

**KKTC**  
**YAKINDOĐU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mehmet YILMAZ**

**Lefkoşa**  
**Şubat, 2021**

**KKTC**  
**YAKINDOĐU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mehmet YILMAZ**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR**

**Lefkoşa**  
**Şubat, 2021**

## Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

Mehmet YILMAZ'ın “**Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunların Değerlendirilmesi**” başlıklı tezi 17 Şubat 2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Adı – Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Fahriye ALTINAY GAZİ	.....
Üye	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	.....
Üye	Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU	.....
Üye	Prof. Dr. Halil İbrahim YALIN	.....
Üye (Danışman)	Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR	.....

## Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / ..... / 2021

Prof. Dr. Prof. Dr. Hüsnü CAN BAŞER  
**Enstitü Müdürü**

## **Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Mehmet YILMAZ

.../.../2021

## Teşekkürler

Yüksek lisans ve doktora programlarında benden manevi desteğini esirgemeyen başta kıymetli eşim Mehtap Yılmaz'a, kızlarım Aybüke Ayça Yılmaz ve Ülkühan Yılmaz'a öncelikli olarak teşekkür ediyorum.

Tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi manevi desteklerini esirgemeyen annem Hatice Yılmaz ve babam Hasan Yılmaz'a şükranlarımı sunarım.

Doktora eğitimi ve tez sürecinde her zaman desteğini gördüğüm danışmanım Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Uzun ve zahmetli bir dönem boyunca araştırmaya katkı koyan ülkemizin değerli kadın okul yöneticilerine , tüm imkanlarını ve kaynaklarını açan Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne; hocalarımız Prof.Dr. Gökmen Dağlı ve Prof.Dr. Hüseyin Uzunboylu ile tez süresince beni yalnız bırakmayan Bora Civan hocamıza ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

Mehmet YILMAZ

.../.../2021

## Özet

### Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunların Değerlendirilmesi

Mehmet YILMAZ

Doktora, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Şubat 2021, 157 Sayfa

Bu araştırmada, kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları araştırmacıların dikkatine sunmak, kadın okul yöneticilerinin fikirlerinden yola çıkarak kadınların okul yöneticiliği görevini yürütmesi esnasında karşılarına çıkan sorunları belirlemek ve bu sorunların çözüme kavuşturulması adına çözüm önerileri ortaya koyarak kadın okul yöneticilerinin desteklenmesi, yöneticilik görevine talebin artırılarak kadın yönetici sayısının artması için yapılması gerekenlerin bilimsel olarak ele alınması ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan kadın okul yöneticileri içerisinde gönüllülüğe dayalı olarak 12 kadın okul yöneticisi seçilmiş ve onlarla yapılan görüşmeler yazılı ve sözlü olarak kayıt altına alınıp, ardından nitel yöntemlerden fenomenolojik yaklaşım benimsenerek elde edilen bulgular ışığında değerlendirme yapılmış, sonuçlar ortaya konulmuş ve öneriler sunulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir: Yöneticilik görevine yönelik kadınlarda, okulun hedeflerine ulaşması için düzeni, işleyişi ve iklimi sağlamayı, okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorumluluğunu taşımayı ve çalışanlara roller vererek bu roller arasında iletişimi sağlama gerektiren bir algı olduğu, kadın okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşması konusunda erkeklere göre bazı avantajlara sahip oldukları, performans değerlendirmesine bir takım dezavantajlara sahip oldukları, toplumdaki kalıp yargılar ve aile içindeki rolleri sebebiyle yönetime ilgilerinin düşük olduğu, yönetici olma yolunda cinsiyet ayrımcılığından ve destek eşitsizliğinden kaynaklanan bazı engeller olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** kadın, kadın yönetici, yönetim, sorunlar.

## **Abstract**

### **Evaluation of Problems Encountered by Female School Administrators**

**Mehmet YILMAZ**

**PhD, Department of Educational Administration Supervision Economics and Planning**

**Supervisor: Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR**

**February 2021, 157 Pages**

In this research, it is aimed to present the problems faced by women school administrators to the attention of researchers, to identify the problems that women face during the administration of the school administration by taking the opinions of female school administrators and to support the support of female school administrators by suggesting solutions in order to solve these problems, and to contribute to the scientific literature.

The research was conducted by selecting 12 female school administrators on voluntary basis from the female school administrators working in the official education institutions located in the province of Ankara, Çankaya in 2020-2021 academic year. The interviews written with them were written and verbally recorded and then the phenomenological approach The findings were evaluated, results were presented and suggestions were presented.

Some of the results obtained from the research are as follows: In the women in the management role, it is a perception that it is necessary for the school to reach the goals of the school, to provide the coordinator, the handler and the climate, to carry the responsibilities of the school, the teachers and the students, have some advantages over men in achieving their goals, have some disadvantages to performance appraisal, have a low level of governance because of their roles in the society and in the family, and some obstacles to gender discrimination and support inequality in the way of becoming managers.

**Keywords:** Women, Female Manager, management, problems

## İçindekiler

<b>Onay .....</b>	<b>1</b>
<b>Etik İlkeler Uygunluk Beyanı.....</b>	<b>2</b>
<b>Teşekkürler .....</b>	<b>3</b>
<b>Özet.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>İçindekiler .....</b>	<b>6</b>
<b>Kısaltmalar ve Simgeler Listesi .....</b>	<b>10</b>
<b>Şekiller Listesi .....</b>	<b>11</b>
<b>Tablolar Listesi.....</b>	<b>12</b>

## BÖLÜM I

<b>Giriş .....</b>	<b>13</b>
Problem Durumu .....	13
Alt Problemler .....	15
Araştırmanın Amacı .....	16
Araştırmanın Önemi.....	16
Sınırlılıklar .....	17

## BÖLÜM II

<b>Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve .....</b>	<b>18</b>
Çalışma Hayatında Kadın .....	18
Dünyada Kadınların Çalışma Hayatına Katılmaları .....	18
Avrupa Birliğinde Kadın İstihdamı.....	19
Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Katılımı .....	22
Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Genel Problemler.....	27
Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik.....	27
İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik .....	30
Ücretlendirmede Eşitsizlik .....	32
Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	33
Cinsel Taciz.....	34
Mobbing/Yıldırma .....	36
Yönetici Olarak Kadınlar .....	39



Dünya’da Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu .....	40
Türkiye’de Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu .....	41
Türkiye’de Kadın Yönetici Sayıları .....	42
Kadının Eğitim Sistemindeki Yeri ve Kadın Okul Yöneticileri .....	42
Türk Eğitim Sisteminde Kadın.....	44
Kadın Mesleği Olarak Öğretmenlik .....	44
Eğitim Yönetiminde Kadın .....	46
Kadınların Eğitim Liderliği.....	49
Kadın Okul Yöneticiliği ve Karşılaşılan Genel Sorunlar.....	50
Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	51
Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	52
Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller .....	53
Okulda Kadın Yöneticilerin Durumu .....	55
Cam Tavan Kavramı ve Sendromu .....	56
Cam Tavan Sendromu’nun Varlığının Sorgulanması .....	56
Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Faktörler.....	59
Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları.....	59
Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar .....	62
İş ve Aile Dengesi Mücadelesi.....	63
Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara ve İletişim Ağlarına Girememe .....	64
Rol Model ve Mentor Eksikliği.....	65
Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetimsel Tarz Farklılığı .....	65
Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları.....	67
Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Temel Stratejiler.....	69
İş Performansı ve İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	73
Performans Kavramı .....	73
İş Performansı ve Önemi.....	74
İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	77
İş Performansını Etkileyen Kişisel Faktörler .....	77
Cinsiyet .....	78
Kıdem.....	79
Eğitim Düzeyi .....	79
Yetenek .....	80
Kişilik Özellikleri.....	80

Duygusal ve Medeni Durum .....	81
İş Performansını Etkileyen Kurumsal Faktörler .....	81
Ücret.....	81
İşin Niteliği .....	82
Çalışma Koşulları.....	83
Sağlanan Hizmetler ve Yan Haklar.....	84
Ödül ve Terfi .....	84
İş Güvenliği ve İş Güvencesi .....	85
Hizmetçi Eğitim .....	86
Yöneticilerin Tutumu .....	87
İletişim .....	88
İş Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve İş Doyumu.....	88
Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlarla İlgili Araştırmalar.....	89

### BÖLÜM III

<b>Yöntem .....</b>	<b>94</b>
Araştırmanın Modeli .....	94
Araştırma Deseni.....	94
Çalışma Grubu .....	94
Verilerin Toplanması .....	95
Verilerin Analizi.....	95
Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	96

### BÖLÜM IV

<b>Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>98</b>
Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	98
Kadınların Yöneticiliğe Yönelik Görüşleri .....	99
Kadın Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevi Hakkındaki Düşünceleri.....	100
Yönetimsel Yetkileri Kullanma Konusunda Cinsiyet Faktörü.....	101
Yöneticinin Performansının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesinde Cinsiyetin Etkileri.....	103
Yönetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar .....	105
Kadın Okul Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Ailelerine Yönelik Sorunlar .....	105

Kadın Okul Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Diğer Kadın Çalışanlara Yönelik Sorunlar .....	107
Kadın Okul Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Erkek Çalışanlara Yönelik Sorunlar .....	108
Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	109
Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmede Kadın Yönetici ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	110
Okulun Fiziki Ortamlarının Düzenlenmesinde Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	112
Yönetici Olma Yolunda Engeller .....	113
Eğitim Hayatı Boyunca Kadınlara ve Erkeklere Verilen Destek Eşitsizliği .....	114
Meslek Seçiminde Toplumsal Nedenlere Bağlı Olarak Cinsiyet Faktörü .....	115
Kadınların Yönetime İlgisinin Düşük Olma Sebepleri .....	116
Kadınların Yönetici Olması ile İlgili Toplumdaki Kalıp Yargılar .....	117
Kadın Okul Yöneticilerinin Kendi Kendilerine Koydukları Engeller .....	119

## **BÖLÜM V**

<b>Tartışma .....</b>	<b>121</b>
Tartışma.....	121

## **BÖLÜM VI**

<b>Sonuç ve Öneriler .....</b>	<b>124</b>
Sonuçlar.....	124
Öneriler .....	129
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>132</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>153</b>
İntihal Raporu.....	155

### Kısaltmalar ve Simgeler Listesi

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
İLO	: International Labour Organization
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TİSK	: Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
Akt.	: Aktaran
Üniv.	: Üniversite
Vb.	: Ve benzeri
Çev.	: Çeviri
%	: Yüzde değeri

## Şekiller Listesi

- Şekil 1: OECD Ülkelerinde Cinsiyet Ayrımına Dayalı İstihdam Kıyaslaması ..... 24
- Şekil 2: 1990-2015 Dönemi Toplam, Kadın ve Erkek İstihdam Oranları (%) ..... 26

## Tablolar Listesi

Tablo 1: AB Ülkelerinde Yıllara Göre Kadın ve Erkek İstihdam Oranları .....	20
Tablo 2: Türkiye’de En Yüksek Kadın İstihdamı ve Yöneticisi Sağlayan İlk 10 Sektör .....	22
Tablo 3: Hane Halkı Nüfusunun İşgücü Durumu (Bin kişi) .....	25
Tablo 4: Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler (2016) .....	29
Tablo 5: Kayıt Dışı Ücretli Çalışanlar Arasında Asgari Ücret ve Altında Çalışanların Sayısı ve Payı (%) .....	34
Tablo 6: Kadın Yöneticiliğinin Gelişmesine Engel Faktörler .....	51
Tablo 7: Cam Tavan Engelleri .....	61
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	85
Tablo 9: Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Görevi Hakkındaki Düşünceleri .....	101
Tablo 10: Yönetimsel Yetkileri Kullanma Konusunda Cinsiyet Faktörü .....	103
Tablo 11: Yönetici Performansının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesinde Cinsiyetin Etkileri .....	105
Tablo 12: Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Ailelerine Yönelik Sorunlar .....	106
Tablo 13: Kadın Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Diğer Kadın Çalışanlara Yönelik Sorunlar .....	108
Tablo 14: Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Erkek Çalışanlara Yönelik Sorunlar .....	109
Tablo 15: Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmede Kadın Yönetici ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	112
Tablo 16: Okulun Fiziki Ortamlarının Düzenlenmesinde Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	113
Tablo 17: Eğitim Hayatı Boyunca Kadın ve Erkeklere Verilen Destek Eşitsizliği .	115
Tablo 18: Meslek Seçiminde Toplumsal Nedenlere Bağlı Olarak Cinsiyet Faktörü	116
Tablo 19: Kadınların Yönetime İlgisinin Düşük Olma Sebepleri .....	117
Tablo 20: Kadınların Yönetici Olması ile İlgili Toplumdaki Kalıp Yargılar .....	118
Tablo 21: Kadın Okul Yöneticilerinin Kendi Kendilerine Koydukları Engeller .....	120

## BÖLÜM I

### Giriş

#### Problem Durumu

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu “yönetim ve organizasyon” kavramları oluşturmaktadır. İnsanlar kendi başlarına gerçekleştiremedikleri amaçları gerçekleştirmek için iş birliğine ihtiyaç duyarlar ve bu amaçla organizasyonlar oluştururlar. Ancak bu çabaların düzenli bir biçimde amaca yönelebilmesi ve koordinasyon sağlanması için yönetim gereklidir. Yönetim; hükmetmenin daha modern, yumuşak ve bilimsel bir dille ifadesidir. İnsanın toplumsal bir varlık olması ve diğer insanlarla bir arada yaşaması zorunluluğu kuralların varlığını da beraberinde getirmektedir. Yönetim bu nedenle her toplumsal yapıda var olan bir unsurdur ve cazibesini korumaya devam edecektir. (Genç 2003, 18–19)

Tarihsel süreç içerisinde kadınlarla ilgili yapılan çalışmalar, önceleri kadınların toplumsal yaşamdaki ezilmişliği, eşit haklara sahip olmamaları ve kadınların haklı mücadelesi ile ilgili konuları kapsamaktadır. Moraloğlu'na göre (2008) Kadınlardaki iş potansiyelinin fark edilmesiyle iş yaşamındaki ve yönetimdeki kadınlarla ilgili konular gündeme gelmiştir. Kadınların iş yaşamına katılımları, kadınların iş yaşamında karşılaştığı sorunlar derken kadınlar birçok sorunu aşmış ve yönetim kademelerinde yer almaya başlamışlardır. Bugün gelinen durum ise kadınların yönetimde en az erkekler kadar başarılı olabileceklerinin kabul edilmiş olması ve kadınsı bazı özelliklerin yönetimde başarıyı sağladığıdır.

Günümüzde, yaşamın her alanında toplumsal cinsiyet eşitliği beklenen düzeyde gerçekleştirilememiş, kadınlar kendilerine tanınan haklardan yeterince faydalanamamıştır. Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların toplumda varlıklarını olması gerektiği kadar hissedebilmeleri için her türlü alanda aktif bir şekilde eşitlik davranışını görmeleri gerekmektedir. Bu konuda en önemli görev cinsiyet ayrımı yapan erkek ya da kadınlara düşmektedir. Toplumun tüm üyelerinin düşünce yapılarının değişmesi ve bilinçli toplum olma yolunda ilerlemeyi hedef olarak seçmesi zorunlu bir gerekliliktir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini vicdanen hissettirecek davranış sistemi, yaşamda her bireyin kendisine vereceği en önemli görevi ya da ödevi oluşturmaktadır.

Modern bir sistem içerisinde ele alınacak olursa; kadının çalışma hayatına aktif olarak katılması sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. (Uzun, 2004: 23) Bilginin ve teknolojinin çok önemli bir yere gelmesi ve geleneksellikten daha modern geniş kavramlarını kapsayan düşüncelerin oluşması, kadınların iş hayatına daha aktif olarak katılmalarını sağlamıştır. Ancak kadınların iş hayatına katılmaları, kariyerlerinin oluşması ve kolaylıkla yükselmelerine yönelik engeller ortaya çıkmıştır. Bu engellerin içerisinde en önemlisi, erkeklerin iş hayatında daha hâkim pozisyonda bulunması gerektiğine dair kalıplaşmış düşüncelerdir. Bu durumun bir çıktısı olarak da erkekler iş hayatında genellikle kadınlardan daha ön planda olmaktadır. (Korkmaz, 2014: 2)

Geçmişten günümüze kadınların iş gücü piyasasına katılımlarına yönelik sanayi devrimi, I. ve II. Dünya Savaşları ve giderek yaygınlaşan küreselleşmenin etkisiyle önemli gelişmeler yaşanmıştır. 18. yy'ın sonlarına doğru kadınlar sanayi devriminin ardından iş gücü piyasasına giriş yapmaya başlamış, bu durum II. Dünya savaşından sonra giderek hız kazanmıştır. Özellikle İngiltere'de imalat sanayisinde 1841'den 1851'e kadar çalışan kadınların oranı %10 artış göstermiştir. İngiltere'den yayılmaya başlayan sanayileşmede kadınların istihdamı Fransa ve diğer Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmış ve bu konuda ilerleme kaydedilmesine sebep olmuştur. (Kocacık ve Gökkaya, 2006:195-196)

Kadınların iş hayatına girmesi çeşitli nedenler çevresinde gerçekleşmiştir. Yine aynı zamanda kadınların iş hayatında çalışma tutkusunun yüksek olması başarı tutkusunu da beraberinde getirmiştir. Ancak kadınların başarılı bir duruma gelerek 'çalışan' kademesinden 'yönetici' kademesine ulaşması hemen hemen hiç mümkün olmamıştır. Toplumsal baskılara rağmen çalışsa da bazen emeklerinin karşılığı yeteri kadar verilmemiş bazen de başarılı bir konuma gelmemesi adına hevesinin kırılması durumu gerçekleşmiştir.

Kadının çalışma hayatına büyük zorluklarla girişine ek olarak günümüzde yönetici pozisyonuna geçmesinde yaşanan sıkıntılar kapsamında gerçekleştirilen bu çalışma, duruma neden olan genel sorunların üzerinde durmanın ve genel çözümlerin meydana getirilmesinin bir ürünü olarak gerçekleştirilmiştir.

Eğitim alanında yapılan çalışmalar ise kadınların özellikle cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kadıklarını ortaya koymuştur. Toplumun ataerkil yapısı, cinsiyet ayrımcılığı, kadına dair kalıp yargılar ve yönetici olma yeterliliğinin olmadığı



düşünülmesi gibi nedenler dolayısıyla kadınların okul yöneticiliği pozisyonlarında sayısız engelle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. (Koşar, Altunay ve Yalçinkaya, 2014; Oplatka, 2004; Tan, 2002; Schein, 1994) Özellikle kadınların doğal olarak erkeklerden daha az becerikli oldukları, kadınların çok az başarılı olmaları ve liderlik niteliklerinden yoksun oldukları gibi kalıp yargılar kadınların okul yöneticisi olmalarını engelleyici unsurlar arasında bulunmuştur. (Deemer & Fredericks, 2006; Blackmore, 1998; Whipple & Swords, 1992)

Kültürel kurgunun iş hayatına doğrudan etki etmesi, kadınların iletişim kurarken eş değer pozisyonda görülüyor olmaları, ek olarak kadınların hem okulda hem de evde çalışma durumları, erkeklerin evde eşlerine yardım etmemeleri ve bebek bakıcısı bulmada yaşanan zorluklar kadınların idari pozisyonlara yükseldiklerinde okul dışında karşılaştıkları sorunların başlarında gelmektedir. (Apple, 1994; Antal & Izraeli, 1993; Dubno, 1985; Statham; 1987)

Altunışık'a göre (1999) Türkiye'de yapılan araştırmalarda kadınların yönetim iş hayatına ve yönetim sürecine dahil olması ile kadınların kişilik ve toplumdaki statüleri ve toplumun kadına bakış açısı kaynaklı yeni sorunların ortaya çıktığı görülmekte ve yaşanan bu sorunların iş tatmini, iş doyumunu ve iş performansı gibi faktörlere de etki ettiği değerlendirilmektedir. Ancak alanda kadınların okul yöneticiliği pozisyonlarında görev aldıklarında karşılaştıkları sorunlara ilişkin çalışmaların yeterli olmadığı kanısına ulaşılmıştır. Bu bağlamda belirlenen araştırmanın problem cümlesi aşağıda verilmiştir:

Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

### **Alt Problemler**

Araştırmanın Problem cümlesine bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Kadın okul yöneticilerinin, yöneticilik görevi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
2. Yönetimsel yetkilerinizi kullanma konusunda cinsiyet bir faktör müdür?
3. Yöneticinin performansının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesinde cinsiyetin etkileri nelerdir?

4. Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde ailelerine yönelik yaşadığı sorunlar nelerdir?
5. Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde diğer kadın çalışanlara yönelik yaşadığı sorunlar nelerdir?
6. Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde erkek çalışanlara yönelik yaşadığı sorunlar nelerdir?
7. Okul amaçlarını gerçekleştirmede kadın yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?
8. Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmak ne gibi avantaj ve dezavantajlar sağlar?
9. Eğitim hayatı boyunca kadınlara ve erkeklere aynı derecede destek verilmekte midir?
10. Meslek seçiminde cinsiyet, toplumsal nedenlere bağlı olarak kısıtlayıcı bir faktör müdür?
11. Türkiye’de kadınların yönetime ilgisinin düşük olmasının sebepleri nelerdir?
12. Kadınların yönetici olması ile ilgili toplumdaki kalıp yargılar nelerdir?
13. Kadın okul yöneticilerinin kendi kendilerine koydukları engeller nelerdir?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; kadın okul yöneticilerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunların belirlenmesidir.

### **Araştırmanın Önemi**

İş ve aile rollerinin farklı beklentilerinden kaynaklanan bu sorunlar, gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ülkelerin tümünde kadınları çeşitli problemlere maruz bırakmaktadır. Karaca’ya göre (2007) gerek hükümet gerek organizasyonlar tarafından bu sorunların çözümüne yönelik uygulama ve düzenlemelerin yeterli şekilde gerçekleştirilmediği görülmektedir. Bu araştırma toplumun en önemli insan kaynağının en az yarısını oluşturan kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunların bilinmesi ve çözümü yönünde atılacak adımların belirlenmesine, özellikle eğitim kurumlarında yöneticilik yapan kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunların tespitine katkı sağlayacak, bu sayede kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunlara yönelik çözüm

yollarının bulunmasında katkı sağlayıcı bir rol üstlenecektir. Bunun yanı sıra bu araştırma hem kadınların iş yaşamının kalitesinin artmasına yönelik önerilerin getirilmesine imkan verecek hem de kadın nüfusunun mutluluğu iç ve sosyal hayat tatminine yönelik ipuçları verecektir. Ayrıca araştırma; kalitatif yöntemle elde edilen sonuçların daha sonra yapılacak olan kantitatif araştırmalara zemin oluşturması açısından önem taşımaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesinde görevli kadın okul yöneticileri ile ve Ek'te yer alan ölçekler ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçları genellenirken bu sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın önemli sınırlılığı ise nitel görüşme yapılarak toplanan verilerin tamamlayıcı nitelikte bir çalışma yapılarak kantitatif (niceleyici) bir yöntem ile sağlamasının yapılamamasıdır. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmaların, bu çalışmadan elde edilen kalitatif (niteleyici) sonuçlardan yola çıkılarak anket formu hazırlanıp kantitatif bir yöntemle sınanması gerekmektedir.

Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan kadın okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler ile verilerin toplanması sağlandığı için örneklemin küçük olması sonuçların genellenmesini sınırlamaktadır.

## BÖLÜM II

### Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

#### Çalışma Hayatında Kadın

İlk insandan itibaren kadınlar her zaman erkeklerle beraber olmuşlar, hayatın tüm alanlarında tüm sorunlara birlikte karşı koymuşlardır. Tarım toplumunda benimsenen bu birliktelik sanayileşme ile birlikte kadınlara yönelik bir ayrımcılık, ucuz iş gücü ve bazı işleri yapabileceğine yönelik anlayış ile karşılaşmış kadınların iş yaşamında gerçek yerlerini almaları uzun zaman almıştır.

Özellikle sanayi devriminin ilk dönemlerinde iş hayatına başlayan ve bu piyasada yer alan kadınlar bu dönemde ciddi anlamda sömürü yaşamışlardır. Bu sebeple kadınları koruma amaçlı düzenlemeler de bu dönemde yapılmaya başlanmıştır. Daha sonra kadınların iş gücü piyasasına katılımı artması sebebiyle karşılaştıkları iş hayatı problemleri de artmış; bu problemler tüm dünyada çözüm bulmak adına girişimlerinde artmasına sebep olmuştur. Tüm bu çabalara rağmen kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorun ve eşitsizlikler hala tüm dünyada devam etmektedir.

#### Dünyada Kadınların Çalışma Hayatına Katılmaları

İş gücü piyasasında kadınların yer alması 19. yüzyıl itibariyle başlamış olup ücretli olarak çalışmaya başlamışlardır. Sanayi devrimi ile ilk olarak gelişen sektör tekstil olmuştur. Tekstil sanayisi, kadınların işçi olarak iş hayatına atılması için büyük bir fırsat olmuştur (Makal, 2010).

Bu süreçte kadınların tekstil sanayisinde işçi olarak yer bulması aslında ek gelir sağlama amacıyla başlamış, ancak buna rağmen kadınların iş gücü piyasasına katılımı yeteri kadar sağlanmamış, bir yandan da sömürüyle karşı karşıya kalmışlardır. Yapılan sömürü sebebiyle kadınları iş hayatından korumaya yönelik politikalar da tam olarak bu dönemde oluşturulmaya başlanmıştır. 19.yüzyılın sonunda kadınların tekstil sanayisinde yer bulmasına karşılık; otomotiv, kimya, metalurji vb. alanlarda yaşanan gelişmeler bu alanlarda kadınların iş gücü piyasasında yer bulmasına pek fazla olanak tanımamıştır (T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2001).

Kadınların iş gücü piyasasının birçok alanında rol almaları ve çalışan kadın sayısının ciddi şekilde artışı özellikle 2. Dünya Savaşı sürecinde ve sonrasında yaşanmıştır. Bu süreçte kadın çalışanların sayısının ciddi miktarda artmasının esas sebebi; savaşa katılan erkeklerin günlük hayatta yürüttükleri işleri savaş döneminde kadınların yapmak zorunda kalmasıdır. Bu sürecin ardından da kadınlar iş hayatındaki yerlerini korumayı başarmış ve piyasada varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Savaş döneminin ardından, kadınların iş hayatındaki sayılarının gittikçe artması çözüme kavuşturulması gereken bazı sorunları da ortaya çıkarmış ve kadınları bu sorunların üstesinden gelmeye mecbur bırakmıştır. Birçok toplumda iş yükleri cinsiyete göre paylaştırılırken kadınlara genellikle başarılı bir eş ve başarılı bir anne olma rolü biçilmiştir. Bu sebeple kadınlar genellikle iş gücü piyasasının yedek iş gücü olarak görülmüş ve toplum tarafından esas iş gücü piyasasının kenarında bırakılma tutumu gösterilmiştir (Eryılmaz, 2000).

Erkeklerin iş gücü piyasasında yer bulma fırsatları, kadınların bu piyasadaki konumları ve iş gücü piyasasına koşullarının zorluğuna bağlı olarak her zaman kadınlardan daha fazla olmuştur. Kadınların iş gücü piyasasında yer bulmak adına attıkları ilk adım olan iş arayışı sürecinden itibaren karşılarına çıkan sorunlar, ataerkil toplumların çalışan kadına olumsuz bakış açısı, kadınların aile hayatındaki rolünün olumsuz etkilenmesinden duyulan endişe, cinsiyet ayrımcılığı ve eğitim düzeyinin eksikliği, çocuk bakma yükümlülüğü, ev işlerinin aksatılmadan yürütülememesi gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ve benzeri türde sorunlardan dolayı, bilhassa düşük gelir düzeyinde yer alan kadınların birçok erkek gibi düzenli ve daimi bir işe sahip olma ihtimalleri oldukça düşüktür. Bu sebeple kadınların talep olduğu iş gücü piyasası genellikle az ücret kazandıran, güvencesiz, hatta sosyal güvenceleri dahi sağlanmadan sunulan informal yapıdaki işler olmuştur. Bu durum kadınların milli gelir hesaplamalarındaki payını büyük oranda gizlemektedir. Bu bölümde kadınların iş gücü piyasasında yaşadıkları sorunlar detaylı olarak ele alınmaktadır.

### **Avrupa Birliğinde Kadın İstihdamı**

Kadınların istihdamının incelenmesi, kadınların iş gücü piyasasındaki yerini anlayabilmek için önem taşımaktadır.

**Tablo 1***AB Ülkelerinde Yıllara Göre Kadın ve Erkek İstihdam Oranları\**

Ülkeler/Yıllar	KADIN						ERKEK					
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Almanya	52.2	58.1	58.7	58.8	58.7	59.9	75.7	72.9	72.8	71.7	70.4	71.0
Avusturya	-	59.7	59.8	61.0	61.2	60.1	-	76.2	75.9	75.3	75.3	73.0
Belçika	40.8	51.9	50.7	51.1	51.4	53.0	68.1	69.8	68.5	68.1	67.1	67.9
Danimarka	70.6	72.1	71.4	72.6	70.5	72.0	80.1	80.7	80.2	80.2	79.7	79.9
Finlandiya	71.5	64.5	65.4	66.1	65.7	65.5	76.7	69.4	70.0	69.2	69.0	68.8
Fransa	50.9	54.8	55.7	56.4	57.3	56.9	71.0	68.8	69.8	69.6	69.2	68.8
Hollanda	46.7	63.4	65.3	65.9	65.8	65.7	75.2	82.1	82.7	82.9	81.2	80.2
İngiltere	62.8	65.5	66.1	66.3	66.4	66.6	82.1	79.1	79.3	78.9	79.3	78.9
İrlanda	36.6	53.3	54.0	55.2	55.4	55.8	67.5	75.6	76.0	74.7	74.5	75.2
İspanya	31.8	42.0	43.8	44.9	46.8	49.0	71.9	72.7	73.8	73.9	74.5	74.9
İsveç	81.0	72.2	73.5	73.4	72.8	71.8	85.2	76.2	76.9	76.4	75.7	75.0
İtalya	36.2	39.6	41.1	42.0	42.7	45.2	69.2	68.2	68.7	69.2	69.7	69.7
Lüksemburg	41.4	50.0	50.8	51.5	52.0	50.6	76.4	75.0	74.9	75.5	73.3	72.4
Portekiz	55.4	60.5	61.0	60.8	60.6	61.7	80.1	76.3	76.5	75.7	73.9	74.1
Yunanistan	37.5	41.3	41.2	43.1	44.5	45.5	73.4	71.3	70.9	72.5	73.5	74.0
AB Ortalama	48.7	54.3	55.2	55.8	56.2	57.1	74.5	73.1	73.5	73.2	72.9	72.9

\*Kaynak: Eurostat; pressrelease 80, (2016)

Avrupa Birliği ülkeleri iş istihdam oranlarına bakıldığı zaman 1990 ve 2000 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte kadın istihdam oranında 5.6 puan artış, erkek istihdam oranında ise 1.2 puan azalma görülmüştür. Bu durumun getirisi olarak, kadın ve erkek arasındaki istihdam farkı düşmüş, yine de erkek istihdamından daha fazla olduğu (%57,1) görülmüştür. Bu durum birçok AB üyesi ülkelerde birbirine çok yakın oranlarda görülmüş ve erkek istihdam oranının oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu sürecin başlarında kadınların istihdamının en yüksek (%81) olduğu ülke İsveç iken, bu oranın en düşük (%31,8) olduğu ülke ise İspanya olmuştur. İlgili sürecin sonlarında, yani 2000 yılında tüm Avrupa Birliği ülkelerinde kadın istihdam oranı 6 puan artış göstermiştir. “AB İstihdam Stratejisi”nin 1997

yılında yürürlüğe girmesi bu artışta önemli pay sahibi olmuştur. Stratejinin önemli ilkelerinden biri olan eşit fırsat ilkesi kadın istihdamının artmasında önemli bir faktör olmuştur.

2000 yılına kadar yapılan çalışmalar sonucunda kadın istihdamında yaşanan artış tüm AB üyesi ülkelerde eşit oranda olmamıştır. Bazı üye ülkelerin kadın istihdam oranınca ciddi artışlar yaşanırken, bazı ülkeler çok fazla ilerleme kaydedememiştir. Kadın istihdamında en çok ilerlemeyi kaydeden ülkeler sırasıyla: Hollanda, İrlanda, Belçika, İspanya, Lüksemburg, Almanya ve Portekiz'de olmuştur. Hollanda ve İrlanda'da kadın istihdam oranı tam olarak %16,7 puanlık bir artış göstermiştir. Danimarka, İngiltere, İtalya, Yunanistan ve Fransa ise bu konuda en az ilerleme kaydeden ülkeler olmuştur. Danimarka'da kadın istihdamında 1990-2000 yılları arasında sadece 0,5 puanlık bir artış gözlemlenirken, Fransa'da 3,9 puanlık bir artış görülmüştür.

Bunun yanında ilgili süreçte, İsveç ve Finlandiya'da kadın istihdamında herhangi bir ilerleme olmadığı gibi aksine düşüş yaşanmıştır. İsveç'te 9.9 puanlık bir düşüş yaşanarak kadın istihdamı %72,2'ye düşerken, Finlandiya'da bu düşüş 7 puan olmuş ve % 64.5'e düşmüştür. (OECD, 2005)

Kadın istihdamındaki bu artış Avrupa Birliği ülkelerinde 2000 yılından sonra da artmaya devam etmiş, 2004 yılında tüm AB genelinde kadın istihdam oranı %57,1, 2015 yılı sonunda ise %62,3 olmuştur. 2015 yılı itibariyle AB ülkeleri içerisinde kadın istihdamında %77'lik oran ile İsveç lider ülke olurken, Danimarka'da bu oran %72 olmuştur. Kadın istihdam oranının en düşük olduğu Avrupa Birliği ülkesi ise %45,2 ile İtalya olmuştur. (Eurostat,2016)

AB ülkelerinde 2015 yılı sonu itibariyle erkek istihdamı %70'i geçerken, kadın istihdamı %62,3'e kadar yükselmiştir. Bu oranlar hem kadın hem erkek istihdamınının AB genelinde arttığını göstermesine karşın, kadın ve erkek istihdam oranları arasındaki farkın giderek arttığını göstermektedir. (Eurostat,2016)

Uluslararası Çalışma Örgütü İLO'nun bugüne kadar yaptığı sözleşmeler ve aldığı kararların birçoğunda kadınlara yönelik çalışmalara yer verilmiştir. İLO 1950'li yıllara kadar geçen sürede kadınların doğum ve hamilelik sebebiyle yaşadığı sıkıntılara çözüm bulmak amacıyla standartlar oluşturma çabasında, 1950'li yılların ardından cinsiyet ayrımcılığı yapılmasının önüne geçmeyi amaçlamıştır. 1960'lı yıllara gelindiğinde kadınların çalışma hayatındaki gelişmelerin tamamından

faydalanmasına olanak sağlayacak standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Yakın geçmişte ise kadınların çalışma yükümlüğü ile aile içindeki rolünün birlikte yürütmesi amacıyla aile içinde kadın ve erkeğin eşit sorumluluk sahibi olmasına yönelik çalışmalara daha fazla önem göstermiştir. (T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2002)

İLO tarafından kadınlara yönelik yapılan başlıca sözleşmeler sırasıyla: 45 sayılı Yer Altı İşlerinde Kadınların Çalıştırılmaması Sözleşmesi, 156 sayılı Ailevi Sorumluluklara Sahip Çalışanlar Sözleşmesi, 171 sayılı Gece Çalışması Sözleşmesi ve 183 sayılı Analığın Korunması Sözleşmesi'dir.

İLO tarafından yapılan bu sözleşmelerin tamamı; kadınların iş istihdamının artırılması, terfi ve eğitim konusunda kadına yönelik negatif ayrımcılığın ortadan kaldırılması, annelik ve doğum sebebiyle yaşadıkları sorunlardan dolayı korunmaları, iş güvenliklerinin sağlanarak sağlıklı bir çalışma ortamı sunulması gibi düzenlemeleri kapsamaktadır.

### **Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Katılımı**

Bir ülkenin iş gücü çalışanlar ve çalışmayanların tamamından oluşmaktadır. İstihdam edilen nüfus ise ücretli, kendi işini yürüten, işveren veya aile işçisi olarak ekonomik kazanç elde eden 15 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2000).

#### **Tablo2**

*Türkiye’de En Yüksek Kadın İstihdamı ve Yöneticisi Sağlayan Sektörler*

Sıra No	Kadın İstihdamının Sektörlere Göre Dağılımı	%
1	Sigorta	55
2	Holding merkezleri	43
3	Profesyonel hizmetler	38
4	Turizm	37
5	BT ve Telekom	34
6	Ambalaj	32
7	İlaç ve Sağlık bilimleri	32
8	Hızlı tüketim ürünleri	31
9	Perakende	30
10	Kimya sanayi	27
11	Eğitim	14

Kaynak: [www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com), Akt. [http://www.dha.com.tr/en-yuksekkadin-istihdamorani-55-ile-sigorta-sektorunde\\_887071.html](http://www.dha.com.tr/en-yuksekkadin-istihdamorani-55-ile-sigorta-sektorunde_887071.html)



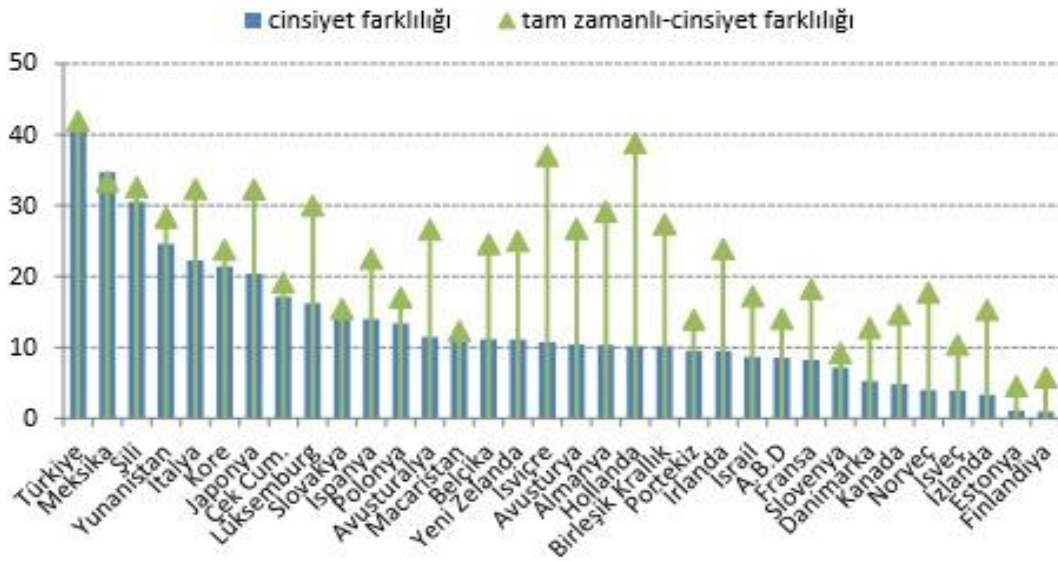
Tablo 2’ye bakıldığında Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım sürecinde Avrupa ülkelerine nazaran çok daha farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar Osmanlı tarihinden bugüne kadınların iş gücü piyasasında var olmak için çaba sarfettiğini, ama bu çabanın istihdama yönelik beklenen sonuçların henüz alınmadığını göstermektedir.

Oluşmuş genel algının tam tersine Osmanlı İmparatorluğu dönemlerinde, kadınların tekstil ve imalat alanlarında ciddi emeklerinin var olduğu, buna nazaran aldıkları ücretin günümüze göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca, o dönemlerde kadınların karşılaştığı kötü çalışma şartlarıyla erkeklerinde karşılaştığı görülmektedir (Makal, 2010: 24-26).

Buna rağmen erkeklerin de kadınlar gibi kötü şartlar altında çalışmasına rağmen aldıkları ücretin kadınlara göre bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Cumhuriyetin ilk yılları ve Osmanlı döneminin son yıllarından itibaren kadınların çalışma olanaklarını iyileştirmeye yönelik bazı çalışmalar olmuştur. Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında kamu sektöründe de kadınların iş gücünden faydalanılmaya başlanmış, ilerleyen yıllarda da kadınların iş piyasasında korunmasına yönelik bir takım önlemler alınmaya başlanmıştır. (Makal, 2010: 36) Günümüze gelindiğinde kadınların annelik sorumlulukları da göz önünde bulundurularak iş yerlerine yuva ve/veya kreş imkanları oluşturulmuş; hamilelik, doğum ve doğum sonrası süt izinleri ile annelerin de iş gücünde var olmasını sağlayan olanaklar artırılmıştır. Bunun yanında hem erkekler hem de kadınlar için günümüzde çalışma koşulları Cumhuriyetin ilk yıllarına nazaran oldukça iyileştirilmiştir. Politika yapımcılar ve siyasi otorite sahipleri kadınların Türkiye’de iş hayatından yaşadıkları sıkıntılardan haberdar ve buna yönelik hazırlanan yasalar, imzalanan ulusal ve uluslararası sözleşmeler vasıtasıyla kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadırlar. Birleşmiş Milletler tarafından 1982 yılında yürürlüğe girilen “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)”, Türkiye tarafından 1989 yılında onaylanan Avrupa Birliği’nin imzaladığı Avrupa Sosyal Şartı, ILO tarafından onaylanan 100 sayılı “Eşit Değerde İş için Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Sözleşmesi”, iş ve meslek edinmede ayrımcılığın ortadan kaldırılması ve fırsat eşitliğini sağlamayı hedefleyen 111 sayılı “Ayrımcılık Sözleşmesi” kadınları iş yaşamında korumaya yönelik sözleşmelerden bazılarıdır. Bu nokta da esas önemli olan durumun mevcut olumlu ilerleyişin yeterli

olup olmadığıdır. Mevcut ilerleyişin yeterliliğini anlamak için Türkiye’de ki mevcut durum ile diğer dünya ülkelerindeki standartları karşılaştırmak gerekmektedir.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere Türkiye’nin OECD ülkelerine kıyasla tam zamanlı ve toplam istihdam durumuna göre cinsiyet farklılığında ilk sırada yer almaktadır. Meksika ve Şili’nin dahi gerisinde kalarak bu alanda ilk sırada bulunan ülkemizde kadın ve erkeklerin istihdam durumları arasında büyük farklılık olduğunu göstermektedir. Ayrıca Türkiye’de gelişmiş ülkelere kıyasla yarı zamanlı çalışma imkanının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu sebeple Türkiye’de kadınların iş gücü piyasasındaki oranının erkeklere kıyasını yaparken tam zamanlı ve yarı zamanlı ayırımından bahsetmek mümkün olmamaktadır.



