir başka şehre transfer olmuşsa, diğerine ne olacaktır? Çalışan kadın doğal olarak iyi bir annelik yapabilecek midir? Her iki eşten eşit uyum beklenebilir mi? Çocuk sahibi olmak için işinden ayrılan kadın, kariyerine uzun süre ilgi duyabilir mi? Bu durum eşler arasında temeli kariyere dayalı bir gerginlik ortaya çıkartacaktır (Jalbert , 2000).

Kadın yöneticilerin ilerlemelerinde sorun yaratan tüm engeller arasında birinci sıraya yerleşeni erkek yöneticilerden "farklı" olanın işini daha az iyi yapabileceği önyargısıdır. Bu farklılık cinsiyet olabileceği gibi ırk, etnik köken de olabilmektedir. Ayrıca saydam engellerin varolmasının bir başka nedeni de erkeklerin grup olarak kontrollerini veya fırsatlarını kadınlar sebebi ile kaybedebilecekleri korkusudur. Erkekler kadınları ilerleme şanslarına doğrudan birer tehdit olarak görmekte ve rekabet üstünlüklerini kaybetmekten korkmaktadırlar. Bunun için kadınlara karşı önyargılı davranmaktadırlar (Ataay, 1998).

Kadınları yönetsel basamaklara tırmanmaktan alıkoyan bir diğer faktör kendilerine yeterince güvenmemeleridir. Bu güvensizliğin çeşitli nedenleri vardır ve bu nedenlerin başında kadınların çeşitli korkuları gelir. Kadınlar erkek işi olarak görülen yönetim alanında toplumsal baskı görecekle,

kadınısı özelliklerini kaybedecekleri ve evlilik nedenleri ile mesleklerini bırakmak zorunda kalabilecekleri şeklinde ifade edilebilecek korkular yüzünden bu mesleği seçme konusunda kararsızlık gösterebilirler (Smith, 1990; Aktaran; Arıkan, 1999).

Owen, 1989 yılında yayınlanan bir çalışmada, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kendilerine daha az güven duyan, duygusal yönden inişçıkışlı, daha az analitik düşünebilen, daha tutarsız kişiler oldukları ve daha zayıf liderlik özellikleri taşıdıkları düşünülmektedir demiştir (Acar ve diğerleri, 1999).

Ferguson, örgütlerde ast konumunu doldurmak için fazla bir eğitime gereksinim duymadıklarından yola çıkarak, kadınların daha çok ast olarak tercih edildiklerini söylemektedir. Terfide farklılaşma ile sonuçlanan ayrımcılık söz konusu olduğunda, bunun için çeşitli nedenler belirtilmektedir. Bunlardan dikkat çekici birkaç örnek vermek yerinde olacaktır. Bürokratik örgütlenme yaklaşımı itibariyle, kadınların daha duygusal olmaları söz konusu edilerek akılcı karar almalarının olanaklı olmadığı, bunun da örgütün işleyişi açısından belirsizlik ve risk getireceği düşünülmektedir (Acar ve diğerleri, 1999).

Astların kadın yöneticilere yönelik olumsuz duyguları kadın yöneticilerin üst basamaklara tırmanırken yaşadığı en önemli sorundur. Ülkelerin kültürleri ile ilgili olarak, bazı işgörenler, “kadından emir almak” fikrine hiç olumlu bakmazlar (Arıkan, 1999). Ruble ve Cohen; “Yükseltmede kadın çalışanların tercih edilmemelerine gösterilen nedenlerden biri de, kadınların işlerine ve işyerlerine erkeklerden daha az bağlılık duyduklarına yönelik inançtır.” demiştir (Acar ve diğerleri, 1999).

Class Ceiling Commission’a göre; erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki önyargılarından bazıları şunlardır (Ataay, 1998):

- ✓ Çalışmak istemezler,
- ✓ Kariyerine erkekler kadar bağlı olmazlar,

- ✓ Yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir,
- ✓ Uzun veya mesai saatleri dışında çalışamazlar veya çalışmak istemezler,
- ✓ çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştiremezler veya değiştirmek istemezler,
- ✓ Karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur,
- ✓ çok duygusaldırlar,
- ✓ Yeterince saldırgan değildirler,
- ✓ çok saldırgandırlar,
- ✓ çok pasiftirler,
- ✓ Sayısal yetenekleri yoktur.

Erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki pozitif önyargıları ise

- ✓ İnsanlarla iyi geçinirler,
- ✓ Sıcak ve şefkatlidirler,
- ✓ Yaratıcıdırlar,
- ✓ çok çalışırlar,
- ✓ Sadıktırlar,
- ✓ İyi birer takım oyuncusudurlar.

Bayraktar ve Mohan (2001) erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakışı konulu araştırma bulgularında, erkek yöneticilerin kadınların dünyadaki değişmeler doğrultusunda her türlü işe girip başarılı olabilecekleri ve işe girişlerinde lt olarak yalnızca bilgi, beceri ve yeteneklerinin göz önüne alınacağı fikrini erkeklerin çoğunlukla kabul etmesi geleneksel düşüncelerin

büyük ölçüde yıkılmaya başladığını göstermektedir. Toplumun kadın ve erkekleri yaptıkları işleri katma değerleri ölçüsünde değerlendirilmesi fikrini erkek yöneticilerin yine çoğunluğunun benimsemesi, erkeklerin geçmişten gelen bir güven duygusuyla, katkılarının toplum tarafından iyi değerlendirileceğine inandıklarını göstermektedir.

Erkek yöneticiler, iş yaşamında kariyer kadını olmanın kariyer erkeği olmaktan daha zor olmadığını, kadın olmanın iş yaşamında ilerlemede ve yönetici konumuna terfi etmede engel olmadığını ve kadınların yönetici konumunda erkeklere göre daha fazla çalışmaları gerekmediğini düşünmektedir. Bunlara karşın iş yaşamında cinsiyet ayrımının varolduğu ve cinsiyete dair yargıların erkeklere avantaj sağlarken kadınlara dezavantaj getirdiği ve işteki sorumluluklar nedeniyle kadınlar için zorluk yarattığı görüşlerini de kabul etmektedirler.

Burke ve Mc Keen; kadın çalışanların örgütlerinde hem giriş aşamasında hem de ilerleme sürecinde erkek çalışanlara göre daha farklı uygulama ve davranışlarla karşılaşmalarının ve üst yönetim kademelerinde daha az temsil edilmelerinin nedenlerini açıklamaya çalışan birçok varsayım geliştirilmiştir. Bu varsayımlardan biri de, kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu farklılık nedeni ile kadınlar erkek örgüt normlarıyla değerlendirildiğinde kadınların aleyhine bir eksikliğin söz konusu olduğudur. Bu nedenle, kadınların tutumları, davranışları, özellikleri ve sosyalleşmeleri erkek şirket ortamında onları engellemektedir. Fakat bu söylemi destekleyen araştırmalar hem içerik hem de sayı açısından sınırlıdır ve yönetici ve profesyonel kadın ve erkekler arasında özellikler, yetenekler, eğitim ve isteklendirme açısından çok az veya hiç bir fark olmadığına dair bulgular söz konusudur. Kadınların erkek normlarına göre farklı olması kadınların tepe yönetim kademelerinde az oranda temsil edilmelerinin bir neden olarak öne sürülmüştür. Fakat bu görüş çok az destek görmüştür. Bununla beraber, kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu nedenle etkin bir yönetimin gerekliliklerini yerine getiremeyeceği görüşü toplum tarafından genel kabul görmüş bir yargıdır (Ataay, 1998).