**Şekil 1:** OECD Ülkelerinde Cinsiyet Ayrımına Dayalı İstihdam Kıyaslaması

Kaynak: (OECD, 2009)

Bunun yanında Türkiye’de erkek ve kadınların iş gücüne katılımları kıyaslandığında kent-kır ayırımına göre nicel ve nitel bazı farklılıklar dikkat çekmektedir. Tablo 3’te erkek ve kadınların kent-kır ayırımı dikkate alınarak iş gücü piyasasına yıllara göre katılım oranları yer almaktadır. Türkiye’de 2004 yılında kadın ve erkek istihdamında ciddi bir fark gözlemlenmesine rağmen, ilerleyen yıllarda bu farkın az da olsa düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün sebebi bir yandan kadınların iş gücü piyasasına

katılımından kaynaklanırken, diğer yandan da erkeklerin iş gücü piyasasında sayılarının azalmasından kaynaklanmaktadır. Kır ve kent ayrımını dikkate alarak incelediğimizde kadınların iş gücü piyasasında OECD ve Avrupa Birliği ülkelerinin aksine kırdaki daha çok yer aldıkları, erkeklerin ise kır ve kentte iş gücü piyasasına katılımlarında ciddi bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında kadınların ilgili dönemde kırdaki iş gücü piyasasına katılımında ciddi bir fark görülmezken, kentte ciddi bir artış olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:**

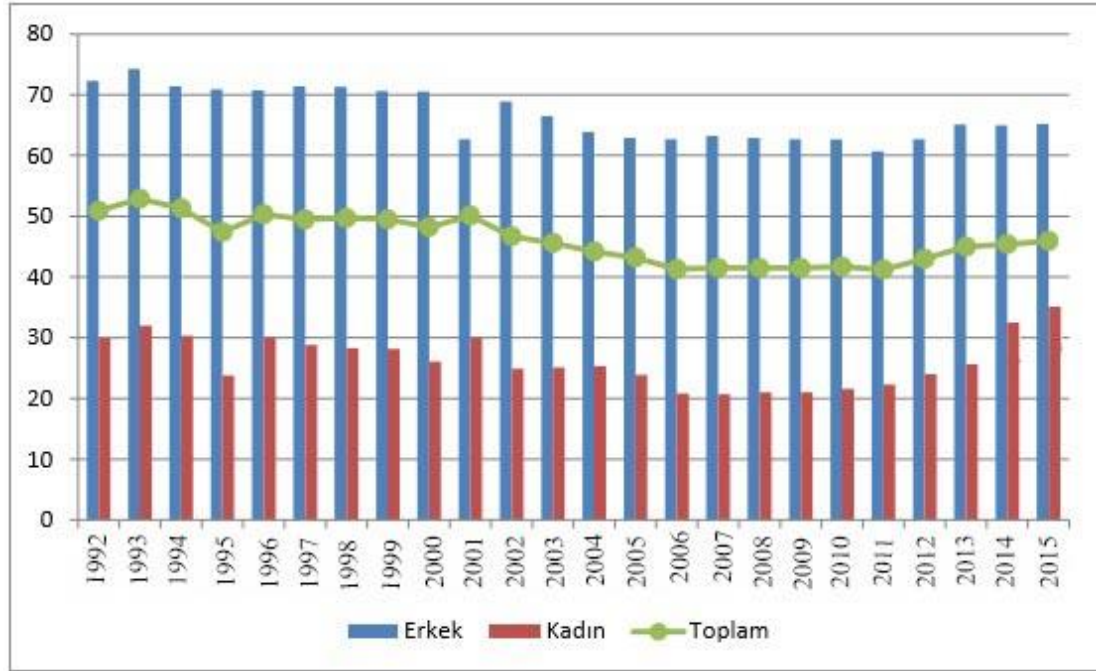
*Hane Halkı Nüfusunun İşgücü Durumu (Bin kişi)*

Yıllar	Türkiye			Kent			Kır		
	15+nüfus (Bin kişi)	İşgücü	İKO (%)	15+nüfus	İşgücü	İKO (%)	15+nüfus	İşgücü	İKO (%)
<b>Kadın</b>									
2004	24293	5669	23.3	17125	3039	17.7	7168	2629	36.7
2005	24686	5750	23.3	17263	3236	18.7	7422	2514	33.9
2006	25080	5916	23.6	17510	3413	19.5	7570	2503	33.1
2007	25480	6016	23.6	17770	3513	19.8	7710	2503	32.5
2008	25855	6329	24.5	17976	379	20.8	7879	2590	32.9
2009	26317	6851	26.0	18321	4084	22.3	7996	2766	34.6
2010	26740	783	27.6	18519	4396	23.7	8221	2987	36.3
2011	27273	7859	28.8	18736	4655	24.8	8536	3203	37.5
<b>Erkek</b>									
2004	23251	16348	70.3	16548	11432	69.1	6703	4916	73.3
2005	23637	16704	70.6	16875	11811	70.0	6798	4894	72.0
2006	24094	16836	69.9	17277	11978	69.3	6817	4857	71.3
2007	24513	17098	69.8	17504	12122	69.3	7009	4976	71.0
2008	24917	17476	70.1	17721	12323	69.5	7195	5153	71.6
2009	25369	17898	70.5	17875	12501	69.9	7493	5396	72.0
2010	25801	18257	70.8	18057	12709	70.4	7744	5549	71.6
2011	26320	18867	71.7	18236	12939	71.0	8084	5928	73.3

Kaynak: TÜİK (2011), İşgücüne Katılım Oranı (İKO)

İlgili yıllarda kadınların iş gücü piyasasına katılımının kırdada daha yüksek olmasındaki en önemli etken ücretsiz aile işçiliği yapmasıdır (Koray, 1992: 88).

Öte yandan Şekil 2’de 1990-2013 yıl aralığında Türkiye’deki kadın ve erkek istihdam oranları karşılaştırılmış, hem toplam istihdam oranına hem de erkek istihdam oranına kıyasla kadın istihdam oranının ne kadar düşük olduğu ortaya çıkmıştır.



**Şekil 2:**1990-2015 Dönemi Toplam, Kadın ve Erkek İstihdam Oranları (%)

Kaynak: (TÜİK, 2016).

İstihdam konusunda kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığının hala devam ettiği görülürken, ilgili süreçte kadın istihdam oranında dikkat çekecek düzeyde bir değişim olmadığı, 23 yıllık süreçte kadın istihdam oranının yüzde 28 olarak gerçekleştiği görülmüştür. 2013 yılında ise toplamda istihdam edilen 25.524 kişinin içerisinde sadece 7.641 kişinin kadınlardan oluştuğu, bu sebeple erkek istihdamının kadın istihdamının yaklaşık 2,5 katı olduğu görülmüştür. Buradan kadınların iş gücüne katılımındaki mevcut engellerin, kadın istihdamı oluşturmada da ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Türkiye Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde 2015 yılı istatistiklerine göre en düşük kadın istihdamı sağlayan ülke konumundadır. Türkiye’nin 2014 kadın

istihdam oranı 33,6 2015 kadın istihdam oranı ise yüzde 35'tir. 2016 Temmuz ayı itibariyle kadın istihdam oranı ise yüzde 36,8'dir. Bu durumdan son yıllarda kadın istihdam oranının giderek arttığı görülmektedir (TÜİK, 2016).

Yine 2015 yılında OECD ülkelerinin kadın istihdam oranı yüzde 57,2, Avrupa Birliğinin gelişmiş ülkelerinden Almanya'nın kadın istihdam ortalaması ise yüzde 68'dir (OECD, 2013).

### **Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Genel Problemler**

Kadınların iş yaşamında problemler yaşamasına sebep olacak birçok faktör bulunmaktadır. TÜİK verilerine göre Türkiye'de 25 yaş üstünde okuryazar olmayanların %1,3'ünü erkekler, %7,6'sını kadınlar oluşturmaktadır. Yine 25 yaş üstünde herhangi bir yüksek okul veya fakülteden mezun olanların %22,4'ünü erkekler, %17,5'ini kadınlar oluşturmaktadır. (TÜİK, Hane Halkı İşgücü Araştırması, 2018) Genel olarak erkeklere göre eğitim düzeylerinin düşük olması sebebiyle düşük vasıflı işlerde görev almaları; işe alınırken, yükselirken, işten çıkarılırken ve iş yerinde davranış ve tutumlarla cinsiyete bağlı ayrımcılıkla başbaşa kalmaları; çalıştıkları yerlerde genellikle alt kadrolarda bulunmaları ve yönetim kadrosunda oldukça az sayıda bulunmaları; beceri beklentisi ve sorumluluğu düşük işlerde görev almaları; erkeklere oranla çok daha düşük ücretlerle, hatta iş güvencesi sağlanmadan çalıştırılmaları; sosyal güvencede yaptırılmadan çalıştırılma ihtimalinin erkeklere oranla yüksek olması kadınların çalışma hayatında karşılarına çıkan sorunlardan bazılarıdır. (Utma,2019)

Aşağıda kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar detaylı biçimde incelenmiştir:

### **Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik**

Her ülkenin ortaya koyduğu ekonomik performans ve bundan dolayı refah düzeyini ifade eden unsurlar, o ülkenin üretim faktörlerinin niteliğini ve niceliğini oluşturmaktadır. Üretime emek faktörünü verim alacak biçimde katmak için mevcut iş gücünün niteliğini ve niceliğini dikkate almak gerekir. İş gücünün niteliğini artırmada en önemli unsur emek verecek kişilerin eğitim düzeyidir. Dolayısıyla eğitim kadınların da iş gücünde yer bulabilmeleri ve iş gücü piyasasında aktif

olmaları açısından eğitim düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Eğitim düzeyini yükselten kadınların, ekonomik açıdan kazandıkları avantajın yanı sıra, sosyal ve toplumsal düzeyde cinsiyet eşitliğini sağlamada katkıları büyüktür. Bu noktada kadınların iş gücü piyasasına katılmasında birden fazla unsur bulunmasına rağmen sahip oldukları eğitim düzeyleri en önemli faktör olarak görülmektedir (Yumuşak, 2009: 65-69).

Kadınların iş yaşamında karşılarına çıkan sorunlar, erkeklere göre eğitim düzeylerinin düşük olmasıyla başlar. Kadınlardan öncelikli beklenti iyi bir anne ve yine iyi bir eş olmaları olduğu için kadınların eğitim düzeylerini yükseltme olanakları erkeklere göre daha düşüktür. Eğitim düzeyi ve mesleki eğitim düzeyi yüksek olan kadınların geneli ise, toplumun esas beklentisi olan iyi eş ve iyi anne olma rollerine aykırı olmayan, kadına özgü iş olarak nitelendirilen meslekleri tercih etmekte ve yönlendirilmektedirler.

Eğitim düzeyinde meydana gelecek artış, kadınlarda olduğu gibi erkekler içinde iş gücüne katılım anlamında büyük önem taşımaktadır. Teorik boyutta bakıldığında eğitim düzeyinin, kişinin iş gücüne katılımına iki boyutta etki ettiği görülmektedir. Birinci boyut, eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş gücü piyasasında daha yüksek gelirli işlere sahip olmalarına olanak tanınmasıdır. Bu boyut, iş gücü piyasasına girememiş olmanın zararını artıracığı için iş gücüne katılma gayretini de artıracaktır. İkinci boyut ise, eğitim düzeyini yükseltmenin bedeli olarak kişiler doğrudan, dolaylı ve psikolojik maaliyetlerin artmasıdır. Bu maaliyetin karşılanabilmesi için kişilerin mutlaka iş gücü piyasasında yer bulmaları gerekmektedir. (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 66)

Sanayi sektörünün güçlü olduğu ülkelerde insanların mevcut eğitim düzeyleri ile iş piyasasına katılımları arasında doğrudan bir ilişki vardır. Eğitim düzeyinin yüksek olması, kişilerin iş gücü piyasasında kolaylıkla yer almalarına imkan tanınmasının yanı sıra işsizlikle karşı karşıya kalma noktasında ihtimalleri son derece düşürmektedir. Yüksek eğitim seviyesi aynı zamanda kişilerin garantili ve sözleşmeli işlerde çalışmasına olanak tanımakla birlikte iş bulma konusundaki gayret ve istekleri düşük eğitim seviyesine sahip kişilere göre daha yüksektir. (Michaelowa ve Waller, 2003:7) Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması 2014 sonuçlarına göre, yüksek öğretim mezunu düzeyinde bir kadın çalışanın ortalama yıllık ortalama esas iş geliri aynı eğitim düzeyinde bir erkek çalışanın yıllık ortalama esas iş gelirinden %1,3

oranında düşük gerçekleşirken, bu farkın en fazla olduğu eğitim düzeyi %1,8 ile lise altındadır (TÜİK, 2016b).

Kadınların eğitim düzeyinin yüksek olması kadınların sadece sosyal ve ekonomik hayatta fayda görmelerine olanak sağlamamaktadır. Kadınların eğitim düzeyinin yüksek olması ailesinin de refah düzeyini yükseltebilmekte ve dolayısıyla ülkenin refah düzeyinde de artış meydana gelmektedir. Bundan dolayı kadınların eğitim haklarına kavuşmasının önemi artmaktadır. Ekonomik boyutta kadınların eğitim seviyesi iş bulma ihtimallerini artırdığı gibi iş hayatında üretken yönlerinin artmasını bu sayede tercih sebebi olan bir emek durumuna gelmelerine imkan tanımaktadır (Faridi vd., 2009: 128).

Beşeri sermaye teorisine göre eğitim, ekonomik gelişmenin en önemli unsuru olarak ele alınmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek iş gücünün; iş gücü katılım oranını, kazancını, yapısını ve cinsiyet ayrımından kaynaklanan eşitsizliklerin yok olmasına karşı etkili olduğu, bu sayede kalkınma ve ekonomik yükseliş açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte toplumda hala varlığını sürdüren cinsiyet ayrımı ve eşitsizliği, kadınların mevcut potansiyellerini etkili şekilde kullanmalarına, dolayısıyla ekonomik platformda rol almalarına imkan tanımamaktadır. (Günsoy ve Özsoy, 2012: 22)

Tablo 4’te TÜİK tarafından açıklanan veriler cinsiyete göre ülkemizdeki eğitim düzeyini ve okur yazar olmayan nüfus oranını göstermektedir.

**Tablo 4**

*Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler (2016)*

Seçilmiş Göstergeler	Erkek	Kadın
Okur-yazar olmayan nüfus oranı (25 + yaş) (%)	1,8	9,2
Lise ve dengi okul mezunu nüfus oranı (25 + yaş) (%)	23,2	15
Yüksekokul veya fakülteden mezun nüfus oranı (25 + yaş) (%)	16,2	11,7
İstihdam oranı (15 + yaş) (%)	64,8	26,7
İşgücüne katılım oranı (15 + yaş) (%)	71,3	30,3
Genç işsizlik oranı (15-24 yaş) (%)	16,6	20,4

Kaynak: TÜİK (2016b), “İstatistiklerle kadın 2015” TÜİK Web Sitesi, (Çevrimiçi),

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> 17.10.2016

Tabloya göre Türkiye’de 2015 yılında 25 ve daha yukarı yaşta olan ve okuma yazma bilmeyen toplam nüfus oranı %5,6 iken bu oran erkeklerde %1,8 kadınlarda

%9,2'dir. Lise ve dengi okul mezunu olan 25 ve daha yukarı yaştakilerin toplam nüfus içindeki oranı %19,1 iken bu oran erkeklerde %23,2, kadınlarda %15'tir. Yüksekokul veya fakülte mezunu olan toplam nüfus oranı %13,9 olup bu oran erkeklerde %16,2 kadınlarda ise %11,7'dir.

Yine aynı tabloda 15 yaş ve üstü kadın ve erkeklerde istihdam oranları; kadınlarda %26,7 iken, erkeklerde %64,8'dir. Bu istatistik kadın ve erkeklerin eğitim düzeyleri arasındaki farkla anlamlılık içermektedir. Ülkemizde 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde iş gücüne katılma oranı 2014 yılında %50,5 olup bu oran erkeklerde %71,3 kadınlarda ise %30,3 olmuştur. Eğitim durumuna göre iş gücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe iş gücüne daha fazla katıldıkları görülmüştür. Okur-yazar olmayan kadınların iş gücüne katılım oranı %16, lise altı eğitilmiş kadınların iş gücüne katılım oranı %25,8, lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı %31,9, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı %39,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı %71,3 oldu. (TÜİK, 2016b)

Kadınların iş gücüne katılma ihtiyacı duymalarının temelinde ekonomik nedenler yatmaktadır. Kadınların ekonomik düzeyinde bir iyileşme olması halinde çalışmayı bırakabildikleri görülmektedir. İstanbul'da yaşayan eğitim düzeyi yüksek kadınların iş yaşamına ilişkin yapılmış olan bir araştırmada kadınların ekonomik düzeylerinin yükselmesiyle iş hayatına son vermeyi düşünmedikleri, aksine bu durumdaki kadınların %70'inin iş yaşamını devam ettirmek istediği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda kadınların eğitim düzeyinin yüksek olması sadece iş bulmalarına olanak tanımamakla birlikte, ekonomik gereksinimler haricinde de iş yaşamında kalıcı olmalarına olanak tanımaktadır (Uşen ve Delen, 2011: 175-176).

### **İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik**

Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı iş alımında da bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir önceki bölümde bahsedildiği şekilde, toplumda bazı işler kadına özgü bazı işler de erkeğe özgü olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte kadınların annelik ve eşlik sorumluluklarıyla birlikte iş hayatını sürdürmesi gerektiğinden işine yeteri kadar önem vermeyeceği düşüncesi de toplumda oldukça hakimdir.



Bu doğrultuda iş verenlerde işe alım konusunda cinsiyet boyutunu ve kadınlara dair bu düşünceyi ön planda tutmaktadırlar. Bu durum kadınların birçok mesleğe hiç alınmaması, bazı mesleklere de belirli sayıda alınması, işe alma öncesi mülakatlarda kadınlara erkeklerden ayrı kriterler doğrultusunda değerlendirme yapılması gibi neticeler ortaya koymaktadır. Kadınlara mülakatlarda daha çok özel yaşantıları ile ilgili sorular yöneltilmesi ve anne olacakları zaman konusunda baskı oluşturulması bu duruma en net örneklerdir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

İşe alımlarda yapılan cinsiyet ayrımcılığı doğrudan ve dolaylı olarak karşılaşılan bir sorundur. Türkiye’de özellikle kamuya bazı sektörlerde kadınlar hiç alınmamakta, bazı sektörler için ise sınırlı sayıda kontenjan belirlenmektedir. Bu durum açık bir eşitsizliği göstermektedir. (Kerestecioğlu, 2004) 1990 yılında hukuk fakültesinde okuyan kız öğrencilerin oranı %36,4’iken savcılık mesleğine alımlar için toplam istihdamın sadece %5’i kadınların başvurusuna açılmıştır. Aynı şekilde Elektrik İşleri Etüd İdaresi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın mühendis alımı için açtığı sınavda kadınların başvuruları hiç alınmamıştır. Yine uzmanlık mülakatlarında sadece kadınlara özel hayatlarıyla alakalı sorular yöneltilmiş, çocuk sahibi olup olmadıkları dikkate alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. (Kerestecioğlu, 2004)

Kadınların iş yaşamında korunması amacıyla çıkarılan bazı yasal uygulamalarda kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasına sebep olmaktadır. Mesela; 100-150 kadın çalışana sahip bir işyerinde kreş ve emzirme odası açılması mecburiyeti, işyerlerinin kadın işçi sayısını bu sınırın altında tutmaya çalışması sonucunu doğurmuştur.

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları en sık rastlanan cinsiyet ayrımcılığı ise terfi verilmesi durumlarında yaşanmaktadır. Kadınların işlerine verdikleri önemin daha az olduğunun düşünülmesi, evli ve anne olmaları gibi faktörler kadınların iş yaşamına ara verme ihtimalini artırdığı düşüncesi kadınların yönetim kadrolarına alınmasında oluşan bir engeldir. Yönetim kadrolarında bu yüzden daha çok erkekler düşünülmektedir. Kadınların yönetim kadrolarında düşünülmemesinin bir diğer sebebi de karakter açısından erkeklere göre daha zayıf oldukları şeklinde bir görüşün hakim olmasıdır.

Terfi noktasında yapılan cinsiyet ayrımcılığından dolayı “cam tavan” kavramı öne sürülmüştür. Cam tavan kavramı kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici olmalarına izin vermeyen görünmez engellerdir. Kadınlar iş yaşamında ne denli

başarılı olursa olsun, ulaşmak istediği üst düzey yönetici pozisyonu sebepsiz ve keyfi biçimde kendilerine verilmemektedir. Cam tavan algısının birçok iş yerinde ve kuruluşa hakim olduğu, ancak kurumdan kuruma veya sektörden sektöre değişken derecelerde bulunduğu idda edilmektedir. (Kerestecioğlu, 2004) Aynı şekilde özel sektörde de eşit şartlar altında kariyer planlaması kadınlar aleyhinde kullanılmakta ve kadınlara üst düzey yönetici olma imkanı tanınmamaktadır (TİSK, 2004).

### **Ücretlendirmede Eşitsizlik**

Dünya genelinde oluşturulan normlar ve Türkiye yasalarında “eşit işe eşit ücret ilkesi” benimsenmesine karşın iş gücü piyasasında kadınlar ile erkeklerin ücretlerinde bariz bir eşitsizlik olduğu görülmektedir. Kadınlara erkekler arasındaki ücretlendirme farkı belirli durumlara göre değişkenlik göstermektedir. Sektörden sektöre, iş statüsüne veya eğitim düzeyine göre kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliği artmakta, bu eşitsizlik her zaman kadınların aleyhinde oluşmaktadır. Tüm ayrıcalıklarda olduğu gibi cinsiyete göre ücret eşitsizliğinin sebebi yine kadınlara karşı mevcut ön yargıdan kaynaklanmaktadır. Toplumda evi geçindiren, gelir sağlayan kişinin erkek olarak kabul edilmesi, kadınların ise iş yaşamına katıldıklarında elde ettikleri gelirin ek gelir olarak nitelendirilmesi, hatta kadınların çalışmasına gerek olmadığını, kendisine bakmakla yükümlü birinin var olduğunun düşünülmesi ücret eşitsizliğinin ortaya çıkmasında en temel etmenlerdendir. Çünkü toplumda var olan bu düşünce işverenlerde de hakim olmakta ve kadınları daha düşük bir ücrete layık görmekteyler (Alparlan, vd., 2015).

Cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak ortaya çıkan ücretlendirme farkının başka bir sebebi de daha önce bahsedilen kadınların eğitim düzeyinin düşük olmasıdır. Cinsiyet ayrımı olmaksızın alınan ücretle eğitimi düzeyi arasında doğru orantı söz konusudur. Eğitim seviyesinin artması daha yüksek bir ücret elde edilmesine olanak tanımakta, bu durum kadınla erkek arasındaki ücret farkını da azaltmaktadır. Mesela; DİE 1987 Hane Halkı Gelir ve Tüketim Harcamaları Anketi sonucunda elde edilen verilere göre ilköğretim düzeyinde erkeklere ödenen ücretin yüzde 42’si aynı düzeydeki kadınlara ödenirken, eğitim düzeyi yüksek kadınlarda bu oranın yükseldiği görülmüştür (TÜSİAD, 2000).

Ücret eşitsizliğine sebep olan farklı bir faktörde kadınların toplum tarafından kendilerine uygun görülen belli meslek gruplarına daha fazla yönelmesi sebebiyle o

mesleklere olan arzın oldukça artması, buna karşın talebin ise sınırlı kalması düşük ücretle çalışma durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca Neo-klasik iktisatçıların görüşüne göre cinsiyet farklılığına göre ortaya çıkan ücret eşitsizliğinin sebebi kadınlardan kaynaklanmaktadır. Kadınların bir tercihi olarak ortaya çıktığı iddaa edilen görüşe göre ücret, eğitim düzeyi ve iş tecrübesine bağlı olarak oluşmaktadır. Kadınların çoğunluğu anne ve eş olma sebebiyle eğitim düzeyini yükseltmemekte, aynı zamanda kariyer gelişimlerini de yarıda bırakabilmektedirler. Bu sebeple yeni bir işe başladıklarında düşük bir ücretle karşılaşabilmektedirler. (T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2000)

Kadınlara layık görülen düşük ücret, iş gücü piyasasına girmeleri konusunda en büyük engel olarak görülmektedir. Emeği karşılığında elde edeceği ücreti yeterli bulmayan kadınlar iş gücü piyasasına girmekten kolaylıkla vazgeçebilmektedir. Bunun yanında erkeklerle aynı işi yaptığı halde daha düşük ücrete layık görülmeleri kadınların iş verimini düşürmekte ve işinden tatmin olma düzeyini azaltmaktadır. Bu durum kadınları iş yaşamından soğutmakta ve çalışmaktan vazgeçirebilmektedir.

### **Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik**

İşverenler için çalışanlara sosyal haklarını vermek yasal bir sorumluluktur. Çalışanların sosyal güvenlik haklarına sahip olabilmesi için SGK'ya kayıtlı olarak çalışıyor olması gerekmektedir.

Ancak Türkiye'de SGK kaydı yapılmadan, yani kayıt dışı olarak çalıştırılan kişi sayısı Tablo 5.'te de görüldüğü üzere 2013 yılı itibariyle 3 milyondan fazladır. SGK kaydı yapılmadan çalıştırılan kişiler birçok haktan mahrum kalmakta, aynı zamanda asgari ücretin dahi altında ücretlerle çalışma durumunda kalmaktadırlar. Tablo 5'te görüldüğü üzere 2,4 milyon kişi sigortasız olarak çalışıyor ve bunların yüzde 68'i asgari ücret ve daha düşük ücretler elde ediyor.

**Tablo 5**

*Kayıt Dışı Ücretli Çalışanlar Arasında Asgari Ücret ve Altında Çalışanların Sayısı ve Payı (%)*

	Bin kişi	%
Kayıt dışı çalışanlar	2.382	100
Asgari ücret seviyesinin altında çalışanlar	1.245	52,3
Asgari ücretli çalışanlar	376	15,8
Asgari ücret seviyesinin üzerinde çalışanlar	760	31,9

Kaynak: TÜİK, 2013 HaneHalkı İşgücü Anketi Veri Seti

Sosyal güvenlik kurumuna kaydı yapılmadan çalışan kişi sayısındaki büyüklük dikkat çekerken, birçok işveren kadınları kaçak işçi olarak çalıştırmaktan çekinmemektedir. Bu durumun bir getirisi olarak kaçak işçi olarak çalışan kadınlar sağlık yardımı, emekli olma, doğum iznine ayrılma, annelik izni gibi birçok sosyal haklarından feragat etmektedir. Başka bir deyişle kadınlar erkeklerin aksine emekli olma gibi bir plan yapmamaktadır. (Kalaycıoğlu ve Toprak, 2004)

Kayıt dışı olarak çalıştırılan kadınlar ayrıca mevcut iş yasalarıyla korunmaktan, örgütlenme, toplu sözleşme ve grev gibi haklardan feragat etmektedirler.

### **Cinsel Taciz**

Cinsel taciz genel anlamda, çalışma ortamında, karşı cinsten çalışanlardan beklenmeyen ve rahatsızlık veren, cinsel içerikli, sözlü, sözsüz veya fiziksel müdahaleler olarak ifade edilebilir. Cinsel taciz ; onur kırıcı, yıldırma sebepleri olan, inciten ve düşmanlık amaçlı olarak kullanılabilen her çeşit cinsel içerik yüklü davranışlar olarak görülmektedir. Cinsel tacize maruz kalan kişiler genellikle kadınlar olabildiği gibi erkeklerin de başına gelebilmektedir. Cinsel tacize maruz kalan kişiler aynı statüde çalışan iş arkadaşlarından ve üst üste ilişkisi içerisinde bulunduğu kişilerden bu tarz sözlü, sözsüz ve fiziksel davranışları görebilmektedir. Cinsel tacizin tespit edilmesi ve ispatlanması da oldukça güçtür. Bir kadın için rahatsızlık verecek nitelikte olan bir davranış başka birinin gözünde doğal karşılanabilmektedir.

Cinsel taciz birçok şekilde yapılabilirken, kurbanların maruz kaldığı cinsel tacizler genellikle sözlü, sözsüz, fiziki müdahale ve karşılığa dayalı davranışlar olmak üzere dört ayrı kategoride değerlendirilebilir. Sözlü cinsel tacizler genellikle, cinsel içerikli espri ve şakalar, cinsel çağrışım yapan sözler ve cinsel ilişki teklifi şeklinde örneklendirilebilir. Sözsüz cinsel tacizler de genellikle ıslık çalarak rahatsız etme, dikkatli ve uzun süreli bakma, yine cinsel imalı jest ve mimikler olarak örneklendirilebilir. Fiziksel cinsel tacizlere örnek olarak, fiziki müdahale ile vücuda dokunma, karşı taraf istemediği halde öpme ya da sarılma, cinsel saldırganlık ve tecavüz verilebilir. Karşılığa dayanan cinsel taciz örneklerine ise ilişkiye girme teklifinin kabul edilmesiyle kurbanın bu durumdan fayda göreceğini söylemek, teklifin reddedilmesi halinde önüne engeller koymak ve tehdit etmek verilebilir. Bu tarz bir cinsel tacizin kurbanı kırıp, inciten ve aşağılayan bir niteliğe sahip olduğu şüphesizdir. Daha önce kadın çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada kadınlara yöneltilen “Uygunsuz davranışlara maruz kaldınız mı?” sorusuna katılımcıların büyük kısmı “Hiç karşılaşmadım” cevabını vermiş, ancak en sık karşılaştıkları cinsel taciz türlerini laf atma, samimiyet gösterme, uygunsuz teklif, yoğun ilgi olarak belirtmişlerdir. (T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 1999)

Yapılan başka bir araştırmada da “Çevrenizde erkeklerin sözlü ya da fiziksel cinsel tacizine maruz kalan kadın var mı ?” sorusuna kadınların %14’ü evet cevabını vermiş, “Cinsel tacize maruz kalan kişinin şikayette bulunup bulunmadığını biliyor musunuz?” sorusuna da bir önceki soruya “Evet” cevabı veren kadınların %20’sinin şikayetçi olduğu yönünde bilgi verdiği görülmüştür. “Yapılan şikayetten bir sonuç çıktı mı?” sorusuna ise katılımcıların yarısı “Evet” yarısı da “Hayır” cevabı vermiş, iki katılımcı ise tacize maruz kalan tanıdığına kimseyi bu duruma ikna edemediği için intihar girişiminde bulunduğunu ifade etmiştir. Öte yandan cinsel tacize maruz kalan kadınların yarısının işi bıraktığı belirtilmiştir. Bununla birlikte katılımcılar, cinsel taciz sebebiyle kadınların kariyer ilerlemesi yapamadığını ve terfi alamadığını vurgulamışlardır (Kalaycıoğlu ve Toprak, 2004).

Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı şekilde, cinsel tacize maruz kalan kadınların büyük kısmı çevreye duyulmasından ve alacakları tepkiden korkarak sessiz kalmayı seçmişlerdir. Bu duruma sessiz kalmak ise onları daha da olumsuz etkilemekte, psikolojik ve fiziksel yönden sağlık sorunları yaşamalarına sebep

olmaktadır. Öte yandan huzursuz bir iş yeri, buna bağlı olarak ortaya çıkan endişe ve stres, işe kendini verememe, ilgisini ve yaratıcılığını yitirme, sık hatalar yapma ve verimli olamama gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. (Bakırcı, 2000)

### **Mobbing/Yıldırma**

İş yerinde psikolojik yıldırma veya mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelinen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir kavramdır.

Mobbing, iş yerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik tacizdir. Yıldırma, iş yerinde kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Yıldırma, iş yerinde bir kişinin veya grubun sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, imâ, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, kişiyi yıldırarak işten çıkmaya zorlaması ile ilerlemektedir.

Mobbing davranışları, çok çeşitli, doğrudan ve dolaylı olacak tarzda ama planlı, bilinçli, güdülenmiş olan saldırgan davranışları kapsamaktadır. Yıldırma davranışlarının, bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif duruma getirmesi, kişisel güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçları dışında önemli örgütsel sonuçları da vardır. Bunlar arasında verim ve motivasyonun düşmesi, iş gücü devir oranlarının artışı, örgütsel güvenin sarsılması ve yabancılaşma sayılabilir (Kök, 2006).

Yıldırma davranışları işten ayrılmalara kadar giden sonuçlar doğurabilir. Yıldırma, iş yerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir. Bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir. Gittikçe şiddetlenen bu tür davranışları, kurumlar çoğu kez görmezden gelir, göz yumar ya da bazen teşvik eder (Gökçe, 2009).

Yakın zamana kadar üzerinde çok fazla araştırma yapılmamış olan bu olgunun sonuçları itibariyle ne kadar önemli bir kavram olduğu yapılan araştırmalarla anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalar yıldırma uygulayanların ve mağdurların kişisel özellikleri, kıskançlık, düşmanlık, grup baskısı, stres ve çatışma

ortamının çokça görüldüğü örgütsel nedenler yıldırma hareketlerinin nedenlerindedir.

Mobbing dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olabilir. Dikey yıldırma üstlerin astlara ya da astların üstlere baskısıdır. Yatay yıldırma ise aynı düzeyde çalışanların birbirine uyguladıkları psikolojik baskıdır (Kök, 2006).

Örgüt içinde yıldırma hareketlerinin çeşitli aşamaları vardır. Sırasıyla kendini geliştirme ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırmak, itibara saldırmak, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırmak, kişinin sağlığına doğrudan saldırmaktır. Tüm bu davranışlar kadınlar üzerinde daha büyük etkiler bırakmakta ve işten ayrılmayı düşünmeye itmektedir (Cemaloğlu, 2007).

Mobbing hareketlerinin organizasyonlara olduğu gibi kadınlara, dolayısıyla da ailelere çok önemli etkileri vardır. Yıldırmaya uğrayan kadınlarda fizyolojik, psikolojik, davranışsal bozukluklar meydana gelir. Bu durum aile yapısını önemli ölçüde etkiler. Ebeveyn-çocuk ilişkilerini, çocukların psikolojik gelişimini etkiler, boşanmalara neden olabilir. Eğitimin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeleri, eğitim sisteminin genel yapısını belirleyen kurum siyaset kurumudur. Fakat bu amaç ve ilkelere ulaşmak için mücadeleyi verecek olan kurumlar bizzat eğitim kurumları yani okullardır. Ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerleri benimseyen koruyan ve geliştiren; beden, zihnen, ruhen dengeli ve sağlıklı nesiller yetiştirmek eğitim kurumlarımızın dolayısıyla da öğretmenlerimizin en önemli görevidir. Bu derece önemli görevi olan öğretmenlerimizin huzurlu bir eğitim-öğretim ortamında çalışmaları hayati öneme sahiptir (Gökçe, 2009).

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden dolayısıyla mobbingi önlemede birinci derecede sorumlu olan kişiler okul yöneticileri yani okul müdürü ve müdür yardımcılarıdır. Okullarda huzurlu bir ortam hazırlamakta okul yöneticilerinin en önemli görevidir. Bu derece önemli görevi olan okul yöneticileri görevlerine atanırken azami özen gösterilmeli liderlik vasıfları olan, iletişim becerisi iyi olan, kolektif akla inanan, ahlaki değerleri yüksek adaylar seçilmelidir.

Eğitim kurumlarında var olan yıldırma(mobbing) hareketleri eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz etkilemekte, eğitimin kalitesini düşürmektedir. Kadınlara yönelik yıldırma hareketlerinin olduğu bir kurumda huzurlu bir çalışma ortamından söz edilemez. Huzurlu olmayan bir ortamda ne öğretmenlerin ne de öğrencilerin verimli olması mümkün değildir. Dolayısıyla huzursuz bir çalışma ortamında

başarıdan da söz etmek mümkün değildir. Kadınlara yönelik var olan yıldırma hareketlerinin tüm boyutlarıyla incelenip çözüme kavuşturulması hayati öneme sahiptir. Yıldırma hareketlerinin ortadan kaldırılması eğitim-öğretim faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek başarıyı artıracaktır (Gökçe, 2009).

Mobbing eylemleri, hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bireyler üzerinde meydana gelen olumsuz sonuçlarla ilgili araştırmalar daha çok bu eylemlerin bireyler üzerinde bıraktığı psikolojik ve psikosomatik bulguların ölçülmesiyle yapılmaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar, örgütlerde yıldırma maruz kalmak ile psikolojik ve psikomatik sağlık şikâyetlerinin artması arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır (Baltaş ve Baltaş 1998). Kadınlara mobbing eylemlerine maruz kalma ile psikolojik ve psikosomatik sağlık şikâyetleri arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre yıldırma maruz kalan kadınların % 27'sinin psikolojik sağlık şikâyetleri, % 10'unun ise psikosomatik sağlık şikâyetleri olduğunu saptamışlardır. Birçok araştırma; koroner kalp hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, yüksek tansiyon, gerginlik ve depresyon gibi sorunların kişinin işinden ve çalışma koşullarından memnun olmayışından kaynaklandığını göstermektedir. Çoğu araştırmacı ve psikolog bu tür eylemlerin şiddetli derecede yaşanmasının kurban kişileri intihara kadar sürüklediğini ifade etmektedir. (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003)

Mobbingin örgüt üzerinde meydana getirdiği olumsuz sonuçları da vardır. Harrison, ABD'de 9000 kamu iş göreninin üzerinde yapılan araştırmada; kadın iş görenlerin % 42'sinin, erkek iş görenlerin ise % 15'inin son iki yılda yıldırma maruz kaldığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtmektedir. (Aktaran: Arpacıoğlu, 2003) Bu davranış türlerinden dolayı meydana gelen personel dönüşümünün maliyeti de çok yüksektir. Namie'ye göre (1999) yıldırma başvuran bir iş görenle karşı karşıya kalan iş görenlerin % 82'si örgütten ayrılmaktadır. Bunların % 34'ü yıldırma sonucunda ortaya çıkan sağlık nedenlerinden, % 44'ü ise örgütün performans değerlendirme sisteminin kendilerini kolayca "yetersiz" olarak belirlemesi ya da yönetimin kararıyla örgütten ayrılmaktadır.



## Yönetici Olarak Kadınlar

Kadınların iş yaşamında ve siyasal alanda yeteri kadar yer bulamayışı ülkenin ilerlemesinde, toplumsal ve ekonomik açıdan kalkınmasında oldukça ciddi bir engel teşkil etmektedir. Bilinmelidir ki kadınların olmadığı bir iş gücü piyasası, ülkelerin dengeli ve istikrarlı biçimde kalkınmasına izin vermeyecektir (Parlaktuna, 2010: 1217). Ülkemizin neredeyse yarısı oranda (%49,9) nüfusa sahip olan kadınların istihdamı ve kariyer planlaması geliştirilmeli, çalışan kadınların yöneticilik yolunda önündeki engelleri ortadan kaldıran çözümler ortaya konulmalıdır.

Kadınların üst düzey yönetici olarak rol alma oranları hem özel sektörde hem de kamuda hala düşük düzeydedir. Bu durumun ortaya çıkmasına sebep olan, üst kademelere yükselmeye izin vermeyen engeller mevcuttur. Aynı şekilde kadınların siyasi platformda aldıkları rol de oldukça önemli olmasına rağmen yine bu alanda da kadınların temsil oranı oldukça düşük düzeydedir.

TBMM’de 1935 yılından bu yana rol alan kadın siyasetçi oranında neredeyse üç kat artış gözlemlenmiştir. Yine de mevcut oran (%14,7) gelişmiş Avrupa ülkelerine kıyasla oldukça düşük düzeydedir. 2014 yılı verilerine göre İsveç’te kadın siyasetçi oranı %45’le Avrupa’da ilk sıradadır. Türkiye’de ise 65. Hükümette bakan koltuğuna oturan kişi sayısı 2016 yılı itibariyle 27 kişi iken, bunların sadece 1’i kadındır. Belediye başkanları içerisindeki kadın oranı ise 2016 yılı itibariyle %10,7 olarak belirlendi. (TÜİK, 2016b)

Netice itibariyle ülkemizde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde kadınlar üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar yer alamamaktadır. Ayrıca kamu sektörüne göre daha zorlu şartlarda çalışma olanağı tanıyan özel sektörde kadınların üst düzey yönetici pozisyonunda daha yüksek oranda yer aldıkları görülmektedir. Toplumda var olan kadın işi/erkek işi şeklindeki kalıplaşmış düşünceler üst düzey yöneticilik boyutunda da görülebilmektedir. Kadın yönetici oranının gayet düşük olduğu ülkemizde, iş yaşamında yükselme de kadınların karşılaştığı sorunların çözüme kavuşturulması ve engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Mevcut veriler itibariyle Türkiye’de var olan cam tavan olgusu, kadınların hem özel sektörde hem kamu sektöründe hem de siyasi platformda üst düzey yöneticilik, ya da kanun yapıcı pozisyonlara gelmesini engellemektedir. Bu sebeple ortaya konulacak politikalar,

kadınların görevde yükselmesi adına yürütülecek pozitif ayrımcılık ile kadınların etkinliği artırılmış olacaktır. (Parlaktuna, 2010: 1217)

Kadınların; sosyal, siyasi ve ekonomik anlamda hayata katılımı, üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alması ülkelerin kalkınma ve demokrasi düzeyinin gelişmişliğini göstermektedir. Bu durumun en temel sebebi, kadınların günümüz itibariyle eğitim seviyesini yükselttikleri, çalışma hayatına katılarak işlerin nasıl yapıldığı konusunda çehreyi dahi değiştirebildikleri şüphesizdir. Bu sebeple; kadınların iş yaşamındaki rollerinin, neler yapabildiklerinin, ülke ve dünya ekonomisine ne kadar olumlu katkı yaptıklarının fark edilmesi ve bu doğrultuda varlıklarının sürdürülmesi gerekmektedir. (Murthy, 2010: 1)

Kadınların iş hayatına girmesi çeşitli nedenler çevresinde gerçekleşmiştir. Yine aynı zamanda kadınların iş hayatında çalışma tutkusunun yüksek olması başarı tutkusunu da beraberinde getirmiştir. Ancak kadınların başarılı bir duruma gelerek ‘çalışan’ kademesinden ‘yönetici’ kademesine ulaşması hemen hemen hiç mümkün olmamıştır. Toplumsal baskılara inat çalışsa da bazen emeklerinin karşılığı yeteri kadar verilmemiş bazen de başarılı bir konuma gelmemesi adına hevesinin kırılması durumu gerçekleşmiştir.

### **Dünya’da Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu**

Sanayi Devrimi’nin etkisi ile kadının emeğinin bir ücret karşılığında verilmesi, dünyadaki tüm toplumlarda mevcut bir durumu oluşturmuştur. Ancak kadınların çalışma hayatında yönetici pozisyonuna gelmeleri Türkiye’de olduğu gibi Dünya’da da oldukça sıkıntılı bir durum olmaktadır.

Bu kapsamda tarihsel aşamalar açısından kadınların yöneticilik pozisyonu ele alındığında Acuner & Sallan’ın yapmış olduğu çalışma dikkat çekmektedir. Bu çalışmada 1985 yılında kadın yönetici oranı, tüm yönetsel görevin %6’sını kapsamaktadır. Bu oranın 1989 yılında %3,9 olarak belirlendiği, 1990 yılında ise (orta düzey yönetici, müfettiş ve üst düzey yöneticilerin toplamı) %4,2 olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler dikkate alındığında kadın yöneticilerin sayısında bir dalgalanma olduğu görülmektedir. Bu durumun en belirgin özelliği dünyada ekonomik anlamda meydana gelen göstergeler ve kadınların geleneksel anlayış biçiminde değerlendirilmeleridir. (Acuner Sallan, 1993: 199)

Türkiye İşveren Sendika'sının (TİSK) Dünya Ekonomi Formu, çeşitli ülkelerdeki özel sektörlerde iş hayatında bulunan kadınların durumunu belirlemek üzere bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda kadınların, ekonomik katılım ve fırsatlar açısından değerlendirmeleri belirlenmiştir. "İş Dünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010 Raporu"na göre üst düzey yönetici (CEO) pozisyonundaki kadın oranı dünya ortalamasının %5'i kadardır. (Negiz ve Yemen, 2011: 199) Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan bir çalışma raporuna göre ise iş hayatında aktif bir şekilde iş arayan kadınların sayısı en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Rapora göre, 2006 yılında tüm dünyada çalışanlardan 2.9 milyardan 1.2 milyarı kadındır. (ILO, 2007)

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Ocak 2015 yılında 126 ülke kapsamında yayınlamış olduğu "İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu"na göre kadınlar iş hayatının %40'ını oluşturmaktadırlar. Bu çalışma sonucunda raporda yalnızca üç ülkede kadın yöneticilerin sayısı erkekler yöneticilerden fazladır. Bunlar sırasıyla: Jamaika (%59.3), Kolombiya (%53.1) ve Saint Lucia (%52.3)'dir. Bu üç ülkeden sonra sıralamayı takip eden diğer ülkeler ise: Filipinler (%47.6), Panama (%47.4) ve Belarus (%46)'dir. Son sırayı oluşturan üç ülke ise: Ürdün (%5.1), Cezayir (%4.9) ve Pakistan (%3.0)'dir. Aynı raporun Türkiye inceleme sonucuna göre ise CEO kadınların oranı %2'dir. (Kılıç ve Çakıcı, 2016: 285)

Tüm bunlar ve araştırma rapor sonucu incelendiğinde kadınların üst yönetimlerde yer almasının sıkıntılı olduğu durum sadece Türkiye için değil, aynı zamanda dünyada her yerde geçerli olan bir durumdur. Bu kapsamda, dünyada kadınların yönetimde söz hakkı olması ve etkin bir şekilde çalışması için gerekli çalışmaların yapılması eşitlik davranışının sağlanması için olmazsa olmaz kuralları içermektedir.

### **Türkiye'de Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu**

Türkiye, geleneksel anlayışın baskın olduğu toplumlardan birisidir. Bu nedenle kadınlar, modern bir insandan ziyade dar görüşlü insanların görüşleri altında ezilmektedir. Özellikle de kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmeleri, önlerine konulan engeller ile önlenmektedir. Bu engel, her sektör açısından dezavantajlı bir durumun ve etkilerinin oluşmasına neden olmaktadır. (Anadolu Ajansı, 2007)

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2016 yılında yapmış olduğu “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu” verilerine göre Türkiye; 126 ülke arasından kademe yöneticilerinin tamamı baz alındığında %12,2'lik pay ile 126 ülke arasından 95. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin bu oranı Avrupa Birliği oranını yakalamıştır. Ancak Türkiye bu rapor sonuçlarına göre; İran (%14,6), Malezya (%21,5) ve Uganda (%20,2) gibi ülkelerin ise gerisinde kalmıştır. (Kılıç ve Çakıcı, 2016: 285)

### **Türkiye’de Kadın Yönetici Sayıları**

Kadın yöneticilerin sayısı özel ve kamu sektöründe değişiklik gösterebilmektedir. (Önder, 2013) Ancak genel olarak kadınların yaşadığı sıkıntılar dikkate alındığında ve bu kapsamda araştırma yapıldığında tepe yönetimde kadın yönetici bulunma oranı %24 olarak belirlenmiştir. Bu oran; 2007, 2009 ve 2013 yıllarında da aynı seviyelerde tespit edilmiştir. Türkiye, kadın yönetici bulundurma bakımından 2013 yılında %30'luk bir orana ulaşmışken, 2014 yılında bu oranda 5 puanlık bir düşüş gözlenmiştir. Türkiye yakalamış olduğu bu oran ile Avrupa Birliği, G7, Kuzey Amerika ve global ortalamanın üzerindedir. Ancak BRIC ve Doğu Avrupa'nın 7 ve 12 puan gerisinde bulunmaktadır. (Ceylan, 2014)

Kadın yöneticilerin Türkiye’de çalışan oranının belirlenmesinde sadece kamuda çalışanlar baz alınarak yapılan bir çalışmada, 2012 yılında üst düzey çalışan kadınlarının oranı Devlet Personel Daire Başkanlığı verilerine göre %10,4 olarak belirlenmiştir. (Önder, 2013) 2014 yılında da bu verilerde önemli derecede bir değişiklik görülmemiş ve %9,4 olarak belirlenmiştir. (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014)

### **Kadının Eğitim Sistemindeki Yeri ve Kadın Okul Yöneticileri**

Kadınlar için öğretmenlik mesleği Türkiye’de en eski mesleklerden birisidir. Kadın öğretmenlerin Türkiye’de yetiştirilme tarihine baktığımız zaman, kadınların iyi bir eş ve anne olma rolleri onlara öğretmenlik mesleğinin de kapılarını açmış ve yıllar boyunca kadınların yeni nesilleri yetiştirmesi mümkün olmuştur. Kadınlar sahip olduğu mesleklerin birçoğu evdeki mevcut anne ve eş rollerinin bir uzantısıdır. Birçok kadın anaokulu ve ilkökul öğretmenliği, hemşirelik ve hosteslik gibi meslekleri icra etmektedir. Bu sebeple besleme, yetiştirme ve bakma temelli

meslekler kadınlara özgü görülürken ; güce, otoriteye ve denetime dayalı meslekler de erkeklere özgü görülmüştür. (Bhasin, 2003, s. 30)

Öğretmenlik mesleğinde ise kadınların tercih sebebi olan birçok güdü yer almaktadır. Bu sebeple kadınların öğretmenlik mesleğini tercih etmelerinde aşağıdaki amaçlar söz konusudur: (Tezcan, 1991)

1. Öğretmenlik mesleğinin çocuk sevgisi içeren bir meslek olması ve çocuk gelişimine katkı sağlaması
2. Toplum tarafından kadınların yapması uygun görülen işler içerisinde öğretmenliğin bulunması
3. Öğretmenliğin devlet memuru olmak sebebiyle güven veren bir meslek olması
4. Öğretmenlik mesleğinde yıl boyunca tatil oranının ve yarım gün mesai imkanının bulunması

Öğretmenliğin yarım gün olması sebebiyle mesai harici zamanlarda çocuklarıyla ilgilenmeye fırsat bulabilmeleri, ayrıca yarı yıl tatili ve yaz tatili sebebiyle öğretmenlik mesleğini kadınlar için cazibeli hale getirmektedir. Toplumda erkek egemen bir ideoloji sonucunda meslekler de o ideolojiye göre şekillenirken kadınların kendilerine ekonomik açıdan sınırlı imkanlar tanıyan ve sosyal prestiji düşük mesleklere yönelmesi de bundan kaynaklanmaktadır. Bu durum kadınların aile görevleriyle uyumlu olan mesleklere yönelmesi, yani üretimle ilgili iş gücü alanlarından ziyade, yeniden üretim alanlarında kendilerine meslek bulmalarına sebep olmaktadır. Kadınlara sürekli toplum tarafından tüketici olmak yerine üretici olmaları yönünde beklentiler yüklenirken, kadınlar bu beklentilerin cevabını dikiş, nakış, öğretmenlik, hemşirelik ve sekreterlik gibi toplum tarafından kadına yakıştırılan meslekleri tercih ederek vermektedir. Bu mesleklerin ortak özelliği ise bireylerin yaratıcı ve düşünsel fikirlerini kullanmalarına olanak tanımayan, toplumsal kararlar alma noktasında bireyleri yetiştirmeye olanak tanımayan, emeğin yoğun olarak verildiği ve düşük ücretin uygun görüldüğü mesleklerdir (Gök, 2010, s.163).

## **Türk Eğitim Sisteminde Kadın**

Kız öğretmen okullarının 1870 yılında açılması ile birlikte kadınların Türk eğitim sisteminde büyük oranda yer bulmaları için harekete geçilmiştir. Bu okullardan mezun olan öğretmenlerin ülkenin birçok bölgesine atanarak, eğitime hizmet etmesi ve önderlik yapması beklenmiştir. (Çaha, 1996)

1868 yılında yapılan yasal düzenlemeler ve çıkarılan kamu eğitim kanunu ile (Maarif-i Umumiye Nizamnamesi) tüm kız çocuklarının ilkokul eğitiminin zorunlu hale getirilmesi planlandı. Bunun yanında 1876 yılında çıkarılan ilk anayasa olan Kanun-i Esasi ile de cinsiyet fark etmeksizin tüm Osmanlı halkının ilkokula zorunlu olarak gitmesi şartı getirildi. Bu dönemlerde yapılan yasal düzenlemeler ve hayata geçirilen uygulamalar ile eğitim alanında ciddi adımlar atılmıştır. (Çaha, 1996 s.89)

Tanzimat döneminde ise kadınlara kamu istihdamına olanak tanıyan düzenlemeler sayesinde ilk olarak 1873 yılında kadın öğretmen ataması yapılmış, 1881’de yine ilk kez bir kadın öğretmen bir kamu kurumu olan okullarda topluma hitap imkanı bulmuş, 1883’te ise kadın okul yöneticisi ataması yapılmıştır. Tüm bu gelişmeler kadınların eğitim sisteminde yer almalarında ilk adımlar olarak görülmektedir (Çaha, 1996 s.89).

Yürürlüğe geçen kamu eğitim kanunuyla 1870’te dönemin Darülmüallimat’ında bir kadın okul müdürü olması hükmü yer almış ve 1881’de ilk kadın müdür ataması yapılmıştır. Bu hüküm 1885’te dönemin padişahı Abdulhamit tarafından yayımlanan talimatname ile her okulda bir erkek, bir de kadın okul müdürü olması şeklinde değiştirilmiştir. Bu düzenleme ile kadın okul müdürleri erkek okul müdürlerinin maiyetine alındığı için kadınların yönetici pozisyonundaki yetki ve sorumlulukları büyük oranda ellerinden alınmıştır. (Balcı, 2004 s. 24)

1923 yılında yapılan Çağdaşlaşma ve Kültür Devrimi ile kadınlar eğitim sektörü dışında bir çok sektörde boy göstermeye başlarken Avrupa’da yer alan üniversitelerde ortalama %10 oranında kadın öğretim üyesi bulunurken, Türk üniversitelerinde bu oran yüzde 35’lere kadar yükselmiştir. (Arat, 1996, s.50)

## **Kadın Mesleği Olarak Öğretmenlik**

Kadınların toplumda edinebileceği statü cinsiyetleri doğrultusunda belirlenmektedir. Kız çocukları küçük yaşlardan itibaren sahip olmaları gereken

statü, meslek ve yaşantıları konusunda toplum tarafından yönlendirilmektedir. Bu yönlendirme meslek hayatlarında da devam etmektedir. Genellikle kız çocukları çocukluktan itibaren annelerinden aldıkları roller doğrultusunda yetiştirilmekte ve annelerinin sahip olduğu yeterliliklere ulaşma gayreti içerisinde sürüklenmektedir. Ataerkil toplumlarda genellikle kadınlardan iyi bir eş ve iyi bir anne olmaları beklenmekte, kadınların iş hayatına girmeleri sayesinde bu roller içerisinde bir de çalışan kadın rolü eklenmektedir.

Ataerkil toplumların düşünce yapısının devamlılığının oluşturulmasında eğitim önemli bir unsurdur. Öyle ki toplumda egemen olan düşünceler ile eğitim süreci yeniden şekillenmektedir. Dolayısıyla ataerkil toplumlarda eğitim sistemi toplumsal yapıyla uyumlu ve mevcut yapıyı sürdüren nitelikte bireyler yetiştirecek şekilde yapılanmaktadır. Eğitim sisteminin bireyin yetiştirilmesinde toplum tarafından kabul görmüş, bilinçaltında yer alan ve kabul gören doğruları benimseten bir etkisi söz konusu olduğu için, toplumsal özelliklerin nesiller boyunca sürdürülmesi mümkün olmaktadır. Öğretmenlik mesleği de ataerkil eğitim sistemine ait bir unsur olduğu için öğretmenlerden kendilerinde bulunan bireysel ve toplumsal değerleri öğrencilere aktarması ve öğrencilerin benimsemelerini sağlamaları beklenmektedir.

Öğretmenlik toplumda tıpkı, ebelik ve hemşirelik gibi kadının anne rolüne uygun görüldüğü için “kadın mesleği” olarak kabul görmektedir. Öyle ki çalışan kadınların neredeyse yarısının öğretmenliği tercih etmesi, diğer yarısının da hemşirelik, ebelik ve diğer kadına özgü meslekleri tercih etmesi tesadüften ziyade, ataerkil toplumda yer almanın oluşturduğu iş yaşamına yansıyan cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı bir unsurdur. Nitekim ataerkil toplumlarda erkeğe uygun görülen idarecilik statüsü hem toplumun geneli hem de kadınlar tarafından yadırganmakta ve kabul görmemektedir.

Ataerkil toplumlar içerisinde yaşayan kadınlar, bilinç seviyesine göre toplum tarafından yapılan cinsiyet ayrımcılığına dayalı tanımlanan meslekleri ve rolleri reddetmekte veya kabul edebilmektedir. Kadın öğretmenlerin geneli; annelik rolünü daha ön planda tutmakta, öncelikli olarak iyi bir anne ve eş olmayı hedeflemekte, geneleksen olarak toplum tarafından tanımlanan rollerini mesleklerinden daha ön planda tutmakta, hatta aynı gerekçelerle öğretmen olmayı okul yöneticisi olmaya tercih etmektedirler. Kadın öğretmenler gibi erkek öğretmenler de ataerkil

toplumların beklentilerini içselleştirip, toplumdan kazandıkları kültürü yeni nesillere kazandırmakta ve bu kültürün sürekliliğini sağlamaktadırlar.

Cinsiyetine göre toplum tarafından tanımlanan rolleri ön planda tutan kadın önce evdeki rollerini başarıyla yerine getirme, sonra iş hayatında bu başarıyı engellemeyecek bir meslek seçimine yönelme eğilimindedir. Kadının tercih edeceği mesleğin evdeki rolünü (iyi anne ve iyi eş olma) engellememeli, bunun yanında ekonomik kazanç elde etmesine de olanak tanınmalıdır. Kadınların tüm bu beklentileri yerine getireceği en uygun meslek ise öğretmenliktir. Bireylerin meslek seçiminde öne çıkan bir diğer faktör de aile içindeki beklenti ve yine aile içinde tatmin edici olarak görülen meslekleri benimsemesi ve içselleştirmesidir.

Öğretmenlik mesleği kamu sektöründe en fazla bireyi bünyesinde barındıran hizmet sınıfı iken, bu meslekte kadınların sayısı diğer mesleklere oranla oldukça kalabalıktır. Duygusal anlamda doyuma yeteri kadar ulaştıran öğretmenlik, toplum tarafından da kadınlar için en uygun görülen meslek olmaktadır.

Günümüzde cinsiyete göre oranlara bakıldığında zaman kadın sayısı ile erkek sayısının en yakın olduğu meslek dalı bahsedilen gerekçeler dolayısıyla öğretmenliktir. (MEB, 2016)

### **Eğitim Yönetiminde Kadın**

Türk kadınının memuriyet hayatına girişi öğretmenlikle başlamıştır. Öğretmen kadınları ilk olarak eğitim yöneticisi olarak göreve başlamaları ise 1881 yılında Dârul Muallimat'ta gerçekleşmiştir. İlk idareci kadın öğretmen ise müdür yardımcısı olarak görev yapan Refika Hanım'dır. (Kurnaz, 1991: 27) Tanzimat Dönemiyle başlayan kadınların eğitim yöneticisi olmaları Meşrutiyet Döneminde artarak devam etmiştir. Kadınlar o dönemde Maarif Nezareti tarafından okullara müfettiş olarak atanmış, yükseköğretimde de kadınlar yönetici pozisyonlarına gelmişlerdir. 1917'de ise İnas Darül Fünununa müdür yardımcısı olarak atanan Zekiye ve Zehra Hanım kadın eğitim yöneticiliğini devam ettiren isimler olmuştur. O dönemde başlayan savaşlar sonrası kadınlar eğitim alanı dışında memuriyet pozisyonlarında da ilk kez görev almıştır. Toplumda o dönemde kadınları iş hayatında yer almaları kolay kabullenilmemesine rağmen ilk olarak telefon



şirketlerine kadın yöneticiler alınmıştır. Kadınların memuriyet hayatı Maliye Nezaretinde aldıkları görevlerle devam etmiştir. (Kurnaz, 1991: 95-96)

Kadınların memuriyet hayatlarında ilk rol aldığı yılların 1881 ve ardından 1917 olduğunu kabul edersek, o tarihlerden bugüne geçen yaklaşık yüz yıllık süreçte kadınların memuriyette aldıkları görevler ciddi anlamda artış gösterirken, aynı süre içerisinde yöneticilik pozisyonunda görev alan kadınların sayısındaki artış için aynı şeyleri söylemek mümkün değildir. (Şahin, 2007: 22) Kadınların kamu sektöründeki sayıları her geçen yıl biraz daha artarken, yönetici kadın sayısındaki artış oldukça düşük olmuştur. Kadınların yönetim kademesinde oldukça az sayıda yer almaları ve buna nispeten erkeklerin yönetim kademesinde hakimiyet kurmaları sürekli tartışılan konular arasındadır. Bunun yanında günümüzde kadınların yönetsel kademelerde iş bulmalarının toplumda kabul görmeye başlaması ve ayrımcılığa maruz kalmamaları bu konudaki olumlu gelişmelerdendir. (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008: 293)

Kadınlar günümüzde, ülkemizde ve gelişmiş ülkelerde kendileri için gelenekselleşmiş bazı iş gruplarında yoğun olarak çalışmaya başlamışlardır. Bu durumu gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalarda ispatlamaktadır. Eğitim sektörü kadınların çalışma imkanı bulduğu iş piyasalarının başında gelmektedir. Yöneticilik pozisyonunda ise kadınların aynı şekilde yoğun rol almalarından maalesef bahsedilememektedir. Yöneticilikte kadınların erkeklerle rekabette başarılı oldukları söylenemez. Günümüzde iş piyasasında kadınların en fazla yer bulduğu ülkelerde dahi, yönetici pozisyonlarında kadınların varlığının kabul görmesi adına ciddi çabalar sarfedilmektedir. (Tikici, 1998: 58) 2015 yılı itibarıyla Türkiye’de resmi ilkokullarda görev yapan öğretmen sayısı 273.058 iken resmi ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı 290.374’tür. İlk ve orta okullarda toplam öğretmen sayısı ise 563.432’dir. İlk ve ortaokullarda görev yapan 273.374 öğretmenin 116.770’i erkek iken 156.288’i kadın öğretmendir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin 156.288’i ortaokullarda görev yapanlarınsa 154.177’si kadındır. İlk ve ortaokullarda çalışan toplam erkek öğretmen sayısı 252.967 iken, kadın öğretmen sayısı 310.465’dir. (MEB, 2015) Milli Eğitim Bakanlığında 22.11.2016 yılında alınan bilgilere göre Türkiye genelinde okul yöneticisi olarak görev yapan kadın öğretmen sayısı 16.861 iken, erkek okul yöneticisi sayısı 89.765’tir. Toplam okul yöneticisi ise 106.626 kişidir. Eğitim sektöründe çalışan kadın öğretmen sayısı oldukça yüksek,

hatta erkeklerden fazla olmasına rağmen yönetici pozisyonundaki kadın sayısı erkek yönetici sayısının neredeyse 5 katı daha azdır.

Bu durum genel anlamda iki önemli noktayı ön plana çıkarmaktadır: Birinci durum kadınların giderek iş yaşamında daha fazla yer bulduğunu, Türkiye'nin toplumsal gelişiminin giderek medenileştiğini göstermektedir. Kadınların iş gücü piyasasına katılımı hususunda gerekli koşullar oluşturulduğunda, motivasyon sağlandığına ve mevcut engeller yok edildiğinde ya da olabildiğince azaltıldığında kadınların yüksek statülü mesleklerde boy göstereceği düşünceyi kuvvet kazanmaktadır. İkinci durum ise kadınların iş gücü piyasasında daha fazla yer bulmasına rağmen yönetim boyutunda aynı durumun söz konusu olmadığıdır. Yönetim statüsünde çalışanlar içerisinde kadınların hala oldukça az yer aldığıdır. (Çelikten, Yeni, 2004: 306) Birçok sektörde kadınlar yönetim kademesinde özellikle orta ve üst kademelerde az da olsa artış gösterirken, aynı durum eğitim sektörü için söz konusu değildir. (Çelikten, 2004: 92) Çalışma hayatında kadınların tercih ettiği sektörler içerisinde kamu kurumları daha fazla ön plana çıkmaktadır. Buna rağmen hiçbir kamu örgütünde kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında erkeklere oranla artış sağladığını söylemek mümkün değildir. Yasal boyutta kadınların yönetici pozisyonuna yükselişinde hiçbir engel bulunmamasına rağmen uygulama boyutunda yönetici pozisyonuna gelen erkeklerin kadınlara oranının oldukça fazla olduğu göze batmaktadır. (Negiz ve Yemen, 2011: 212)

2020 yılı istatistiklerine göre ise Bakanlığa bağlı 548 bin 858 kadın, 479 bin 27 erkek personel çalışıyor. Başka bir deyişle MEB'de her 100 personelden 53'ü kadınlardan oluşuyor. Ancak görevde bulunan personelin yarısından fazlasının kadınlardan oluşmasına karşın, aynı durum yöneticilere yansımıyor. Bakanlık bünyesinde bulunan 81 il içerisinde yalnızca 2 il milli eğitim müdürlüğünde kadın yönetici bulunuyor. İl milli eğitim müdür yardımcısı statüsünde görev yapan kadın sayısı ise 13 olurken, il milli eğitim müdürlüklerinde şube müdürü olarak görev yapan kadın sayısı da 25 ile sınırlı kalıyor. Türkiye genelinde yaklaşık 950 ilçe bulunurken ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapan kadın sayısı 12'de kalıyor. Türkiye genelinde bulunan 54 bin 36 devlet okulundan yalnızca 2 bin 904'ünde kadın müdür bulunuyor (MEB, 2020).

## **Kadınların Eğitim Liderliği**

İyi yönetici olabilmek için çeşitli insan gruplarını ve faktörleri bir arada barındırabilmek gerekmektedir. Bunu başarabilmek için ise duygusal zekaya ve empati yapabilme yeteneğine ihtiyaç vardır. Kadınlar bu konuda erkeklere göre daha kabiliyetlidir. Öyle ki kadınların herhangi bir durumda daha paylaşımcı olmayı başarabilen, iş birliği yapmakta zorlanmayan ve takım çalışmalarına daha kolay ayak uydurabilen nitelikte olduğunu gösteren birçok araştırma mevcuttur. Bu sebeple kadınlar yöneticilikte erkeklere nazaran daha avantajlıdır. (Mercanlıoğlu, 2009) İş yaşamı ele alındığında kadınların erkeklere göre sıradan, hareketsiz ve beceriye dayalı işlerde daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu sebeple işverenler bu tür işlerde genellikle kadınları tercih etmektedir. (Olaş, 2006, s. 24)

Yönetim görevi üstlenen kadınlar ise 1960'tan sonra giderek artsa da genellikle kadınların yöneticilikte sahip olduğu hiyerarşi basamağı orta düzeylerde kalmaktadır. Kadınların eğitim düzeyinin artması ve deneyim kazanmalarının ardından tartışılan konulardan biri de üst düzey yöneticilik için yeterli olup olmadıklarıdır. Bu tartışma esnasında ideal bir yöneticide bulunması gereken davranışsal psikolojik yeterliliklere kadınların ne derece sahip oldukları üzerinedir. Kısacası tartışılan konunun odağında kadınların üst düzey yöneticiliklere yükselme noktasında ne kadar rekabete girebilecekleri, ne kadar atak, sağlam, rasyonel, hükmeden ve güçlü olduklarıdır. (Kutunis ve Alparslan, 2006)

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların üst düzey yöneticiliklerde bulunma oranı, kariyerlerinde bu doğrultuda yükselme durumları her geçen yıl giderek artsa da bu artış dikkat çekmeyecek kadar küçüktür. Ayrıca bugüne kadar yapılan araştırmalarda erkekler tarafından olduğu gibi kadınlar tarafından da üst düzey yönetici pozisyonlarına kadınların getirilmesinin istenmediği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple yıllar boyunca ufak artışlarla da olsa kadınların üst düzey yönetici olabilmeleri başarı göstergesi olarak kabul edilmektedir. (Özdevecioğlu, 2009)

Ayrıca eğitim yönetiminde görev alan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin yönetimine bağlı olarak çalışan kişilerin iş tatmini, motivasyonu ve stres düzeyi incelenmiş, bu doğrultuda elde edilen sonuçlarda kadınların yönetici pozisyonunda erkeklere göre daha adil ve demokratik oldukları, otoritesi daha baskın olan erkeklere göre kadınların insani ve

destekleyici yönetim biçimlerinin ön plana çıktığı, tüm bu olumlu durumlara karşın kadınları yöneticilikte kendilerine güvenlerinin daha düşük olduğu ve yönetiminde çalışan kişilere karşı amir rolü üstlenmekte zorlandıkları yönünde bulgular elde edilmiştir (Özdevecioğlu, 2009).

Kabasakal tarafından Türkiye’de kadın yöneticilerin profili üzerine yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerde ortak görülen özelliklerden bazıları şu şekildedir : (Özkaya, 2003)

*Ön planda olmamak:* Kadın yöneticiler hiçbir konuda ön planda olmamayı tercih ederken onlar için önemli olan değerler ve ilişkilerdir.

*Kontrollü görünen kadınsı imaj sergilemek:* Kadın yöneticilerin geneli saç tipi, tırnak uzunluğu ve oje kullanımında benzer tercihler yapmaktadır. Sade modelli saçlar, çok uzun olmayan tırnaklara sürülen koyu renkli oje, hafif makyaj kadın yöneticilerin tercihleri arasındadır.

*Feminizme karşı olmak:* Kadın yöneticilerin çoğunluğu kadınları savunmak yerine insan haklarını savunmayı doğru bulmaktadır.

*Üst düzey Sosyo-ekonomik sınıfa dahil olma:* Üst düzey kadın yöneticilerin çoğunluğunun aileden gelen bir sosyo-ekonomik üstünlüğü bulunmakta, kaliteli eğitim kurumlarından mezun ve büyük şehirlerde büyümüşlerdir.

*Kişilik açısından güçlü olmak:*

*Başarıya güdülenmiş olmak:*

*Anne olmak:* Üst düzey kadın yöneticilerin çoğunluğu anne olmayı tercih ederken, ev işlerinin yürütülmesinde düşük gelirle geçim sağlayan çalışan kadınlardan destek almaktadırlar.

## **Kadın Okul Yöneticiliği ve Karşılaşılan Genel Sorunlar**

Kadınların iş hayatında yönetici pozisyonunda bulunuşunun sayısı istatistiksel verilere göre gün geçtikçe artmaktadır. Ancak kadınların çalışma hayatında, yükselmesine neden olan çeşitli engellerin olduğu, bir kısım çalışmalar çerçevesinde belirlenmiştir. (Wirth, 2004: 13) Yapılan bir çalışmada, engel grubunun üç boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir. Bu engeller:

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller,
- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller,

- Kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir. (Aycan, 2005)  
İlgili araştırmanın engel gruplarını incelediğimizde kadınların yöneticiliğinde engel olan durumların etkinliği farklılık göstermektedir. Bu durum Tablo 6’da belirtildiği üzeredir:

**Tablo 6***Kadın Yöneticiliğinin Gelişmesine Engel Faktörler*

<b>Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller</b>
Tarafsızlık ilkesi Cinsiyet körlüğü	Tarafsızlık ilkesi Cinsiyet körlüğü	Cinsiyete ilişkin tutumlar Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık) Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık) Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği veya inancı Sistemin değiştirilemeyeceği inancı Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık Kadınlara yönelik ön yargılar Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamamak

**Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

Erkeklerin yöneticilikte kadınlardan fazla üstün olarak kabul edilmesi, daha çok cinsiyet ayrımının getirisinden kaynaklı olmaktadır. Özellikle de bazı mesleklerin kadınlar için uygun olmadığı belirtilmiş ve “erkek işi” tabirinin yaygın bir şekilde kullanılmasına neden olmuştur. Bu durum sektörlerde çalışan kadın ve erkek sayılarının farklı şekillerde dağılım göstermesinin bir ürünüdür. (Çaha, Çaha ve Aydın, 2015: 47)

Başka bir görüş ise Snavelly tarafından kaleme alınmıştır. Snavelly, üst pozisyonlarda erkek yöneticilerin fazla sayıda olmasını beş nedene bağlamaktadır.

Bunlar:

- Kadının tarihsel durum çerçevesinde kalıplaşmış konumu,
- Kadınların iş yerinde erkekler ile gayri-resmi iletişim kurmakta sorun yaşamaları,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının/organizasyonların tümünü yönetme imkânı bulamaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerleri ile tanımlanıp erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde olduğu düşüncesi,
- Kadınlar ile erkeklerin aynı ortamda çalışılmasının istenmemesidir. (Öğüt, 2006: 66)

Snavelly görüşüne dayanan maddeler, günümüzde hâlâ bilgi çağının gereksinimi olan yenilikleri içermediğini göstermektedir. Çünkü her işin etkin bir şekilde yapılması kadın ya da erkek tarafından cinsiyet ayrımı yapılmaksızın düzenli bir şekilde yerine getirilebilir. Ama erkekler gücü elde tutma isteği amacıyla kadınların işleri yapamayacağını belirterek kadınlara karşı bir ön yargı oluşturma durumuna girmektedirler.

Bazı çalışmalarda, sektörlerde erkeklerden çok kadın yöneticilerin istendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunların yanı sıra bazı çalışmalar ise kadınların hiç olmadığı çalışma alanlarını tercih eden bir kesimin varlığının olduğunu göstermektedir. Örneğin; Avrupa'da okullarda okuyan çocukların velileri, disiplin sorunlarını çözmek amacıyla erkek yöneticilerden ziyade kadın yöneticilerin bulunmasını istediklerini belirtmişlerdir. Başka bir grup veli ise, fazla derecede abartarak hem öğretmen hem de yöneticilerin hepsinin erkek olmasının gerektiğini belirtmişlerdir (Smulyan, 2000).

### **Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

Çalışan kadınların görevden yükselmesinde karşılıklarına çıkan engellerden biri de kendi hemcinslerinden yönetici konumundaki kişilerdir. Daha önce üst düzey yönetici olmayı başarmış kadınlar, diğer kadınların görevde yükselmesine engel olabilmektedir.

Kadın yöneticilerin görevde yükselmede yaşadığı sorunların tartışmalarında daha çok erkeklerin koyduğu engeller olduğu belirtilmektedir. Ancak kadın yöneticilerin de koyduğu engeller bulunmaktadır. Bunlardan birisi kendini referans alma yanılığısıdır. Bu kapsamda kadınlar, gelmiş oldukları pozisyona herkesin çabalaması sonucunda gelebileceğini belirtmektedir. Özel bir çabanın olmaması durumunda da meydana gelebileceği düşüncesi ön plandadır. Diğeri ise kraliçe arı sendromu olan kadınların birbirini çekememesi ve kıskançlığın yaygın olması durumudur. Kendisini 'tek kadın' olarak en tepede görmek isteyen kişi, bunun büyük bir başarı ve ayrıcalık olduğu göstergesini düşünmektedir. Bu nedenle kimsenin yükselmesini istemez ve bencil bir tavır içerisine girmektedir. (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119)

Tüm bu sebeplerle çalışan kadınların üst pozisyonlara gelmesi kadın yöneticiler tarafından kraliçe arı sendromu, kendini referans alma yanılığısı gibi sebeplerle engellenebilmektedir.

### **Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller**

Kişinin kendini yetersiz görmesi, toplumsal baskının etkileri sonucunda yapamayacağı düşüncesinden kaynaklanabilmektedir. Aynı zamanda aile içerisinde yükümlülüğü olan bayanların aile hayatlarının zarar göreceği endişesine girmesi, çalışsam da yönetici mertebesine gelemem düşüncesinin etkisiyle oluşan öz güven eksikliği ve iş hayatında kendi cinsini rakip olarak görmesi başlıca nedenleri oluşturmaktadır (Şiyve, 2004)

Kişinin kendini engel olarak görmeden yetkin olarak görmesi, başarılı bir kişi olmasının birinci basamağını oluşturmaktadır. Kendine güvenen ve çözüm odaklı düşünen kadınlar, yönetici düzeyine kolaylıkla gelebilir ve diğer kadınlara kendini örnek bir konum olarak gösterebilir. Kadınlar kendilerine yeteri kadar güvenmemelerinden dolayı yönetim pozisyonlarında yer bulacak kadar yeterli olmadıklarını düşünmektedirler. Kadınların kendilerine güvenmeyişlerinin altında yatan birçok neden bulunmaktadır. Güvensizliğin nedenlerinden en etkili olanı kadınların yaşadığı çeşitli korkulardır. Birçok kadın yönetici pozisyonuna geldiğinde erkeklere uygun bir iş olarak görülen yöneticiliğin kendilerinde kadınsı özellikleri yok edeceğinin korkusunu yaşamaktadır. Ayrıca toplum tarafından kabul göremedikleri için baskı altında kalacakları, evliliğin getirisi olan sebeplerle

yöneticiliği sürdürmemeye korkuları da kadınların yönetici pozisyonlarına karşı bakışını etkilemektedir. (Simith, 1990: 181)

Evlilik sebebiyle başta annelik olmak üzere evdeki rollerinden dolayı aldıkları sorumlulukları başarıyla yerine getirmeye çalışan kadınlar yöneticilik pozisyonuna geldiklerinde alacakları ek sorumlulukları ve yoğun çalışma gerekliliğini yerine getirmekte oldukça zorlanmaktadır. Bu durum kadınları iyi bir anne ve eş olmak ile kariyerini devam ettirme durumları arasında seçime zorlamaktadır. (Güldal, 2006: 70)

Kadınlara göre öncelikli olarak taşıdıkları sorumluluk ve asli görev olarak benimsedikleri şey iyi bir anne ve eş olabilmektir. Yöneticilik hayatının gereği olarak ortaya çıkan uzun saatler çalışma ya da seyahat etme zorunluluğu kadınlar için asli görevlerini yerine getirmekte engel teşkil etmektedir. Alışlagelen kalıplaşmış fikirler sebebiyle kadınlar kendilerini yönetici pozisyonuna yakıştıramamakta, bu rolün cinsel kimliklerini yitirmelerine ve erkeksi bir yapı kazanmalarına olanak tanıdığını düşünmektedirler. Bu düşünceler sebebiyle kadınlar kendi kendilerine engel koymuş olmaktadır. (Karcıoğlu, Leblebici, 2014: 6)

Kadınların çocukluktan itibaren toplum içerisinde edindikleri roller ve cinsel kimlikleri sebebiyle emir veren bir pozisyonda yer almaları kendileri tarafından yadırganmaktadır. Yine annelik doğasının getirisi olan içgüdüsel etmenler çocuklarla ilgilenme isteğini kariyer planlamasının önüne almaktadır. Bu gerekçeyle kadınların seyahat etmekten, uzun süre çalışmaktan kaçınmaları onların yöneticiliğe giden yolda kariyer yapmalarına engel teşkil etmektedir. Yine başka bir görüşe göre, kadınların kariyer planlaması yapmada ve hedefe ulaşmak için gösterdikleri çabada isteksiz oldukları belirtilmektedir. Ayrıca istekli olan kadınlarında en ufak bir engelde kariyer hedeflerinden vazgeçmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Çünkü engellerle mücadele etmenin getirisi olabilecek çatışma ve polemiklerin aile hayatını olumsuz etkileyeceği korkusu hakimdir. Bununla birlikte kadınlar zaten kendilerini yönetici pozisyonunda zayıf ve yetersiz görmektedirler. (Taşkın, Çetin, 2012: 21)

Kadınların sahip olduğu bir diğer korku ise üst düzey bir pozisyonda yer almanın getirisi olarak zirvede yalnız kalabilme korkusudur. Çünkü üst düzey bir yönetici pozisyonunun kendilerini sosyal, iş ve aile hayatında yalnızlaştıracağı endişesini taşımaktadırlar. Yine kadınları yönetici olmalarına engel olan bir kişisel etmenlerden biri de “Kraliçe Arı Sendromu” diye isimlendirilen, başka bir kadının



kendisiyle aynı pozisyonua gelmesini istememe, çekememe ve buna bağlı olarak engel olma girişimleridir. Bunun dışında kadınların iş hayatında sürekli psikolojik baskı ile karşı karşıya kalması ve kendilerini karşı karşıya buldukları cam tavan sendromu üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısının az olma sebeplerindendir. (Korkmaz, 2014: 8)

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında daha fazla görülebilmeleri için bahsedilen korkuları ve belli başlı karakteristik özelliklerini değiştirmek adına çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Kadınların kendi kendilerine koydukları engeller ve korkular, kadınların üst düzey yönetici olmalarını istemeyen ve doğru bulmayan kişiler tarafından da sık sık kullanılan bir argüman olmaktadır. Kadınların sahip oldukları içsel korkular genellikle bahane olarak gösterilerek kadınlardan yönetici olmayacağı savunulmakta ve bu şekilde engeller oluşturulmaktadır. Kadınların içsel korkuları ve kendi kendilerine koydukları engeller aşılamaz veya ortadan kaldırılamaz olarak görülmemelidir. Bu engeller genellikle kariyer planlamasını yönetici olmak isteyen kadınların aşamayacağı ve üstesinden gelemeyeceği engeller değildir. Bu noktada esas önemli olan, kadınların kendilerini yönetici olmaya layık görebilmeleri ve kariyer planlamalarını bu doğrultuda yaparak mücadele etmeleridir. Kadınların yönetici olma konusunda motivasyonunu etkileyen esas engelin aşılması, kendilerini yönetici olmaya layık görmelerine ve güçlü görmelerine bağlıdır (Güldal, 2006: 72-73).