Northcraft ve Gutek'e göre; kariyer yolu engelleri, kadınların tepe yönetime ulaşmalarını etkileyen kadınların kariyer seçimleri ve yönetimleri ile ilgili engellerdir. Erkeklerin kadın yöneticiler konusunda endişeleri ve geleneksel şirket kültürüne bağlılıkları, orta kademe erkek yöneticileri astları olan kadın çalışanların kariyer yollarını seçme ve yönetme aşamasında etkilemektedir. Kadın ve erkeklerin farklı yönetim tarzı olduğu ve erkeklerin yönetim tarzının şirket başarısı için daha elverişli olduğu genel kanısı gerçek olmasa da kadın çalışanlar için bir engel haline gelebilmektedir. Çünkü sağlam temellere dayanmasa da bu görüş, yöneticileri, astlarını değerlerken etkileyebilmektedir. Catalyst; kadınların karşı karşıya kaldıkları engellerden en büyüğünün ise en soyut olduğunu: Üst düzeylerdeki erkeklerin kendilerini kadınların yanında rahatsız hissettiklerini söylemiştir (Ataay, 1998).

Arıkan (1999) kadınların yönetsel pozisyonlara gelmeme nedenlerini

- Kadının çalışmasına rağmen anne ve ev kadını olarak sorumluluklarını tek başına yerine getirmek zorunda olmaları. Kadınlık ve annelik rolleri çalışan kadın için hala önemini korumakta olması.
- Şirketlerin anne olabilecek yaştaki kadınları işe alma ve terfi ettirmekte gönülsüz olmaları.
- Çalışma yaşantısında kadınların, unvan, maaş ve terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı bir muamele görmeleri ve bunun sonucu kariyerlerinin geleceği konusunda doyumсуuzluk duymaları.
- İşverenin kadın yöneticilere karşı gösterdiği tepki ve biyolojik, kişisel özellikleri nedeni ile güvenilir bulmamaları.
- Aynı işyerinde çalışan erkekler birlikte spor yapar, yemekler çıkar, ama kadınlar, genelde bu informal toplantılara katılmazlar ve böylelikle bu toplantılarda konuşulan üst düzeye gelmesine yardımcı olacak bilgileri zamanında elde edemezler.

- Örgüt kültüründen kaynaklanan firma politikaları da kadınların yönetsel pozisyonlara ulaşmasını engellemede etken. Yaşlı erkeklerin yönetici olmasına olanak tanıyan bir firmada bir kadının yönetici olma şansının düşük olması.
- Yükseköğrenim görmüş kadınların sayısının, yüksek öğrenim görmüş erkekler kadar yüksek olmaması.
- Kadınlar güç kavramına olumsuz yaklaşırlar. Erkek gücü doğrudan ister ama kadınlar için güçlü olmak çelişkidir. Kadınlar güç kavramının yeterince "kadınsı" olmadığını düşünür, güç genelde erkeğe uyan bir kavram olarak algılanır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, görüşme yapılan anaokulu, lise, meslek lisesi ve ilköğretim okulunun 15 kadın yöneticisine doğrudan sorular sorulmuştur.

- Kadın yönetici olmaktan dolayı özel alan olarak nitelendirdiğimiz ailede karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Kadın yönetici olmaktan dolayı kamusal alan olarak nitelendirdiğimiz okulda karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Kadın yöneticilerin yöneticiliğe bakış açıları nelerdir?

Ana başlıklardaki sorulara yönelik olarak on üç soruya, yöneticilerin verdikleri yanıtlar ele alınmıştır. Her yöneticinin her bir soruya verdiği yanıt yansız bir şekilde yöneticilerin takma isimleriyle betimlenmiştir.

Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Ailede Yaşadıkları Sorunlar

1-Kadın yönetici olmanızdan dolayı aile içinde ne tür sorunlar yaşıyorsunuz? sorusuna verdikleri cevaplar belli başlıklar altında gruplandırılarak gösterilmiştir.

Çizelge 13: Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Ailede Yaşadıkları Sorunlar.

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Hiçbir sorun yaşamıyorum	X	X					X				X	X			
Ev içi sorumluluklarımı yetiştiremiyorum			X		X	X		X	X	X				X	
İş stresini eve taşıyorum			X												
Aileme ve kendime vakit ayıramıyorum				X	X	X		X	X	X			X		X
Sosyal ilişkilerimi ihmal ediyorum						X									

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin aile ile yaşadıkları sorunlara bakıldığında daha çok bekar kadın yöneticilerin sorun yaşamadığını; sorun yaşamayan evli yöneticilerin ise eşlerinin de yönetici olup çok yönlü destek aldıkları anlaşılmaktadır. Yönetici olarak sorun yaşayan kadınların aile durumları incelendiğinde zaman yetersizliği, yorgunluk, uzun mesai saatleri aile içinde strese neden olmaktadır. Stresin nedenleri incelendiğinde de genelde konuyla ilgili alanyazında yer alan nedenlerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Belirtilen nedenler arasında en önemlisinin “kadının toplumsal cinsiyet rolü” olduğu düşünülebilir. Zaten erkek egemen bir toplumda hatta dünyada yaşadığımız düşünülürse yönetici görüşmeci G7'nin “erkek yöneticilerin çok olması beni etkilemez. Önemli olan kaliteli ve doğru çalışmak, çok teslimiyetçi olmamak gerekli” ifadesi konuya Kayseri'deki kadın yöneticilerin idealist yönetici özelliklerini göstermektedir.

Alan yazında da olduğu gibi araştırmaya katılan kadın yöneticilerin bazıları annelik ve ev kadınlığı rollerini iş yaşamlarından daha fazla önemsemekte ve benimsemektedir. Bu konuya ilişkin olarak kadınların, iş yaşamında fazla hırslı olmadıkları, müdür yardımcılığı görevini kendileri için

yeterli gördükleri, daha çok zaman ve emek isteyen müdürlüğü cazip bulmadıkları düşünülebilir. Bununla beraber yönetici G7, G13, G3, G1 yönetici olmada evli ve çocuklu olmanın olumsuz bir etken olmadığını belirtmişlerdir. Bu yöneticiler kişilik olarak özgüveni ve eğitim düzeyi yüksek, deneyimli kişilerdir.

2- Aile içi görev ve sorumluluklarınız işinizde ne gibi sorunlar yaşamanıza sebep oluyor? sorusuna verdikleri cevaplar Çizelge 16'da gösterilmiştir.

Çizelge 14'de 15 kadın okul yöneticisinin Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Aile İçi Görev ve Sorumlulukların İşte Oluşturduğu Sorunlar gösterilmiştir.

Çizelge 14: Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Aile İçi Görev Ve Sorumlulukların İşte Oluşturduğu Sorunlar.

Kişiler	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
	Görüşler														
Zaman problem oluyor	X	X		X									X	X	
Okul işleri yetişmiyor		X				X									
Ev-iş karışmıyor			X				X		X		X				
Aileme daha az zaman ayırmam stres yapıyor			X				X		X		X				
İşe daha çok önem veriyorum				X											
Her iki tarafta da yetersiz oluyorum					X										
Fiziksel yorgunluk işe yansıyor												X		X	
İş yükünü eşimle paylaşıyoruz, yorulmuyorum										X		X			
Hiçbir problemim yok, çok planlıyım											X				X
Çocuklarım iş performansımı etkiliyor						X		X							

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin ailevi sorumluluklarının işlerine yansımalarına bakıldığında daha çok bekâr kadın yöneticilerin sorun yaşamadığını; sorun yaşayamayan evli yöneticilerin ise eşlerinin de yönetici olup çok yönlü destek oldukları anlaşılmaktadır. Yönetici olarak sorun yaşayan kadınların aile durumları incelendiğinde zaman yetersizliği, aileye az zaman ayırmanın, çocukların sağlık ve eğitimle ilgili problemlerinin, stresinin işe yansması gibi durumlar görülmekte, evdeki yorgunluk işte strese sebep olmaktadır.