### **Okulda Kadın Yöneticilerin Durumu**

Eğitim sisteminin niteliğinin artırılması çeşitli değişim doğrultuları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Ancak eğitim sistemlerinin amaçları doğrultusunda uygun yönetici seçiminde Türkiye gerekli önemi henüz göstermemektedir. Tüm bunlara ek olarak tarihsel süreç içerisinde yöneticilerin etkin bir doğrultuda seçilmesi için yeterli bir bilimsel teknik oluşturulmamıştır. Uygun yöneticinin belirlenmesine ek olarak kadın yöneticilerin de yönetici pozisyonlarında olmalarının istenmemesi, bu duruma diğer bir negatif yön oluşturmaktadır. Bu kapsamda okullarda yönetici seçiminde mesleki yeterlilik temel alınmalıdır. Böyle bir durumda kadınlar da okul yöneticiliğine teşvik edilebilir ve adaletli bir seçimin oluşturulması sağlanabilir. (Recepoglu ve Kılınç, 2014: 1824)

1980 yılının ortalarına kadar okul yönetiminde, kadınlar öğreten erkekler ise yöneten olarak değerlendirilmiştir. Bu şekilde iki grubun oluşturulması, okullarda yönetimin iş birliği ile değil de rekabet ve cinsiyet temelli olmasına dayanmaktadır. Tüm bunların göstergesi erkeklere atfedilen otoritenin bir ürünüdür (Babaoğlu, 2011: 122-123).

Yapılan çalışmalar, bayan yöneticilerin okullarda az olmasının çeşitli nedenleri olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar şu şekillerde sıralanabilir:

- Türkiye'deki geleneksel, toplumsal ve kültürel yapının bir gereği olarak bayan yöneticilerin bulunmasının istenmemesidir.
- Tam gün çalışmanın zorluğu ve özellikle de evli bayanlarda bu durumun eşlerinin istekleri doğrultusuna uymamasıdır.
- Okullarda meydana gelen sorunların çözümünde mesai haricinde de çalışmalarının gerekmesidir.
- Bayanların kendilerini güçlü ve dirençli hissetmemeleri ve bunu karşıdaki kişilere yansıtılmaları, kadınları yönetici pozisyonundan uzaklaştırmaktadır.
- Okul yöneticiliğinin çekici ve özendirici nitelik taşıyormaması da diğer bir etkendir. (Can, 2008: 39-49)

Türkiye'de kadın yöneticilerin azlığını çözümlenmek ve belirlemek için yapılan çalışmalar Dünya genelinde yapılan çalışmalardan oldukça azdır. Avrupa ve Amerika'da bu konu kapsamında 1970 yılından beri çalışmalar yapılmakta ve çözümler önerilmektedir. Avrupa'da yapılan çalışmalarda, öğrenci velilerinin okulda ne tür bir yönetici istedikleri sorulduğunda değişik cevaplar alınmış ve bu durumun nedenleri sıralanarak çözüm yolları araştırılmıştır (Aslan, 2009).

## **Cam Tavan Kavramı ve Sendromu**

### **Cam Tavan Sendromu'nun Varlığının Sorgulanması**

Kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, resmi olmayan ve somut bir şekilde gerçekleşen olayları kapsamaktadır. Bu şekilde yaşanan engeller, cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır ve modern anlayış sistemine ters düşmektedir. Eşitlikçi ve adalet sisteminin uygulanması temeli cinsiyet ayrımının ortadan kaldırılması ile mümkün olacaktır. Yine aynı şekilde bu durumun

meydana gelmesi kadınların kariyer basamaklarını çıkmasında sıkıntılarının oluşmasına, sektöre ve sektör çalışanlarına zarar vermektedir. (Korkmaz, 2014: 1)

Kadın ya da erkek ayrımı yapılmadan fırsat eşitliğinin sağlanması, uluslararası belgeler ile belirtilmektedir. Ancak kadınlar için bu durumun iş hayatında uygulanmasında bazı problemler meydana gelebilmektedir. Bu sendromun oluşumlarında; kadınların iş gücüne devamlı bir şekilde katılmaması, işlerin erkek işi ve bayan işi şeklinde ayrım yapılarak her alanda mümkün olan imkânın tanınmaması, yükselme ihtimalinin az olduğu iş görevlerine yönlendirilmesi, kadına biçilen toplumsal rol ve yönetimlerin terfide uyguladıkları ayrımdır. (Zel, 2002: 39-48)

Cam tavan sendromunun en önemli ve dikkat edilmeyen yanı, kadınların yükselmede yaşadığı sıkıntılarının tespit edememesi ve kendilerini neyin sınırlandırıldığını bilememesidir. Bu durum öğrenilmişlik çaresizliğin bir göstergesi olmaktadır. Bu nedenle kadınlar, toplum içerisinde kendi statülerini sağlamada ve etkin bir şekilde göstermede kararlı olmak durumundadır.

Kadınlar için iş hayatında cinsiyete dayalı yapılan ayrımcılığın bir boyutu olarak kabul edilen cam tavan kavramı, kadınların yeterlilikleri ve elde ettikleri başarılarından bağımsız olarak yönetici pozisyonlarında yükselmelerine engel olan, belirgin olmayan ve üstesinden gelmesi zor engeller olarak nitelendirilmektedir. (Ayrancı-Gürbüz, 2012, s. 128) İş hayatında kadınların kariyerlerini ilerletmesinde karşılarına toplumsal, örgütsel veya bireysel engeller çıkabilmektedir. Bireysel engellerin odak noktasında ise kadınların kariyerlerini ilerletme gereksinimi duymamaları, ailelerin ve toplumun ataerkil yapısının bir gereği olarak kendini çok fazla düşünmeme güdülerini bulunmaktadır. (Çakınberk, 2011. s. 268) Cam tavan kavramının gelişmesinde ve iş hayatında etkinleşmesinde bir diğer faktörde maskülen örgüt kültürünün iş yaşamında hakim olmasıdır. Erkeklerin hakim olduğu bir kültürde erkeklerin değer ve normları esas kılındığı için kadınların kariyer gelişiminde olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. (Van Vianen-Ficher, 2002:316; Akt: Çakınberk, s.269) Topluma bağlı olarak ortaya çıkan engellerin ise temelinde cinsiyet ayrımından kaynaklı olarak kadına özgü kılınan rollerin iş hayatında kadınların yer bulmasına engel olması bulunmaktadır. Kadınlar kendilerine toplum tarafından biçilen rollere uygun mesleklere yönelme zorunluluğu duymaktadır. Bu sebeple yöneticiliğin rollerinin toplum tarafından kadına biçilen rollerle bağdaşmamasından dolayı kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri

engellenmektedir. (Deemer-Fredericks, 2006,s.89) Cam tavan kavramını somutlaştırmak adına bilim insanlarınca yapılan bir deneyde pireler 30 cm derinliğe sahip bir cam kavanoz içerisine bırakılmış ve kavonoz zemini ısıtılmıştır. Yükselen sıcaklığın etkisi ile zıplamaya başlayan pireler başlarını kavanozun üst kısmında bulunan cam tavana defalarca çarparak düşmüş, zıplamalarını engelleyen camı algılayamadıkları için niçin zıplayamadıklarını çözemeyince artık 30 cm’den daha az yükseklikte zıplamayı tercih etmişlerdir. Tüm pireler 30 cm altında zıplamaya başladığında deneyin ikinci kısmına geçilerek cam tavan engeli kaldırılır ve buna rağmen pirelerin hala 30 cm altında zıpladıkları görülmüştür. Pireler edindikleri tecrübeye sadık kalarak yaşamayı tercih eder ve kaçmaları mümkün olduğu halde kafalarında oluşturdukları iç engeli aşamadıkları için kaçmamışlardır. Bu deneyde pirelerin edindikleri sendroma “cam tavan sendromu” denilmektedir. Bireyin ulaşabileceğine inandığı en üst seviye, onun cam tavanı olarak ifade edilebilir.

Amerika’da bir Cam Tavan komisyonu, cam tavan kavramını görünmeyen ve ulaşılamayan bazı faktörlerin kadınların kabiliyetlerini ortaya koymasını engelleyerek, kadınların kariyerlerinde yükselmesinde ve ilerlemesinde engel olan unsur olarak tanımlamıştır.(Federal Glass Ceiling Commission 1995).

Cam tavan kavramı bireyin içinde bulunduğu örgüt tarafından oluşturulmuş, kadınların görevde yükselerek yönetici konumuna ulaşmalarını engelleyen görünmeyen ve yapay olan zorluklardır (Wirth (2004). Cam tavan kavramı; kamu kurumlarında, özel şirketlerde ve eğitim sektöründe veya diğer kuruluşlarda yöneticilik pozisyonuna gelmeyi hedefleyen ve çaba sarfeden kadınların karşısına çıkan engellerdir (Aycan, 2004). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak; cam tavan kavramıyla ifade edilmek istenen, ortaya çıkan engellerin belirgin olmayışı, soyut ve net bir şekilde ifade edilemeyişidir.

Cam tavan kavramı üzerine yapılan çalışmaların genelinde ortaya çıkan engellerin soyutluğu vurgulansa da Türkiye’de yapılmış olan bazı çalışmalar kadınların yönetici pozisyonuna yükselememe, geri planda kalma gibi sebeplerinin altında toplum tarafından oluşturulan cinsiyet ayrımcılığının bulunduğunu belirtmişlerdir. (Ecevit, Kaptanoğlu, 2014) Ataerkil toplumlarda cinsiyet ayrımcılığı sıklıkla ortaya çıkmakta ve bu sebeple kadınların aile içi sorumluluklarını yerine getirme vazifesi ön planda tutularak iş hayatına girmedikleri veya bıraktıkları görülmektedir. Ayrıca ataerkil toplumlarda erkeklerin yarısına yakınının eşlerinin

çalışmasına karşı oldukları belirlenmiştir. (Ecevit, Kaptanoğlu, 2014) Bu gerekçeler sebebiyle kadınların çalışma hayatında yer bulmaları ve yükselmeleri zorlaşmaktadır.

### **Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Faktörler**

Cam tavan kavramıyla ilgili literatüre bakıldığında cam tavan sendromunun ortaya çıkmasına sebep olan faktörler birçok boyutta incelenmiş ve ortak payda da üç temel boyut ortaya çıkmıştır: (Hofstede, 2001; Bolat vd. 2012; Cleveland et al. 2000; Bartol, 2003; Weyer, 2007; Örucü vd., 2007)

1. Biyolojik ve Genetik Faktörler (güç, dayanıklılık, boy, hormonal yapı, annelik vb.)
2. Sosyo-Psikolojik ve Kişisel Faktörler (yeterlilik, rol model olmaması, cinsiyete dair oluşmuş ön yargı ve kalıplaşmış fikirler)
3. Kültürel Faktörler (Ataerkil toplumlarda oluşan cinsiyet ayrımcılığı ve bu doğrultuda oluşan kültürel özellikler)

### **Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları**

Çalışan kadınların üzerinde örgüt kültürünün biçimlendirdiği tutum, davranış ve uygulamaların etkisinin olduğu kabul edildiğinde, cam tavan sendromunun oluşumuna sebep olan ya da engelleyen bir etkiden bahsedilebilir. Bu doğrultuda özellikle erkek egemen örgüt kültürü tarafından benimsenen politikalar ve hayata geçirilen uygulamalar erkek egemenliğini sürdürülebilir kılmaktadır. (Lockwood, 2004) Birçok işletme ve kurum kadınların kendilerine katacağı birçok olumlu çalışmayı hesaba katmaksızın, sadece imaj oluşturmak amacıyla kadınları yetkisi ve etkisi düşük olan yönetici pozisyonlarına getirebilmektedir. Yapılan bu uygulama esasında göstermelik bir ödün verme (tokenism) durumudur. İşyerinde kurallara aykırı bir davranış sonucunda kadınlara verilen ceza ve olumlu bir davranış ya da başarı sonrası yapılan ödüllendirmede kadınlara karşı sergilenen paternalist ve müsamahacı tutumlar aslında pozitif izlenimler bıraksa da temelinde negatif bir kadın stereotipi barındırmaktadır. Uzun süreçte bu tarz yaklaşımlar kadınların kariyerleri açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. (Dalton, 1993) Kadınların kariyerlerine engel olan unsurların araştırılması sonucunda beş yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar: Pazar koşulları yaklaşımı, İnsan kaynağı yaklaşımı, Geleneksel yaklaşım, Örgütsel faktörler yaklaşımı ve Ön yargılardır (Akoğlan, 1996, s. 14).

-İnsan kaynağı yaklaşımı: Hem kadınlar hem de erkekler bilgi, eğitim düzeyleri ve yeteneklerine bağlı olarak meslek seçimi yaparken; kadınların yöneticiliğin gereksinimi olan unsurları çok az düzeyde taşımaları sebebiyle görevde yükselmede erkeklere karşı dezavantajlı duruma düşmektedirler.

-Pazar koşulları yaklaşımı: Pazar koşullarında belirginleşen iki piyasa vardır: Birincil piyasa da uzmanlığa bağlı yürütülen işlerle beraber görevde yükselme, terfi ve dikey hareket olanağı mevcuttur. İkincil piyasada ise düşük ücretli emeğe dayalı, niteliksiz ya da düşük nitelikli iş olanakları bulunmaktadır ve iş güvencesi kısıtlıdır. Yöneticilik birincil piyasa da elde edilebilecek bir mevkidir. Kadınların iş gücü piyasasında daha yoğun olarak yer aldığı ikincil piyasa da dikey hareket olanağı bulunmadığı için yönetici kadınların sayısı birincil piyasa da başarı gösterebilen kadınlarla sınırlıdır.

-Geleneksel yaklaşımda ise, toplumun kadına ve erkeğe biçtiği roller farklılık göstermektedir. Kadınların ilgilenmesi gereken esas rolleri annelik, ev işleri ve iyi bir eş olarak erkeğe destek olmaktır. Gelişmişlik düzeyi düşük olan ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde toplumda geleneksel yaklaşım etkisini göstermektedir.

-Örgütsel faktörler yaklaşımı ise kadınların terfi alması ve yöneticilik pozisyonuna ulaşması işletmelerin faaliyet alanına, vizyonuna, örgüt yapısına ve yürüttüğü politikalara bağlı olarak etkilenmektedir. Kadınların çalıştığı kurumların politikasında kadın yöneticiler alma, kadınların kariyerlerini ilerletmesine ve terfi yapmasına olanak tanıyan bir yapı yoksa kadınların yönetici pozisyonuna gelmesi engellenmiş olacaktır. Ayrıca ülkelerin gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın kadınların yöneticilik pozisyonunda yeterliliğe sahip olmadığına dair mevcut ön yargılarda kadınların yönetici pozisyonuna ulaşmalarını engelleyen bir diğer faktördür. Günümüz istatistiklerinde kadınların yönetici pozisyonunda yer alma sayıları az da olsa artış göstermeye devam etse de bu artış oldukça düzensiz yavaş ve istikrarsızdır. (Wirth, 2004,s.813)

Yapılan bir araştırma kadınlarda cam tavan sendromunu oluşturan üç temel unsurdan bahsetmiştir. Bu unsurlar kişinin kendi kendine koyduğu engeller, erkek yöneticilerin koyduğu engeller ve kadın yöneticilerin koyduğu engellerdir. Literatürde genellikle erkeklerin koyduğu engellere daha çok vurgu yapılırken diğer iki unsur daha az ele alınmıştır. (Aycan, 2005) İlgili araştırmada ortaya konulan engeller aşağıdaki Tablo 7’de ele alınmıştır.

**Tablo 7***Cam Tavan Engelleri*

<b>Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller</b>
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdüsü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdüsü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişim Zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkân olmama
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik ön yargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

**Kaynak:** Adem Ögüt ‘ Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu’, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi: Cilt. 1,Sayı. 1, Haziran 2006, s. 68

Erkek yöneticilerin oluşturduğu engeller içerisinde en etkilisi kadınlara dair taşıdıkları ön yargılardır. Olumsuz ön yargıların içerisinde kadınların yönetici pozisyonunda üst düzey işleri yapamayacağına inanç hakim iken, kadınların azim ve kararlılıkları ile birlikte kişiliklerinde yönetici pozisyonuna uygun olmadıklarına dair fikirler yer almaktadır. Erkek yöneticilerin koyduğu farklı engeller ise kadınlarla iletişim kurma zorluğu ve gücün erkeklerde kalması isteğidir. ( Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2008, s.121) Ayrıca kadınların erkekler tarafından dışlanması davranışı da erkeklerin

gücü elde tutma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu engeller sonucunda kadınlar yönetici olma konusunda gereken cesareti bulamamaktadır.

### **Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar**

Yönetici olmak isteyen çalışan kadınların karşısına çıkan sorunlardan biri de toplumda kadınlara yönelik ön yargı ve genellemelerdir. Kadınlara özdeşleştirilen duygusal olma, aklın duyguların önüne geçememesi, kısıtlı kapasiteye sahip olma, tek yönlü düşünme, aşırı insancıl olma ve aktif olamama gibi nitelikler yöneticilik pozisyonunda dezavantaj sağlayabileceği düşüncesi ile kadınların üst düzey yönetici olmalarına engel oluşturmaktadır (Bedük, A.,2005,s.113)

Soğukkanlılık, rasyonel ve çok yönlü düşünme, kararlı olma, örgütsel amaçları gözeterek her türlü kaynağı hizmete ve mala dönüştürme becerisi gibi faaliyetleri gerçekleştirebilme yeteneğinin sadece erkeklerde var olduğuna dair ön yargılar toplumda hala barınmaktadır. (Güler,F.2005,s.75) Duygusallık toplum tarafından kadınlara yüklenen bir ön yargıdır. Bu ön yargı onların dışlandığının bir göstergesidir. Bu ve benzeri ön yargılar kadınların yönetici pozisyonuna yükselmesine engel olmaktadır. Kadınlara yönelik ön yargılar onların yükselmesine engel olduğu gibi erkeklerin otoriteyi elde tutmasına olanak sağlamaktadır.

Kadınlar çalıştıkları kurumda üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmayı başarsalar dahi aynı kurumdaki erkek üst düzey yöneticiler tarafından iletişim ağına dahil edilmeyerek dışlanırlar. Yöneticilik toplum tarafından kadına yakıştırılan bir meslek olarak kabul edilmediği için bu pozisyona ulaşmayı başaran kadınlar erkeksi tavırlar sergileyerek kendilerini erkek gibi görme eğiliminde bulunmuşlardır. (Arat, N.,1996,s.93) Yönetici pozisyonuna erişen kadınlar toplum tarafından yetersiz görüldükleri için ön yargıları kırma amacıyla kendilerini bu anlamda ispatlama yoluna erkeklere göre çok daha fazla girişmişlerdir. Kadın yöneticiler yöneticiliğin vasıfları arasında bulunan ataklık, rekabetçilik, akılcılık, güçlü olma ve dayanıklı olma hususunda kendilerini kanıtlama gereği duymuşlardır. Amerika'da bir şirkette çalışan kadın yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin %77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmelerini, %50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37'si etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını



başarılarını önde gelen sebepleri arasında gördükleri ortaya çıkarmıştır. (Yeşildere, M., 2005,s.1)

### **İş ve Aile Dengesi Mücadelesi**

Ataerkil toplumlarda oluşmuş geleneksel kültür, kadınların sürekli olarak evdeki sorumluluklarını yerine getirmesine yönelik beklentiler oluşturmakta ve bu sebeple çalışan kadınlar hem aile sorumluluklarını hem de iş hayatındaki sorumlulukları yerine getirmeye çalışmakta bu çaba iki rolün de başarılı olarak üstlenilmesini engellemektedir. Bu durum aynı zamanda rol çatışmalarını ve çelişkileri oluşturmaktadır. (BKSSGM, 2000,s.12) Bu durum kadınların psikolojik yönden yıpranmasına sebep olabilmektedir. Şirketler ve birçok kuruluş kadınların taşımak zorunda olduğu aile sorumluluklarını göz önünde bulundurarak anne olan veya anne olabilecek kadınlara kapılarını açmamaktadır. Hatta işe alındıktan sonra anne olan kadınların işine son verilebilmekte, doğum izniyle birlikte işten ayrılışları sağlanmaktadır. Örgütler üst düzey yönetici pozisyonuna yükseltilecek kadınların genellikle bekar, anne olmayan ya da en iyi ihtimalle tek çocuklu anneler olmalarına özen göstermektedir (Pur, N. ,1993,s.74). Kariyerlerini geliştirmek ve görevde yükselmek isteyen kadınlar bu doğrultuda özel hayatlarından fedakarlık gösterme yoluna gitmekteyken, erkeklerin kariyer ilerlemesi konusunda böyle bir fedakarlığa girişme gereksinimleri yoktur.

Kadınlar aile içindeki rollerini layıkıyla yerine getirmeye çalışırken diğer yandan da her geçen gün iş piyasasında artan rekabet ortamında başarılı olabilmek adına üst düzey performans sergileme mecburiyetindedir. Bu yoğun tempoda hafta sonu tatillerinde dahi evinde çalışarak yeni haftaya yorgun başlayan kadınların morali, hafta sonu dinlenmiş olarak yeni haftaya başlayan erkeklere nazaran daha düşüktür. Bunun sonucunda yöneticilik koltuğuna aday olan erkek ile kadın eşit şartlara sahip olmadığı için bu durum eşit şart ve hizmetler ilkesine ters düşmektedir. Kadınların ailede ve iş hayatındaki sorumlulukları sürekli birbiri ile çatışmakta ve bu durum olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Buna rağmen toplum kadınlardan iyi bir anne ve eş olmalarını, iş piyasası ise kadın iş gücünden faydalanmayı beklemektedir. Birbiriyle çelişen bu iki beklenti kadınların iki alanda da istenilen düzeyde yeterlilik sağlayamamasına sebep olmaktadır. Kadınların özellikle

çocukların gelişimi ve yetişmesinde büyük rolü olduğu için ve bu konu toplum tarafından büyük önem taşıdığı için çalışmalarına sıcak bakılmamaktadır. Kadınların ev içindeki rollerinin erkekler tarafından genellikle üstlenilmemesi, çocuğun yetiştirilmesi sorumluluğunun daha çok kadınların üzerinde kalması sebebiyle kadınlar ağır sorumlulukların altında kalmaktadır. (BKSSGM,1999,s.20) Birçok çalışan kadın bu rollerin ağırlığından kurtularak kariyerlerine devam etmek için ev işlerinde aile içinden birinden ya da bedelli olarak başka bir kadından yardım alırken, çocuklarını bakıcı tutarak büyütme zorunda kalan ve kendisi de orta halli bir aileden yetişmiş anneler bu durumda vicdan azabı çekmekte ve rahatsızlık duymaktadır. (Kırel, Ç.,1998,s.44) Kadınlar kendilerine yardım eden birinin olmaması sebebiyle iş hayatlarında sorunlar yaşamakta ve kariyerlerini ilerletmekte güçlük çekmektedir.

### **Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara ve İletişim Ağlarına Girememe**

Geçmişten günümüze erkek çalışanlar işlerinde başarılı olabilmek için diğer meslektaşlarıyla paylaşım yapma yoluna gitmiş, bu sebeple toplumsallaşmayı ve çeşitli gruplara dahil olarak bilgi edinmeyi amaçlamışlardır. Buna karşın kadınlar bilgi edinmenin bu yolunun farkına çok geç varmışlardır. Bazı kadınlar artık mesleki hayatlarında karşılarına çıkan engelleri aşabilmek için kendileriyle aynı mesleği sürdüren kadınlarla paylaşım yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Bu sayede yönetimler tarafından ilgi gören fikirler, beklentiler ve projeler bilgi aktarımı yapılarak fark edilmeye başlanmıştır. (Jahangirov, 2012)

Aynı amaç etrafında toplanmış olan örgütlerde mevcut formal gruplar haricinde informal gruplarda oluşmuş ve bu gruplar genellikle doğal biçimde sosyal ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Bu gruplar neredeyse bütün resmi yapıların içerisinde herhangi bir resmiyet barındırmadan ortaya çıkmıştır. İnfomal gruplar; resmi yapıda yer alan tanımlamalar harici, örgüt içindeki bireylerin sosyal ve psikolojik beklentilerini karşılamak amacıyla kendiliğinden ilerleyen ilişkilere ve davranış normlarına bağlı olarak ortaya çıkar. (Akdöl, 2009)

Kariyerinde terfi yapmak isteyen kadınlar erkekler gibi gerekli iletişim ağlarına ve informal gruplara dahil olamadıkları için görevde yükselmekte engellenmiş olmaktadır. (Öztürk, 2011) İnfomal gruplar örgütte yer alan insanlar

tarafından genellikle bilgi edinme ihtiyacına dayalı olarak kendiliğinden oluşmaktadır. İnfomal gruplar sayesinde görevde yükselmek isteyen ve aynı amacı güden bireyler; birbirlerinin motivasyon kaynaklarını, mevkilere karşı diğer insanların düşüncelerini, boş mevkileri, diğer insanların ortak amaca yönelik tutum ve düşüncelerini öğrenebilirler. Başarılı bir kariyer için örgüt içinde ve dışında oluşmuş tüm iletişim gruplarından haberdar olmak ve infomal grupların üyesi olmak önem arz etmektedir.

### **Rol Model ve Mentor Eksikliği**

Rol model kavramı, bireyin bir başka kişinin davranışlarını ve başarılarının örnek alınması şeklinde tanımlanmaktadır. Mentor ise öncülük yapan, destekleyen, bilgi düzeyi yüksek, güvenilir danışman veya öğretmen anlamı taşımaktadır. (www.dictionary.com)

Bandura tarafından ortaya atılan Sosyal Öğrenme Kuramında; bireylerin bazı davranışları deneme yanılma yaparak, bazı davranışları ise rol model yardımıyla öğrenirler. (Bandura 1997)

Bu doğrultuda kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetici konumuna ulaşmak için daha önce bu pozisyonlara yükselme başarısını göstermiş kadınları rol model olarak onların davranış biçimlerini ve stratejilerini benimseyerek yükseliş göstermesi mümkün olabilmektedir. Ancak rol model alınacak kadın yönetici örneğinin az olması ya da hiç olmaması kariyerini ilerletmek isteyen kadınların rol model ve mentor olmadan yükselmeye çalışmasına sebep olacaktır. Bu sebeple kadınlara göre daha çok rol model ve mentor bulan erkekler ciddi bir öğrenme yöntemi olan bu yöntemden daha çok faydalanma fırsatı bulabilmektedir. Bu sebeple kadınlar rol model ve mentor eksikliği sebebiyle erkeklere göre dezavantajlı duruma düşmektedir. Öğretim elemanı olarak çalışan kadınlar üzerine yapılan bir çalışma sonucunda; kadınların geneli mentor eksikliğinden dolayı fırsat eşitsizliğinden şikayetçi oldukları görülmüştür. (Öztürk, 2011)

### **Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetsel Tarz Farklılığı**

Kadınların erkeklere göre yöneticiliğin gereksinimlerini yeterince taşımadıklarına dair düşünceler hakimdir. Bu düşüncelere bir de kadınların

duygusallığı ve aile içi sorumlulukları eklenince yöneticilik görevini üstlenemeyecekleri düşüncesi oldukça hakim olmaktadır. Bu düşünceleri aşarak yöneticilik görevini üstlenmeyi başarmış kadınlar ve diğer yönetici erkekler arasında yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilikte kadın ve erkeklerin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koyulmuştur. Bu araştırma sonucunda (Barutçugil, 2002: 24-25)

Erkek yöneticilerin olumsuz yönleri:

- Aşırı seçicilik ve görevlerin bahane üretilmeden yapılmasını isteme
- Çalışanlarla mesafe koymak ve ulaşılmaz olma
- Otorite kurma ve saldırganlaşma
- Cinsiyet ayrımcılığı yapma

Kadın yöneticilerin olumsuz yönleri:

- Bireylere öncelik tanınması
- Duygusal olmaları sebebiyle tepkilerini belli etmeleri
- Öz güvenlerinin düşük olması

Erkek yöneticilerin olumlu yönleri:

- Rahatlık
- Yüksek moral düzeyi
- Kategorize edebilme
- Bağımsız çalışabilme
- İş hayatı ile özel hayatını ayırt edebilme

Kadın yöneticilerin olumlu yönleri:

- İnsancıl olma
- Açık ve net olma
- Dostluğa önem verme
- Eşitliğe önem verme
- Organize olabilme ve etkin rol alma

Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik yapılan bir araştırma sonucunda kadın yöneticilerin kadın tanımları arasında; sorumluluk, nezaket, yardımseverlik, dikkat, fedakarlık, destekleyen, güven veren, dürüst, pasif, karar vermekte zorlanan ve güven duymayan ifadeleri yer alırken, erkek tanımları içerisinde; sakinlik, hırslılık, kararlılık, özgürlük ve esneklik ifadeleri yer bulmuştur. Araştırma sonucunda kadınların kendilerini erkeklerden daha zayıf gördüklerini kabul etmedikleri ancak

buna rağmen toplum tarafından kadına biçilen özellikleri kabul ettikleri görülmüştür. (Bayrak ve Yücel, 2000: 139140) Kadın yöneticilere yönelik yapılan diğer araştırmaların sonucunda ise üst düzey yöneticilik konumuna gelmiş kadınların ailelerinin yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları ve ailelerinin ilk ya da tek çocuğu oldukları görülmüştür. Ayrıca kariyerinde başarı sağlayan kadınların daha sosyal, özgür, evliliği tercih etmeyerek aile rollerini üstlenmeyen kadınlar oldukları görülmüştür. Bunun yanında erkek yöneticilerle kadın yöneticilerin kişilik özellikleri arasında belirgin bir farklılık görülmemiştir. (Barutçugil, 2002: 22)

Modern yönetim yaklaşımlarına göre kadınların yönetici özellikleri ve sahip olduğu tarz daha uygun ve başarılıdır. Modern yönetim yaklaşımlarına göre kadınların yöneticilik pozisyonunda başarılı olmalarına olanak tanıyan hoşgörülü, insancıl, paylaşımcı, yaratıcı, kişiye değer veren, katılımcı yönleri, otoriter, kontrolcü, saldırgan yönetim anlayışını benimseyen erkeklerin bir adım önüne geçmelerine sebep olmalarına rağmen, yöneticilik pozisyonlarında var olmak isteyen kadınlar daha fazla çaba sarfetmeli ve daha çok çalışmalıdır. (Mercanlıoğlu, 2009: 48)

### **Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları**

Kadınların yönetici pozisyonuna yükselmelerine engel olan ve cam tavan sendromunu ortaya çıkaran bir diğer durum da diğer çalışan kadınların koyduğu engellerdir. Kraliçe arı sendromu adı verilen kadınların hemcinslerine karşı oluşturduğu engeller cam tavan engellerinden biridir. Yönetici kadınların zaman içerisinde erkek yöneticilerin tavır ve tutumunu benimseyerek, erkeksi tavırlar sergileyip, diğer kadınların yükselişini önlemesi kraliçe arı sendromu olarak nitelendirilmektedir. (McLandres, 1991, 168'den aktaran Zel, 2002: 1)

Kadın yöneticilerin kraliçe arı sendromuna girerek hemcinslerinin yükselişini önlemeye çalışmasının temelinde yatan neden başarıyı yüceltme gereksinimidir. Çünkü kadınlar üst düzey yönetici pozisyonuna gelerek zirvedeki yalnız kadın olmanın bir farklılık ve elde edilemez bir başarı olduğuna inanmaktadır. Bunun yanı sıra kendisinin o pozisyona yükselme yoluyla diğer kadınlarında o pozisyona erişebileceğini düşünerek kraliçe arı sendromu sergilemektedirler. Kadınlar erkeklere göre hemcinslerinin fiziksel ya da yaşam standartlarını daha çok kıskanmakta ve bu

kıskançlık diğer kadınların tehdit olarak görünmesine neden olmaktadır. Bu sebeple üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınlar kendilerini erkek gibi göstermeye çalışıp, onlardan biri gibi davranmaya çalışmaktadırlar ([http://www.anneyiz.biz/haber/kadin-kariyer-gelisimininonundeki-engeller\\_abs1809.html](http://www.anneyiz.biz/haber/kadin-kariyer-gelisimininonundeki-engeller_abs1809.html), 2016).

Kadınlar hemcinslerine karşı adalet duygularını yitirmekte ve hatta tehdit unsuru olarak gördükleri diğer kadınları tamamen bertaraf etmek için mümkün olan her yolu denemektedirler. (Keuthen, 2006: 51) Bu sebeple rekabetçi olmayı sevmeyen ve mücadeleden kaçan kadınlar;

- Performans açısından çok iyi durumda olsalar dahi görevde yükselmezler
- Enerjilerini iş performansından çok ilişkilerin bozulmasını önlemeye harcarlar
- Rekabetin güce dayalı bir unsur olduğunu unutarak güç gösterilerinin karşısında zayıf kalma tehlikesi yaşarlar
- Başarıya ulaşmak için iyi fikirden daha belirleyici unsurlar olduğunu farkedirler. (Keuthen, 2006: 17)

Kadınlar çalışma hayatında başarı elde edebilmek amacıyla erkek gibi davranmakta ve erkeklerin egemen olduğu örgütlerde güçlü kalarak varlıklarını ispatlamaya girişmektedirler. Androjen kimlik olarak nitelendirilen bu vaziyet erkeksi ve kadınsı özelliklerin aynı bünyede barındırılması olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle dişye ve erile ait nitelikleri birlikte bulundurma haline androjeni denilmektedir. (Varoğlu, 2016: 325) Adını erkek hormonu olan androjenden alan bu durumla ilgili yapılan bir araştırma sonucunda kariyer hedefleri yüksek olan kadınların bu hormonu daha fazla salgıladıkları belirlenmiştir. (Keuthen, 2006: 119) Kadın çalışanların genelinde erkeksi tavır sergilemedikleri sürece buldukları pozisyonu kaybedecekleri korkusu hakimdir. Kadın çalışanlar erkek yöneticilerle çalışmanın kadın yöneticilerle çalışmaktan daha zor olduğunu düşünse de yönetici pozisyonuna gelen kadınların sergilediği rekabetçi ve kıskanç tavırlar sebebiyle çalışmakta daha fazla zorlanmaktadırlar.

Üst düzey yönetici pozisyonuna gelmiş bir kadının diğer kadınların yükselişini durdurmaya çalışması yengeç sepeti ilkesi ile de izah edilebilir. Yengeç sepeti ilkesi, sürekli sepetten yukarıya tırmanmaya çalışan yengeçlerin diğer yengeçlerin tırmanışına müsaade etmemesidir. Yukarı tırmanmaya çalışan her yengeç diğerleri tarafından engellenmektedir. Bu sebeple yengeç sepetinin kapağını

kapatmaya dahi ihtiyaç duyulmamaktadır. Kadınlar yaradılışı gereği sahip oldukları nitelikleri sebebiyle bu işlevi yerine getirmektedirler. (Keuthen, 2006: 33) Netice de yönetici pozisyonundaki bir kadın diğer kadınların da yükselmesini engelleyerek terfi imkanı tanımamaktadır.

### **Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Temel Stratejiler**

Kadın yöneticilerin iş yaşamı dışında çalışanlarla bir araya gelememeleri, gücü başkalarının yıpranması olarak benimsemeleri, davranışlarının doğru kabul görülmemesi kaygısı içinde olmaları, işletme içerisinde iletişim ağlarına hemcinsleri olmayınca katılamamaları istekleri reddetmede erkek çalışanlara nazaran daha çok zorlanmaları gibi nedenlerle gücün temsil edildiği kariyer zirvelerine ulaşmada güçlük yaşamaktadırlar. (Jahangirov, 2012) Tüm bu engeller nedeniyle de kadın çalışanlar bu zorlukları aşmak için önlerine çeşitli seçenekler sunmaya başlamışlardır. Günümüzde kadın çalışanlar artık belirli bir aşamayı aşmış şekildedirler. Birçok kadın cam tavan engelinde tikanıp kalmaktansa kariyerlerini son noktaya kadar taşıyabilmek için çeşitli stratejileri denemeye koyulmuşlardır.

Besler ve Oruç, (2010) yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin önündeki engellerden ve çalışma yaşamında oldukları için yaşadıkları iş-aile çatışmasından söz etmiş, bu engellerin yarattığı sıkıntıların aşılması için; çocuklu çalışan kadınlara esnek çalışma saatleri hakkı tanınması, yönetimde kadın ve erkek eşitliğinin sağlanabilmesi, istihdamda kadın çalışanların oranında artırılmasına gidilmesi, çocuk bakımında babanın ve kamunun da rol alması ve performansın tarafsız değerlendirilmesi yönünde görüş ifade etmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda kadın çalışanların üniversite ve mesleki eğitim edinmesi, sosyal ilişkilerini geliştirmesi, kariyer geliştirme programlarına katılması ve yüksek performans göstermesiyle mentordan yardım alma gibi kullanmış olduğu stratejilerin cam tavan engelini aşarak, kariyer yapmada etkili olduğu belirtilmiştir. (Yoğun Erçen, 2008)

Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler; eğitim konusunda yetersizlikleri gidermek, biçimsel olmayan ağlara katılmak için sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentor desteği almak, yüksek

performans göstermek şeklinde ifade edilebilir. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri şu şekildedir:

Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri. (Yoğun Erçen, 2008)

*Yüksek Performans Gösterme Stratejisi*

Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırma yolunda etkili bir strateji olduğu literatür çalışmalarında görülmektedir.

Bu stratejiye göre kadın çalışan kendisinden beklenenin üzerinde çalışmakta, özel beceri ve yetenekler geliştirmektedir. Bu sayede kadın çalışanlar kariyerlerinde iyi noktalara ulaşabilmektedir. (Yoğun Erçen, 2008)

Lockwood, (2004) kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği bir iş bulma çabasını işaret etmiştir. Yönetici kadın adayların, kendi niteliklerini kullanamayacağı işlerden ayrılma eğiliminde oldukları görüşü kabul edilmekle birlikte cam tavanı kırmaya yönelik kariyer geliştirme programları ile potansiyel kadın yönetici adaylarının işlerini terk etmenin engellenebileceği belirtilmektedir.

Kadın çalışanların birbirleri arasındaki rekabet erkek çalışanların kendilerini daha yetenekli ve becerikli görmeleri, kadının ev hayatındaki sorumlulukları nedeni ile kadının iş yerinde yeterince donanımlı olamayacağı inancı ve buna benzer bir takım nedenlerden ötürü kadın çalışanlar kariyer yapabilmek için erkek çalışanlara göre daha çok çalışmaktadırlar. Ancak daha çok çalışırlarsa, işlerine daha çok vakit ayırırlarsa, işlerindeki becerilerini artırırlarsa ve bunu üst kademeye ispatlayabilirlerse kariyerlerinde ilerleyebileceklerdir. (Akoğlan Kozak, 2001).

Kadınların üstün performans göstermesi ile ilgili olarak, Ragins ve ark. (1998), kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesinin, kadın çalışanların kariyer geliştirmeye yönelik vazgeçilmez bir stratejisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetici kadınlarla yapılan görüşmeler neticesinde bu stratejinin, üç temel hususu içerdiği ortaya konulmuştur. Bunlar: beklenenden çok çalışmak, diğer



adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmektir. Yönetici kadınlar ise herkesten daha çok çalıştıkları ve kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için kariyerde ilerleme kaydettiklerini belirtmektedir. (Öztürk, 2011)

#### *Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi*

Kadın çalışanların erkek egemen iş dünyasında kendilerine karşı olumsuz ön yargı ve tutumları kırabilmeleri için, eğitim düzeylerinin yükseltilmesi ve mesleki eğitim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Niteliği ve ücreti yüksek olan işler için her zaman yüksek eğitim alınması gerekmektedir. Kadınların eğitim düzeylerinin yüksek olması ve mesleki becerilerinin sürekli geliştirilmesi cam tavan sendromunu aşmaları için gereklidir. (Öztürk, 2011)

Lockwood (2004) çalışmasında, insan kaynakları birimlerinin cam tavan sendromunun kırılmasındaki rolü vurgulanmış ve insan kaynakları birimlerine bu konuda tavsiyeler sunulmuştur. Bu tavsiyelerin en önemlisi kariyer gelişimi için kadının eğitimi ve desteklenmesidir. Kadının kişisel gelişimini sağlayacak uluslararası görevlendirmelerle lider yetiştirme programlarına katılımı sağlanmalıdır. İşletme tarafından kadına aldığı eğitimleri, yurtdışı projelerde uygulama imkânı verilmesi bu eğitimlerin verimliliğini arttırmada yardımcı olacaktır. Ayrıca kadının yönetim becerilerinin artırılması için uluslararası iş rotasyonları da önerilmektedir.

Lockwood, (2004) örgütlerin cam tavanın önüne geçmeden uluslararası ortamlarda rekabet edemeyeceğini, bu nedenle sahip olduğu kadın iş gücünü daha nitelikli hale getirerek kullanması gerektiğini savunmaktadır.

Yapılacak olan mesleki eğitimler kadın ve erkeklerin birlikte katıldıkları programlardan oluşmalıdır. Kadın ve erkeğin programa birlikte dâhil olmaları sayesinde, hem kadın erkeklerden kendini soyutlamaz ve liderlik becerilerini erkekle birlikte kazanır hem de erkekler kadın yöneticilerle ilgili ön yargılarını bu eğitim sayesinde azaltabilirler. Mesleki eğitim programlarının dezavantajı ise kadının eksik olduğu konuların üzerinde tam olarak yoğunlaşamamasıdır. Bir de kadınların mutlaka kendilerine rehber olabilecek bir kişi ile çalışarak kariyer engellerini aşmaları gerekmektedir. (Erçen, 2008)

#### *Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi*

Kariyer geliştirme programları, kariyer yapma konusunda istekli ve iyi bir kariyer yapabileceği konusunda hemfikir olunan çalışanlara sunulmaktadır. Aslında

işletmelerin kariyer geliştirme ve izleme programlarıyla yüksek performans gösteren çalışanlara yatırım yaptıkları da söylenebilir. Kariyer geliştirme programları işletmedeki yönetici potansiyeline sahip çalışanların değerlendirilmesi açısından yararlı olabilmektedir. İşletmelerde kariyer geliştirme programları, çalışanların tepe yönetime çıkmaları ve çalışanlarını kariyer yapmaya yönelik teşvik edici bir unsur olabilmesi bakımından önem taşımaktadır. (Sezen, 2008)

Kariyer geliştirme programları, kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri sorunlara çözüm bulunmasında etkili olabilir. Kariyer geliştirme programlarına; kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmakta yardımcı olmaktadır. (Öztürk, 2011)

Kariyer geliştirme programlarının amacı kariyer aşaması hakkında bilgi vermek ve kariyer aşamalarını geliştirmektir. Hangi düzeyde olursa olsun bireye verilecek olan eğitimin, yardımların, örgütsel etkinliklerin çalışanları kuruma bağlayıcı bir rolü bulunmaktadır. Kurumlar çalışanlarının kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için kariyer merkezleri aracılığıyla kişiye yardım ederler. Kariyer merkezleri; çalışanların kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren bir sistemdir. Kariyer merkezleri çeşitli faaliyetler düzenleyerek, kariyer yolları hakkında bilgiler verir, beceri testleri uygular, işletme içi ve dışında geliştirme programları oluştururlar. (Jahangirov, 2012)

#### *Mentordan Yardım Alma Stratejisi*

Örgütsel literatürde son otuz yıldan bu yana ele alınmakta olan “akıl hocalığı” (mentoring) ve “akıl hocası” (mentor) kavramlarının kökeni eski Yunan mitolojisine dayanmaktadır. (Kanten ve ark., 2008)

Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar, bir mentor bulmakta güçlük yaşar dolayısıyla da kariyerlerinde ilerlerken sık sık güçlüklerle karşılaşarlardı. Günümüzde güçlüklerle karşılaşan gruplar için özel mentorluk programları geliştirilmekte, hatta çaprazcinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları teşvik edilmektedir. (Sezen, 2008)

Mentorluk kadınlar için kariyer desteği sağlayan önemli bir kariyer geliştirme basamağıdır. Mentorlar; geçmiş bilgi, deneyim ve tecrübelerini kariyer baharında olan çalışanlara aktarırlar ve onları yetiştirmeye ve yönlendirmeye çalışırlar.

Kadınların örgütsel anlamda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri için onlara tavsiyelerde bulunan rehber, koç görevi yapan bir mentordan yardım almaları cam tavanı kırabilmeleri için önemli bir strateji oluşturmaktadır. (Öztürk, 2011)

#### *Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi*

Erkek egemen iş yerlerinde kadınların sosyal ilişki geliştirmesi pek de kolay bir süreç değildir. Erkeklerin arasındaki gelişen iletişim ağına katılmaları çok zordur. Ya erkek gibi davranıp bu sosyal ağa katılmaları gerekmekte ya da sosyal ilişkisinde başarılı olmak için stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bunları yaparken de çalıştığı ortamdaki insanları rahatsız etmeyecek stratejiler belirlemek gibibir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. (Jahangirov, 2012)

İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasına kadın çalışanların uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış biçiminin farkına varmaktadırlar. Bu farkındalıkları kadınların kariyer ilerletmelerinde önemli bir etken oluşturmaktadır.

Kadınların erkekler tarafından kabul gören iş davranışları geliştirmelerinin de kariyer ilerletme sürecinde önemli olduğu vurgulanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi kabul gören üslup ve davranışların geliştirilmesi kadının sosyal ilişki ağları içerisinde ne kadar bulunduğu ile ilgilidir. Sosyal iletişim ağlarından dışlanmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına sebep olmaktadır. (Sezen, 2008)

## **İş Performansı e İş Performansını Etkileyen Faktörler**

### **Performans Kavramı**

Performans, genellikle belirli bir amaç güden planlanmış bir etkinliğin içerisinde ortaya çıkan sonucu nitelik ve/veya niceliğe bağlı olarak ortaya koyan kavramdır. (Palmer, 1993)

Performans kavramının Türk Dil Kurumundaki karşılığı ise başarı, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketidir. Performans kavramına İngilizce'de yüklenen anlam ise verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamaktır. (Öztürk 2009, s. 4) Performansın birçok boyutu vardır ve bu sebeple tam olarak tanımlanamamaktadır. Performans altı ayrı boyutta sınıflandırılabilir bu boyutlar: (Holton 1999, s. 27-42)

a) Performansın temelinde disiplin vardır. Performans genel olarak insan kaynakları yönetimi, strateji yönetimi, sosyal bilimler, psikoloji v.b. alanlarda ilerleme kaydetmektedir. (Pervin, 1997)

b) Performans değerlendirmelerinin genelinde ön yargılara yer verilmektedir. Her alan ihtiyaçları doğrultusunda performans yönetimi yürütmektedir. Holton, performans değerlendirme de ön yargılara yer verilmesinde bir sakınca bulunmamasına rağmen, özen gösterilerek yürütülmesini doğru bulmaktadır.

c) Performans kavramı sadece bir görüş üzerinden hakim kılınmamalı, her alan performans kavramını kendisine uygun olarak düzenlemeli ve uygulanış biçimini şekillendirmelidir.

d) Performans göstergeleri ile performans düzeyleri bazı modellerde birbiriyle bütünleştiği için performans kavramı disiplinle ilgili yargılardan ibarettir.

e) Performansla ilgili çeşitli modeller bulunmakta ve bu modelleri oluşturan yapılar disiplinlere ait ön yargıları oluşturmaktadır.

f) Performans sistemi oluşturulurken herhangi bir karmaşa oluşmaması adına bir model oluşturma gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Holton, (1999, s. 24-46) tarafından ortaya atılan bütünleşmiş bir model ile performans sınıflandırması yapılmış ve performans boyutları süreçler, misyonlar ve kritik performans sistemleri olarak ele alınmıştır.

## **İş Performansı ve Önemi**

İş performansı, “belirlenen bir işin yapılabilme düzeyi” (Chui, 2004, s. 82) “iş yapma, fiil, çalışma, işleme” (Öncer, 2000, s. 134) “iş yapacak olan bireyin iş yaparken, belirlenen amaca göre ulaşabildiği durum ve bunun somut göstergesi” (Akal 1992, s. 1) “herhangi bir işin bölümlerini dikkate alarak yapma, işin niteliği, zamanı, maliyete etkisine dikkat ederek uygulanması” (Schultz, 2001)

Çalışanların iş hayatındaki performansları; işi başarma isteğinin, kişisel özelliklerinin, kabiliyetlerinin ve kurum tarafından sunulan çalışma alanının bir göstergesidir. İş performansını birey kişisel özellikleri, çalışma arzusu ve kişisel özellikleriyle ortaya koyuyor gibi görülse de birey kadar yöneticilerinde iş performansının oluşmasında katkısı vardır. Yöneticilerin çalışanları harekete geçirme, mevcut potansiyelleri kullanabilme ve yeteneklerden faydalanabilme

meziyetleri de iş performansının oluşumuna katkı sağlamaktadır. (Ersen, 1997, s. 113)

Çalışanların iş performansının yüksek olması kurumlarında göz koydukları hedefe ulaşmalarına olanak tanımaktadır. (Ertan, 2008, s. 42) Kurumların hedefledikleri noktaya ulaşabilmesi için bireylerin iş performansının yüksek olması gerekmektedir. Bireylerin iş performansının yüksek olması sayesinde kurumlar her boyutta koydukları hedeflere ulaşırken, iş performansı yüksek bireyler de buldukları konumu garantilemekle birlikte terfi edilme ve ödüllendirme gibi olumlu dönütler almaktadır. Bu sayede bireyler ortaya koydukları iş performansı ile hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşmaya olanak tanımaktadırlar. Nitekim kurumların performansları değerlendirilirken satış oranı, pazar payı, gelişme oranı gibi durumlara dikkat edilmekte ve çalışanların iş performansı bu durumlara doğrudan etki edebilmektedir. (Wu ve Çavuşgil 2006, s. 84)

Çalışanların performansı, başarıma arzularının, kişisel özelliklerinin, kabiliyetlerinin ve çalışma ortamlarının bir göstergesidir. (Keles & Fındıklı, 2016) Ancak birey kadar yönetimin de bunda etkisi vardır. Yöneticilerin çalışanları harekete geçirme, var olan potansiyellerini kullanma ve yeteneklerinden yararlanma gücü de çalışanların performanslarına katkıda bulunmaktadır. (Ersen, 1997, s.113)

Çalışanların üstün performansı kuruluşların belirlediği hedeflere ulaşmalarını sağlar. (Ertan, 2008, s. 42) İş yerlerinin hedeflerine ulaşabilmesi için bireylerin performansı yüksek olmalıdır ve kuruluşlar da hedeflerine ulaştığında üstün performans gösteren çalışanlara terfi, ödül veya pozisyonlarını garanti etmek gibi olumlu geri dönüşlerde bulunurlar. Bu bakımdan çalışanlar performanslarıyla hem bireysel hedeflerine hem de şirketin hedeflerine ulaşabilirler. Aslına bakılırsa kurumların performanslarını değerlendirirken satış oranlarına, pazar paylarına ve kalkınma hızlarına dikkat edilir. Çalışanların performansları doğrudan bu rakamsal verileri ve değişkenleri etkiler (Wu ve Çavuşgil, 2006, s.84).

Bireylerden kuruluş içerisindeki rollerine uygun olarak hareket etmeleri beklenmektedir. Bu tarzda mal veya hizmet üretmek için çeşitli sınıflandırmalar yapmaları ve bunlara göre hareket etmeleri beklenmektedir. Çalışanların verimliliğindeki farklılıkları ve performansındaki farklılıkları değerlendirme becerisi

de dahil olmak üzere ilgili kriterler o verim üzerine belirli kriterlerle çalışılarak elde edilir. (Austin ve Villanova, 1992).

Performans seviyeleri araştırmacılar, çalışanlar, yöneticiler ve örgütteki herkes için önemlidir. Kuruluşların hedeflerine ulaşması ve sektör içindeki rekabete yetişebilmesi için üstün performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Üstün performans gösteren bireyler takdir, doyum, daha yüksek gelir, başarılı bir kariyer ve toplumsal itibar elde etmeyi umarlar. (Sonnetag ve Freese, 2002).

İş performansının tanımı, dikkatli değerlendirme gerektiren önemine ilişkin bilgi sağlamaktadır. Bu nedenden ötürü bu konuyla alakalı herhangi bir çalışmada ön yargısız ve tarafsız olmak ve bilimsel olarak uygun ölçülebilir bir yöntem kullanmak gibi meselelere dikkat edilmelidir. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilmelidir.

Bireyler bilgi akışının olumlu ve olumsuz yönlerini performanslarına yansıtabilir ve dolayısıyla performanslarını geliştirmeye çalışabilirler. İş yerindeki performans değerlendirmeleri daha öncesinde çalışanlarla paylaşılmıyordu. Ancak teknolojiye ilerlemeler ve sosyo-kültürel yapılarıdaki değişiklikler durumu değiştirmiş ve çalışanların performansına yansıtılmasında önemli rol oynamışlardır. (Saltukoğlu, 2003)

Bireylerin örgüt içinde aldıkları role göre davranış sergilemeleri istenir. Belli sınıflandırmalar yapılarak hareket etmeleri ve bu doğrultuda iş çıktısı elde edilmesi beklenir. Bireylerin iş çıktıları arasındaki farklılıkların belirlenebilmesi için belli kriterler ortaya konur ve bu kriterlere bağlı olarak bireyler arası performans farklılıkları ortaya konulur. (Austin ve Villanova, 1992)

İş performansının düzeyi araştırmacılar, çalışan bireyler, örgüt içindeki herkes ve yöneticiler için önem taşımaktadır. Kurumların hedefledikleri noktaya erişebilmek ve buldukları alanda rekabetçi bir güce ulaşabilmek için bireylerin yüksek iş performansı sergilemesine muhtaçtır. Bu doğrultuda yüksek iş performansı sergileyen bireyleri gurur, tatmin olma, yüksek gelir, başarılı bir kariyer ve yüksek sosyal itibar beklemektedir. (Sonnetag ve Freese, 2002)

İş performansı bu derece önem taşıırken, iş performansının değerlendirilmesinde de oldukça özenli olmak gerekmektedir. Bu sebeple

değerlendirmede en çok dikkat edilmesi gereken husus objektif, nesnel ve doğru bir yol izlenmesidir. Sadece performansa bakılarak yapılan bir değerlendirmenin sonucu bireylere mutlaka bildirilmelidir.

Bireyler bu sayede iş performanslarında görülen olumlu ve olumsuz yönlerini görecek, buna göre gelişim göstermeye çalışacaklardır. Daha önce yapılan iş performans değerlendirmeleri bireylerle paylaşılmaz iken ilerleyen teknoloji ve değişime uğrayan sosyokültürel yapıya bağlı olarak yapılan değerlendirmeler hakkında çalışanlara dönüt verilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. (Saltukoğlu, 2003)

### **İş Performansını Etkileyen Faktörler**

İş performansını etkileyen faktörler, kişisel ve kurumsal faktörler olarak iki ayrı boyutta ele alınmıştır.

### **İş Performansını Etkileyen Kişisel Faktörler**

Çalışanın iş performansını açıklayan bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, iş deneyimi, motivasyon, kişilik özellikleri, yetenek, işe ilişkin bilgi ve becerilerken çalışan dışındaki ortama bağlı faktörler; çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, işin niteliği gibi faktörlerdir.

### **Yaş**

İş performansının artırılması için görevlerin nitelikleriyle birlikte çalışanların da nitelikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Yaş, çalışanların istenilen performansı sergilemesinde dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur.

Örgütlerin iş performansı değerlendirmesinde yaptıkları ölçümün temelinde daha önce ortaya konulmuş olan hedeflerden ne oranda sapma olduğunun analiz edilmesi vardır. Örgüt çalışanlarının işlerini etkin biçimde yürütme ve iş performanslarının farkında olabilmeleri için performanslarına dair bilgi ve verileri kolayca ve sürekli elde edebilmeleri gerekmektedir. Ölçüm ve denetimi sağlayan sistemler, çalışanların ihtiyacı olan bu bilgileri düzenli olarak elde eden ve kişilere

sunan temel yönetim araçlarıdır. Performans ölçümleri sayesinde bir örgüt, şu sorulara cevap bulabilmektedir (Sosik and Goldshalk, 2000):

- Görevler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Yerine getirilen görevlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- Bu görevlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelere sapma var mı?

Ölçüm ve denetim sistemlerinin bu sorulara olumlu cevaplar bulabilmeleri için örgüt çalışanlarına verilen görevlerde birçok unsurla beraber yaş unsurunun da ele alınması gerekmektedir. Nitekim örgüt içinde dağıtılan görevler nitelikleri itibariyle ona uygun yaş aralığındaki kişiler tarafından daha başarılı bir şekilde icra edilebilecektir. Bu sayede iş performansının yapılan ölçüm ve değerlendirmeler sonucunda yükselmesi beklentisinin oluşması gayet normal bir durumdur.

## **Cinsiyet**

Cinsiyet iş hayatında oldukça önemli bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Erkeklerin egemen olduğu kültüre sahip olan toplumlarda kadınların erkeklere göre yetersiz ve niteliksiz görülmesi çalışma hayatına da aktarılmaktadır. Kadınlara gereğinden fazla rol yükleyen erkek egemen kültürde aile içinde kadına biçilen roller sebebiyle kadınları iş hayatına adapte olması zorlaşmaktadır. (Öğüt, 2006:5 8) Bunun yanında kadınların doğası gereği duygusal olmaları dolayısıyla daha fazla stres yaşayarak yaşadıkları olaylardan daha fazla etkilenmeleri ve etkisinden kurtulabilmeleri daha uzun sürmektedir. Kadınların çalışma hayatında cinsel istismarla sık sık karşılaştığı da bir diğer gerçektir. (Tutar, 2004: 77–78) Bu durumlar kadınları iş hayatına girmesi sonrasında psikolojik olarak yıpranmalarına olanak tanımaktadır.

Çalışma hayatında erkeklerin egemen olması, yakın bir süreçten itibaren kadınları iş dünyasında yer almaya başlamasıyla egemenliğin zayıflamaya başlamasına sebep olmuştur. Erkekler çalışma hayatında kadınlara göre sayıca hala fazla olsalar da kadın çalışanların sayısı da giderek artış göstermiştir. Bu durumun sebebi teknolojiye bağlı olarak kadınların aile içi sorumluluklarına daha az zaman



ayırmaya başlamaları, bunun yanında iş piyasasında kadınlara uygun olarak yarı zamanlı işlerin artış göstermesiyle açıklanabilir. Bu gelişmeler doğrultusunda kadınların çalışmaya dair düşünceleri merak konusu olmuş ve birçok araştırmacı için konu olmuştur. (Keser, 2006: 107)

## **Kıdem**

Çalışanların iş performansında mesleki hayatlarında edindikleri tecrübelerin önemi bulunmaktadır. Özellikle tecrübeye dayalı işlerde kıdemi fazla olan çalışanlar daha başarılı olabilmektedir.

Bu doğrultuda genellikle herhangi bir pozisyonda çalışması için aranan kişilerin genç olma sebebi dinamik, değişime açık olmaları ve adaptasyonu daha kolay sağlamaları iken, özellikle yönetim pozisyonunda tecrübesiz genç bireylerde bilgi eksikliği söz konusu olacağı için kıdemi fazla olan kişiler tercih sebebi olmaktadır. Diğer yandan kariyerlerinde yükselmek isteyen ve gayret gösteren gençlerin, kıdem sahibi yönetici pozisyonundaki kişiler tarafından önünün kesildiği de bilinmektedir. (Akdemir, 1994: 28)

Yöneticilik gibi tecrübe gerektiren alanlarda kıdemi fazla olan kişiler tercih edilirken bilgi birikimine az ihtiyaç duyulan dinamizme dayalı işlerde kıdemi az olan gençler tercih edilmektedir.

## **Eğitim Düzeyi**

İş performansının artırılması için kişilere görev tanımı yapılmadan önce verilen görevin niteliğiyle çalışanın eğitim düzeyinin uygunluğu gözden geçirilmelidir.

İş performansının istenilen düzeye ulaşmasında mesleki yeterlilik, eğitim düzeyi, uygun çalışma ortamı, net görev tanımı ve ahlaki değerler önem taşımaktadır. Net görev tanımının yapılmasının zor olduğu durumlarda performansın belirlenmesi de güçtür. Çalışanların ortaya koyacağı performans, örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi adına kişilerin ortaya koyacağı davranışlar olarak nitelendirilmekte ve yalnızca işe dair vazifeleri değil işe yönelik olmayan tavır ve davranışları da kapsamaktadır. Doğrudan işle alakalı olmayan vazifeler içerisinde takım çalışması, gönüllülük, yardımseverlik, bireysel disiplin türünde davranışlar bulunmaktadır. İş performansı işin teknik ve uzmanlık boyutuyla ilgilidir. Bu sebeple iş performansının yüksek

olması için yeterli teknik ve uzmanlık bilgisine sahip olunması, bunun içinde görevinde yüksek iş performansı beklenen kişilerin eğitim düzeyinin yeterli seviyede olması gerekmektedir. (Sümer, 2001)

Bu doğrultuda eğitim düzeyinin iş performansına doğrudan etkisi söz konusudur.

## **Yetenek**

Kişilerin iş performansının yüksek olması beklentisine girebilmek için verilen iş ve görevlerin çalışanların sahip oldukları yetenekle örtüşmesi gerekmektedir. Görevler kişilerin kapasitelerine uygun olarak dağıtıldığı takdirde iş performansının yükselmesinden söz edilebilir.

Örgüt çalışanlarının ortaya koyacağı iş performansı kişinin sahip olduğu özellik ve yeteneklere uygun olarak tanımlanan görevlerin makul sınırlar dahilinde gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir. (Deniz, 2006) İlhan, (1991) bu sebeple bir örgütte iş performansının yüksek olmasından söz edebilmek için önce kişilerin yeteneklerine uygun olarak tanımlanmış görevler verilmesi, verilen görevin kişinin özelliklerine ve yeteneklerine uygun olması ve işi becerebilme derecesini gösteren standartların mevcut olması gerektiğini öne sürmüştür. (Köksal, Mumcu ve Ocak 2009, s. 179) Yüksek iş performansının ortaya çıkmasında kişilerin yetenek ve özelliklerine uygun bir görevi üstlenmeleri önemli bir faktördür.

## **Kişilik Özellikleri**

İş performansının artırılması için kişilere tanımlanan iş ve görevlerin kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerle örtüşmesi gerekmektedir. Çalışanlar yaptığı işi kendi değer ve inançlarına uygun bulmalı bu sayede benimsemelidir.

İşgörenlerin performansı, örgütün başarısı, güçlenmesi ve performansı açısından değerlidir. Campell tarafından yapılan araştırmalar sonucunda iş performansının yalnızca çalışmanın neticesi değil, doğrudan faaliyetin kendisi olarak belirttiğini söyleyen Sulüman (2001, s. 1049) Campell'in performansa dair düşüncelerini çalışanın örgüt amaçlarına hizmet etme düzeyine göre ölçülebilen ve örgüt hedeflerine uygun olarak ortaya konulan her türlü davranış olarak nitelendirmektedir. Campell iş performansının işgörenlerin kişilik özelliklerine,

yeteneklerine, örgüte dahil olabilmek istediğine, inanç ve değerlerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Performans ölçütlerinin performans kavramını anlaşılır kıldığını savunan Campell çalışanların iş performansını belirleyen kişisel özelliklerin yanı sıra örgüte ait fiziki yapılarında yeterli düzeyde olması gerektiğini savunmuştur. (Tutar ve Altınöz, s. 202)

Çalışanlara tanımlanan iş ve görevler onların sahip oldukları kişisel özelliklerle örtüştüğü takdirde kişilerin iş performansının yükselmesi, dolayısıyla örgütün iş performansının yükselmesi mümkündür.

### **Duygusal ve Medeni Durum**

Daha önce yapılan araştırmalarda evlilik ile çalışanların tatmin olma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin cinsiyete bağlı olarak değişkenlik gösterdiği buna rağmen evlilikten alınan tatminin iş performansını etkileyen unsurlardan biri olduğu ifade edilmektedir. (Keser, 2006: 113)

Çalışanların iş performansına uygun bir zamanda yapılan evlilikle medeni durum değişikliği olumlu yönde etki ederken, evliliğin olumsuz olarak devam etmesinin iş performansını da etkilediği görülmektedir.

Medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirten araştırma sayısı çok az olmasıyla beraber bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını belirten araştırmalarda mevcuttur. Buna rağmen çalışanın düzenli bir evlilik hayatının olması mesleki hayatına da olumlu olarak yansıdığı için iş performansının artmasına sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda genellikle evli olan çalışanların iş performansının daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. (Keser, 2006: 113)

### **İş Performansını Etkileyen Kurumsal Faktörler**

#### **Ücret**

Örgütlerde yüksek iş performansının oluşabilmesi için birçok faktör bulunduğu gibi çalışanlarda somut olarak yüksek motivasyon oluşmasını sağlayacak en önemli unsurlardan biri de yüksek ücrettir. Kişilerin yüksek ücret elde etmesi sonucunda iş performansında yükseliş beklemek oldukça doğal bir durumdur.

Örgütlerin belirlenen hedeflere erişebilmeleri ve dahil oldukları sektörde rekabetlerine devam edebilmeleri için yürüttükleri işte çalışanların yüksek performanslar sergilemeleri gerekmektedir. Yüksek iş performansı örgütler için olduğu gibi çalışanlar için de önemli bir husus olduğunu belirten Sonnentag ve Freese, (2002) vazifelerini istenilen şekilde yapan ve işinde anlamlı başarılar sergileyen kişilerin onure edilerek tatmin edilmesinin iş performansının artmasına bu sayede kariyerlerinde yükselerek daha çok ücret elde etmelerine olanak tanıyacağını savunmuşlardır. (Yelboğa, 2006, s. 200)

Çalışanların iş performansının artırılmasına yönelik bulunan birçok çözümün ortak noktası, performansın yükselişinin örgüt ve bireyin beklentileri arasındaki uyumdan kaynaklanmasıdır. Gupta (1982, s. 135) iş performansını amaca ulaşmak için bir çalışanın, bir örgüt ya da topluluğun gösterdiği nitel ve nicel ölçütler şeklinde ifade etmiştir. Çalışanların hedeflerine erişebilmesi adına bazı psikolojik koşulların var olması gerektiğini belirten Gupta, buna bağlı olarak maddi imkanların oluşturularak örgütün çalışanları desteklemesi, ücret yönünden çalışanların tatmin edilmesi gerektiğini savunmuştur. (Tutar ve Altınöz, s. 202)

### **İşin Niteliği**

İş performansına etki eden faktörlerden biri de işin niteliğidir. Çalışanlar emek sarfettikleri süre sonunda ortaya çıkan eseri somut olarak görme şansı bulduğu zaman yaşayacağı gurur çalışanın iş performansını olumlu olarak etkileyecektir. (Eren, 2004) Çalışanların işini benimseyip sevmesi ve işin yeterlilikleri kişinin bilgi, beceri ve ilgi alanıyla ne derece uyum sağlıyorsa iş performansında da o oranda artış olacaktır. Yani yapılan işin iş görende oluşturduğu anlam, işi yaparken karşılaşılan her türlü durum iş performansını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında çalışanın bulunduğu mevkinin toplum gözünde değeri, kişinin iş performansına olumlu katkı sağlamaktadır. (Tosun,1990:100)

İşin niteliği bireyin kişiliği ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Yapılan araştırmalar kişinin sahip olduğu işin hareketli, saygın, gelişim göstermeye olanak tanıyan niteliklerde olmasının iş performansını olumlu yönde etkilediğini, bunun yanında bazı çalışanlar için bu niteliklerin daha fazla mesai ve daha fazla sorumluluk anlamına geldiğini bu sebeple tercih etmekten kaçındıklarını göstermektedir.

Bunun yanında işin niteliğinin ve yeterliliklerinin işveren ve yöneticiler tarafında net şekilde ifade edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerinden örgütün ne beklediğini anlamakta zorlanmayacak ve özenli çalışarak beklentileri karşılamaya çalışacaktır. İşin niteliğinin yanında barındırdığı statü çalışanlara bir motivasyon kaynağı olduğu için iş performansı üzerinde etkisi mümkün olmaktadır. (Deniz, 2006: 324)

### **Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları iş hayatının kalite düzeyini ortaya koyan önemli unsurlardan biridir. Çalışma koşulları iş performansını doğrudan etkilediği için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Buna rağmen çalışma koşulları ile iş performansı arasındaki alakayı ifade etmek zordur. Bu ifade zorluğunun sebebi insanla alakalı bir durum olmasıdır. Çünkü insanlar kendi dünyalarında oluşturdukları değerlere göre yaşar ve her insan farklı durumlardan farklı şekillerde etkilenir, farklı davranışlar sergilerler. İşgörenlerin ilgi ve istekleri değişiklik gösterebilirken, yönetimlerin en iyi çalışma koşullarını oluşturarak çalışanların beklentilerine cevap vermeye çalışmaları gerekmektedir. (Akal, 2011)

Bunun yanında çalışanların çalışma koşullarının iyileştirildiğini hissetmesine sebep olacak kurum içi uygulamalar ve durumlar şu şekilde sıralanabilir (Akal, 2011):

- Hakedilen ücreti ödeme
- Maddi ve maddi olmayan teşvikler
- Uygun çalışma koşulları
- Mesleki ve hizmetiçi eğitim, terfi
- Amaca uygun yönetim, ekip çalışması
- Kalite kontrol ve teklif yöntemleri

Çalışma koşulları bireylerin sadece çalışma hayatına etki etmemekte, iş yeri harici hayatlarını da etkileyebilmektedir. Örneğin; çalışma saat aralığı bireylerin aileleriyle yeterince vakit geçirmelerine sebep olabilmekte, kişilerin kendileriyle ve çevresiyle daha fazla zaman geçirmesine olanak tanıyabilmekte iken, tam tersi bir durumu ortaya çıkarması da söz konusu olabilmektedir. (Erdil, 2004)

Fiziki koşulların rahatlığı (ısı, nem, ışık, ses, güvenlik vb.) bireylerin iş tercihi yapmasında önemli faktörler olarak ön plana çıkarken, bu şartların iyi olması çalışanların iş performansını da yükseltmelerine sebep olabilmekte, bu durum örgütsel bağlılığında artmasına sebep olmaktadır. (Ozan, 2007)

### **Sağlanan Hizmetler ve Yan Haklar**

Çalışanların iş performansının yükselmesinde örgütler tarafından kişilere sağlanan hizmetler ve yan haklar etkili olmaktadır. Çalışma sürecinde karşılaşılan zorluklar karşısında sunulan yan haklar kişilerin örgütlerine olan bağlılığını artırmakta, bu bağlılık iş performansına olumlu şekilde yansımaktadır.

Çalışan kadınların doğum ve annelik durumlarında izin alma hakları örgüt tarafından çalışanlara tanınan yan haklardan biridir.

Türkiye’de bakım hizmetlerini gerçekleştirmeye yönelik izin olarak sadece doğum izinleri mevcuttur. Kadın çalışanlar doğumdan önce 8 ve doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere toplam 16 haftalık ücretli doğum izni ve kamu sektöründe bir yıl, özel sektörde ise altı aylık ücretsiz izin kullanabilmektedirler. Bu süreler AB’nin direktifleri ile uyum sağlamış durumdayken, 2005 yılında KSGM tarafından taslak olarak Meclis’e sunulan ebeveyn iznine ilişkin yasa tasarısı genel kurula gelmeden gündemden çekilmiştir.

Tasarıda ebeveyn izinlerinin çalışan kadın ve erkek tarafından 6 aylık ücretsiz izin dilimleri halinde eşit olarak kullanılması ve toplam bir yıl olması öngörülmekteydi. Özellikle işveren tarafından gelen güçlü tepki nedeniyle meclis gündemine gelmeyen yasa tasarısına ilişkin olarak, TİSK’in hazırladığı raporda ebeveyn izinlerinin Avrupa’daki sosyal yaşamın yarattığı bir özel bir durum olduğunu, Türkiye’de erkeklere çocuk bakımı için izin verilse bile bu zamanın çocuk bakımı için harcanmayacağını iddia etmektedir. (TİSK, 2004)

### **Ödül ve Terfi**

Ödül ve terfi çalışanların moral ve motivasyonunun artırılmasında oldukça etkilidir. Bu sebeple işgörenlerin iş performansının artırılmasında ödüllendirme ve terfi önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların motivasyonunu

artırmak için iki tip ödül sisteminden bahsedilmektedir. Bunlar: maddi ve manevi ödüllendirmelerdir. Somut olarak sunulan ve rakamlarla ifade edilebilen ödüller maddi ödüllendirmeleri oluştururken, rakamlarla belirtilemeyen tatminler yaşamaya sebep olan terfi gibi ödüller manevi ödüller olarak nitelendirilebilir. Kişilere teşvik, ikramiye vb. isimlerle verilen ödüller maddi ödüllendirmelerdir. İki ödüllendirme türünün de çalışanların iş performansına tesiri şüphesizdir. (Luecke, 2008)

Ödüllendirme, çalışanların olumlu etkilenmesini sağlayan ve giriştikleri rekabeti kazandıklarını hissetmelerini sağlayan bir durumdur. Yönetimin ödüllendirme sistemi oluşturarak performansı yüksek olan bireylere gereken durumlarda ödül vermesi örgüt iklimini ciddi düzeyde etkilemektedir. (Öğüt, 2005) Çalışanları teşvik etme ve örgütsel bağlılığı artırma amacıyla başarılı çalışanlara terfi gibi manevi ödüller verilebilmektedir. Terfi, manevi bir ödüllendirme olmakla birlikte çalışanların daha azimli çalışmalarını sağlayacak, üst düzey performans sergilemelerine olanak tanıyacak bir ödüllendirmedir.

Çalışanlar, çalışmakta oldukları işte yükselme olanakları da isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş sıradanlaşacak buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır. O halde yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır denilebilir. (Eren, 2004: 515).

## **İş Güvenliği ve İş Güvencesi**

Günümüzde tüm örgütler iş güvenliği hususunda ciddi önlemler almaya başlamış ve bu konuda ilerleme kaydetmek adına araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. İş güvenliğinin esası, ortaya çıkması muhtemel kazaların önlenmesiyle birlikte risklerin en aza indirilmesi, gerekli değerlendirmelerin yapılması ve bu sayede kaza ihtimallerinin bertaraf edilmesi veya minimum düzeye indirgenmesidir. İş güvenliği üretimi, çalışanları ve örgütü güvence altına almayı hedeflemektedir. İş güvencesi; çalışanların fiziki koşullar sebebiyle maruz kalacakları herhangi bir kaza ve mevcut risklerin en aza indirilmesi ile ilgili çalışmaların yapıldığı bilim dalıdır. Genel anlamda iş güvenliği ise kurumlarda gerçekleşen çalışmaların muhatabı olan

tüm çalışanların sağlığını ve güvenliğini tehdit eden tüm unsurları inceleyen bilim dalı olarak tanımlanabilir. (Saldamlı, 2008)

Kurumlarda, işlerin yürütülmesi esnasında farklı sebeplerle ortaya çıkabilen ve can güvenliğini tehdit eden durumları önlemek amacıyla yürütülen sistemli ve teknik çalışmalar iş güvenliği olarak ifade edilebilir. İş güvenliği, işgörenlerin hem iş yerindeki işlerini hem de iş yeri haricindeki faaliyetlerini içine aldığı için geniş bir çalışma gerektirmektedir. Hangi alanda ve ne büyüklükte olursa olsun üretimin var olduğu tüm sektörlerde iş güvenliğine de ihtiyaç vardır. (Mucuk, 2005)

İş güvenliği ile ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarak, iş güvenliğinin tüm örgütler için oldukça önemli bir husus olduğundan bahsedilebilir. Ayrıca örgüt içerisindeki bireyler işverenlerin can sağlıklarını ve güvenliği ne derece önemseydiğini ciddiye almakta, bu doğrultuda sağlık ve iş güvenliğine önem veren kurumlarda çalışmayı tercih etmektedirler. İş güvenliğinin sağlandığı örgütler çalışanların kendilerine gereken değerin verildiği duygusuna kapılmasına sebep olur. Bu durum çalışanların işlerini sevmesine ve bağlılıklarının artmasına sebep olarak görevlerini daha yüksek bir iş performansı ile yapmalarına sebep olmaktadır. İşgörenlerin yüksek iş performansı sergilemesinde iş güvenliğinin varlığının olumlu etkisi olduğu şüphesizdir.

### **Hizmetçi Eğitim**

İş performansının artırılmasında kurumlar tarafından çalışanlara tanınacak hizmetiçi eğitim fırsatları kişilerin iş performansını artırmasına olanak tanıyacak, bu sayede kurumların da iş performansı artış gösterecektir.

Hizmet içi eğitim; bireylerin ya da onların bir araya gelerek oluşturdukları topluluğun işletmede üstlenmiş oldukları görev ya da ileride üstlenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri amacıyla bireylerin mesleki bilgi düzeylerini arttıran bilgi, alışkanlık ve anlayışlarında; bakış açısı, alışıl gelmiş alışkanlıklar, karar alma becerisi ve tutumlarında olumlu yönde gelişme sağlamak amacıyla bireyin görgü, bilgi ve becerilerinde artışı sağlamaya yarayan eğitimlerin tümüdür. (Sabuncuoğlu, 1994)

Hizmet içi eğitimlere, çalışanların katılımı genellikle kurumların yönlendirmesiyle yapılırsa da çalışan kadınlar hizmet içi eğitimlere katılım konusunda



isteksiz görünmektedirler. Yıllarca annelik ve iyi eş olma rollerinin empoze edildiği kadınlar; okuyup kendini geliştirecek zaman bulamamakta, mesleğin sıradan etkileri dışına taşabilecek hizmet içi eğitim programlarına, konferanslara, araştırma geliştirme projelerine ya da sendikal örgütlenme etkinliklerine mesafeli durmaktadırlar. (İnandı, Özkan, Peker, Atik, 2009: 80)

Hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanların iş performansının artması hedeflenmekte ve bu doğrultuda eğitim planlamaları yapılmaktadır.

### **Yöneticilerin Tutumu**

Çalışanların yüksek iş performansı sergileyebilmesinde yöneticilerin tutumu ve yönetim tarzları önemlidir. İşletmelerde çalışanların yüksek performans sergilemesinde üst düzey yöneticilerin tutumları önemli olduğu gibi ast düzeydeki tüm yöneticilerin sergilediği tutum da önem taşımaktadır. Aslında işletmelerde yönetim tarzını üst düzey ve diğer tüm yöneticilerin sergiledikleri tutum oluşturmaktadır. Yönetim tarzı işletmede görev alan tüm yöneticilerle alakalı iken yöneticilerin tutumu her bir yöneticinin oluşan yönetim tarzını kendilerine göre yorumlamaları ile ilgilidir. (Başaran, 2008)

Yöneticilerin tutumları çalışanları doğrudan etkileyebilmektedir. Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar, işini severek yapan işgörenlerin yüksek iş performansı sergilediklerini ortaya koymuş, bu durumun oluşabilmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı takındığı tutumun etkili olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin sahip olduğu tutum, bir süre sonra çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar bütününe dönüşebilmektedir. Yönetim, çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt hedefleri arasında ahenk oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla yöneticiler çalışanların uymasını istedikleri bir takım kurallar oluşturarak çalışanlarda istendik davranışlar oluşturmayı hedeflemektedir. Çalışanlar da bu kurallardan yola çıkarak neyi nasıl yapacaklarına karar vermektedir. (Dilek, 2005)

Yönetimler, örgütlerin sahip olduğu işlevli çevreyi diğer unsurlarla birlikte etkili hale getirmektedir. Örgütler tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak maksadıyla bir araya gelen güçlerin kontrol edilmesi yönetim süreci olarak nitelendirilmektedir. Birbirinden farklı alt sistemler bir araya gelerek yönetim sistemini meydana getirmektedir. Tüm bu alt sistemlerin işlevleri arasında; insan

kaynağı oluşturma, alt sistemleri ortak paydada toplama, dış değişimlere ayak uydurma, karar alma ve değerlendirme yer almaktadır. (Yener, 2007)

Sürekli gelişim ve değişim gösteren günümüz işletmeleri bu değişimlere ayak uydurabilen ve gelişimini sürdürmesine vesile olabilecek yöneticilerin tutumları sayesinde hem kurumların hedeflerine ulaşmasını hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarının artarak yüksek iş performansı sergilemelerine olanak tanıyacaktır.

## **İletişim**

Çalışanlar özel hayatlarında olduğu gibi iş ortamlarında da huzurlu bir ortam oluşturmak için çaba sarf eder ve bunun için tüm örgüt üyeleri ile iş birliği ve iletişim içerisinde olarak güçlenmek isterler. İyi iletişim ortamının oluşması bireylerin iş hayatında hedeflerine ulaşabilmeleri adına avantaj sağlamış olacaktır. İşbirliğine bağlı çalışmaların ön plana çıktığı işletmelerde sosyal ilişkilerin önemi daha fazla artmaktadır. Örgütün hedeflediği başarıya erişmesinde bireylerin birbiri ile iletişimi ve bu sayede kaynaşmaları önem arz etmektedir. Çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermesine yönetimin yardımcı olması, çalışanların iş performansının yükselmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. (Bozkurt, 2008)

Çalışanların kişisel özelliklerinin olumlu yönde olması onların iş performansının yüksek olmasına yardımcı olmaktadır. Buna rağmen her kişisel nitelik iş performansını olumlu etkileyebilir. Hedeflerin kalitesi ve yapılan işin türüne göre iş performansına kişisel özelliklerin etkisi de farklılık gösterebilmektedir. (Dilek, 2005)

İşgörenlerin örgütlerini benimsemelerini sağlayacak iletişimin kurulması, örgütte var olan kusurların bireyleri en az derecede rahatsız etmesini sağlayacak, yönetici ve çalışanlar arasında oluşacak iletişim ortamı çalışanların yüksek düzeyde iş performansı sergilemelerine olanak tanıyacaktır. Bireylerin iş performansı arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.

## **İş Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve İş Doyumu**

Çalışanların iş performansı çalışma sürecinde karşılaştıkları sorunlara bağlı olarak etkilenmekte, bu durum örgüt performansında olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmaların genelinde iş doyumunu ile iş

performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu öne sürülmüş, bu doğrultuda iş doyumuna ulaşan çalışanların iş performansında da ciddi artışlar gözlemlenmiştir.

“Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında İnandı ve Tunç, (2012) kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin onların iş doyum düzeyleriyle ilişkisini ve yordama düzeyini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye’deki 21 ilin kent merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1.070 kadın öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, kadınların kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Aile ve toplumsal cinsiyet temelli kalıp yargılar azaldıkça kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri artış göstermektedir. Kadın öğretmenlerin ailelerinden destek aldıklarında kariyer sürecinde daha başarılı oldukları yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin toplumdaki cinsiyete ilişkin, kalıp yargıları kariyerleri önünde bir engel olarak görmeleriyle birlikte kendilerinin de bu kalıp yargıları içselleştirdikleri anlaşılmıştır.