Diğer taraftan iş ile evi tamamen ayrı tutabildiğini söyleyen G15 ve G11 örneğinde, G15 'in yeni evli, G11 ise bekâr olması sorun yaşamamalarının sebebi olarak gösterilebilir.

Alan yazında da olduğu gibi araştırmaya katılan kadın yöneticilerin bazıları annelik ve ev kadınlığı rollerini iş yaşamlarından daha fazla önemsemekte ve benimsemektedir. Bu konuya ilişkin olarak kadınların, iş yaşamında fazla hırslı olmadıkları, kendilerine evdeki zorluklar ve sorumluluklar sebebiyle gerekli izin sağlanmadığı anlayışsız davranıldığını düşündüklerini, yöneticilik konumunda zaman zaman sıkıntı yaşadıkları söylenebilir.

3-Yöneticilik görevini yaparken ailenizden hangi konularda destek alıyorsunuz? sorusuna verdikleri cevaplar çizelge 15'de gösterilmiştir.

Çizelge 15'de, 15 kadın yöneticisinin Yöneticilik Görevi Yaparken Ailelerinden Aldığı Destek görülmektedir.

Çizelge 15: Yöneticilik Görevi Yaparken Ailenizden Aldığınız Destek

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Okula maddi ve sosyal yardım				X											X
Destek yok Stres var														X	
Ailem manevi destek veriyor	X		X					X		X	X		X		
Eşim de yönetici olduğu için destekçi								X		X		X	X		
Eşim ve çocuklar ev işinde destekçi		X			X	X		X	X						
Çocukların bakımı konusunda eşim yardımcı oluyor		X				X									
Ailem sabırlı			X	X	X										
Manevi destek var fakat sorumluluklarımı kendim yapıyorum			X												

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin ailelerinden genellikle destek aldıkları görülmektedir. Bekar olanlar anne ve babalarından, evli olanlar eş ve çocuklarından destek almaktadırlar. Yönetici olan kadınların çoğunlukla eşleri de yönetici olduğu için daha anlayışlı ve destekçi oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin bazıları iyi eğitilmiş ve donanımlıdır. Bu sebeple kişisel çaba ve hırs kadın yöneticinin başarı şansını artırmaktadır. İş hayatında oyunu kurallarına göre oynayan, özgüveni yüksek kadınlar bugün çok önemli noktalarda bulunmaktadır. Ancak, bazı engeller yine de önemini sürdürmektedir. Bu noktada eşlerin ve çocukların desteği yöneticinin başarısı için önemlidir.

Kadın Yönetici Olmanızdan Dolayı Okulda Karşılaşılan Sorunlar

1- Yönetici olmayı seçme sebepleriniz nelerdir? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 16'de verilmiştir.

Çizelge 16: Kadın Yöneticilerin Yönetici Olmayı Seçme Sebepleri

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Erkekler tarafından yönetilmek istemem.	X														
Yöneticilik kişiliğimle örtüşüyor.		X					X	X					X	X	
Tesadüfen, boş olan kadroya talep edildim			X	X				X		X	X				X
Mesleğin bu kademesinde de çalışmak istedim			X												
Ekonomik anlamda öğretmenlikten daha tatminkâr olduğu için tercih ettim					X			X	X						
Okulumdaki çalışma düzeninin planlı, düzenli ve titiz olmasını seviyorum ve ben bunu en iyi şekilde yapabilirim.						X				X					
Veliler ile birebir ilişkiyi sevmiyorum. Yöneticiliğin veli ile iletişimde mesafe yaratmasını seviyorum.									X			X			
Öğretmenliğin yöneticiliğe göre daha yorucu ve yıpratıcı olduğunu düşünerek yöneticiliği tercih ettim.									X			X			

Çizelge 16 incelendiğinde en belirgin gerekçenin “Tasadüfen, boş olan kadroya talep edildim” seçeneği olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin birçoğu bu göreve gelirken, göreve uygun niteliklere sahip olup olmadıklarını değerlendirmeden bu görevi kabul ettiklerini belirtmişlerdir.

Diğer gerekçe ise dört kişi tarafından ifade edilen “Yöneticilik kişiliğimle örtüşüyor” gerekçesidir. Oysa alanyazında kadınların yöneticiliğe uygun kişilik özelliklerine sahip olmadığı kalıp yargılar arasında olduğu ifade edilirken, kadınlar kendi kişilik özelliklerinin yöneticilikle örtüştüğünü ve bu görevi yapabilecekleri konusunda özgüvene sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Üçüncü sırada yer alan gerekçe ise üç kadın yönetici tarafından ifade edilen “Ekonomik anlamda öğretmenlikten daha tatminkâr olduğu için tercih ettim” ifadesidir. Alanyazında, ataerkil toplumlarda evin ekonomik sorumluluğunu erkekler üstlenirken kadınlar çocuk bakımı, evin düzeni gibi konulara öncelik vererek, erkeği bir sonraki gün için üretime hazırlama görevini yerine getirip içselleştirilerek, para kazanma konusunu daha çok erkek sorumluluğu olarak görülmektedir. Ama bu seçenekte belirtildiği gibi kadın öğretmen, daha iyi ekonomik koşullara sahip olduğunu düşünerek yöneticiliği öncelikle tercih etmiştir. Oysa yöneticilik beraberinde iş yükünü de getirmektedir.

Diğer belirtilen ifadeler ise ikişer kişi tarafından söylenen “Öğretmenliğin yöneticiliğe göre daha yorucu ve yıpratıcı olduğunu düşünerek yöneticiliği tercih ettim”, “Veliler ile birebir ilişkiyi sevmiyorum Yöneticilik veli ile iletişimde öğretmenliğe göre mesafe yaratıyor”, “Okulumdaki çalışma düzeninin planlı, düzenli ve titiz olmasını seviyorum ve ben bunu en iyi şekilde yapabilirim” İfadeleridir. Kadın yöneticiler öğretmenlik mesleğini ve bu mesleğin gerektirdiği iş yükünü ve sorumluluklarını sevmeyerek alan içerisinde başka bir göreve geçme adına yöneticiliği seçmişlerdir.

Birer kişi tarafından söylenen ifadeler ise; “Mesleğin bu kademesinde de çalışmak istedim” “Erkekler tarafından yönetilmek istemem” dir. Bu ifadeyi kullanan kadın yönetici gerekçe olarak tek bunu söylemiş ve mesleğinde baskın bir kişiliğe sahip olduğu düşünülmektedir.

2.Etkin ve başarılı bir yönetici sizce nasıl olmalıdır? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdikleri cevaplar Çizelge 17’da verilmiştir.

Çizelge 17: Kadın Yöneticilere Göre Etkin Ve Başarılı Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Kişiler	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
	Görüşler														
Otoriter				X				X			X		X	X	X
Hoşgörülü	X												X		X
Yetkilerini doğru kullanan	X	X												X	
İstikrarlı							X							X	
Problem çözebilen	X										X			X	
Dürüst													X		
Adil												X	X		
Objektif				X								X			
Mevzuata hakim												X			
Sabırlı			X						X		X				
İletişimi kuvvetli			X						X	X	X				
Planlı	X	X				X									
Bekar					X										

Çizelge 17 incelendiğinde görülmüştür ki kadın yöneticiler tarafından etkili yöneticide aranan nitelikler ifade edilirken en fazla “kararlı ve otoriter” ifadesi tercih edilmiştir. Alanyazında kadın yöneticilere ait nitelikler erkek yöneticiler tarafından değerlendirilirken kadın yöneticilerin otoriter olmadığı ve yumuşak başlı istikrarsız oldukları kanısı yaygındır. Oysa kadın yöneticiler öncelikli olarak etkin yönetici niteliklerinde otoriteyi ve kararlılığı ilk sırada tercih etmişlerdir.