Çalışanların iş hayatında yaşadıkları sorunlar iş doyumunu doğrudan etkilemekte, iş doyumunu etkilenen çalışanların iş performansında olumlu ya da olumsuz değişiklikler gözlenebilmektedir.

### **Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlarla İlgili Araştırmalar**

Altınışık (1988) tarafından yapılmış kadın öğretmenlerin okul müdürü olmalarındaki engelleri ele alan çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Gelişmemiş bölgelerde gelişmiş bölgelere oranla liselerde ilkokullara oranla kadın öğretmen ve kadın okul yöneticisi sayısı daha azdır.
2. Öğretmenlerin geneli okul yöneticisi olma konusunda oldukça isteksizdir. Buna rağmen okul yöneticisi olmak isteyen erkek öğretmen kadar kadın öğretmen de vardır.
3. Kadınların okul yöneticisi olma konusundaki isteksizliğinin gerekçeleri hakkında kadın ve erkek öğretmenler, yetkililerin erkek öğretmenleri yöneticiliğe tercih etmelerini ve kadınların yöneticilik pozisyonunda işine gerekli zamanı ayıramayacağını düşünmektedirler. Ayrıca kadın ve erkek öğretmenler toplumun

yapısının ve coğrafi şartların kadınların okul yöneticisi olmasına engel olan bir diğer faktör olduğunu savunmuşlardır.

4. Okul yöneticiliği için sahip olunması gereken nitelikler açısından, üst düzey yönetici ve velilere göre erkek öğretmenler ile kadın öğretmenler arasında herhangi bir fark yoktur.

5. Hem kadın hem de erkek öğretmenler okul yöneticisi olmak için mesleklerinde tecrübe kazanmayı ve okul yöneticiliği mesaisinin yarım gün çalışma imkanı sunmasını beklemektedirler.

Okul yöneticisi olmak için erkekler tarafından beklenen şartlardan biri de okul müdürlerinin gelir düzeyinin yükseltilmesidir. Kadın öğretmenler ise çocuklarını büyüttükten sonra okul yöneticisi olmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Ayan (2000) tarafından Çanakkale’de görevli ilköğretim öğretmenleri üzerinden yapılan “Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri” isimli tez çalışmasında kadınların okul yöneticiliğine bakış açıları belirlenmeye çalışılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Kadınlar için iş yeri evleri gibi kendilerine ait ikinci bir yaşam alanı iken erkeklerin çoğunluğu kadınların yerinin evleri olduğunu savunmuştur. Buna rağmen hem erkekler hem de kadınlar kadınların çalışma hayatında yer alması konusunda olumlu fikir beyan etmişlerdir.
2. Kadınların yöneticiliğe sıcak bakmadığı, bu fikire uygun olarak kadın öğretmen sayısı ile kadın yönetici sayısı arasında çok büyük bir fark bulunduğu, kadın öğretmenlerin yöneticilik yerine öğretmen olmayı daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.
3. Kadın öğretmenler mesleki yeterlilik ve tecrübe konusunda kendilerini yeterli düzeyde bulurken okul yöneticiliğini daha iyi bir gelir elde etmeleri durumunda tercih edebileceklerini, okul yöneticiliğinin mesai süresinin fazla olmasının yöneticiliği tercih etmeme nedenleri arasında en son sırada yer alacağını ifade etmişlerdir.
4. Hem kadın hem de erkek öğretmenler kadınların da erkekler kadar iyi bir okul yöneticisi olabileceğini savunmuşlardır.

Boydak ve Akpınar (2002) tarafından yapılan “Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı” isimli çalışma da okul yöneticilerinin cinsiyetine göre yönetimdeki başarı düzeyleri ölçülmeye çalışılmış ve okul yöneticiliğinde başarıya

cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç yöneticilikte kadınlarında erkekler gibi başarılı olduğunu ispatlamıştır.

“Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” isimli çalışmayı yürüten Çelikten, (2004) ilköğretim kurumlarında kadın yönetici sayısının oldukça az olma sebepleri bulunmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda 48 kadın yöneticiye nitel araştırma yöntemiyle görüşme formu yöneltilmiş ve sorulara verilen cevaplar doğrultusunda kadın öğretmenlerin toplum ve yakın çevreleri tarafından yöneticilik konusunda desteklenmedikleri, yöneticiliği yapabilme konusunda yaşadıkları güvensizlik ve aile içi sorumluluklardan ödün verememe gibi sebeplerden dolayı kadın yönetici sayısının az olduğu ortaya çıkmıştır.

Hutchinson (2002) tarafından yapılan “Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap” isimli araştırma sonucunda okul yöneticisi olmak isteyen kadın öğretmenlerin karşılaştıkları engeller belirlenmiştir. Toplumda kadınların yönetici olmasına karşı yer alan ön yargılar dolayısıyla kadınların yönetici olmasının engellendiği ve genellikle yöneticilerin erkek olması beklendiği için kadınların kendilerini çoğu zaman çelişki içerisinde bulduğu sonucu elde edilmiştir.

Tan (2002) tarafından kadınlara eğitim yönetiminde ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılan araştırma sonucunda, dünya genelinde öğretmenlik mesleğinin kadınlara özgü olarak görülmesine rağmen kadınların eğitim yöneticisi olmasına karşı yapılan dışlamaların gerekçeleri ortaya konulmuştur. Tan, kadın ve erkeklerin sürekli birbirinden bir şeyler öğrenme durumunda olduğunu, bu sebeple kadın ve erkeğe her durumda eşit şanslar verilmesi gerektiğini savunmuştur.

Şahin (2007) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları” isimli çalışmada kadınların karşılarına çıkan kariyer engelleri hakkında yönetici görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda kadınların başarılı bir kariyer elde edebilmek adına daha fazla çalışmaları ve daha çok çaba sarfetmeleri gerektiği, buna rağmen görevde yükselmede cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı, kadınların kariyerlerine ara verme ihtimallerinin (doğum, evlenme v.b) daha yüksek olduğu gibi durumlar ortaya konulmuştur.

“Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engeller araştırılmış, kadınların erkeklere göre üst düzey yöneticilikte temsil yeteneğinin daha düşük olmasının nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda kadınların

yöneticilik ve liderlik yeteneklerinin kısıtlı olduğu, aile içi sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olduğu, “Kraliçe Arı” sendromu sebebiyle kadınların hemcinslerini engelledikleri ortaya konulmuştur. Araştırma Balıkesir İlinde 200 kişi üzerinden veriler toplanarak yürütülmüştür.

Can (2008) tarafından yürütülen çalışmada okul yöneticilerinin cinsiyet faktörüne dair görüşleri alınmaya çalışılmış, bu doğrultuda beklenen yönetici yeterliliklerinin ne olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmenler üzerinden yürütülen çalışma sonucunda yöneticilere göre cinsiyet faktörünün fazla önem taşımadığı, önemli olan hususun yöneticilik vasıfları olduğu belirtilmiştir. Önemli görülen yönetici davranışlarından bazıları: anlayış gösterme, tarafsız ve adaletli olma, ikili ilişkilere ve katılımcı tavır sergilemeye özen gösterme, vizyon sahibi olma ve paylaşımına açık olma şeklinde belirlenmiştir. Kadınların yönetici olması için herhangi bir engel taşımamalarına rağmen, çalışma süresinin artması, aile içi sorumluluklarla beraber yöneticilik sorumluluğunun üstlenilmesinin zor olması ve bunların yanında genellikle erkek yöneticilerin tercih edilmesi kadınların yönetici olmasına engel teşkil eden durumlar olarak belirlenmiştir.

Özkan, Peker ve Atik (2009) tarafından yürütülen çalışma sonucunda kadın öğretmenlerin kariyer gelişimindeki engeller ortaya konulmaya çalışılmış, erkek ve kadın öğretmenler üzerinden yürütülen araştırma üç farklı il evreninde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda toplumda yer alan ön yargılar, ailevi sorumluluklar, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve ekonomik sebepler açısından kadınların erkeklere göre daha fazla engelle karşılaştığı ortaya konulmuştur.

Moralioğlu (2010) tarafından yapılan “Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler: Kayseri İli Örneği” isimli çalışmada kamu kurumlarında görevli kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları engeller ortaya konulmuştur. Nitel olarak yürütülen çalışmada 10 kadın yöneticiye görüşme formu sunulmuş ve alınan görüşler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Kadınların yönetici olma yolunda tesadüfi olarak ilerledikleri, yönetici olmak için özel bir çaba sarf etmedikleri anlaşılmıştır. Ayrıca kadın yöneticilere yönelik yapılan tavsiyelerden bazıları: disiplinli, güçlü, kararlı ve iletişim gücü yüksek olma şeklinde açıklanmıştır.

Bulut (2014) tarafından yapılan çalışmada kadınların neden yüksek pozisyonlara gelemedikleri araştırılmış ve teşviki konusunda ne gibi çözümler bulunabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Üst düzey yönetici pozisyonundaki

kadın ve erkeklerle yapılan görüşmeler sonucunda kadınların aile içi sorumluluklarının, erkek yöneticilerin oluşturduğu informal iletişim ağlarına girememelerinin, kişisel tercihlerinin üst düzey yönetici olmalarına engel oluşturduğu ortaya konulmuştur.

Demirpolat (2014) tarafından kadınların yönetici olma yolunda karşılarına çıkan engellerin belirlenmesine yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada çeşitli sektörlerde çalışan 12 kadın yöneticiye görüşme formları yöneltilmiş ve kadınların yönetici olma yolunda karşılarına çıkan engellerin başında toplum genelinde var olan muhafazakarlığın ve cinsiyete dayalı kalıp yargıların yer aldığı görülmüştür. Ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin sahip olduğu ön yargılar, formal ve informal iletişim ağlarında yer alamama, yönlendirme yetersizliği, ast ve üstlerin tutumu, örgütün benimsediği politika ve oluşan örgüt iklimi, kişisel seçimler ve algı gibi bireysel engellerinde kadınların yönetim konumlarına gelmelerine engel olduğu sonucuna varılmıştır.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma deseni veri toplama araçları ve verilerin çözümü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmada nitel yöntem uygulanmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 45)

#### **Araştırma Deseni**

Bu çalışma nitel yaklaşımlardan fenomenolojik (olgu bilim) yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji (olgubilim) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Tümüyle yabancı olunmayan, aynı zamanda tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s:78) Bu sebeple, konu hakkında farkındalığın mevcudiyeti ve üzerine yapılan çalışmaların varlığına rağmen, konunun örgütsel ve yönetsel bir sorun olması ile birlikte, örgüt ve kişi psikolojisi ile birebir ilişkili olması, kadın okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar, deneyimler, algılar, yönelimler ve özgün durumlar gibi çeşitli bileşenlerle araştırabilmek adına bu yöntem seçilmiştir. Kadın okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar konusunda, katılımcılara yöneticilikte karşılaşılan sorunlar hakkındaki algılarının netleşebilmesi için kendilerine konu ile ilgili görüşme öncesi ve esnasında yönerge yoluyla bilgi verilmiştir.

#### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yönteminden kartopu tekniği ile belirlenmiştir. Kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların psikolojik ve sosyal sorunlara yol açabilecek hassas ve kişisel bir sorun olması, özel sorunlar



olarak algılanmasından dolayı kişilerin bu durumu dile getirmekte zorlandığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple katılımcılar, araştırmanın yapıldığı 2020-2021 eğitim öğretim yılı yaz ve güz döneminde Ankara'da Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinden, gönüllülük esasıyla kartopu tekniği ile belirlenmiş ve katılımcılara KY1, KY2, KY3,...KY12 şeklinde kodlar verilmiştir. Araştırmaya katılan gönüllü katılımcılara ait bilgilere bulgular kısmında yer verilmiştir. (Tablo 8)

### **Verilerin Toplanması**

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ilgili alanyazın ve oluşturulan alt problemler doğrultusunda yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Bu formdaki sorular uzman görüşü alındıktan sonra öneriler üzerine tekrar düzenlemeleri yapılmış, sonrasında katılımcılardan bir kişi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonrası tekrar gözden geçirilen ve son düzenlemeleri yapılan form, bütün görüşmelerde kullanılmıştır. Görüşme esnasında katılımcının izni dahilinde ses kaydı ve not tutularak, veriler kayıt altına alınmıştır. Ayrıca görüşme süresince ve sonrasında katılımcıların duygu durumları, tepkileri gözlemlenerek not edilmiştir. Bu teknik, kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların hassas konularla ilintili olabilme olasılığı göz önünde bulundurularak etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdelemek maksatlı kullanılmıştır. Aynı sebeple araştırma sürecinde gizlilik ilkesinin gerektirdiği tüm uygulamalar titizlikle yerine getirilmiştir. Araştırmacının, görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesinin özellikle önem verilmiştir. Katılımcılarla en az bir saat olmak üzere kendi tercihlerine göre görüşmeler gerçekleştirilmiş veya tekrar talebi halinde ikinci bir görüşme için iletişim bilgileri verilerek yeni bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreçlerinin tamamlanmasından sonra ses kayıtları deşifre edilmiş, yazı yoluyla alınan notlarla birlikte Word dosyasına aktarılmıştır. Toplam 121 sayfa, 8 saat 14 dakika ve 325,40 mb veri toplanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Veriler, alt problemler temel alınarak düzenlenip yorumlanmıştır. Verilerin analiz edilip yorumlanmasında araştırmacının çalıştığı alanyazın etkili bir şekilde

kullanılarak, alıntılar ve diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak, araştırma bulgularının uyduğu çeliştiği alanlar tartışmaya açılmıştır. Temel olarak içerik ve betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Özellikle betimsel analizlerde katılımcıların duygu durumları deneyimledikleri yaşantılara yaklaşımları, öznel görüşleri de etkin bir şekilde kullanılarak, ayırt edici ve/veya ortak yönleri analizlere dâhil edilmiştir.

Katılımcıların, kadın okul yöneticilerin karşılaştığı sorunlara ait literatür çerçevesinde kişisel ve durumsal yaklaşımla analizleri ve karşılaştırmalı analizleri yapılmakla birlikte, yaşadıkları genel sorunlar içerik analizi yoluyla temalar ve örüntüler yoluyla betimsel yolla açıklanmıştır. Bu çalışmada veriler çıkarılan kavramlara göre yapılan "kodlama tekniği" ile kodlanmıştır. Kodlardaki benzerlik ve farklılıklar dikkate alınarak birbiri ile ilişkili kodlar bir araya getirilip temalar oluşturulmuş, alt problemler cevaplayacak şekilde kavramsal çerçevede belirlenen ana temalar altında kategorize edilmiştir. Bu tür kodlama, verilerin tümevarımcı bir analize tabi tutulması sonucu araştırmacı tarafından ortaya çıkarılır. Kodlama aşamasında veriler detaylı bir şekilde okunur ve araştırma amacı dahilinde önemli olan boyutları belirlenmeye çalışılır. Sonuçlara göre veri kökenli kodlar oluşturulur. (Yıldırım ve Şimşek, 2013) Alanında bir uzmandan veriler yoluyla tema ve kodlamalar konusunda öneri ve görüşleri alınarak, belirlenen tema ve kodların güvenilirliği test edilmiştir. Ayrıca, geçerlilik ve güvenilirlik için bu betimlemeler esnasında verilerden direkt alıntılara yer verilmiştir.

### **Araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlik**

Nicel çalışmada sayısal özellikler öne çıkarılırken nitel çalışmada bir olgunun niteliği ön plana çıkmaktadır. (Kirk Miller, 1986) Lincoln ve Guba (1985), bu çerçevede "iç geçerlilik" yerine "inandırıcılık", "dış geçerlilik" yerine "aktarılabirlik", "iç güvenilirlik" yerine "tutarlılık", "dış güvenilirlik" yerine "teyid edilebilirlik" kavramlarını nitel çalışmalarda tercih etmiştir. İnanırıcılıkta uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman inceleme katılımcı teyidi, aktarılabirlikte, ayrıntılı betimleme, amaçlı örnekleme, tutarlılıkta, tutarlılık incelemesi, teyid edilebilirlikte, teyid incelemesi stratejilerinin uygulanmasını önermektedir. (akt: Yıldırım ve Şimşek, 2013)

Bu bağlamda ve bu çalışmada katılımcılar ile "uzun süreli etkileşim"de bulunmak maksadı ile zaman sınırlamalarının olmadığı, kendilerinin rahat ettiği ve

süresiz konuşabilecekleri bir tarihte randevulaşılabilirliği hatırlatılmıştır. Ayrıca görüşme sonrasında eklemek istedikleri veya ikinci bir görüşmeyi talep edebilecekleri ve iletişim bilgileri verilmiştir. Katılımcıların inisiyatiflerine bırakılan esnek görüşme süreleri, görüşmede veri toplama kalitesini arttırdığı düşünülebilir. Bu durum verilerin, çeşitliliğini ve tutarlılığını pekiştirmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun okul yöneticiliğinde tecrübeli olması ve geçmişten bugüne yaşadıkları sorunları göz önünde bulundurarak düşüncelerini dile getirmeleri, "derin odaklı veri toplama"ya olanak sağlamış, çıkarımlar ve sonuçlar sürekli kavramsallaştırılarak ve yorumlanarak, açık biçimde fark edilmeyen bazı örüntülerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Araştırma verileri ve yeterliliğinin sorgulanması açısından bu çalışmadaki katılımcı sayısı ve çeşitliliği göz önünde bulundurulabilir. Katılımcıların tamamı okul yöneticisi pozisyonunda aynı ilçede görev yapmaktadır. Bu durum, elde edilen verilerle aynı görevde farklı bir bireyin algıları deneyimleri ve bakış açısı kazanılması konusunda katkı sağlamış, bu durum veri seti zenginleşmiş çoklu gerçeklik imkânı sağlamıştır. Bunun sonucunda, katılımcılar tarafından veriler teyit edilmiş ve bu nedenle geçerlilik ve güvenilirliğe katkı sağladığı düşünülmüştür.

Araştırmanın aşamalarında, uzman bir araştırmacı ile değerlendirme toplantıları yapılmış ve geri bildirimler alınmıştır. Ayrıca katılımcılar ile her bir görüşme sonrası veriler, özet olarak aktarılmış ve verilerin teyidi sorgulanmıştır. Bulgular ve yorum aşamasında, sonuçlar ve yorumlar araştırmacı tarafından katılımcılar ile paylaşılmıştır. Araştırmanın aktarılabilirliğini betimlemelerde doğrudan alıntılarla ve örneklem çeşidi ile kuvvetlendirmiştir. Tutarlılıkta ise veri toplamada, konunun kuramsal çerçevesine göre görüşme sorularının hazırlanması ile bütün katılımcıların görüşmesinde ana çerçeve olarak kullanılması ile benzer yaklaşımlar veri analizi ve sonuçların ilişkilendirilmesinde aynı kavramsal çerçevenin takibi ile sağlanmıştır. Teyit incelemesi açısından, yıldırma alanında dışarıdan uzman bir akademisyen rapor sonucu ve ham verileri inceleyerek, belirlenen kodlar ve diğer analizler üzerinde görüş bildirmiş değerlendirme yaparak geri bildirimde bulunmuştur.

## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde kadın okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara dair elde edilen bulgular beş ana başlık ele alınarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar Şekil ve tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Ele alınan beş ana başlık:

- Katılımcıların Demografik Özellikleri,
- Kadınların Yöneticilik Yönelik Görüşleri,
- Yönetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar,
- Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları,
- Yönetici Olma Yolunda Engellerdir.

#### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılara görüşme öncesinde sunulan görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla seçmeli sorular yöneltilmiştir. Bu sorular sayesinde katılımcıların toplumda açıklamaktan çekinebilecekleri demografik özelliklere erişim sağlanmıştır.

Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcılara altı adet seçmeli soru yöneltilmiş ve bu sorulara verilen cevaplardan ortaya çıkan kadın yöneticilere ait demografik özellikler Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Kod	Yaş	Medeni		Eğitim	Okul Kıdemi	Yöneticilik	
		Hal				Kıdemi	Kıdem
KY1	33	Bekar		Y. Lisans	3-5 yıl	. 6-8 yıl	9-15 yıl
KY2	42	Evli		Lisans	6-8 yıl	. 6-8 yıl	16 yıl ve üzeri
KY3	41	Bekar		Y. Lisans	3-5 yıl	9-15 yıl	9-15 yıl
KY4	39	Evli		Lisans	6-8 yıl	. 6-8 yıl	16 yıl ve üzeri
KY5	43	Bekar		Y. Lisans	3-5 yıl	16 yıl ve üzeri	9-15 yıl
KY6	38	Evli		Lisans	9-15 yıl	9-15 yıl	16 yıl ve üzeri
KY7	48	Evli		Y. Lisans	16 yıl ve üzeri	16 yıl ve üzeri	16 yıl ve üzeri
KY8	53	Bekar		Y. Lisans	16 yıl ve üzeri	16 yıl ve üzeri	16 yıl ve üzeri
KY9	45	Evli		Y. Lisans	3-5 yıl	9-15 yıl	9-15 yıl
KY10	29	Bekar		Y. Lisans	3-5 yıl	1-2 yıl	6-8 yıl
KY11	39	Bekar		Y. Lisans	9-15 yıl	9-15 yıl	16 yıl ve üzeri
KY12	28	Bekar		Lisans	1-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde yarısından fazlasını (58%) evli kadınların oluşturduğu, bekar kadın yöneticilerin oranının ise 42% olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılan gönüllü kadın yöneticilerin yaş aralıkları incelendiğinde katılımcıların yarısının (51%) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ardından yüzde 33'lük bir oranla 31-40 yaş aralığındaki kadın yöneticiler gelmektedir. 21-30 ve 50 ve üzeri yaş aralığındaki kadın yöneticilerin oranı ise eşittir (8%). Katılımcıların okul kıdemleri incelendiğinde 3-5 yıl aralığında aynı okulda yöneticilik yapan kadın yöneticilerin oranının (41%) en fazla olduğu görülmektedir. 6-8 yıl, 9-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri aynı okulda yöneticilik yapan kadınların oranı ise eşittir. (17%) Aynı okulda 1-2 yıl aralığında kıdemi bulunan kadın yöneticilerin oranı ise yüzde sekizdir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğunun (58%) mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeridir. Ardından yüzde 25'lik oranla 9-15 yıl kıdeme sahip kadın yöneticiler gelmektedir. 6-8 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin oranı ise yüzde 17'dir. 1-2 yıl ve 3-5 yıl mesleki kıdem aralığında olan katılımcı bulunmamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (34%) 9-15 yıl yöneticilik kıdem aralığında bulunmaktadır. 6-8 yıl ve 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip katılımcıların oranı ise eşittir. (25%) 1-2 yıl ve 3-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip katılımcı oranları ise yüzde 8'dir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun (67%) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarının oranı ise yüzde 33'tür. Katılımcı kadın yöneticiler arasında doktora mezunu bulunmamaktadır.

### **Kadınların Yöneticiliğe Yönelik Görüşleri**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerle yapılan görüşme öncesinde dağıtılan formda yer alan üç soru ile katılımcıların yöneticiliğe yönelik görüşlerine ulaşılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda bazı bulgular elde edilmiştir.

## Kadın Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevi Hakkındaki Düşünceleri

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yarısı yöneticiliği, okulun hedeflerine ulaşması için düzeni, işleyişi ve iklimi sağlama şeklinde açıklamıştır. Bu görüşü savunan katılımcılardan biri:

*“Hedeflere ulaşmak için okulunda tüm unsurları harekete geçirerek okul iklimi oluşturan, böylece düzeni ve işleyişi sağlayan kişiye yönetici denir.”* KY1 şeklinde bir açıklama yapmıştır.

Sekiz katılımcı ise yöneticiliğe yönelik düşüncelerini okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorumluluğunu taşımak şeklinde açıklamıştır.

*“Yöneticilik tamamiyle sorumluluk taşımaktır. Okulun öğrencilerinin, öğretmenlerinin, memurlarının ve hizmetlilerinin sorumluluğundan tutun, okul binasına kadar tüm sorumluluklar okul yöneticisinin üzerindedir.”* KY4

Katılımcılardan yedisi de çalışanlara roller vermek ve roller arasında iletişimi sağlamak şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

*“Yönetici örgütün tüm üyelerini roller vererek ve bu roller arasında iletişimi sağlayarak adeta bir maestro gibi yöneten, iletişimin gücünden faydalanarak tüm çalışanların performansını olumlu etkileyen kişidir.”* KY8

Dört katılımcı ise yöneticiliğin donanım, özveri ve fedakarlık isteyen bir görev olduğunu ifade etmiştir.

*“Yönetici olmak her yönüyle fedakar olmaktır. Hayatınızdan, ailenizden, hobilerinizden ve hatta maddi kazancınızdan fedakarlık yapmadığınız sürece iyi bir yönetici olamazsınız. Zamanınızın büyük bir kısmını okulda geçirmedeğiniz takdirde okula sihirli bir değnek ile dokunma hayalini kurma lüksünüz yok.”* KY11

Sadece iki katılımcı yöneticiliğin liderlik özelliği isteyen bir görev olduğunu savunmuştur.

Yönetim, örgüt üyelerini belirli bir amaca yönlendirme, insanlar arasında iş birliği ve koordinasyon sağlama çabalarının bütünüdür. (Eren, 1998: 3) Yönetim, örgütteki insan ve madde kaynaklarının belirlenen amaç doğrultusunda örgütlenmesi, eş güdümlenmesi ve değerlendirilmesi adımlarının tamamıdır. (Balcı, 2005)

**Tablo 9***Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Görevi Hakkındaki Düşünceleri*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetmelikler	Kişisel Yeterlikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik</li> <li>• Rol verme</li> <li>• İletişim sağlama</li> <li>• Düzen oluşturma</li> <li>• İşleyişi sağlama</li> <li>• İklim oluşturma</li> <li>• Sorumluluk alma</li> <li>• Özveri</li> <li>• Fedakarlık</li> </ul>
	Donanımsal Yeterlikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güncel yönetmelikleri bilen kişi</li> <li>• Mevzuatı bilen kişi</li> <li>• Yetkilerini bilen kişi</li> <li>• Lisansüstü eğitim almış kişi</li> <li>• Yönetim organlarını bilen kişi</li> <li>• Denetim organlarını bilen kişi</li> </ul>

**Yönetmelikleri Kullanma Konusunda CinsiyetFaktörü**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğu (7 kişi) yönetmelikleri kullanma konusunda cinsiyetin olumlu bir faktör olduğunu belirtmiş ve gerekçelerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan altısı yönetmelikleri kullanmada kadınların bir takım avantajlara sahip olduğunu belirtmiştir. Bu avantajların başında tacizi ve şiddeti azaltmanın geldiği görüşü savunulmuştur.

*“Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullarda taciz ve şiddet olaylarının daha az yaşandığına inanıyorum. Öyle ki tacize teşebbüs edenlerin kadına dair zayıf birey algısına sahip olduğunu, bu algıdan cesaret bularak böyle bir davranışa girişebildiğini düşünüyorum. Okul yöneticisinin kadın olması bu tarz algıların yıkılmasına sebep olmaktadır.” KY5*

*“Velilerin okulda çocuğuyla ilgili olumsuz bir durum yaşadıkları anda okul yöneticilerine ve öğretmenlere karşı şiddet girişiminde bulduklarını biliyoruz.*

*Okul yöneticilerinin kadın olması velilere geri adım attırmakta ve bu tür davranışlar sergilemekten alıkoymaktadır.” KY7*

Beş katılımcıya göre kadın okul yöneticileri yönetsel yetkileri kullanmada erkeklere göre astlarına daha kolay mesafe koyabilmektedir. Bu katılımcılardan biri:

*“Kadınlara karşı özellikle erkek çalışanların samimiyet kurması zordur. Yöneticiyle de samimiyet kurmak kolay değildir. Dolayısıyla kadın yönetici ile samimiyet kurmak zor olduğu için kadın yönetici bu durumu avantaja çevirebilmekte ve istediği mesafeyi koruyabilmektedir. Aksi takdirde görevinde suiistimaller oluşabilir.” KY6* şeklinde görüş bildirmiştir.

Kadın yöneticilerden dördü kadın dayanışmasının yönetsel yetkileri kullanmaya katkı sağladığını belirtirken yine dört katılımcı kadınların erkek egemen toplumda itibar kazanmaları, erkeklerle eşit olduklarını göstermeleri ve kabul görmeleri adına yönetsel yetkileri kullanmanın iyi bir fırsat olduğu görüşünü savunduğu görülmektedir.

Katılımcıların beşi ise yönetsel yetkileri kullanma konusunda cinsiyetin olumsuz bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bu görüşü savunan beş kadın yönetici, kadınların yönetsel yetkilerini erkekler kadar etkili kullanamadığını ifade etmiştir. Dört katılımcı ise cinsiyet ayrımcılığının yönetsel yetkileri kullanmada bir set olduğunu belirtmiştir. Altı katılımcı ise kadınların yönetsel yetkilerini kullanmasının farklı algılar oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu katılımcılardan biri:

*“Erkek yöneticiler yetkilerini daha rahat kullanabiliyor. Kadın yöneticiler yetkilerini kullandığı zaman çalışanlarda farklı algılar oluşabiliyor” KY9* şeklinde görüş bildirmiştir.

Toplum tarafından erkekler yöneten, kadınlar yönetilen rolünde görülmektedir. İş sahaları da cinsiyete göre ayrılmış ve bu ayrım sonucunda yöneticilik görevi erkeklere uygun görülmüştür. Kadın yöneticilik yaptığı ve yönetsel yetkilerini kullanmaya başladığında kendi kimliği ile uyum göstermediği algısı oluşturmaktadır. (İnel, Garayev, Bakay, 2014: 4)

Tablo 10'a göre üç katılımcı, erkek çalışanların kadın yöneticilerin yetki kullanımına karşı daha fazla direnç gösterdiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan üçü ise kadın yöneticilerin yönetsel yetkileri kullandıkları durumlarda, çalışanlar tarafından yetersiz görüldüklerine, sürekli takip edilerek yetki kullanımında hata yapmalarını beklediklerine dair bir düşüncede olduklarını ifade etmiştir.



**Tablo 10***Yönetmel Yetkileri Kullanma Konusunda Cinsiyet Faktörü*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>
Cinsiyet Faktörü	Olumlu Etmenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacizi azaltma</li> <li>• Şiddeti azaltma</li> <li>• Mesafe oluşturma</li> <li>• Kadın dayanışması</li> <li>• İtibar kazanma</li> <li>• Eşitlik</li> <li>• Kabul görme</li> <li>• Kendini ispat</li> </ul>
	Olumsuz Etmenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetki kullanımı</li> <li>• Toplumsal algılar</li> <li>• Erkeklerin direnci</li> <li>• Kabul edilmeme</li> <li>• Yetersiz görülme</li> <li>• Sürekli takip</li> <li>• Güvensizlik</li> </ul>

### **Yöneticinin Performansının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesinde Cinsiyetin Etkileri**

Tablo 11'e bakacak olursak katılımcıların çoğunluğu (7 kişi) kadın yöneticiye karşı performans gözlemlenmesi ve değerlendirilmesinde ön yargıların olduğunu savunmuştur. Bu görüşü savunan katılımcılar bu ön yargıların objektif değerlendirmenin önüne geçtiğini ifade etmiştir. Bu katılımcılardan biri:

*“Başarı sağlama, disiplin kurma ve liderlik yapma noktasında erkek yöneticilere dair inancın daha yüksek olduğu bir ön yargı var. Bu ön yargı değerlendirmenin objektif yapılmasına engel olmaktadır.”*KY8

Altı katılımcıya göre kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre değerlendirilmesi daha yüzeysel yapılmaktadır.

*“Kadın yöneticiler erkek egemen toplumlarda asla yönetici olarak görülmedikleri için performanslarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi de formalite gereği yapılmakta, özellikle başarılı oldukları görülen kadın okul yöneticilerinin başarılarının takdir edilmesini sağlayacak detaylı bir değerlendirmeden kaçınılmakta, başarının tesadüf olduğu hissi verilmektedir.”*

KY12

Toplumsal ön yargıların sonucu olarak kadınlar; yönetici pozisyonuna seçilme, yerleştirilme ve performans değerlendirme aşamalarında birçok engelle karşılaşmaktadır. Kadınlar ya bu pozisyona hiç alınmamakta ya da erkeklere göre farklı şartlarla karşılaşmaktadır. Yöneticiliğin getirisi olan iş ve işlemlerin yürütülmesinde kadınların mutlaka bir sorunu olacağına dair bir düşünce hakimdir. Bu sebeple performans değerlendirme politikalarında eşitsiz uygulamalar kendini göstermektedir. (Karcıoğlu, Leblebici, 2014: 6)

Katılımcılardan beşi, kadın yöneticilerin değerlendirilirken yöneticiden ziyade evrak memuru olarak görüldüğünü belirtmiştir. Dört katılımcı ise performans gözlemi ve değerlendirilmesinde kadın okul yöneticilerine yönelik başarısız ve yetersiz yönetici olduklarına dair ön yargıların bulunduğunu ifade etmiştir. Beş katılımcı ise kadınların informal gruplara dahil olamamalarının performans gözlemlenmeyi ve değerlendirmeyi olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Dört katılımcı ise kadınların duygusal olmalarından dolayı performanslarının daha kolay düştüğünü savunmuştur. Yine dört katılımcı kadın yöneticilerin performansının gözlemlenmesinde panik ve heyecana kapıldığını, yapılan eleştirileri aşırı sorguladıklarını kendilerini savunmaya geçtiklerini ve detaya girdiklerini ifade etmiştir.

*“Kadın yöneticilerin erkekler kadar eleştirilere göğüs gerebildiklerini düşünmüyorum. Performanslarına yönelik yapılan eleştirilere karşı birçok kadın yönetici kendini savunmaya, detaycı düşünerek gerekçeleri sorgulamaya başlamaktadır.” KY2*

*“Kadın yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi ve gözlemlenmesi esnasında paniğe kapılmadan sakin tavırlar sergileyemediklerini düşünüyorum. Bu tavırın da değerlendirmeye olumsuz yansıdığı kanaatindeyim. Erkekleri bu konuda daha başarılı buluyorum.” KY5*

Sadece bir katılımcı iyi bir performansın cinsiyet gözetmeksizin destekleneceğini ve takdir edileceğini belirtmiştir.

**Tablo 11***Yönetici Performansının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesinde Cinsiyetin Etkileri*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>
Performans ve Değerlendirme	Ön yargılar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektif değerlendirme</li> <li>• Yüzeysel değerlendirme</li> <li>• Disiplinsiz yönetici</li> <li>• Evrak memuru</li> <li>• Başarısız yönetici</li> <li>• Yetersiz yönetici</li> <li>• Düşük başarı beklentisi</li> </ul>
	Yaradılıştan Gelen Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnfomal gruplar</li> <li>• Duygusallık</li> <li>• Aşırı savunma</li> <li>• Detaycılık</li> <li>• Panik ve heyecan</li> <li>• Cesaretsizlik</li> </ul>

**Yönetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerle yapılan görüşme öncesinde dağıtılan formda yer alan üç soru ile katılımcıların yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlar hakkında düşüncelerine ulaşılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda bazı bulgular elde edilmiştir.

**Kadın Okul Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Ailelerine Yönelik Sorunlar**

Katılımcıların yarısından fazlası (7 kişi) bedensel ve zihinsel yorgunluktan çocuklara ilgi ve sevgi göstermeye enerji bulamadığını belirtmiştir. Altı katılımcı ise çocukların sosyal faaliyetlerine katılım sağlamaya zaman bulamadığını ifade etmiştir. Bu görüşü savunan kadın yöneticilerden biri:

*“Sorumluluklar tamamlanmadan kurumdan ayrılmanın yarattığı içsel huzursuzluğu yaşamamak adına çoğunlukla mesai uzatma ihtiyacı duyuyorum. Bundan kaynaklı olarak ilk yaşanan sorunda iş dışı, sosyal faaliyetlere ve aile içi etkinliklere zaman ayıramamak oldu. Bu süreç sonunda evliliğim yıprandı ve bitti.”*KY10 şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Katılımcılardan dördü anne ve eş rollerini tam olarak üstlenemediğini belirtirken, üç katılımcı okuldaki sorumluluklarının ailedeki sorumluluklarından önce geldiğini ifade etmiştir.

*“Eşimin ve çocuklarımın benden doğal olarak anne ve eş sorumluluklarımı yerine getirmemi beklediğini biliyorum. Ancak yöneticilik görevinin getirdiği yoğunluktan dolayı bu sorumluluklarımın hakkını veremediğime inanıyorum.” KY3*

*“Bazen yöneticilik görevinden dolayı aldığım sorumluluktan dolayı ailemi unuttuğumu fark ediyorum. Okulda yapılacak bir şey varsa evdeki işlerimi bir tarafa bırakıp okuldaki işe yöneliyorum. Bu durum beni vicdanen rahatsız etse de, mecbur olduğumu hissediyorum.” KY7*

Evli çalışan kadınlar bir yandan iş hayatlarını sürdürürken bir yandan da evin ve çocukların bakımını devam ettirmek zorundadır. Evde anne ve eş görevini yürüten kadınların iş yerinde de yönetici oldukları zaman sorumlulukları artmaktadır.

Bu durum yoğun bir çaba sarf etmek zorunda kalmalarına ve her iki taraftaki rollerini yerine getirmeye çalışmalarına sebep olmaktadır. Annelik rolü ile yöneticilik rolü karşı karşıya geldiğinde kadınlar genellikle bu ikisi arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadır. (Güldal, 2006: 70)

Tablo 12’ye göre üç katılımcı ise okulda yaşadığı sorunları ailesine yansıtıldığını belirtirken, altı katılımcı eşinin aşırı koruma iç güdüsünün görevini sağlıklı yürütmesine engel olduğunu belirtmiştir. Sadece iki katılımcı bekar olduğu için herhangi bir sorun yaşamadığını dile getirmiştir.

**Tablo 12**

*Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Ailelerine Yönelik Sorunlar*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar	Aileye Yönelik Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedensel yorgunluk</li> <li>• Zihinsel yorgunluk</li> <li>• İlgisizlik</li> <li>• Sosyal faaliyet</li> <li>• Anne rolü</li> <li>• Eş rolü</li> <li>• Sorumluluk</li> <li>• Sorunları yansıtma</li> <li>• Koruma içgüdüü</li> <li>• Medeni durum</li> </ul>

## **Kadın Okul Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Diğer Kadın Çalışanlara Yönelik Sorunlar**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğu (8 kişi) kadın çalışanların kıskançlık ve çekememezlik gibi davranışlar sergiledikleri için sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu görüşe katılan kadın yöneticilerden biri:

*“Personel içerisinde kadınların birbirleri ile çatışmaları, gereksiz konuları sorun etmeleri, kıskançlıklar, birbirlerini kıyaslama gibi davranışlar içerisinde olmaları sorunları da beraberinde getiriyor. Bunların ardından karşılıklı şikayetlerde başlıyor.”* KY1 şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Altı katılımcı ise kadın yöneticilerin sergilediği birçok davranışın kapris ve gösteriş olarak algılandığını ifade etmiştir.

*“Yöneticiliğin gereği olarak sergilediğim birçok tavır, tutum ve davranış kadın çalışanlar tarafından yanlış yorumlanıyor. Benim yönetici olduğum için kendi kendime havalara girdiğime, onlara nispet yaparcasına gösterişe giriştiğime dair yorumlar kulağıma geliyor. Sırf yönetici olduğum için kaprisli olmadığım halde kaprisli biri olarak nitelendiriliyorum.”* KY4

Kadınların yönetici oldukları zaman karşılaştıkları sorunlardan biri de “Kraliçe Arı Sendromu” olarak ifade edilen, kadınların üst düzey makamlarda tek kalma isteği, hemcinsinin üst düzey pozisyona gelmesinden rahatsız olması, çekememesi ve bunu önlemeye çalışması gibi etmenlerdir. Bunların dışında kadınların iş hayatında psikolojik şiddetle karşı karşıya kalması ve cam tavan sendromu da kadın yönetici sayısının az olmasının nedenleri arasındadır. (Korkmaz, 2014: 8)

Beş katılımcı, kadınlar arası rekabetin iş performanslarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Dört kadın yöneticiye göre kadın çalışanlar önemsiz konuları büyütmekte ve işleri gereksiz ve fazladan sorgulamaktadır. Kadınlar arasında oluşan samimiyyetin görevde suistimallere sebep olduğu düşüncesini ise üçkadın yönetici savunmuştur.

*“Kadın çalışanlarla informalilişkilerimizde iyi olması gerektiğine inanıyorum. Ancak bu ilişki formal ilişkimize olumsuz etki edebiliyor. Sırf benimle samimi olduğu için görevini gereken ciddiyette icra etmeyen çalışanlarla karşılaşıyorum.”* KY5

Yine üç katılımcıya göre kadın çalışanlar erkek çalışanlar kadar dayanıklılık ve soğukkanlılık sergilememektedir. Sadece bir kadın yönetici kadın çalışanlarla herhangi bir sorun yaşamadığını ifade etmiştir.

**Tablo 13**

*Kadın Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Diğer Kadın Çalışanlara Yönelik Sorunlar*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar	Diğer Kadın Çalışanlara Yönelik Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kıskançlık</li> <li>• Kabullenememe</li> <li>• Kapris yapan yönetici</li> <li>• Gösteriş yapan yönetici</li> <li>• Kadınlar arası rekabet</li> <li>• Gereksiz sorgulama</li> <li>• Samimiyeti suistimal</li> <li>• Bedensel zayıflık</li> <li>• Panik ve endişe</li> </ul>

### **Kadın Okul Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Erkek Çalışanlara Yönelik Sorunlar**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğu (9 kişi) erkek çalışanların kadın yöneticiyi kabullenemediğini ve küçük gördüğünü ifade etmiştir. Bu görüşü savunan katılımcılardan biri:

*“Erkek çalışanların kadın yöneticiye bakış açısındaki yanlış yaklaşım, onu küçük görme, alt edebilme inancı sorun yaratmaktadır.”KY6* şeklinde görüş bildirmiştir.