Diğer ifade ise “iletişimi kuvvetli olmalı” ifadesidir. Üçer kişi tarafından ifade edilen yeterlikler ise “hoşgörü, yetkilerini doğru kullanma, problem çözebilme, sabırlı, planlı” ifadeleridir.

İkişer kişi tarafından söylenen ifadeler ise “istikrarlı, adil, objektif” ifadeleridir. “Mevzua hakim olma” ifadesi ise bir kişi tarafından belirtilmiştir. Araştırma bulgularında en dikkat çekici olan bir kişi tarafından söylenmiş olan “bekar” ifadesi en dikkat çekicidir. Bu cevabı veren kadın yöneticimiz evli olmasına karşın bu ifadeyi kullanmıştır. Yöneticiliği seçme nedeni olarak bu kadın yönetici, “maddi sebepten dolayı” ifadesini belirtmiştir. Bu kadın yönetici de alanyazında da belirtildiği gibi evliliğin kadın yöneticinin başarısında olumsuz etkileri olduğu kanısındadır.

Çizelge bütün olarak incelendiğinde kadın yöneticiler etkili ve başarılı bir yönetici niteliklerinin farkında olup bunu işlerliğe geçirme adına çalışmaktadırlar. Belirlenen bu nitelikler kadın erkek farkı gözetmeksizin bütün yöneticilere uyan niteliklerdir. Birçok erkek merkezli araştırmada kadına özgü kabul edilmeyen otoriter, kararlı, disiplinli vb nitelikler kadınlarda mevcuttur.

3- Kadın yönetici olmanızdan dolayı kadın öğretmenlerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 18’de verilmiştir.

Çizelge 18: Kadın Yöneticilerin Kadın Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Sorun yaşamıyorum	X	X	X		X			X	X	X	X	X			X
Çekemezlik				X										X	
Uyarılarımı dikkate almıyorlar				X		X									
Hoşgörüsüzler						X									
Ayrıcalık istiyorlar						X	X								
Talimatlara uyma konusunda direnç gösteriyorlar				X			X							X	
İletişim kuramıyorum													X		
Görevlerini ihmal ediyorlar														X	

Çizelge 18 incelendiğinde kadın yöneticilerin cinsiyete yönelik herhangi bir sorun yaşamadıkları görülmüştür. Kadın yöneticilerin 10'u kadın öğretmenlerle yönetici olarak sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Çizelgede dikkat çekici olan 6 numaralı yönetici en fazla kadın öğretmenlerle sorun yaşamaktadır. Bu yöneticimiz kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu kız meslek lisesinde yöneticilik yapmaktadır. Diğer sorun yaşayan dört numaralı kadın yöneticinin çalıştığı okulda ise iki tane kadın öğretmen olmasına karşın bu yöneticimiz kadın öğretmenleri ile belirgin sorunlar yaşamaktadır. Diğer belirgin sorunlar yaşayan kadın yöneticimiz ise yedi numaralı kadın yöneticinin endüstri meslek lisesinde görev yapmakta, genelde erkeklerle çalışmakta ve 25 yıllık yöneticidir.

Araştırma bulgusunda belirgin olan sorun yaşanmaması ve yaşanan sorunların temelinde ise kadınların kadın yöneticiden cinsiyetlerine yönelik ayrıcalık ve beklentilerinin olmasıdır.

4- Kadın yönetici olmanızdan dolayı erkek öğretmenlerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 19'de verilmiştir.

Çizelge 19: Kadın Yöneticilerin Erkek Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Sorun yaşamıyorum	X		X			X		X	X	X	X	X		X	
Görevimi yaparken destek olmuyorlar		X													
Talimatlarıma uyma konusunda direnç gösteriyorlar				X	X		X						X		X
Ast üst ilişkilerine uygun davranış sergilemiyorlar				X											

Çizelge 19 incelendiğinde en belirgin bulgu, kadın yöneticilerin erkek öğretmenlerle genelde sorun yaşamadığı bulgusudur. Bu bulgu göstermektedir ki erkek öğretmenlerde yöneticinin kadın olmasından kaynaklı bir sorun yoktur. Kadın yöneticiler, erkek öğretmenlerle önemli bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Diğer bulgu ise, erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerin talimatlarına uyma konusunda direnç göstermesidir. Bu davranışın temelinde alanyazında da belirtildiği gibi erkek gözüyle kadının öteki ve ikincil görülmesi ve kadının almış olduğu kararların erkek tarafından yeterli bulunmaması yatmaktadır. Fakat bu çalışmada kadın yöneticilerin otorite yönünden pek sorun yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Sorun yaşayan sadece 5 kişidir. Erkek öğretmenlerin bir arada çalışması kadın yöneticiye çok ciddi bir direnç sağlamamıştır. Yönetici kadın otoritesini sürdürebilmiştir.

5- Kadın yönetici olmanızdan dolayı diğer yöneticilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20: Kadın Yöneticilerin Diğer Yöneticilerle Yaşadıkları Sorunlar

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Sorun yaşamıyorum					X			X		X	X	X		X	
Kararıma saygı duymuyorlar	X	X											X		X
Gruplaşıp yalnız bırakıyorlar	X			X		X	X								
İşyüküm daha fazla			X						X						
İletişim kurmakta zorlanıyorum			X	X			X								
Samimi değilim						X	X								
Çatışma yaşıyorum				X											

Çizelge 20 incelendiğinde kadın yöneticilerin altısının sorun yaşamadığı görülmüştür. Fakat dokuz kadın yönetici diğer yöneticilerle birbirine yakın birçok konuda sorun yaşamaktadır. Bu sorunlardan en belirgin ifade edilen “kararıma saygı duymuyorlar” ve “gruplaşıp yalnız bırakıyorlar” ifadeleridir. Üç kişinin belirttiği ifade ise “iletişim kurmakta zorlanıyorum” iki yönetici ise “iş yüküm daha fazla” ve “samimi değilim” ifadesini kullanırken bir yöneticimiz “çatışma yaşıyorum” ifadesini kullanmıştır. Bulgularda belirgin olarak çıkan bu sorunları erkek yöneticiler de yaşayabilir gibi düşünülse de çalışmada yer alan kadın yöneticilerin çalıştıkları okulda tek kadın yönetici olması sorunların temelinde yer almaktadır. Çünkü kadın yöneticinin “yalnız bırakılıyorum, kararıma saygı duyulmuyor vb” ifadeleri okul içerisinde diğer erkek öğretmenlerin kadın yöneticiye karşı farklı bir davranış gösterdiklerinin en belirgin göstergesidir.