Yedi katılımcı ise erkek çalışanların kadın yöneticiyi yeteri kadar ciddiye almadıklarını ifade etmiştir. Erkek çalışanların cezai işlemlerde tehditvari davranışlar sergilediği görüşünü ise beş katılımcı savunmuştur.

*“Yönetici olarak cezai yetkilerimi kullanmak zorunda kaldığımda, eğer ceza verdiğim kişi erkek çalışan ise tehdite dayalı sözler ve tavırlarla karşılaşıyorum. Öyle ki bir erkek çalışanıma ceza verdiğimde günlerce iş çıkışında takip edildiğimi biliyorum.”KY8*

Okul yöneticiliği erkeklere özgü bir meslek olarak görülmekte iken, okulların bürokratik yapısı da erkek yönetim modeli üzerine dizayn edilmiştir. Toplum, yöneticiliği erkeğe layık görürken, öğretmenliği de kadına layık görmektedir. Toplumda

bir kadının bir erkeğe emir vermesi doğru karşılanmamaktadır. Bu düşünce kadın-erkek eşitsizliğini meşrulaştırmaktadır.(Usluer, 2000)

Yine beş kadın yöneticiye göre erkek çalışanlar kadın yöneticilerin donanımını, birikimini ve yeterliliğini sorgulamaktadır. Dört katılımcıya göre erkek çalışanlar kadın yöneticinin hata yapmasını beklemektedir.

*“Erkek çalışanlar kadınların yetkinliğine ve bilgi birikimine güvenmediği için kadın yöneticilerin her an hata yapabileceğini düşünmektedir. Hatta bu düşünce bazen beklentiye dönüşmektedir.” KY1*

Sadece bir katılımcı erkek çalışanlarla herhangi bir sorun yaşamadığını ifade etmiştir (Tablo 14).

**Tablo 14**

*Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Erkek Çalışanlara Yönelik Sorunlar*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar	Erkek Çalışanlara Yönelik Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kabullenmeme</li> <li>• Küçük görme</li> <li>• Ciddiye almama</li> <li>• Disiplinsiz davranışlar</li> <li>• Tehditvari davranışlar</li> <li>• Liyakati sorgulama</li> <li>• Yeterliliği sorgulama</li> <li>• Tecrübe sorgulama</li> <li>• Hata beklentisi</li> </ul>

### **Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerle yapılan görüşme öncesinde dağıtılan formda yer alan iki soru ile katılımcıların yönetim sürecinde kadın yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına yönelik düşüncelerine ulaşılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda bazı bulgular elde edilmiştir.

## Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmede Kadın Yönetici ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Tablo 15'e göre okulun amaçlarını gerçekleştirmede kadın yönetici ile çalışmanın avantajlarına yönelik olarak; araştırmaya katılan kadın yöneticilerin dokuzu empati kurma ve çok yönlü düşünme yeteneklerinin avantaj sağladığını belirtmiştir.

*“Kadınların erkeklere göre daha fazla empati kurabildiğini ve çok yönlü düşünebildiğini düşünüyorum. Bu özelliklerin yöneticilerde var olması gereken özellikler olduğuna inandığım için kadın yöneticilerin okul amaçlarını gerçekleştirmede bu yönden avantaj sahibi olduklarını düşünüyorum.”* KY6 şeklinde görüş bildirmiştir.

Yedi katılımcıya göre kadın yöneticilerin özverili olmaları ve mükemmeliyetçi yapıları avantaj sağlamaktadır.

*“Kadınların erkeklere göre daha fazla özverili olduklarını ve bu özveriye karşılık mükemmeli belediklerini düşünüyorum. Genellikle erkeklere göre kusursuz olan bir iş kadınlara göre kusurlu olabilir. Sürekli bir mükemmeli arama durumunun işleri de en başarılı seviyeye getirdiğini düşünüyorum.”* KY8

Beş katılımcı ise objektif ve adaletli bir yönetim anlayışı benimsemelerinin avantaj sağladığını ifade etmiştir. Üç katılımcıya göre sahiplenme ve aidiyet duygularının yüksek olması avantaj sağlarken yedi katılımcı kadın yöneticilerin azimli ve sonuç odaklı çalıştığını belirtmiştir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirmede kadın yönetici ile çalışmanın dezavantajlarına yönelik olarak; kadın yöneticilerin çoğunluğu (7 kişi) kadın yöneticilerin kırılgan ve duygusal bir yapıya sahip olmalarının dezavantaj sağladığını ifade etmiştir. Bu görüşü savunan katılımcılardan biri düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir;

*“Kadınlar erkeklere göre daha kırılgan ve duygusal bir yapıya sahip olduğu için zorluklarla mücadelede ve önemli kararlar alma esnasında erkekler kadar şanslı olduklarını düşünmüyorum.”* KY4

Altı katılımcıya göre informal gruplara dahil olamama dezavantaj sağlamaktadır.



*“Kadın yöneticilerin erkeklere kadar informal gruplara dahil olamaması okula dışarıdan kaynak sağlama, yürütülen faaliyetlerin tanıtımını yapma ve okulun dış çevre ile bağlantıları geliştirme açısından dezavantaj yaratmaktadır.” KY7*

Katılımcılardan beşi toplumsal baskılara karşı direnç gösterememelerini dezavantaj olarak görmektedir. Dört katılımcı ise kadın yöneticilerin kişisel hırslarına yenik düşebilmelerinin dezavantaj sağladığını ifade etmiştir. Sadece üç katılımcı ailevi sorumluluklardan dolayı işlere zaman ayıramamanın dezavantaj sağladığı yönünde görüş bildirmiştir.

Kadınlarda genel olarak görülen yöneticilik-liderlik davranışları;

- Demokratik ve moral-etik otoriteye önem verirler.
- Duygusal bir yapıları vardır.Bu yüzden duygu ve eğilimlere özen gösterirler.
- Yöneticilik görevini kurallara uyumlu şekilde icra ederler.
- İş dağılımında çalışanların yeteneklerini göz önünde bulundururlar.
- İş bölümü oluşturmaya ve çalışanları farklı alanlarda uzmanlaştırmaya özen gösterirler.
- İyi bir dinleyici olurlar.
- Girişken ve sorumluluk sahibidirler.
- Öğretimde liderlik yaparlar.
- Soğukkanlılıklarını korurlar (Çelikten, Yeni, 2004: 312).

**Tablo 15**

*Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmede Kadın Yönetici ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>
Kadın Okul Yöneticileri ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmede Avantajlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati kuran yönetici</li> <li>• Çok yönlü düşünen yönetici</li> <li>• Özverili yönetici</li> <li>• Mükemmelliyetçi yönetici</li> <li>• Objektif yönetici</li> <li>• Adaletili yönetici</li> <li>• Sahiplenen yönetici</li> <li>• Aidiyet duygusu yüksek yönetici</li> <li>• Azimli yönetici</li> <li>• Sonuç odaklı yönetici</li> </ul>
	Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmede Dezavantajlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kırılğan yönetici</li> <li>• Duygusal yönetici</li> <li>• İnfomal gruplara dahil olamama</li> <li>• Toplumsal baskı</li> <li>• Kişisel hırs</li> <li>• Ailevi sorumluluklar</li> </ul>

### **Okulun Fiziki Ortamlarının Düzenlenmesinde Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları**

Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmanın avantajlarına yönelik olarak; katılımcıların çoğunluğu (10 kişi) kadınların temizliğe ve titizliğe daha fazla önem vermelerinin avantaj sağladığını ifade etmiştir. (Tablo 16) Bu görüşü savunan katılımcılardan biri:

*“Kadınların temizlik konusunda erkeklerden daha özenli olduğu hemen herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu özellikleri okulun fiziki yapısını iyileştirmede fark yaratacak derecede katkı sağlamaktadır.”* KY2 şeklinde görüş bildirmiştir.

Yedi katılımcı kadınların okulu kendi evleri gibi görmelerinin avantaj sağladığını ifade ederken, altı katılımcı kadın yöneticilerin ağaçlandırma ve çiçeklendirmeye daha fazla önem verdiklerini belirtmiştir. Katılımcılardan dördü, kadın yöneticilerin yuva ortamı oluşturma isteklerinin avantaj sağladığını ifade etmiştir. Yine dört katılımcıya göre kadın yöneticiler yaşam alanları oluşturmada daha üretken olmaları avantaj sağlamaktadır.

*“Kadınların yaşam alanları oluşturmada daha fazla üretken ve yaratıcı olduğunu, bu tür konularda erkeklerden daha gayretli olduğunu düşünüyorum. Bunda da annelik rolünün etkisinin olduğuna inanıyorum.” KY1*

Kadınların erkeklere göre fiziki açıdan okulda uygun ortamların oluşturulmasında daha başarılı oldukları görülmüştür. (Okçuoğlu, 2015)

Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmanın dezavantajlarına yönelik olarak katılımcılardan yedisi kadın yöneticilerin maliyete gerektiği kadar dikkat etmediğini ifade etmiştir. Altı katılımcıya göre kadın yöneticiler çalışma saatlerinde esneklik gösterememektedir. Beş katılımcı ise kadın yöneticilerin dış kaynak oluşturmada yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir. Bu görüşü savunan kadın yöneticilerden biri

*“Erkek yöneticiler fiziki ortamların iyileştirilmesi için kaynak gerektiği zaman informal iletişimler kurarak okul için dışarıdan kaynak temin edebilmekte zorlanmamaktadır. Ancak kadın yöneticiler yanlış anlaşılma korkusundan dolayı dış çevre ile bu tür bir iletişime girmekten kaçınmaktadır.”KY9* şeklinde görüş bildirmiştir.

### **Tablo 16**

*Okulun Fiziki Ortamlarının Düzenlenmesinde Kadın Yöneticilerle Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>
Kadın Okul Yöneticileri ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	Okulun Fiziki Ortamlarının Düzenlenmesinde Avantajlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temizliğe önem verme</li> <li>• Okulu kendi evi gibi görme</li> <li>• Ağaçlandırma ve çiçeklendirme</li> <li>• Yuva ortamı</li> <li>• Yeni yaşam alanı oluşturma</li> <li>• Fiziki iyileştirme projeleri</li> <li>• Beyaz bayrak</li> </ul>
	Okulun Fiziki Ortamlarının Düzenlenmesinde Dezavantajlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zayıf maliyet hesabı</li> <li>• Meselede esnek olamama</li> <li>• Dış kaynak oluşturmama</li> </ul>

### **Yönetici Olma Yolunda Engeller**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerle yapılan görüşme öncesinde dağıtılan formda yer alan beş soru ile katılımcıların, kadınların yönetici olma yolunda

karşlarına çıkan engellere yönelik düşüncelerine ulaşılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda bazı bulgular elde edilmiştir.

### **Eğitim Hayatı Boyunca Kadınlara ve Erkeklerle Verilen Destek Eşitsizliği**

Tablo 17'ye göre araştırmaya katılan kadın yöneticilerin tamamı eğitim hayatı boyunca erkeklerle daha fazla destek verildiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan sekizi ailenin ve çevrenin sosyo-kültürel düzeyinin düşük olmasının kız çocuklarının eğitiminde engel olduğunu belirtmiştir.

*“Doğduğum, büyüdüğüm çevrede kız çocuklarının okutulması neredeyse ayıp olarak karşılanırdı. Bu tutumun çevrem sosyo-kültürel düzeyinin düşük olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Günümüzde bu algı epeyce azalmış olsa da hala aynı zihniyete sahip birçok bölge olduğu inancındayım.” KY7*

Altı katılımcı ise ailenin sosyal statüsünün kadınlara eğitim sürecinde verilen desteğe etki ettiğini ifade etmiştir. Beş katılımcı da kız çocuklarının ülkemizin birçok bölgesinde erken evlendirildiğini, bu durumun destek eşitsizliğini ortaya çıkardığını savunmuştur.

*“Sadece doğu bölgelerinde değil, ülkemizin birçok bölgesinde ailelerin kız çocuklarının en geç lise sonrasında evlenmesi taraftarı olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Böyle bir gerçek var iken eğitimde destek eşitliğinden söz edilemez.” KY1*

Kızlar ve erkekler eğitim hayatı boyunca ve meslek sahibi olduktan sonra da eşit tutulmalıdır. Kadınlar ve erkekler birbirilerinden öğrenmeye gereksinim duymaktadır. Bu gereksinimi karşılamak adına hem eğitim sürecinde hemde mesleki kariyerin bütün basamaklarında kadınların da erkeklerle aynı şansa sahip olmaları gerekmektedir. (Tan, 2002)

Beş katılımcıya göre toplumda kız çocuklarının eğitim görmesine karşı ön yargıların kırılmadığı için eğitimde destek eşitliği yoktur. Katılımcılardan dördü ise ailenin kız çocuklarını koruma iç güdüsünün ve ekonomik imkanların destek eşitliğinin önüne geçtiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan ikisi ise erkek egemen toplumlarda eğitimde destek eşitliğinin olmayacağını belirtmiştir.

**Tablo 17***Eğitim Hayatı Boyunca Kadın ve Erkeklerle Verilen Destek Eşitsizliği*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetici Olma Yolunda Engeller	Eğitim Hayatı Boyunca Kadın ve Erkeğe Verilen Destek Eşitsizliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyo-kültürel düzey</li> <li>• Ailenin sosyal statüsü</li> <li>• Erken evlendirme</li> <li>• Ön yargılar</li> <li>• Koruma iç güdüsü</li> <li>• Ekonomik faktörler</li> <li>• Erkek egemen toplum</li> </ul>

**Meslek Seçiminde Toplumsal Nedenlere Bağlı Olarak Cinsiyet Faktörü**

Katılımcıların tamamı meslek seçiminde cinsiyetin toplumsal nedenlere bağlı olarak kısıtlayıcı bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşü savunan katılımcılardan 10 kişi kadınlara herhangi bir meslekte yöneticilik pozisyonunun toplumda kabul görmediğini belirtmiştir.

*“Kadınlar toplumsal gerçeklere bağlı olarak her mesleği icra edemediği gibi, hiçbir meslekte yöneticilik görevini de icra etmemelidir. Bu gerçeğe rağmen bu yolu tercih eden kadınların işi bir hayli zordur. Hem kabul görmek hem de başarılı olmak zorundadırlar. Öyle ki bazen başarı dahi kabul görmeyi getirmiyor.”* KY11

Dokuz katılımcı, kız çocuklarına polislik mesleğinin uygun görülmediğini belirtirken sekiz katılımcı kız çocukları için askerlik mesleğinin uygun görülmediğini belirtmiştir.

*“Kadınların polislik ve askerlik gibi güce dayalı görülen meslekleri icra etmesi toplumda asla kabul görmemektedir. Bu mesleği herşeye rağmen seçen kadınlar ise hem meslektaşları hem de toplum tarafından yetersiz kişiler olarak görülmektedir.”*

KY4

Sekiz katılımcı kız çocukları için şoförlük mesleğinin uygun görülmediğini, altı katılımcı ise kız çocukları için müteahhitlik mesleğinin uygun görülmediğini ifade etmiştir. Beş katılımcıya göre toplumda kadınların esnaf olması kabul görmemektedir. Üç katılımcı ise kadınların doktor, özel güvenlik ve mühendislik gibi mesleklere sahip olmasının toplum tarafından kolay kabul edilmediğini ifade etmiştir. Katılımcılardan ikisi toplumda kadınların hakim ve savcılık mesleği icra etmeleri kabul görmemektedir. (Tablo 18)

Kadınlar toplum tarafından daha uygun görülen hemşirelik ve öğretmenlik gibi mesleklere sevk edilirken, yöneticiliğe uygun görülmedikleri için bu yolda ilerlemeleri de engellenmektedir. Geçmiş araştırmalarla “kadın işi”, “erkek işi” gibi ayrımların oldukça fazla olduğu görülmektedir. (Arat, 1996: 46)

**Tablo 18**

*Meslek Seçiminde Toplumsal Nedenlere Bağlı Olarak Cinsiyet Faktörü*

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Yönetici Olma Yolunda Engeller	Meslek Seçiminde Toplumsal Nedenlere Bağlı Olarak Cinsiyet Faktörü	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadın yönetici</li> <li>• Kadın polis</li> <li>• Kadın asker</li> <li>• Kadın şoför</li> <li>• Kadın müteahhit</li> <li>• Kadın esnaf</li> <li>• Kadın doktor</li> <li>• Kadın özel güvenlik</li> <li>• Kadın mühendis</li> <li>• Kadın hakim veya savcı</li> </ul>

### **Kadınların Yönetime İlgisinin Düşük Olma Sebepleri**

Tablo 19’a bakıldığında kadın yöneticilerin yönetime ilgisinin düşük olma sebeplerine yönelik olarak katılımcıların büyük bir kısmı (9 kişi) ailevi sorumlulukları yerine getirememeye korkusunu öne sürmüştür. Bu görüşü savunan katılımcılardan biri:

*“Eşimin ve çocuklarımla bana her anne ve her eş gibi ihtiyaçları var. Yöneticilik görevi üstlendiğim takdirde iş hayatına daha fazla zaman ayırıp, daha fazla sorumluluklar edineceğimi düşündüğüm için aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirememekten korkuyorum.”* KY6 şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Yöneticilik aynı anda birden fazla işle uğraşabilme yetisi isteyen bir meslektir. Okulun eğitim, öğretim faaliyetleri haricinde dış çevre ile iyi ilişkiler geliştirme, üstlerle ve astlarla iletişim sağlama, fiziki ihtiyaçların giderilmesi gibi bir kadının üstesinden gelemeyeceği kadar fazla iş yükünün üstesinden gelmeyi gerektirmektedir. Bu iş yükü kadınların gözünü korkutmakta, kişisel ve ailevi sorumluluklarla birlikte yöneticiliğe ilgi düşmektedir. (Çelikten, Yeni, 2004: 311)

Katılımcılardan altısı eşlerin yeteri kadar destek olmamasını ve teşvik etmemesini gerekçe göstermiştir.

*“Kadınların yönetime ilgisi olsa dahi bu ilginin çok çabuk yok olduğunu düşünüyorum. Bunun sebebinin ise eşlerin kadınları desteklememesinden, yönetici olmasına karşı sıcak bakmadığından kaynaklandığını düşünüyorum. Tam tersi durumda kadınların yönetici olmayı daha fazla isteyeceklerine inanıyorum.”* KY8

Beş katılımcı öz güven eksikliğini öne sürmüştür. 16 katılımcı fazla mesaiden kaçınma (Daha az çalışma isteği) sebebiyle yönetime ilgilerinin düşük olduğunu belirtirken, 13 katılımcı toplumda kadın yöneticiye olumsuz bakış açısının ilgisizliğe sebep olduğunu savunmuştur. 10 katılımcı ise yöneticiliğin özlük haklarını artırmamasını sebep olarak sunmuştur. Sadece sekiz katılımcıya göre yöneticiliğin fazladan bir maddi getirisinin olmaması ilgisiz kalmalarının sebebidir.

*“Ben mesleki rolümde bir değişiklik karşılı karşıya kaldığımda ilk olarak gelirden artış olup olmayacağına bakarım. Yöneticilikte mesai ve sorumluluk artarken gelirden bir değişiklik olmuyor. Bu durumda bu göreve nasıl ilgi duyuyorum?”* KY12

### **Tablo 19**

*Kadınların Yönetime İlgisinin Düşük Olma Sebepleri*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetici Olma Yolunda Engeller	Kadınların Yönetime İlgisinin Düşük Olma Sebepleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ailevi sorumluluklar</li> <li>• Eşlerin teşviki</li> <li>• Eşlerin desteği</li> <li>• Öz güven eksikliği</li> <li>• Fazla mesai</li> <li>• Toplumun olumsuz bakış açısı</li> <li>• Özlük hakları</li> <li>• Maddi getiri</li> </ul>

### **Kadınların Yönetici Olması ile İlgili Toplumdaki Kalıp Yargılar**

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden dokuz kişi toplumda “Kadınlar yönetim işini beceremez” kalıp yargısının bulunduğunu ifade etmiştir.

*“Kadınlar yönetimden ne anlar? Şeklinde bir kalıp yargının toplumumuzda varlığını inkar etmek mümkün değildir. Erkek egemen bir toplumda yaşadığımız ve erkeklere genellikle her ortamda karar alma mercii, yönetici rolleri biçildiği şüphesiz bir gerçektir.”* KY3

Kadınların yöneticilik görevini icra etmelerinde yasal bir engel bulunmamasına rağmen erkekler tarafından kadınların yönetici olmasına soğuk

bakılması, bu kültürü kabullenen kadınların isteğini kırmakta ve görevde yükselme fikrinden vazgeçmelerine sebep olmaktadır. (Usluer, 2000)

Sekiz kişi kadınların yönetici olması ile ilgili toplumdaki kalıp yargılara yönelik olarak “Evine, çocuklarına mı baksın, okulu mu yönetsin?” yargısının toplumda kalıplaştığını ifade etmiştir. Altı katılımcıya göre toplumda “Elinin hamuru ile erkek işine (yönetim işlerine) karışma” yargısı kalıplaşmıştır. Katılımcılardan beşi “Eteği uzun, aklı kısa kadın yöneticilik yapamaz.” kalıp yargısından bahsetmiştir. Dört katılımcı ise “Kadının yeri evidir.” kalıp yargısını dile getirmiştir.

*“Eşim bırakın yönetici olmamı, herhangi bir işte dahi çalışmamı doğru bulmuyor. Benim evde durmamı, çocuklara bakmamı, ev işlerini yapmamı istiyor. Maddi geliri kendisinin elde edeceğini ve bunun yeterli olacağını söylüyor.”* KY2 Üç katılımcıya göre toplumda “Kadınlar disiplini sağlayamaz” kalıp yargısı bulunmaktadır. Bu görüşü savunan katılımcılardan biri:

*“Yönetici olarak görev yaptığım kurumda ilk göreve başladığımda, gerek erkek çalışanlarda, gerek velilerde benim disiplini sağlamakta zorlanacağıma dair düşüncelerin var olduğunu gördüm. Bu ön yargıyı yıkmak için epeyce bir çaba sarfettim.”* KY1 şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Yine üç katılımcı ise “Kadınlar duygusaldır, yöneticilik duygusallığı kaldırmaz.” düşüncesinin toplumda yer aldığını ifade etmiştir. İki katılımcı da toplumda “Kadınlar eksik akıllıdır.” şeklinde bir kalıp yargının bulunduğunu dile getirmiştir (Tablo 20).

**Tablo 20**

*Kadınların Yönetici Olması ile İlgili Toplumdaki Kalıp Yargılar*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetici Olma Yolunda Engeller	Toplumdaki Kalıp Yargılar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadından yönetici olmaz</li> <li>• Kadın çocuklarına baksın</li> <li>• Elinin hamuru ile erkek işine karışma</li> <li>• Eteği uzun, aklı kısa</li> <li>• Kadının yeri evidir</li> <li>• Kadın disiplin sağlayamaz</li> <li>• Kadın duygusaldır</li> <li>• Kadın eksik akıllıdır</li> </ul>



### **Kadın Okul Yöneticilerinin Kendi Kendilerine Koydukları Engeller**

Katılımcılardan dokuzu karar alma konusunda erkekler kadar risk almaktan kaçındıklarını ifade etmiştir. Bu görüşü savunan bir kadın yönetici:

*“Kadın yönetici olarak erkek yöneticilerden daha fazla takip edildiğimizi ve dikkat çektiğimizi düşünüyorum. Bu sebeple hatalarımızın da daha kolay tepki toplayacağını ve telafi şansı dahi verilmeyeceğini düşünüyorum. Bu sebeple işlerin yürütülmesinde ve karar almada erkek yöneticiler kadar risk almaktan kaçınıyorum.”*

KY6 şeklinde görüş bildirmiştir.

Yedi katılımcıya göre hata yapma korkusundan kaynaklanan aşırı iç denetim kendi kendilerine koydukları engeller arasında yer almaktadır.

*“Kadın yönetici olmamın toplumda çektiği dikkatin farkındayım. Bu dikkat sürekli takip edilme ve hata yapmamı bekleme gibi durumları da beraberinde getiriyor. Bende bunun farkında olduğum için hata yapmaktan korkuyorum. Bunun için sürekli iç denetim mekanizmasını aktif tutuyorum. Bu durum erkekler kadar görevimi icra etmeme de engel oluyor.”* KY10

Beş katılımcı ise toplumdaki ön yargıların oluşturduğu zayıf birey olma inancının kendi kendilerine koydukları bir engel olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan dördü yanlış anlaşılma korkusundan aşırı açıklayıcı olmalarını bir engel olarak görmektedir. Yine beş katılımcı ise duygusal yapılarının dezavantaj sağlayacağı inancına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan dördü erkeksi tavırlar sergilemeyi zorunluluk görme inancının kendi kendilerine koydukları bir engel olduğunu belirtirken bu görüşü savunan katılımcılardan biri:

*“Yönetici olarak hemcinsimiz olan ve kendimize rol model alacağımız çok az kişi var. Bu sebeple genellikle erkek yöneticilerin tavırlarını model alıyoruz. Onlar gibi davranmadığımız sürece yöneticilik yapamayacağımıza dair bir inanç oluşuyor. Bunun bir zorunluluk haline gelmesi kendi kendimize koyduğumuz bir engel haline geliyor.”* KY6 şeklinde görüş bildirmiştir.

Ailelerde toplumda oluşmuş norm ve değerlere bağlı olarak yöneticilik görevini erkeklerin icra etmesi yönünde bir etki oluşmaktadır. Bu sebeple aileler genellikle erkek yöneticiyi ya da erkek gibi davranabilen kadın yöneticiyi tasvip etmektedir. Bunun altında ise çocuklarının disiplininin sağlanma beklentisi vardır. Bu beklentiyi de ancak

otoriter bir erkek yönetici yada erkekler gibi davranabilen kadın yöneticiler karşılayabilmektedir. (Smulyan, 2000)

Üç katılımcı aşırı detaycı ve mükemmeliyetçi olmanın bir engel olduğunu savunmuştur. Sadece iki katılımcı sorunlar karşısında soğukkanlılığını koruyamama inancının kendi kendilerine koydukları bir engel olduğunu belirtmiştir. (Tablo 21)

**Tablo 21**

*Kadın Okul Yöneticilerinin Kendi Kendilerine Koydukları Engeller*

<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Kodlar</b>
Yönetici Olma Yolunda Engeller	Kadınların Kendi Kendilerine Koydukları Engeller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk almaktan kaçınma</li> <li>• Hata yapma korkusu</li> <li>• Aşırı iç denetim</li> <li>• Zayıf birey olma inancı</li> <li>• Yanlış anlaşılma korkusu</li> <li>• Aşırı açıklayıcı olma</li> <li>• Duygusal yapı</li> <li>• Erkeksi tavırlar sergileme</li> <li>• Aşırı detaycı olma</li> <li>• Mükemmeliyetçi olma</li> <li>• Soğukkanlı olamama</li> </ul>

## BÖLÜM V

### Tartışma

#### Tartışma

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular temel amaçlar ve araştırma soruları doğrultusunda tartışılmış ve ulaşılan sonuçlar alanyazındaki çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

Eğitim örgütlerinde kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırmada; özellikle evli kadın okul yöneticilerinin bu görevin gerektirdiği fazla mesaiden dolayı ailelerine karşı gereken ilgi ve sevgiyi gösteremedikleri, sosyal faaliyetlere zaman ayıramadıkları, anne ve eş rollerini tam olarak üstlenemedikleri ortaya çıkmıştır. Ayan (2000) tarafından yapılan bir araştırmada kadın öğretmenlerin yöneticilik görevi üstlendikleri zaman kendilerine ve ailelerine yeteri kadar zaman ayıramayacaklarına yönelik bir algıya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu algı, öğretmenlerden farklı olarak kadın okul yöneticilerinin genellikle mesai saatleri haricinde de işleriyle alakalı çalışmaları yürütmek mecburiyetinde kalmalarından kaynaklanan sorunların ortaya çıkmasıyla izah edilebilir. Hafta sonu da görevlerini icra etmek mecburiyetinde olan kadın okul yöneticileri ailelerine gereken zamanı ayırma ve dinlenme fırsatları bulamadıkları için rahatsızlık duymaya başlamışlardır. Kadın okul yöneticileri, aileleriyle beraber geçirmeleri gereken zamanı işe ayırmaktadır. Bu durum aile içi sorunları da beraberinde getirmektedir. Neticede çalışma saatlerindeki yoğunluk ve düzensiz mesai kavramı, hafta sonu yapılan ek mesailer, kurumsal aktiviteler ve iş seyahatleri aile içi çatışma için zemin oluşturmaktadır.

Yine kadınların yoğun iş yükünden dolayı maliyet hesabında gereken hassasiyeti gösteremedikleri, çalışma saatlerinde esneklik sağlayamadıkları için dış kaynak oluşturmada yetersiz kaldıkları, fiziki ortamların iyileştirilmesinde de dezavantajların avantajlardan fazla olduğu tespit edilmiştir. Çarıkçı (2009) tarafından ele alınan çalışmada iş yükü; niceliksel ve niteliksel iş yükü olarak iki boyutta ele alınmıştır. Niceliksel iş yükü: Mevcut işin birden fazla insan ile yapılması gerektiği şeklinde tanımlanırken Niteliksel iş yükü: İşin teknik yeterlilik gerektirmesi ve işi yapacak kişinin bu zor işin üstesinden gelememesi olarak tarif edilmiştir.

Kadın okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevini icra ederken süreç içerisinde niteliksel ve niceliksel iş yükleri ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Kadınların meslek seçiminde toplumsal faktörlerin etkisi cinsiyetin önemli bir kısıtlayıcı faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmada kadınlara yöneticilik mesleğinin toplum tarafından uygun görülmediğine dair kalıp düşüncelerin var olduğu belirlenmiştir. Bu kalıp düşüncelerden dolayı kadınların çoğunluğunun meslek seçiminde toplumsal kabulleniş kriterini göz ardı etmeden toplum tarafından uygun görülen mesleklere yöneldikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Uluser (2000) tarafından yapılan araştırmada ise erkek öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ele alınmış, bunun sonucunda erkeklerin yöneticilik görevinin kadınların doğasına ve yapısına uygun olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Kadınların erkeklere karşın gelişmiş empati kurma kabiliyetleri ve çok yönlü düşünme yetenekleri kadınların yöneticilik konusunda erkeklere göre dezavantajlı olmasını sağlayan iki önemli nitelik olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra kadınların erkeklerden daha özverili olmaları ve mükemmelliyetçi yapılarının okul yöneticiliğinde avantaj sağladığı anlaşılmış, kadınların erkeklere göre daha objektif ve adaletli olduklarına dair bir algının var olduğu tespit edilmiştir. Durmuş (2001) tarafından yapılan çalışmada erkeklerin yöneticilik görevinde empati kurma ve duygusal yönlerini liderlik özelliklerine dahil etme konusunda kadınlara göre dezavantajlı oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra erkek yöneticilerin duygusal yönlerini kontrol etmede daha başarılı olmaları, kadın yöneticilere göre duygusallık barındırmayan bir liderlik anlayışına sahip oldukları vurgulanmıştır.

Kadınların yöneticilik görevini üstlenme konusunda yeteri kadar cesur olmamasının sebeplerinin başında ailevi sorumlulukları yerine getirememe korkusu gelmektedir. Eşlerin yeteri kadar kadınları bu göreve teşvik etmemesi, kadının aile desteğini arkasına alamaması, öz güven eksikliği, fazla mesai korkusu, toplumun kabullenmemesi endişesi, özlük haklarında herhangi bir iyileşme olmaması gibi sebeplerden dolayı kadınların yöneticilik görevinde sıcak bakmadığı ortaya çıkmıştır.

Avcı ve Aksu'nun (2014) yaptığı araştırma neticesinde kadınların yöneticilik görevine karşı iş arkadaşlarının verdiği desteğin ve diğer insan kaynaklarıyla alakalı politikaların kadınların iş doyumuna herhangi bir etkide bulunmadığı tespit edilirken, eş ve çocuklardan alınan desteğin iş doyumuna etkisinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle çocuklu kadın yöneticilerin mesai saatlerinde çocuklarını

gönül rahatlığıyla emanet edecekleri aile büyüklerinin bulunmasının kadınları vicdanen rahatlattığı, çocukların sorumluluklarını paylaşabilecekleri herhangi bir unsurun kadın yönetici üzerindeki baskıyı azalttığı, psikolojik olarak rahatlattığı bu sayede işe adaptasyonlarının arttığı, hatta evde yaşanan küçük tartışmaların meslek hayatına yansımalarının engellendiği ifade edilmiştir.

## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar ortaya konulmuş ve araştırma sonucunda elde edilen tecrübeler doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

#### Sonuçlar

Eğitim örgütlerinde kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadın okul yöneticilerinde yöneticilik görevine dair; okulun hedeflerine ulaşması için düzeni, işleyişi ve iklimi sağlamayı, okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorumluluğunu taşımayı ve çalışanlara roller vererek bu roller arasında iletişimi sağlamayı gerektiren bir algı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra kadın yöneticiler tarafından yöneticilik görevi liderlik özelliği, donanım, özveri ve fedakarlık isteyen bir görevdir.
- Kadın yöneticilerde yönetsel yetkilerin kullanılmasında cinsiyetin önemli bir detay olduğuna yönelik bir düşünce daha hakimdir. Öyle ki kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullarda taciz ve şiddet olaylarına daha az rastlandığına dair bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılrken, çalışanlarla mesafe oluşturma konusunda erkeklere göre avantaj sahibi oldukları ve dolayısıyla daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca kadınlar yönetsel yetkileri kullanma konusunda kendini ispatlama fırsatı bulduklarını düşünerek etkin olma çabası içerisindeyler. Bazı kadın yöneticilerde, kadınların yönetsel yetkileri erkekler kadar etkili kullanmadığına, cinsiyet ayrımcılığının yönetsel yetkileri kullanmanın önünde bir set olduğuna dair düşüncelerin hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde kadın yöneticilerin yönetsel yetkilerini kullanırken farklı algılar oluşmasından çekindikleri, erkek çalışanların kadın yöneticilerin yetkilerini kullanmaları durumunda daha fazla direnç gösterdiklerine dair düşüncelere sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

- Kadın yöneticilerde, yönetici performansının ortaya konulması ve değerlendirilmesinde kadınların dezavantajlı oldukları, cinsiyetin bu duruma olumsuz ettiği sonucu elde edilirken, kadın yöneticiye karşı ön yargıların yer aldığı ve bu ön yargıların objektif değerlendirmenin önüne geçtiği anlaşılmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin informal gruplara dahil olamadıkları için yaptıklarını anlatma fırsatı bulamadıkları, bu yüzden değerlendirme noktasında avantaj sağlayamadıkları sonucuna varılmıştır. Kadınların erkeklere göre duygusal bir yapıya sahip olmaları performans grafiklerinde ani iniş çıkışlara sebep olduğu tespit edilirken üst düzey yöneticilerin kadın yöneticileri değerlendirirken yöneticiden ziyade evrak memuru olarak görerek değerlendirdiğine dair düşünceler taşıdıkları anlaşılmıştır. Yönetici performansının ortaya konması ve değerlendirilmesine yönelik kadın cinsiyetinin dezavantaj sağladığına dair düşüncelerin ağırlıkta olduğunun görülmesine rağmen bazı kadın yöneticilerde iyi performans gösteren kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin desteklendiği ve takdir edildiği düşüncesinin yer aldığı tespit edilmiştir.
- Kadın okul yöneticilerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunların başında ailelerine yönelik sorunlar gelmektedir. Kadın yöneticilerin bedensel ve zihinsel yorgunluktan çocuklara ilgi ve sevgi göstermeye enerji bulamadıkları, yoğun mesaiden dolayı çocukların okullardaki veya okul dışındaki sosyal faaliyetlerine katılmak için zaman bulamadıkları, anne ve eş rollerini tam olarak üstlenemedikleri, okuldaki sorumluluklarının ailedeki sorumluluklarının önüne geçmesinden dolayı şikayetçi oldukları, okulda yaşadıkları sorunları aileye yansıtılmayı başaramadıkları, eşlerinin aşırı koruma iç güdüsünden dolayı görevlerini sağlıklı yürütememekten şikayetçi oldukları tespit edilmiştir. Buna karşın bekar kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden dolayı ailelerine yönelik herhangi bir sorun yaşamadıkları ortaya konulmuştur.
- Kadın okul yöneticilerinin yaşadıkları diğer kadın çalışanlara yönelik sorunların başında ise kadınlarda daha fazla olduğu kabul gören kıskançlık ve çekememezlik gibi davranışlar sergilenmesi gelmektedir. Kadın yöneticilerin sergilediği birçok davranışın kadın çalışanlar tarafından kapris ve gösteriş olarak algılanmasının da sorun oluşturduğu anlaşılmıştır. Kadınlar arasında

yaşanan rekabetin motivasyonu ve iş performansını olumsuz etkilediği anlaşılırken, kadın çalışanların önemsiz konuları erkeklere oranla daha fazla büyüttükleri, işleri gereksiz ve fazladan sorgulama yoluna gitmelerinin kadın yöneticileri rahatsız ettiği tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra kadınlar arasında oluşan samimiyetin bir süre sonra görevde suistimallere sebep olması, kadınların erkekler kadar iş yüküne karşı dayanıklılık gösterememesi, olaylar karşısında soğukkanlılık gösterememeleri de kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik yaşadığı sorunlardan olduğu anlaşılmıştır. Buna karşın sayıları azda olsa bazı kadın yöneticilerin, kadın çalışanlarla herhangi bir sorun yaşamadığını, erkeklere nazaran işleri daha kolay yürüttüklerini savundukları görülmüştür.

- Kadın okul yöneticilerinin yaşadıkları erkek çalışanlara yönelik; erkek çalışanların kadın yöneticiyi kabullenememeleri, küçük görmeleri, kadın yöneticiyi yeteri kadar ciddiye almamaları, cezai işlemlerde tehditvari davranışlar sergilemeleri, kadın yöneticilerin donanımını, birikimini ve yeterliliğini sorgulamaları, sürekli olarak kadın yöneticilerin bir hata yapmasını bekledikleri şeklinde sorunlar yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sorunlara karşın az sayıda da olsa bazı kadın yöneticilerin erkek çalışanlarla herhangi bir sorun yaşamadıkları, aksine kadınlara nazaran daha problemsiz bir çalışma imkanı buldukları sonucu ortaya çıkmıştır.
- Kadın yöneticilerle çalışmanın okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda avantajlarının içerisinde, kadınların erkeklere nazaran daha iyi empati kurmaları ve çok yönlü düşünme yeteneklerinin bulunmasının başında geldiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde erkeklere göre kadınların daha özverili olmalarının ve mükemmeliyetçi yapılarının okul amaçlarını gerçekleştirmede avantaj sağladığı anlaşılmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerde kadınların objektif ve adaletli bir yönetim anlayışı benimsediklerine dair bir algı mevcuttur. Bu anlayışın da okul amaçlarını gerçekleştirmede avantaj sağladığı tespit edilmiştir. Avantaj sağlayan kadın yöneticilere özgü diğer özelliklerin ise; sahiplenme ve aidiyet duygularının yüksek olması, azimli ve sonuç odaklı çalışmaları olduğu sonucuna varılmıştır.
- Okul amaçlarını gerçekleştirmede kadın yöneticilerle çalışmanın bazı dezavantajları olduğu sonucuna da varılmıştır. Bunların; kadınların daha



kırılgan ve daha duygusal bir yapıya sahip olmaları, informal gruplara dahil olamamanın getirdiği eksiklikler, toplumsal baskılara karşı direnç gösterememe, kişisel hırslarına yenik düşme ve ailevi sorumluluklardan dolayı işlere zaman ayıramama gibi etmenler olduğu anlaşılmıştır.