6- Kadın yönetici olmanızdan dolayı diğer velilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21: Kadın Yöneticilerin Veliler İle Yaşadıkları Sorunlar

Kişiler	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
	Görüşler														
Sorun yaşamıyorum	X	X					X	X	X		X		X	X	
Arkadaş ilişkisi ile yönetici veli ilişkisini ayırt edemiyorlar				X											
Saygısız davranıyorlar				X											
Erkek velilerle iletişim kurmakta zorlanıyorum			X		X					X		X			X
Kadın yönetici modelini içselleştiremiyorlar					X	X									

Çizelge 21 incelendiğinde görülmektedir ki kadın yöneticiler velilerle genelde sorun yaşamamaktadır. Sorun yaşayan yöneticilerde ise yaşanan sorunlar genelde cinsiyet temelli sorunlardır. Özellikle erkek velilerle iletişim kurmakta yaşanan zorlukların temelinde ataerkil ve erkek egemen yapılanma içerisinde erkek velilerin kadın yöneticiyi kabullenip, kadın yönetici ile saygı çerçevesinde iletişim kurmak kolay içselleştirilebilecek bir durum değildir. Çizelge’de kadın yöneticilerin bu anlamda sorun yaşadıklarını göstermektedir. Görüşmede dikkat çekici olan bir nokta da “saygısız davranıyorlar” ifadesini kullanan dört numaralı yöneticinin görüşme sırasında verdiği bilgide erkek bir velisinin kendisine saldırdığını, bu durum karşısında ise kendisinin bir başka erkek yöneticiden yardım alarak veliye karşı kendini koruyabildiğini ifade etmesidir.

7- Kadın yönetici olmanızdan dolayı öğrencilerle hangi sorunları Yaşadığınızı düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22: Kadın Yöneticilerin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunlar

Kişiler	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
	Görüşler														
Sorun yaşamıyorum	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Erkek öğretmen gibi erkek öğrencilerimi rahat denetleyemiyorum			X												
Erkek yöneticilerin talimatlarına daha çok uyuyorlar				X											

Çizelge 22 incelendiğinde görülmüştür ki veli, öğretmen, diğer yöneticiler üçlemesinden sonra sıradızinin en altında yer alan öğrenciler kadın yöneticilerle cinsiyete dayalı olarak sorun yaşamamaktadırlar. Çünkü öğrenciler için asıl olan cinsiyet değil o kişinin üstlenmiş olduğu rol modelidir. Fakat kadın yöneticiler işlerini yaparken özellikle okulun denetiminde erkek öğrencileri kontrol ve izlemede kendilerinden kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Örneğin üç numaralı okul yöneticisi öğrenci kontrollerinde erkek öğrencilerin üzerini arayamadığını bu işi erkek meslektaşlarına bırakmak zorunda kaldığını belirtmiştir. Ayrıca erkek öğretmenler de kız öğrenciler bu yönde eylemde bulunamamaktadırlar. Sorun bu noktada başlamaktadır. Eğitim kurumlarında öğretmenler veya yöneticiler kendi cinsiyetçi davranış ve eylemleriyle bu ayrımı öğrencilere hissettirerek davranış modelleri oluşturulmaktadır. Bir diğer sorun ise erkek öğretmenlerin öğrenciler üzerinde kadın yöneticilerden talimatlarına uyulmasında daha etkili

olduklarıdır. Burada etkili olduğu düşünülen erkek öğretmenlerin daha katı davranış sergiliyor olabilmeleri etkindir. Çünkü kadınların davranış modellerinin temelinde daha naif ve sakin bir yapı hakimdir.

8- Erkek yöneticilerin sizden farklı olarak hangi konularda avantajlı olduğunu düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 23'te verilmiştir.

Çizelge 23: Erkek Yöneticilerin Kadın Yöneticilere Göre Avantajları

Kışiler	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
	Görüşler														
Hiçbir avantajları yok	X	X					X	X	X		X				
Fiziksel özelliklerinin avantajları (güç, ses tonu, görüntü) iş ortamına da yansıyor			X		X										
Toplum içinde birçok ortama kadınlardan daha rahat katılabiliyorlar				X											
Mesai saatleri dışındaki çalışmalara daha kolay katılabiliyorlar. (hizmet içi eğitimler)						X						X		X	
Toplumsal kabulleri daha yüksek						X									X
Erkeklerin ev sorumluluklarının az olması ve az yorulmuyorlar										X				X	
Yönetici sayısı olarak kadın yöneticilerden üstünler										X					
Müdürle daha rahat iletişim kuruyorlar												X	X		

Çizelge 23 incelendiğinde görülen, kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek yöneticileri bazı konularda avantajlı görmeleridir. Avantajlı konular genelde cinsiyet temelli toplumun kadına yüklediği rol

modellerinin sorumluluklardan kaynaklanmasıdır. Kadın yöneticilerin iş aile ikilemi arasında sıkışarak işlerine yeteri kadar vakit ayıramamanın yaratmış olduğu dezavantajlar, bu dezavantajların başında kadın yöneticinin kariyeri ve kendini geliştirme anlamında engellerle karşılaşmasıdır. Diğer dezavantajı ise kadın yöneticinin toplumun kadına bakış açısıdır. Kadın yönetici bu bakış açısının farkında ve erkeğin de bu bakış açısının farkında olarak bu avantajı iş ve kişisel iletişimde kendi avantajına çevirerek kullanmasının bir dezavantaj olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerden onüç ve ondört numaralı kadın yöneticilerin okul müdürlerinin erkek olması ve diğer erkek yöneticilerin kendilerine göre daha iyi iletişim kurmalarını da belirtmeleri erkek dayanışmasının göstergesidir.

9- Daha ileri düzey yöneticilikler için sizin önünüzde hangi engeller olduğunu düşünüyorsunuz? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 24’de verilmiştir.

Çizelge 24: Kadın Yöneticilerin İler Düzey Yöneticilikler İçin Düşündükleri Engeller

Kişiler	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
	Görüşler														
Siyasi engeller	X	X	X	X		X	X	X	X			X			
Torpiller	X														
İleri kademelerin sorumluluklarının fazla olması			X												
Kadın olmak en büyük engel				X						X					X
Ailem, çocuğum ve eşim					X					X			X	X	
Engel Tanımam											X				
Yoruldum												X			

Çizelge 24 incelendiğinde kadın yöneticilerin yükselmelerinde karşılarına çıkabilecek en büyük engelin “siyasi engeller” olduğu fikrinde oldukları görülmektedir. Türkiye’de gerek milletvekili, bakan, üst düzey bürokratların cinsiyetlerine bakıldığında erkek egemen bir yapının hakim olduğu bilinmektedir. Bu durumda kadın yöneticilerin siyasi engelleri yükselmelerinde engel olarak görmelerinin temelinde erkek egemen bürokrasiyi engel görmeleri yatmaktadır. Diğer engellerden biri olan “kadın olmak en büyük engel” ifadesi kadın yöneticilerin yükselmelerinde özgüven eksikliği yaşadıklarının göstergesidir. Diğer engellerden biri olarak görülen “aile, çocuk ve eş” faktörü ilgili alanyazında belirtilen kadının özel alana bağlı sorunların yansımalarının göstergesidir. Görüşmede en dikkat çekici olan araştırmaya katılan tek kadın müdürün kendine güven ifadesi olan “engel tanımam” ifadesidir.

10- Sizce kadın yöneticilerde cinsiyetçi davranışlar var mıdır? Varsa nelerdir? sorusuna 15 kadın okul yöneticisinin verdiği cevaplar Çizelge 25 de verilmiştir.

Çizelge 25: Kadın Yöneticilerin Cinsiyetçi Davranışları

Görüşler	Kişiler														
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15
Cinsiyetçi davranışım yok	X	X			X	X			X		X	X		X	X
Sabırlıyım			X												
İknacıyım			X												
Titizim				X						X					
İletişim becerim kuvvetli							X	X							
Tarafsızım													X		
Anaçlık				X			X			X					

Çizelge 25 incelendiğinde kadın yöneticilerin genelde kendilerinin kadına özgü cinsiyetçi davranışlar ayırımına gitmedikleri görülmüştür. Görüşme sonuçlarında kadın yöneticilerin “anaçlık, titizlik, sabırlı, iknacı” gibi özellikleri kadınla örtüştürerek cinsiyetçi olarak belirlemeleri en büyük yanılsamalarıdır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı öneriler sunulmuştur. Sonuçlar şunlardır:

1. Kadın yönetici olmaktan dolayı ailede karşılaşılan sorunlar ilişkin elde edilen sonuçlar:

Kadın Yöneticiler özel alanları olan aile unsuruna bağlı olarak işlerinde ve aile ortamında sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunların ana teması toplum tarafından kadına biçilen rol modellerinden biri olan iyi eş, iyi anne, iyi evlat ve kadın modelinin yüklemiş olduğu görev ve sorumluluklardır. Bu sorumluluklar işteki çalışma düzeyinin düşmesine sebep olmaktadır. Bu durum kadının ev içersinde gerek eşyle gerekse de çocuklarıyla iletişimde sorun oluşturmaktadır. Kadının kendi içselleştirdiği rollerini ihmal ettiğini düşünerek iç huzursuzluğu yaşamaması noktası sorunlara neden olmaktadır. Kadın yöneticilerin eşleri yönetici ise bu sorunların azaldığı gözlemlenmektedir.

2. Kadın yönetici olmaktan dolayı okulda karşılaşılan sorunlara ilişkin elde edilen sonuçlar:

Çalışmanın bu bölümünde sorunları öğretmenler, veliler, öğrenciler ve diğer yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açılarının, yine kadın okul yöneticisinin gözlemlemesi ile saptanmasına gidilmiştir.

Kadın okul yöneticileri genelde öğretmen, öğrenci, veli ve diğer okul yöneticileri ile sorun yaşamadıkları ifadelerinde bulunsalar da bazı kadın yöneticilerin ifadeleri nitel araştırma çerçevesinde önemli sonuçlara götürmektedir. Bu sonuçlarda ana tema yine kadına bakış açısıdır. Kadın yöneticilerin sorunlarının temelinde cinsiyetçi davranışlar, kalıp yargılar hâkimdir.

3. Kadın okul yöneticilerin yöneticiliği seçme nedenlerine ilişkin olarak ise hiçbir cinsiyetçi neden yoktur. Hiçbir kadın yönetici de bu görevi alıp sürdürmekten dolayı pişmanlık duymamaktadır. Görevin gerektirdiği zorluklarla baş etmeye çalışarak başarı ile görevlerini sürdürmektedirler. Fakat kendilerine uygulanan ayrımcılığın ve engellerin farkındadırlar. Görevlerinin gerektirdiği sorumlulukları en iyi şekilde yapmalarına karşın bir üst kademeye ilerleme yönünde istek ve beklentileri çoğunlukta yoktur.

Bu sonuçlar, ilgili alanyazını ile de örtüşmektedir.

Bu çalışmada dikkat edilmesi gereken ana nokta Kayseri ilinin sosyo kültürel yapısı itibari ile daha ataerkil bir kültürel yapıya sahip olması ve bu yapı içerisinde bu kadın yöneticilerin başarı ile varlıklarını sürdürüyor olmalarıdır.

Öneriler

Bu araştırmada bulunan sonuçlar doğrultusunda şu öneriler yapılabilir:

1. Çalışan kadın sayısının artması ve bu kadınların evlerinde üstlendikleri görev ve sorumlulukların fazlalığı, sorunları beraberinde getirmektedir. Sosyal devlet anlayışı, çalışan kadınlara iş yükünü azaltacak, erkeklerle birlikte iş yükünü eşit paylaşacak düzenlemeler getirmelidir. Erkek çocuk bakımını kadınlara eş üslenmelidir. Kadına pozitif ayrımcılık sağlanmalı, doğum

izni, ücretli izin gibi imkanları yeterince sağlanarak erkeklerin de doğum sonrası ücretli izne ayrılıp kadının tekrar işe dönmesi ve verimli çalışması sağlanmalıdır. Bu sebeple kreş, çamaşır evleri, yemekhaneler sağlanmalıdır.

2. Kadın yöneticilere bakış açısı, toplumsal kalıp yargılarla şekillenmektedir. Bu bakış açısını kırmak amacıyla kurumlarda kadın yöneticilere pozitif anlamda imkan sağlanmalı, her kurum veya kuruluşta mutlaka kadın yönetici bulundurulup, teşvik edilmelidir.

3. Kadınlara yönelik küçük yaşlardan beri oluşan kalıp yargıları kırmak amacıyla eğitim politikası değiştirilmeli, kadın yöneticilerin başarıları ön plana çıkartılmalıdır. Böylece kadınlar yönetici olarak toplumdaki rollerini daha çok içselleştirebilirler.

KAYNAKÇA

- Acar, F. ve Ayata, A. (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği. T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları
- Acar, F., (1990) “Womens Patricipation in Academic Science Careers Turkey in 1989” İmproving Employment Prospects For Women in Changing Society, 7-8 November 1989, Turkish Employment Organization.
- Acar, F. ve Güneş Ayata, A. Varoğlu, D. (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği, Ankara, KSSGM Yay.
- Akoğlan, M. (1997). Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınlan No: 994.
- Akyüz, G. (2001). Çalışan Kadınlar ve Sorunları. Türk Harp-İş, Mart.
- Altan Arslan, Ş., (2000), Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik. Ankara.
- Arat, N. (1994). Türkiye’de Kadın Olmak/ Kadın Sorunlarından Kesitler, İstanbul: Say Yayınları.
- Arıkan, S. (1999). Yönetmel kademelerde kadın Yöneticilerin karşılaştıkları Güçlükler. Polis Bilimleri Dergisi, 1(4), 147-154
- Ataay, A. (1998). Kadın Yöneticilerin kariyer Boyutları ve Etmeleri. 20. Yüzyıl Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Sunuş Bildirisi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Aytaç, S. (1999). “ Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, Türkiye’ de Kadın İşgücü ve Seminerleri I-II, Ankara: TİSK Yayınları, Yayın No. 192.
- Barutçu, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bayraktar, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Bhasin, K., (2003). *Ataerkil Sistem*. İstanbul: Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Coşkun Duysak, S. (2005). "Kadın ve Çalışma Hayatı", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Cilt 43.
- Coşkun, N. (2002). Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık Güvenlik Dergisi*, Nisan, 41-44.
- Çitçi, O. (1982). *Türk Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler*. Türk Toplumunda Kadın, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını.
- Demirel, A. ve Kayalp Bilgin, Z., Kocaman, M., Ödemiş, F., Demirel, T. Usal, B., Bayrakçı, S. (1999) *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın Değişimi*, Ankara, KSSGM Yay.
- DİE,2000, Seçilmiş Bazı Mesleklerde Kadın, Genel Nüfus Sayımı
- DİE,1990 İstatistik Yıllığı , DİE Yayınları, Ankara
- Doğramacı E. (1992) . *Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duysak Coşkun, S. (2000). "Kadın ve Çalışma Hayatı" Türkiye İşveren Sendikası Konfederasyonu Yayını, Cilt:43, Sayı: 17/8.
- Ebatur, G. (2000). Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı. *Türk Harb İş*, 165.
- Eğitim,1982, Ankara, Ekin Yay, 281.
- Ekin, N. 1984, *Endüstri İlişkileri*, İstanbul, İ.Ü. Yayınları
- Emel D. Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını, Atatürk