- Kadın okul yöneticilerinin okul amaçlarını gerçekleştirmede avantaj gördükleri unsurlar kadar, dezavantaj gördükleri unsurların da bulunduğu avantaj ve dezavantaj sayılabilecek durumların hemen hemen eşit oranlarda savunulduğu tespit edilmiştir.
- Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmanın avantajlarının başında kadınların temizliğe ve titizliğe daha fazla önem vermeleri gelmektedir. Yine kadın yöneticilerin okulları kendi evi gibi görmelerinin, ağaçlandırma ve çiçeklendirmeye daha fazla özen göstermelerinin, yuva ortamı oluşturma isteklerinin ve yaşam alanı oluşturmada daha üretken olmaları okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde ve iyileştirilmesinde avantaj sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır.
- Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmanın, maliyete gerektiği kadar dikkat etmemelerinden, çalışma saatlerinde esneklik gösterememelerinden ve dış kaynak oluşturmada yetersiz kalmalarından dolayı dezavantajlar içerdiği sonucuna varılmıştır.
- Kadın yöneticilerle çalışmanın okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde avantajların dezavantajlara oranla belirgin ölçüde fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.
- Eğitim hayatı boyunca kadın ve erkeklere aynı derecede destek verilmediği, erkeklerin bu konuda daha şanslı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınların eğitim hayatı boyunca erkeklere göre dezavantajlı olmalarının arkasında ailenin sosyal statüsü, erken evlendirme, toplumda ve ailede oturmuş ön yargılar, kız çocuklarını daha fazla koruma iç güdüsü, ekonomik faktörler ve erkek egemen toplum gibi faktörlerin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Meslek seçiminde toplumsal nedenlere bağlı olarak cinsiyet faktörünün kısıtlayıcı olduğu sonucuna ulaşılırken toplumda kadınlara yöneticilik, polislik, askerlik, şoförlük, müteahhitlik, esnafılık, doktorluk, özel güvenlik, mühendislik, hakim ve savcılık gibi mesleklerin uygun görülmediğine dair kalıp yargıların var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple kadınların

meslek seçiminde toplumsal kabullenışı göz önünde bulundurarak hareket ettikleri, kadınlara uygun görülen meslekleri tercihlerinde ön sıraya aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Kadınların yönetime ilgisinin düşük olma sebeplerinin başında ailevi sorumlulukları yerine getirme korkusu gelmektedir. Eşlerin yeteri kadar kadınlara yönetici olma konusunda destek olmaması, teşvik etmemesi, kadınların yönetici olma yolunda öz güven eksikliği, daha az çalışma isteğinden dolayı yöneticiliğin getireceğini düşündüğü fazla mesaiden kaçınma, toplumun kadın yöneticiye karşı olumsuz bakış açısı, yöneticiliğin özlük haklarını artırmaması ve yöneticiliğin fazladan bir maddi getirisinin olmamasının kadınların yöneticiliğe ilgisinin düşük olmasının sebepleri olduğu sonucuna varılmıştır.
- Toplumda kadınların yönetici olmasına yönelik bazı kalıp yargıların bulunduğu tespit edilmiştir. Kadın evine, çocuğuna mı baksın, okulu mu yönetsin?, Kadınlar yönetim işini beceremez, Elinin hamuru ile erkek işine (yönetim işlerine) karışma, Eteği uzun aklı kısa kadın yöneticilik yapamaz, Kadının yeri evidir, Kadınlar disiplini sağlayamaz, Kadınlar duygusaldır, Yöneticilik duygusallığı kaldırmaz şeklinde toplumda kadınların yönetici olmasıyla ilgili yer alan kalıp yargılar tespit edilmiştir.
- Kadın okul yöneticilerinin kendi kendilerine koydukları bir takım engeller tespit edilmiştir. Bu engellerden en çok rastlanana, kadınların karar almada erkekler kadar risk almaktan kaçınma eğilimi göstermeleridir. Hata yapma korkusundan kaynaklanan aşırı iç denetim, toplumdaki ön yargıların oluşturduğu zayıf birey olma inancı, yanlış anlaşılma korkusundan dolayı aşırı açıklayıcı olma, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal yapıda olmalarından dolayı dezavantajlı olacaklarına yönelik inançları, kendilerini erkeksi tavırlar sergilemek zorunda hissetmeleri, aşırı detaycı ve mükemmelliyetçi olma, sorunlar karşısında soğukkanlılığını koruyamayacaklarına yönelik taşıdıkları inançların kadın okul yöneticilerinin kendi kendilerine koydukları engeller oldukları anlaşılmıştır.

## Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde ortaya konulan bulgular ve elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözüme kavuşmasına yardımcı olacak önerilerde bulunulmuştur.

1. Araştırma bulgularına göre kadın yöneticiler ağırlıklı olarak kalıp yargılardan duydukları rahatsızlıkları dile getirmişlerdir. Erkek çalışanların kadın yöneticilerin yetki kullanımına karşı daha fazla direnç gösterdiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan üçü ise kadın yöneticilerin yönetsel yetkileri kullandıkları durumlarda, çalışanlar tarafından yetersiz görüldüklerine, sürekli takip edilerek yetki kullanımında hata yapmalarını beklediklerine dair bir düşüncede olduklarını ifade etmiştir. Buna göre, toplumda yerleşmiş olan kalıp yargıların ve ön yargıların ortadan kaldırılması, yöneticilik görevini kadınlarında başarıyla icra edebileceğine yönelik algılar oluşturulması adına çalışmalar yürütülebilir.
2. Katılımcılar ailevi ve toplumsal rolleri gereği yönetim pozisyonlarına talip olmaları konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası (7 kişi) bedensel ve zihinsel yorgunluktan çocuklara ilgi ve sevgi göstermeye enerji bulamadığını belirtmiştir. Altı katılımcı ise çocukların sosyal faaliyetlerine katılım sağlamaya zaman bulamadığını ifade etmiştir. Ancak kadınlar yöneticilik görevini istemekte daha cesur olmalı ve güvensizliklerini aşarak bu görevi başarıyla yapabileceklerine inanmalıdırlar. Toplumda var olan ön yargıların yıkılmasında kadın yönetici sayısının artması olumlu etki yaratacaktır. Bu sebeple kadın yöneticiler kendilerini geliştirmeli, başarıya giden yolda gereken adımları atarak üst düzey yöneticilere ve topluma kendilerini ispatlamaları gerekmektedir.
3. Bununla birlikte katılımcıların genelinde (8 kişi) bakanlık politikalarının yeterli düzeyde eşitlikçi olmadığına dair görüşler bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı kadınları yöneticilik konusunda daha fazla teşvik ederek kendine güvenlerini artırmaları adına bir takım faaliyetler düzenleyebilir, başarılı kadın yöneticileri ön plana çıkararak onların elde ettiği başarıları ve yürüttükleri örnek faaliyetleri kullanarak rol almalarını sağlayacak imkanlar oluşturabilir. Kadın okul yöneticilerine ve yönetici adaylarına hizmet içi

eğitim faaliyetlerinin yanı sıra rehberlik ve danışma hizmetleri sunulması cesaret ve güven kazandırılabilir. Bunların yanı sıra önemli bir performans ortaya koymuş, başarılar elde etmiş kadın okul yöneticilerinin takibi sağlanarak başarı ve performansları ödüllendirilebilir, basına yansıtılarak hem kadınların yöneticilik görevine teşviki hem de toplumdaki ön yargıların kırılması sağlanabilir.

4. Katılımcıların tamamı meslek seçiminde cinsiyetin toplumsal nedenlere bağlı olarak kısıtlayıcı bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşü savunan katılımcılardan 10 kişi kadınlara herhangi bir meslekte yöneticilik pozisyonunun toplumda kabul görmediğini belirtmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan kadın yöneticilerin tamamı eğitim hayatı boyunca erkeklere daha fazla destek verildiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan sekizi ailenin ve çevrenin sosyo-kültürel düzeyinin düşük olmasının kız çocuklarının eğitiminde engel olduğunu belirtmiştir. Toplumda kadın ve erkeklere verilen eğitimde destek eşitsizliğini yıkmak aileleri bilinçlendirmek adına seminerler düzenlenebilir. Aile içerisinde pasif rol tanımlaması yapılan ve aşırı korumacı tavırla yetiştirilen kızlar yetişkinlik döneminde çekingen ve öz güveni düşük bireyler haline gelebilmektedir. Kız çocuklarının eğitim sürecini olumsuz etkileyen ayrımcılık ve destek eşitsizliğini ortadan kaldırmak için ailelerden kız çocuklarını daha fazla ön planda tutmaları, aktif rol ve kimlik tanımlaması yapmaları talep edilebilir. Bu sayede kız çocukları liderlik özelliği kazanabilir. Aynı şekilde erkek çocuklarına da ev işlerinde roller verilerek zihinlerinde cinsiyet ayrımcılığının oturması önlenip eşitlikçi bir yaklaşıma kavuşmaları sağlanabilir.
5. Katılımcıların büyük kısmı (9 kişi), kadın yöneticilerin yönetime ilgisinin düşük olma sebeplerine yönelik olarak ailevi sorumlulukları yerine getirememeye korkusunu öne sürmüştür. Yöneticilik görevinin getirdiği yoğun mesai ve sorumluluklara bağlı olarak kadınlar aile içerisindeki eş ve anne sorumluluklarını yerine getirmekten geri kalabilmektedir. Bu durum kadınların yöneticilik görevini bırakmalarına veya tercih etmemelerine sebep olabilmektedir. Bu durumun önüne geçmek adına eğitim kurumlarında tüm kadın çalışanların çocuklarının bakımı için kreşler açılabilir, kadınların izin

sürelerinde ve mesailerinde esneklik sağlanabilir. Bu sayede kadın okul yöneticilerinin performansı, yöneticiliğe ilgi ve talepleri artırılabilir.

6. Ek olarak kadınların yöneticilik pozisyonlarına teşviki gereklidir. Bunun için yöneticilik görevi üstlenen kadınlara özlük haklarının iyileştirilmesi adına pozitif ayrımcılık uygulanabilir. Ödüllendirme ve değerlendirme kriterlerinde imtiyaz tanınarak yöneticilik görevi daha cazip ve talep gören bir pozisyona getirilebilir. Aynı şekilde elde edilen maddi gelirden de birtakım avantajlar sunularak talebin artması sağlanabilir.
7. Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmanın dezavantajlarına yönelik olarak; katılımcılardan yedisi kadın yöneticilerin maliyete gerektiği kadar dikkat etmediğini ifade etmiştir. Altı katılımcıya göre kadın yöneticiler çalışma saatlerinde esneklik gösterememektedir. Beş katılımcı ise kadın yöneticilerin dış kaynak oluşturmada yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir. Buradan yola çıkılarak kadın okul yöneticilerinin okulun hedeflerine ulaşması ve fiziki iyileştirmelerde erkek yöneticilere göre sahip oldukları özelliklerin avantaja dönüştürülmesi adına kadın okul yöneticilerinin sıra dışı düşünceleri ve fikirleri değerlendirme aşamasında katı bir tavır sergilenerek reddedilmemeli, aksine cesaretlendirilerek özgür ve hür biçimde görevlerini icra etmeleri sağlanmalı, hata yapmalarına müsaade edilerek korkular oluşmasının önüne geçilmelidir. Bu sayede eğitim kurumlarının başarıya ulaşması yolunda kadınlara özgü avantajlardan fayda sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acuner S. ve Sallan, S., (1993), “Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler” *Amme İdaresi Dergisi*, C: 26, S: 3, s. 78-81.<https://doi.org/10.26466/opus.550144>
- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].<https://avesis.gazi.edu.tr/yonetilen-tez/7ca42bcd-6d1a-4dfb-b66f-4cf3c6ada674/ilkogretim-okulu-yoneticilerinin-donusumcu-liderlik-ozellikleri-ve-empati-becerileri-arasindaki-iliski-ankara-ili-ornegi>
- Akal Z. (2011). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473*,
- Akal, Z. (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları.
- Akal, Z. (1996). “Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri”, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, S. 83-108.
- Akdemir, A. (1994). *Yönetici Engeli*, Adalet Yayınevi.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık;İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]; 58-64.<http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/45018.pdf>
- Akoğlan K. (2001). *M. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları; 99-100.
- Akoğlan, M. (1996). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 994.
- Aktop, N. G. (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*. [Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].<https://www.ulusaltezmerkezi.net/anadolu-universitesi-ogretim-elemanlarinin-duygusal-tacize-iliskin-gorusleri-ve-deneyimleri/>
- Alanyalı, L. K. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)*. [Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi Ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi].<https://acikerisim.uludag.edu.tr/handle/11452/9630>
- Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç., & Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 66-81.
- Camgöz, S , Alperden, İ . (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği . *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 13 (2) , 191-212 .  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13685/165612>
- Altınışik, Ö. S . (1995). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 3 (3) , 333-334 .  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10392/127149>
- Anadolu Ajansı (4 Ekim 2007), “Kadınların İş Gücüne Katılım Oranı Geriledi”  
[http://haber.tnn.net/haber\\_detay.asp?ID=1850539&cat=cah](http://haber.tnn.net/haber_detay.asp?ID=1850539&cat=cah) (15.10.2016).
- Antal, B. A., & Izraeli, D. N. (1993). *A global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriates*. In E. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity* (pp. 52-96). Sage.
- Apple, M. W. (1994). *Is change always good for teachers? Gender, class, and teaching in history*. In K. Borman & N. Greenman (Eds.), *Changing American education* (pp. 71- 107). SUNY Press.
- Arat, N. (1996). *Türkiye’de Kadın Olmak*. Say Yayınları.
- Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz,  
<http://www.hrdergi.com>.
- Arslan, F. (2007). *İşletmelerde Duygusal Zorbalık Ve Ankara’ Da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama*. [Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Aslan, N., (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model*

- Önerisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim Ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Avcı, Aksu, B., (2014). *İşletmelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Aile Dostu İnsan Kaynakları Politikaları, İş-Aile Çatışması ve Desteğinin İş Doyumu İle İlişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Ayan, F. (2000). *Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Aycan Z. (2004). *Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? (Three Dimensional Glass Ceiling: Who Puts Barriers to Women and Why?)* Presented at the 2nd Summit of Women Managers in Turkey.
- Aycan, Z. (2005), “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller” [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com). (14.10.2016).
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları.
- Ayrancı, E., Gürbüz, T. (2012). Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, C.2, Sayı:4, s.126-151.
- Aytaç, S. (2005). Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller. [Http://Www.Maksimum.Com/Kadin/Haber/49/23837.Php](http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/23837.php)
- Aytaç, S., Bayram, N., Bilgel, N. (2005). *Çalışma Yaşamında Yeni Baskı Aracı: Mobbing*. 13. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, Ss.333-337.
- Babaoğlan, E. (2011). “Birkaç Kadın Denetçiden Biri Olmanın Zorlukları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 44, Sayı 4, s.121-



144.<https://docplayer.biz.tr/9285279-Birkac-kadin-denetciden-biri-olmanin-zorluklari.html>

- Bakan, İ., Kelleroglu, H. (2003). Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2.
- Bakırcı, K. (2000). *İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz*, Yasa Yayınları.
- Balcı, A. (2004). Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar Öneriler. *Çağdaş Eğitim*, (307), 22-40.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Tek Ağaç Basım Yayın.
- Balgalmış, E. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Basa Çıkma Davranışları Arasındaki İlişki*. [Yüksek Lisans Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Baltas, A., Baltas, Z. (1998). *Stres ve Basa Çıkma Yolları*. Remzi Yayınları.
- Bandura A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman.
- Bartol K. K. (2003). Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels. *The Journal of Leadership and Organizational Studies* 9(3): 8-19. <https://doi.org/10.1177/107179190300900303>
- Barutçugil, İ., (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2008). *Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?* 5. Baskı Yayınları.
- Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Yayınları.
- Başaran, A. G. B., & Aydemir, M. (2004). Toplam kalite yönetimi çalışmalarının gerçekleştirilebilirliği açısından, sektörlerin elverişlilik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/66444>
- Başaran, İ.E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Yargıcı Matbaası
- Bayhan, P., & Arslan, M. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99-119. <https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/7877/103499>

- Baykal, A., N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanunu Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, Sistem Yayıncılık.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000), “Kadın, Cinsiyet ve Güç Bir Paradoks mu?”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın Ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (12), 106-117. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6126/82170>
- Berberoğlu, G. (1989). Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri Ve Sonuçları. *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F.Dergisi*, 11, 1, 287-395. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/832367>
- Besler, S., Oruç, İ. (2010). Türkiye’de Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 17 – 37. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TVRBd01UVXpNdz09>
- Bhasin, K. (2003). *Toplumsal Cinsiyet. “Bize Yüklenen Roller”*. (Çev. Kader Ay). Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları.
- BKSSGM, (1999). *İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, BKSSGM Yayınları, s.20.
- BKSSGM, (2000). *Kadın 2000, 21.Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış (Pekin+5), İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, BKSSGM Yayınları.
- Blackmore, J. (1998). *The politics of gender and educational change: Managing gender or changing gender relations*. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. W. Hopkins (Eds.), *International handbook of educational change* (pp. 460-481). Kluwer.
- Bolat T., Bolat O. and Kılıç T. (2012). Career Self-Efficacy and Glass Ceiling Moderating Effect of Work-Related Masculinity Values. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2(10): 57-68.
- Boydak, Ö. M., Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 219-234. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/71987#page=224>
- Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçerik Faktörlerinin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”,

*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1).

<https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/handle/11376/389>

Bulut, H. U. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)*. [Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. <https://www.ulusaltezmerkezi.net/orta-ogretim-ogretmenlerinde-psikolojik-siddetmobbingduzeyi/>

Bulut, M. B. (2014). Kadınların Yüksek Pozisyonlara Gelememe Nedenleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (7), 202-215.10.16992/ASOS.365

Bursalıoğlu, Z. (1992). Görev, Yetki Ve Sorumluluk Üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1 (25).

Can, N. (2008). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*.148.

[https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/148/11.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm)

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111-126. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TmpZek5EazU>

Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-365. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256351>

Ceylan, İ., (2014). Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı Geriledi. <https://www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/>

C., Shan-Kou (2004). *The Linkage of Job Performance To Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in The High-Tech Industry in Taiwan*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, H . Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University]. <https://search.proquest.com/openview/251faf6f5fa1a7627a15c6605442fec3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Cleveland J. N., Stockdale M. and Murphy K. R. (2000). *Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

- Çaha, H., Çaha, Ö. ve Aydın, S., (2015), “Hizmet Sektöründe Çalışan Kadınların Yaşadıkları Sorunlar ve Yükselmelerinin Önündeki Engeller” KADEM, Kadın ve Demokrasi Derneği.<https://kadem.org.tr/hizmet-sektorunde-calisan-kadinlarin-yasadiklari-sorunlar-ve-yukselmelerinin-onundeki-engeller-arastirma-raporu/>
- Çaha, Ö. (1996). *Sivil Kadın Türkiye’de Sivil Toplum ve Kadın*. Vadi Yayınları.
- Çakınberk-Karaca, A.(2011). *İş’te Kadın Olmak*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çakır, B. (2006). *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. [Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].<http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/49757.pdf>
- Çalışkan, O. (2005). *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları*. [Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/154368>
- Çapçı, G. (1999). *İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması*. [Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi].<https://tezarsivi.com/isletmelerde-yuksek-performansli-ekiplerin-yaratilmasi-ve-gelistirilmesi>
- Çarıkcı, İ., Çiftçi, M., Derya, S., (2009). Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması". Uluslararası Davraz Kongresi: 24-27 Kasım 2009, Isparta. <http://idc.sdu.edu.tr/ekitap.html>, [28.06.2010].
- Çelik, V. (2008). *Liderlik*. (Edt: Özden, Y. Eğitim Ve Okul Yöneticiliği). Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri ili Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17(2 ), 91-118.<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/219293>
- Çelikten, M., Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi, *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2): 305-314.<https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/T0RFeU5qSXk>
- Çelikten, M., (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 91-118.<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/219293>

- Çınkır, Ş., Ergin A. (2005). Eğitim Yönetiminde Kadınlar. *Eğitim Araştırmaları*.18, 84-96.<https://app.trdizin.gov.tr/makale/TkRZeE5EYzM/egitim-yonetiminde-kadinlar>
- Çivilidağ, A. (2003). *Anadolu Lisesi Ve Özel Lise Öğretmenlerinin İş Tatmini, İş Stresi Ve Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Analiz*. [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi].<http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/37272.pdf>
- Çobanoğlu, Ş., (2005)., *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. Timaş Yayınları.
- Çolakoğlu, G. (2009). “Üniversitelerde Mobbing Var Mı?”, Karadeniz Gazetesi, 31 Ocak, S.3.
- Çuhadaroğlu, E. O. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].<https://tezarsivi.com/ilkogretim-okulu-yoneticilerinin-liderlik-stilleri-ile-karar-verme-stilleri-arasindaki-iliski>
- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].<https://www.ulusaltezmerkezi.net/calisma-yasaminda-kadin-isgucu-ve-cinsiyet-ayrimciligi-konaklama-isletmelerinde-bir-uygulama/>
- Dalkıranoglu, T., Çetinel, F. G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-297.<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55455>
- Dalton, D., R. (1993). *Cracks in the glass: the silent competence of women – ‘glassceiling’; advancement of women in the workplace-* Women in Business. Business Horizons.
- Davenport, N., Schwartz, R., Elliott, G. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. Osman Cem ÖNERTOY), Sistem Yayınları.
- Deemer, C., Fredericks, N. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*. Optimist Yayınları.

- Demir, G. (1997). *Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyoloji Anabilim Dalı].<http://hdl.handle.net/11616/9967>
- Demirpolat, B. C. (2014). *Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller: Nitel Bir Analiz*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].<https://tezarsivi.com/kadinlarin-yonetim-kademelerinde-ilerlemeleri-onundeki-engeller-nitel-bir-analiz>
- Deniz S. (2006). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38 (3), 193-203.
- Dilek Barış, İ. (2006). Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü] <https://tezarsivi.com/performans-degerleme-sistemi-ve-bankacilik-sektorunde-bir-uygulama>
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 1, 235-239.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi].<http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/1022>
- Ebiçlioglu, N., Turan, S. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi.*Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (31).  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10366/126886>
- Ecevit Y., Yüksel-Kaptanoğlu İ. (2014) *Kadın Girişimciler Araştırması*.[http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/diger/us201\\_garanti\\_kadin\\_girisimciler\\_rapor\\_2\\_0150625.pdf](http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/diger/us201_garanti_kadin_girisimciler_rapor_2_0150625.pdf)
- Erçen A. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. [Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi].<https://www.ulusaltezmerkezi.net/kadinlarin-cam-tavani-asma-stratejiler-buyuk-olcekli-turk-isletmelerinde-bir-inceleme/>
- Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z., Erat S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini

Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*,5(1).

<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/160/176>

Erdoğan, İ. (2000).*Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayınları.

Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar*. Beta Yayınları.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (4. Baskı), Beta Yayınları.

Eren, E.(2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Sekizinci Baskı*, Beta Yayınları.

Ergun, T. Ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara, S.3,4.

Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*, Sim Matbaacılık.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. [Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].<https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/1754>

Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*. Erkam Matbaacılık.

Eurostat; Pressrelease 80, (2016).

Faridi, M., Malik,S., Basit, A. (2009). Impact of Education on Female Labour Force Participation in Pakistan: Empirical from Primary Data Analysis.*Pakistan Journal od Social Sciences (PJSS)*, 29 (1): 127-140.[https://www.bzu.edu.pk/PJSS/vol29no1\\_2009/PJSSArtical12.pdf](https://www.bzu.edu.pk/PJSS/vol29no1_2009/PJSSArtical12.pdf)

Federal Glass Ceiling Commission, (1995). *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. U.S. Glass Ceiling Commission Publications Key Workplace Documents. Cornell University ILR School Digital Commons.

Gök, F. (2010). *Türkiye'de Eğitim ve Kadınlar*. Tekeli, Ş. (Editör). Kadın Bakış Açısından 1980'ler Türkiye'sinde Kadın. İletişim Yayınları.

Gökçe A. T. (2009). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 9(2),1-9.

Gücenmez, S. (2007). *Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi*. [Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi].<https://tezarsivi.com/psikolojik-siddet-ve-psikolojik-siddetle-bir-mucadele-araci-olarak-calisan-iliskileri-yonetimi>
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].<http://libratez.cu.edu.tr/tezler/5802.pdf>
- Güler, D. F. (2005). Eğitimde Kadın. *Amme İdaresi Dergisi*, 24:75.
- Gümüşeli, A. İ. (2002). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10369/126911>
- Hofstede G. (2001). *Cultures Consequences*. Sage Publication.
- Holton, E. F. (1999), Performance Domains and Their Boundaries, *Advances in Developing Human Resources*, 1, 26-46.<https://doi.org/10.1177/152342239900100103>
- <http://dictionary.reference.com/browse/mentor?s=t> (05.10.2016).
- <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7240293/3-26042016-AP-EN.pdf/2be72dc1-dcbd-4beb-bad2-42c3ab792e62> (07.08.2016).
- [http://www.annemiz.biz/haber/kadin-kariyer-gelisimininonundeki-engeller\\_abs1809.html](http://www.annemiz.biz/haber/kadin-kariyer-gelisimininonundeki-engeller_abs1809.html), (09.11.2016).
- <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/press/2007-2.pdf> (15.10.2016).
- <http://www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi> (18.10.2016).
- <http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/25343i0.Html> 2013
- <http://www.oecd.org/dataoecd/36/30/35024561.pdf> (Erişim Tarihi: 06.08.2016)
- <http://www.towerswatson.com>, akt. [http://www.dha.com.tr/en-yuksekkadin-istihdamorani-55-ile-sigorta-sektorunde\\_887071.html](http://www.dha.com.tr/en-yuksekkadin-istihdamorani-55-ile-sigorta-sektorunde_887071.html)(13.08.2016)
- Hutchinson, S. (2002). Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap, *The Changing World of School Administration*, United States: NCPEA.
- ILO (8 Mart 2007) “Kadın İstihdamında Küresel Eğilimler”



- Işık, E. (2007). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İşStresi İlişmesine Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnandı, Y., Ö., S., Peker, S., Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 77-96. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/160943>
- İnandı, Y., Tunç, B. (2012). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2(2), 203-222. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ebader/issue/44693/555263>
- İnci Ö. K. (2004). *Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu: Kazanımlar ve Sorunlar, Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde Kadının Konumu: Kazanımlar, Sorunlar, Umutlar*. Ohan Matbaacılık.
- İnel, M., Garayev, V., Bakay, A. (2014). Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye’ nin Ege Bölgesi Kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl: 1(1), 1-14. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/231933>
- Jahangirov N. (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engelleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. [Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, Yüksek Lisans Tezi]. <https://tezarsivi.com/kulturel-bir-degisken-olarak-guc-mesafesi-ve-cam-tavan-engeli-arasindaki-iliskiler-uzerine-ampirik-bir-arastirma>
- Kalaycıoğlu, E., Toprak B. (2004). *İş Yaşamı, Üst Yönetim ve Siyasette Kadın*. Tesev Yayınları.
- Kanten, P., Kanten, S., Aydın Tükeltürk, Ş. (2008). *Yöneticilerin Akıl Hocalığı (Mentoring) İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı (Mentoring) Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*. I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı. İzmir, 2(1): 155-164.
- Karcıoğlu, F., Lelebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engeli: “Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2715/35561>
- Keles, H. N., Findikli, M. A. (2016). İşin Anlamlılığının İş Tatmini, İş Stresi ve Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Küresel İşletme, Ekonomi ve Yönetim*

*Dergisi: Güncel Sorunlar*, 6(2), 61-69.  
<https://doi.org/10.18844/gibem.v6i2.1370>

- Kerestecioğlu, İ. (2004). Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu: Kazanımlar ve Sorunlar. Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde Kadının Konumu: Kazanımlar, Sorunlar, Umutlar, İçinde, 35-54.
- Keser A. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Yayınları.
- Keuthen, M., (2006), *Dikkat Diğerk Kadınlar*, Çev. Gül Kızılcayürür, Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Kılıç, T. ve Çakıcı, A.B., (2016). Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi.*Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3): 283-303.<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/225567>
- Kırel, Ç. (1998). Kariyer Yönetiminde Toplumsallaşmanın Önemi. *Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını*, s.44.
- Kocacık, F., Gökkaya Veda, B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları.*Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,6(1).<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1065.pdf>
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koray, M. (1992). Günümüzde İşgücü Piyasasının Özellikleri, Sorunları ve İstihdam Politikaları.*Amme İdaresi Dergisi*, 25(4), 77-96.
- Korkmaz, H. (2014), Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu.*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.<https://asosjournal.com/DergiTamDetay.aspx?ID=264>
- Kosar, D., Altunay, E., & Yalçınkaya, M. (2014). The Difficulties of Female Primary School Administrators in the Administration Process and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(3), 905-919.<https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRZMk5EazBOQT09/the-difficulties-of-female-primary-school-administrators-in-the-administration-process-and-solution-suggestions>
- Kök, S. B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13,434-448.<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/539/519>
- Köksal, Ç., & Mumcu G. & Ocak S., <http://www.sdplatform.com/>

- Kurnaz, Ş. (1991). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839–1923)*. MEB Yayınları, 2-23.
- Kutunis, R. Ö., Alparslan, S. (2006). Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı Mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), s.139-153. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1632/20471>
- Küçükahmet, L. (1982). *Örgütsel Davranışın Yöntemi*, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives *Research Quarterly*, pp.2-9.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Makal, A. (2010). Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi. *Çalışma ve Toplum*, 2. <http://www.antalyakadinmuzesi.org/dosyalar/dosyalar/T%C3%BCrkiye%20E2%80%99de%20ErkenCumhuriyet%20D%C3%B6neminde%20Kad%C4%B1n%20Eme%C4%9Fi.pdf>
- Mercanlıoğlu, Ç., (2009). Sakarya Üniversitesi Uluslararası ve Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya.
- Michaelowa, K., Waller, M. (2003). *Labour Market Outcomes of Education: Evidence for Selected Non-OECD Countries*. Hamburg Institute of International Economics.
- Mizrahi, R., Aracı H. (2010). Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 149-156. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/150941>
- Moralıoğlu, S. K. (2010). *Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler: Kayseri İli Örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://tezarsivi.com/kamu-kurumlarinda-gorev-yapan-kadin-yoneticiler-kayseri-ili-ornegi>
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Murthy, P. (2010). *Challenges Faced by Women Entrepreneurs in Globalized Era*, Social Science Research Network, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1650583](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1650583)
- Müjgan S. E. (2000). Kadın İşgücünün Enformel Sektördeki İstihdamı: Gündelik Temizlik İşçisi Kadınların Enformel İşgücü Piyasası İçinde Yer Alış

- Biçimleri.[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları Bilim Dalı].<http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/34869.pdf>
- Namie, G. (1999). *The Workplace Mobbing*.  
<http://www.bullyonline.org/personal.htm>. (21.10.2016).
- Negiz N., Yemen A.(2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı.*SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24.<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117883>
- Nusret, E. (1991).*Batı Toplumlarında Kadın İşgücü İstihdamı ve "Kısmi Süreli Çalışma"daki Gelişmeler, Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma*, yay. haz. İrfan Çayboylu, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Genel Yayın No:23, Ankara, Öz-El Matbaası, s.19-20.
- OECD (2009). Labor Statistics.
- OECD(2005).Empolyment Outlook.
- Okçuoğlu, Ö. F. (2015). *Kadın Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisi Olmalarını Engelleyen Nedenler(İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. [Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]
- Olaş, Ö. (2006). *Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması, (Sakarya İli Örneği)*. [Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Oplatka, I. (2004). The Arrival of a new woman principal and teachers' self-reneval: Reflections from life stories of mid-career teachers. *Planning and Changing*, 35, 55-68.
- Ozan S. (2007). *Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].<http://hdl.handle.net/11616/10915>
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel M., T. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 1 (1).  
<http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/handle/COMU/973>
- Öncer, M. (2000). İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. *Verimlilik Dergisi*, 3.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü, *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1).
- Örücü, E., Kılıç R., Kılıç T.(2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2).<http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/4987/edip-orucu3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Özcan, F. Ö. (1999). *Milli Eğitimin Bürokratik Yapılanmasında Cinsiyetçilik*. [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/34988.pdf>
- Özdevecioğlu, M., Çelik, C. (2001). *Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma*. 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.
- Özer, M., Biçerli, K. (2004). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.55-86.<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869751.pdf>
- Özkaya, M. (2003). *Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler*”. Polkinghorne D. E.,(1989). “Phenomenological Research Methods”, der. Valle R. S. ve Halling S., *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breath of Human Experience* . (s.41-60), Springer Publishing.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. [Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi].
- Palmer, M., J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Yayıncılık.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4): 1217-

1230.<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876917.pdf>

- Pervin-Lawrence, A., John-Oliver, P. (1997). *Personality Theoriy and Research*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pur, N. (1993). *Girişimci Kadınlar, Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik*. Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.
- Recepoglu E., Kılınç, A., Ç.(2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkc*, 9(2): 1817-1845.<https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=07354052-8643-4628-a167-425cc2a9c24d%40sessionmgr4007>
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*. Ezgi Kitabevi.
- Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3744>
- Saltukoğlu, G. (2003), *Haliç Üniversitesi Kişilik Kuramları Ders Notları*. <http://trdocs.org/docs/index-33323.html?page=3> , (2013), “Jean Paul Sartre’ın Kişilik Kuramları Açısından İncelenmesi ve Raporlaştırılması”.
- Schein, V. E. (1994). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women’s opportunities. *Women in management: Current research issues*, 41-52.
- Schultz, D., P., Schultz, S., E. (2001). *Theories of Personality, 7th. Edition*. Thomson Larning Inc.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. [Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, Yüksek Lisans Tezi]. <https://www.ulusaltezmerkezi.net/orgutlerde-kadin-calisanlarin-karsilastiklari-cam-tavan-engeli-orta-ve-buyuk-olcekli-otel-isletmelerinde-bir-arastirma/>

- Smith, Ş. (1990). Obstacles for Women on the Way to Management: A Study of Business Student's Images of the Ideal Manager. *Journal of Contemporary Management*, 3: 181.
- Smulyan, L., (2000). *Balancing Acts: Women Principals at Work*. AlbanyState University of New York Press.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. In S. Sonnentag (Ed). *Psychological Management of Individual Performance* (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390. <https://doi.org/10.1002/>
- Statham, A. (1987). The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women. *Sex Role*, 16(7/8), 409-427.
- Sümer, C. (2001). "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", [www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=237](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=237), 2011.
- Şahin, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 4-5].
- Şişman, M. (2003), Öğretmenliğe Giriş. Pegem Yayıncılık.
- Şiyve, O. Ç. (2004), "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan" Tügiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan, [www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html) Erişim Tarihi [15.10.2016].
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Avrupa Topluluğu'nun Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliğine Dair Düzenlemeleri ve Türkiye, Ankara, Can Reklamevi Basın Yayın Ofset Matbaacılık, 2002, s.147.
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, Ankara, 1999, s.175.
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, Ankara, 2000, s.7-8

- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ve İhtiyari Protokol, Ankara, Barok Matbaacılık, 2001, s.3134.
- Tan, M. (2002). *Eğitim yönetiminde kadınlara yer var mı?* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara Üniversitesi.
- Tan, M. (2002). *Eğitim Yönetiminde Kadınlara Yer/Gerek Var mı?* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No. 191, 37-49.
- Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayınları.
- Tezcan, M. (1991). *Gençlik Sosyoloji Yazıları*. Gündoğan Yayınları.
- Tınaz P. (2008). *Bayram Fuat, Ergin, Hediye : Çalışma Psikolojisi Ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Yayınları.
- Tikici, M. (1998). Malatya’da Hizmet Üreten Özel Sektör İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2): 53-67.
- Tiritoğlu, E. (2006). Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. [Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- TİSK: “İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu” Sempozyumu, Yayın No: 242, Ankara, Tşof Plaka Matbaacılık, 2004.
- Tosun, K. (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2).
- Tutar, H. (2004), *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Barış Yayınları.
- TÜİK (2011), Hane Halkı İşgücü Anketi.
- TÜİK (2016a), “Kurumsal Olmayan Nüfusun Yıllar ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu”, TÜİK Web Sitesi, (Çevrimiçi), [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=1323](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1323) (Erişim Tarihi: 30 Eylül 2016).
- TÜİK (2016b), “İstatistiklerle Kadın 2015” TÜİK Web Sitesi, (Çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> (Erişim Tarihi: 17.10.2016).



- TÜİK, (2013), Hane Halkı İşgücü Anketi Veri Seti.
- TÜİK, (2018) Hane Halkı İşgücü Araştırması.
- TÜSİAD: Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-12/290, İstanbul, 2000.
- Tüzel, Y. (2002). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi: Bankalarda Yapılan Bir Araştırma*. [Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Uşen, Ş., Delen, M. (2011). Eğitimli Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Tercihleri: İstanbul Örneği. *Kamu-ĞG*, 11(4).
- Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58.
- Uzun, G., (2004). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Varoğlu, D. (2016). [www.cafrande.org/?p=1000](http://www.cafrande.org/?p=1000) (03-09-2016).
- Vural, Z. Beril A. (2005). *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları.
- Weyer B. (2007). Twenty Years Later: Explaining the Persistence of the Glass Ceiling for Women Leaders. *Women in Management Review* 22(6): 482-496.
- Whipple, T. W., & Swords, D. F. (1992). Business ethics judgments: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 11(9), 671-678.
- Wirth, L. (2004). *Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management*. International Labour Office, Geneva.
- Wortman, C. B. & Loftus, Elizabeth, F. (1988). *Psychology*. Third Edition. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- WU, F. ve Cavuşgil, T. (2006), "Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships", *Journal of Business Research*, 59(1), 81- 89.
- Wu, F. & Cavuşgil, T. (2006). Örgütsel Öğrenme, Bağlılık ve Şirketler Arası İlişkilerde Ortak Değer Yaratma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 59(1).

- Yalçın, A., Kılıç, T. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Yöntem. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9).
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. [Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Yelboğa, A., (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, *Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 12(2).
- Yener H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü].
- Yeşildere, M. (2005). *Camdan Tavan*. 2005, s.1, www.insankaynakları.com (05.11.2016).
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M, K. (2006). *Stres Ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum' daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama*. [Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Yoğun Erçen, A.E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. [Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi].
- Yumuşak, İ. G., (2009). *Kadın Eğitiminin İktisadi Analizi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu". *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39 - 48. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/229615>

## EKLER

### EK-1: Görüşme Formu

Değerli Kadın Yönetici,

Bu araştırma, YakınDoğuÜniversitesindeyapılandoktorateziamacıylyapılmaktadır. Araştırmaçıneritoplamakgerektiğindensizdeğerlikadınıyöneticilerin görüşlerineih tiyaçvardır. Görüşmeformundaneldeedilenverilervekimlikbilgileriarştırmadışında, başkabiramaçlakullanılmayacaktır.Araştırmasonuçlarınınınsağlıklıbilmesiiçinve receğinizcevaplardasamimiolmanızvegerçekdurumuortayakoymanızönemlidir. Araştırmaya zaman ayırarak yapacağınız katkı dandolayışimdidenteseşekküredirim.

Mehmet YILMAZ  
Yakın Doğu Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve  
Denetimi  
Doktora Öğrencisi

<b>BÖLÜM A-KİŞİSEL BİLGİLER VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER</b>					
<b>Medeni Durumunuz</b>	<b>EVLİ ( )</b>		<b>BEKAR ( )</b>		
<b>Yaşınız</b>	<b>21-30 ( )</b>	<b>31-40 ( )</b>	<b>41-50 ( )</b>	<b>50+ ( )</b>	
<b>Okul Kıdeminiz</b>	<b>1-2 ( )</b>	<b>3-5 ( )</b>	<b>6-8 ( )</b>	<b>9-15 ( )</b>	<b>16+ ( )</b>
<b>Meslekteki Kıdeminiz</b>	<b>1-2 ( )</b>	<b>3-5 ( )</b>	<b>6-8 ( )</b>	<b>9-15 ( )</b>	<b>16+ ( )</b>
<b>Yöneticilik Kıdeminiz</b>	<b>1-2 ( )</b>	<b>3-5 ( )</b>	<b>6-8 ( )</b>	<b>9-15 ( )</b>	<b>16+ ( )</b>
<b>Eğitim Durumunuz</b>	<b>Lisans( )</b>	<b>Y.Lisans( )</b>	<b>Doktora( )</b>		

### BÖLÜM B-YÖNETİM SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR

**Soru 1:** Yöneticilik görevi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

**Soru 2:** Yönetimsel yetkilerinizi kullanma konusunda cinsiyet bir faktör müdür?

**Soru 3:** Yöneticinin performansının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesinde cinsiyetin etkileri nelerdir?

**Soru 4:**Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde yaşadıkları ailelerine yönelik sorunlar nelerdir?

**Soru 5:**Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde yaşadıkları diğer kadın çalışanlara yönelik sorunlar nelerdir?

**Soru 6:**Kadın okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde yaşadıkları erkek çalışanlara yönelik sorunlar nelerdir?

**Soru 7:** Okul amaçlarını gerçekleştirmede kadın yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?

**Soru 8:** Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesinde kadın yöneticilerle çalışmak ne gibi avantaj ve dezavantajlar sağlar?

**Soru 9:** Eğitim hayatı boyunca kadınlara ve erkeklere aynı derece de destek verilmekte midir?

**Soru 10:** Meslek seçiminde cinsiyet, toplumsal nedenlere bağlı olarak kısıtlayıcı bir faktör müdür?

**Soru 11:** Türkiye’de kadınların yönetime ilgisinin düşük olmasının sebepleri nelerdir?

**Soru 12:** Kadınların yönetici olması ile ilgili toplumdaki kalıp yargılar nelerdir?

**Soru 13:**Kadın okul yöneticilerinin kendi kendilerine koydukları engeller nelerdir?

**Soru 14:** Bunların dışında ne söylemek istersiniz?

## İntihal Raporu

### KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

ORIGINALITY REPORT

# 13%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://nek.istanbul.edu.tr:4444">nek.istanbul.edu.tr:4444</a> İnternet	468 words — 1%
2	<a href="http://www.pegemindeks.net">www.pegemindeks.net</a> İnternet	393 words — 1%
3	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> İnternet	256 words — 1%
4	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> İnternet	255 words — 1%
5	<a href="http://acikarsiv.aydin.edu.tr">acikarsiv.aydin.edu.tr</a> İnternet	200 words — 1%
6	<a href="http://gkd.dergi.comu.edu.tr">gkd.dergi.comu.edu.tr</a> İnternet	163 words — 1%
7	<a href="http://www.todaie.gov.tr">www.todaie.gov.tr</a> İnternet	152 words — < 1%
8	<a href="http://calismatoplum.org">calismatoplum.org</a> İnternet	142 words — < 1%
9	<a href="http://www.alomaliye.com">www.alomaliye.com</a> İnternet	137 words — < 1%
10	<a href="http://tez.sdu.edu.tr">tez.sdu.edu.tr</a> İnternet	104 words — < 1%

[ebad-jesr.com](http://ebad-jesr.com)