- Ersan, N. (1987). Yönetim Süreçleri ve Teoriler, Semih Ofset Matbaacılık ve Yayıncılık Ankara.
- Eyüboğlı, D. ve Kudeş, Z. (2000). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Freedman, J.L., D.O.Sears, J.M. Carlsmith. (1993). Sosyal Psikoloji (Çev: Ali Dönmez) Ankara: İmge Kitabevi.
- Gelegen, D.G. (2001). Çalışma Yaşamında kadın Olmak. Türk Tabipler Birliği Mesleki ve Sağlık Güvenlik Dergisi, 5, 27-30.
- Gemici,H. (2000). Sunuş. Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, (Editör: Özdamar, S.), içinde, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Giddens A, (1987) (General Editor), Introductory Sociology, Second Edition.
- Güngör Ö. (1995). İşletme Yönetim ve Organizasyonu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü No: 4.
- Günindi, A. ve Ersöz. (1998). Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri. 20. Yüzyıl Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Sunuş Bildirisi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- HÜNEE, 2003, Nüfus ve Sağlık Araştırması
- Jalbert, Suzanne E. (2000). Yöneticinin kariyerde karşılaştığı Sorunlar ve Korkular. Ekonomik Vizyon, 70(41).
- Koray, M. (2000) Sosyal Politika, Bursa. Ezgi Kitapevi
- Koray,M. (2002). "Kadın Adına Gündem Oluşturmak" Amme İdaresi Dergisi, Mayıs 2002 s:80-89

- Kurnaz, Ş. (1991) *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını, (1839-1923)*, Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Necla A. (1996). Kadınlar ve Siyasal Yaşam Eşit Hak Eşit Katılım, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yayınları No: 4, İstanbul.
- Nilgün Ç. (1990). Kadınlarımızın Cinsiyet Rolü Tutumları. Sebat Ofset, Konya.
- Noe, Raymond A. ve Hollenbeck, John R., Gerhart Barry, Wright, Patrick M. (1996). *Human Resource Management, Second Edt.*, Irwin/ McGraw-Hill Comp., USA.
- Araslı O. (2000) "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Anayasa ve Yasalarda Kadın Erkek Eşitliği Konusunda Yapılması Gereken Değişiklikler," Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve Kadın Erkek Eşitliği Politikaları Paneli, Ankara ,KSSGM Yay.
- Çiftçi, O. (1982). "Türk Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını.
- Çiftçi, O. (1982). Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Özen, Ş. (1998). Türkiye'de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzları Açısından farklılaşması ve Eril Erkek Dişil kadın varsayımı Geçerliliği. 20. Yüzyıl Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Sunuş Bildirisi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Özkaya Onay, M. " Cam Tavanı Kırın Kadınlar" İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Mart 2005.
- Palmer, Margaret ve Beverly Hyman, (1993). Yönetimde Kadınlar, (Çev: Vedat Üner), İstanbul, Rota Yayınları
- Pearson, Ruth- Elson, Orane, (1984). " The subordination of women and the Internetionalisation of Factory Production" in Of Marriage and The Market eds: Young Walkowitz, Mc Cullagh, Great Britan.

- Türkmen, H.A. (1998). Çalışma Yaşamında Kadın ve Çalışan Kadını Koruyucu Hükümler. Ankara Barosu Dergisi, 55(4), 15-23.
- Ulusoy, Demet. (1994). Sosyalizasyon "Plastik Sanatlarda Toplumsal Cinsiyet." Ankara: H.Ü. Edebiyat Fak. Dergisi, Ankara s:48-51.
- Usluer,L. 2000).Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi.Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşildağlar, A. (2000). "Avrupa Birliği Cinsiyet Eşitliği Politikası", Türkiye İşveren Sendikası Konfederasyonu Yayını, Cilt:43. Sayı: 7/8.
- Yıldırım, İ. (1999). Kadın Memurların Kurum İçi Sorunları Üzerine Bir Araştırma. Türk İdare Dergisi, Yıl 71, Sayı 4231, s. 65-83.
- Şimşek, Y. ,Ali Yıldırım (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Seçkin Yayıncılık.

EK 1
KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

GÖRÜŞME FORMU

BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

1. Kaç yaşındasınız?
2. Eğitim durumunuz nedir?
3. En son mezun olduğunuz okul neresidir?
4. Medeni durumunuz nedir? (Bu soruya evli iseniz 5. , 6. , 7 soruları cevaplayınız.)
5. Eşinizin eğitim durumu nedir?
6. Eşinizin mesleği nedir?
7. Çocuğunuz var mı? Var ise kaç çocuğunuz var?

BÖLÜM 2: Mesleki Bilgiler

1. Çalıştığınız eğitim kurumunun türü nedir?
2. Branşınız nedir?
3. Meslekteki kıdeminiz kaç yıl?
4. Görevinizdeki idari konumunuz nedir?
5. Kaç yıldan beri yönetici olarak çalışmaktasınız?
6. Yönetiminizde kaç tane erkek çalışan var?
7. Yönetiminizde kaç tane kadın çalışan var?
8. Eğitim yönetimi ile herhangi bir kurs veya seminer aldınız mı?
9. Herhangi bir sendikaya üye misiniz?
10. Sendikaya üye iseniz hangi sendikaya üyesiniz?

BÖLÜM 3: Yönetici Olmaktan Dolayı Ailede Karşılaşılan Sorunlar

4. Kadın yönetici olmanızdan dolayı aile içinde ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?
5. Aile içi görev ve sorumluluklarınız işinizde ne gibi sorunlar yaşamanıza sebep oluyor?
6. Yöneticilik görevinizi yaparken ailenizden hangi konularda destek alıyorsunuz?

BÖLÜM 4: Kadın Yönetici Olmaktan Dolayı Okulda Karşılaşılan Sorunlar

11. Yönetici olmayı seçme sebepleriniz nelerdir?
12. Etkin ve başarılı bir yönetici sizce nasıl olmalıdır?
13. Kadın yönetici olmanızdan dolayı kadın öğretmenlerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
14. Kadın yönetici olmanızdan dolayı erkek öğretmenlerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
15. Kadın yönetici olmanızdan dolayı diğer yöneticilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
16. Kadın yönetici olmanızdan dolayı velilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
17. Kadın yönetici olmanızdan dolayı öğrencilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?
18. Erkek yöneticilerin sizden farklı olarak hangi konularda avantajları olduğunu düşünüyorsunuz?
19. Daha ileri düzey yöneticilikler için sizin önünüzde hangi engellerin olduğunu düşünüyorsunuz?
20. Sizce kadın yöneticilerde cinsiyetçi davranışlar var mıdır? Varsa nelerdir?

EK 2

ARAŞTIRMA SORUSU

Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar (Kayseri İli Örneği)

Bu araştırma Ankara Üniversitesi Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden “Nihal Aktaş’ın” tez çalışmasıdır.

Araştırmanın konusu, Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar (Kayseri İli Örneği) dir.

Görüşmelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu nedenle siz kadın okul yöneticilerinin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur.

- ❖ Bu görüşme süresince söylediklerinizin tümü gizli tutulacaktır.
- ❖ Bu bilgileri araştırmacının dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir.
- ❖ Görüşmeye başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir düşünce veya sormak istediğiniz bir soru var mı?

TEŞEKKÜRLER

EK 3

Araştırmanın görüşme formu hazırlanırken tez danışmanı Prof.Dr.Kasım Karakütük ve uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Bu kişiler Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması alanında uzman olan kişilerden Prof. Dr. Ali Balcı, Yrd. Doç. Dr. Şakir Çınkır, Dr. Fevziye Sayılan, Arş. Gör. Dr. Tuncer Bülbül, Arş.Gör. Binali Tunç, Arş. Gör. Sabri Güngör, Arş. Gör. Dr. Kürşad Yılmaz, Arş.Gör. Ebru Oğuz'dur.

EK 4

Sayın

Eğitim ekonomisi ve planlaması bölümü yüksek lisans programında tez aşamasında olup, tezimin araştırma konusu “ Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar (Kayseri İli Örneği)” dir.

Bu araştırma, Kayseri ilinde çalışan kadın okul yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sorunlar belirlerken iki alan ile sınırlama yapılmıştır. Birinci alan kadının özel alanı kabul edilen “aile”, diğeri ise kamusal kabul edilen “iş çevresi” incelemeye alınmıştır.

Bu amaçla aşağıdaki sorunlara yanıt aranacaktır.

1. Kadın yöneticilerin yönetici olmayı isteme nedenleri
2. Yöneticilik görevini yaparken iş yüklerine bağlı olarak aileleri ile sorun yaşayıp yaşamadıkları
3. Kadın yöneticilerin öğretmen ve diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar.

İlişikte sunmuş olduğum görüşme formunu geliştirme amaçlı olarak eklenmesine ve çıkarılmasına uygun gördüğünüz bölümleri açıklamanız araştırmanın başarısı için fayda sağlayacaktır.

Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

Saygılarımla

Nihal Aktaş
(EYTEP Yüksek Lisans)

EK 5 :

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÖZELLİKLERİ:

Araştırmaya katılan onbeş kadın yöneticinin tümü Kayseri il merkezinde bulunan anaokulu, ilköğretim okulu, lise ve meslek liselerinde çalışan okul yöneticileridir.

Kadın okul yöneticilerine yönelik olarak kişisel bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 26: Kadın Okul Yöneticilerine İlişkin Kişisel Bilgiler

Kişiler	Yaş	Eğitimi	En son mezun Olduğu okul	Medeni Hali	Eşinin Eğitimi	Eşinin Mesleği	Çocuk Sayısı
G1	50	Üniversite	Erciyes Üniversitesi	Evli	Üniversite	Müdür	İki
G2	49	Üniversite	Erciyes Üniversitesi	Evli	Üniversite	Müdür	İki
G3	46	Üniversite	Gazi Üniversitesi	Bekar	-----	-----	-----
G4	44	Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi	Bekar	-----	-----	-----
G5	32	Üniversite	Anadolu Üniversitesi	Evli	Üniversite	Mağaza Müdürü	Bir
G6	40	Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi	Evli	Üniversite	Mühendis	İki
G7	57	Üniversite	Buca 9 Eylül Eğitim. Fakültesi	Evli	Üniversite	Matematik Profesörü	İki
G8	43	Üniversite	Gazi Üniversitesi	Evli	Üniversite	Müdür Yrd.	İki
G9	36	Üniversite	Erciyes Üniversitesi	Evli	Üniversite	Müdür Yrd.	Bir
G10	38	Üniversite	Gazi Üniversitesi	Evli	Üniversite	Öğretmen	İki
G11	42	Üniversite	Gazi üniversitesi	Bekar	----	-----	-----
G12	47	Eğitim Enstitüsü	Kayseri Eğitim Enstitüsü	Evli	Eğitim Enstitüsü	Müdür Yrd.	İki
G13	31	Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi	Evli	Yüksek Lisans	Öğretmen	Bir
G14	40	Üniversite	Erciyes Üniversitesi	Evli	Üniversite	Öğretmen	Bir
G15	30	Üniversite	Erciyes Üniversitesi	Evli	Yüksek Lisans	Subay	Yok

Çizelgede bütün kadın yöneticiler üniversite mezunu olup, 15 görüşmeciden 8'i yüksek öğrenimini Kayseri'de tamamlamıştır. 10 görüşmeci 40 yaş ve üzeri olup genellikle yöneticiliği yaşça ileri kadınların tercih ettiği gözükmektedir. 12 görüşmeci evli ve eşlerden 8'i yönetici konumundadır. 3'ü ise bekâr fakat yaşları 40'ın üzerindedir. Evli olanların en fazla 2 çocuk sahibi olmaları dikkat çekicidir. Kadın okul yöneticilerine ilişkin mesleki bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 27: Kadın Okul Yöneticilerine İlişkin Mesleki Bilgiler

Kişiler	Çalıştığı Kurum Türü	Branş	Kıdem	Konum	Yöneticilik Yılı	Erkek Çalışan	Kadın Çalışan	Seminer Kurs Alıp Almadığı	Sendika Üyesi Olup Olmadığı
G1	Anaokulu	Okul Öncesi	30	Müdür	17	3	11	Evet	Hayır
G2	Anaokulu	Okul Öncesi	24	Müdür	14	4	14	Evet	Hayır
G3	Anadolu Lisesi	Edebiyat	21	Müd Yrd	7	56	32	Evet	Hayır
G4	Anadolu Lisesi	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	14	Müd.Yrd	3	26	2	Hayır	Hayır
G5	Lise	Resim	10	Müd.Yrd	4	45	34	Hayır	Evet
G6	Kız Meslek Lisesi	Çocuk Gelişim	18	Müdür	14	16	45	Evet	Hayır
G7	End. Meslek Lisesi	Matematik	30	Müd Yrd	25	150	50	Evet	Hayır
G8	Kız Meslek Lisesi	Çocuk Gelişim	16	Müd.Yrd	4	10	39	Hayır	Hayır
G9	Kız Meslek Lisesi	Ev Ekonomisi	12	Müd.Yrd	4	12	45	Hayır	Hayır
G10	Endüstri Meslek Lisesi	Yapı Bölümü	16	Müd.Yrd	10	45	2	Evet	Hayır
G11	İlköğretim Okulu	Sınıf Öğretmeni	17	Müdür	6	8	12	Hayır	Hayır
G12	İlköğretim Okulu	Sınıf Öğretmeni	28	Müd.Yrd	6	47	51	Evet	Hayır
G13	İlköğretim Okulu (Yatılı)	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	15	Müd.Yrd	8	20	6	Hayır	Hayır
G14	İlköğretim Okulu	İş Eğitimi	10	Müd.Yrd	2 Ay	8	20	Evet	Hayır
G15	İlköğretim Okulu	Fizik	10	Müd.Yrd	8	8	20	Hayır	Hayır

Anaokulu yöneticilerinin Çocuk Gelişimi mezunu, Meslek Lisesi yöneticilerinin ise Çocuk Sağlığı Eğitimi, Yapı ve Ev Ekonomisi gibi mesleki bölümlerden mezunu olduğu, İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve lise yöneticilerinin ise farklı branşlardan mezun olduğu gözlenmektedir. Bütün görüşmelerde mesleki kıdem 10 yıl ve üstündedir. Yöneticilik kıdemi ise 5 yıl ve daha az olan 5 kişi, 6-10 yıl arası 6 kişi ve 10 yıldan fazla olan 4 kişidir.

Anaokullarında kadın çalışan ve kadın yönetici daha fazla iken, liselerde erkek çalışan daha fazla kadın yönetici erkek yöneticiden daha azdır., Kız meslek liselerinde kadın çalışan ve kadın yönetici, endüstri meslek lisesinde ise erkek çalışan ve erkek yönetici açık farkla fazladır. İlköğretim okullarında ise kadın ve erkek çalışanlar arasında çok büyük bir fark olmamasına karşın, yatılı ilköğretim bölge okulunda erkek çalışan daha fazladır. Okulun yatılı olması erkek çalışan ve erkek yönetici sayısının fazla olmasında etkilidir.

Yöneticilerin büyük bir kısmı (on beş yöneticiden on üçü) herhangi bir sendikaya üye değil. Bu da bize sorunlarının çözümünde sendikalara güvenmediklerini gösteriyor.