



İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]



[itobiad], 2019, 8 (3): 1470/1503

**Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer
Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları**

Corporate Career Barriers Faced by Women School Managers and
Their Solutions to Overcoming These Barriers

Emel TÜZEL İŞERİ

Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Asst. Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa University, Faculty of Education
orcid.org/0000-0001-5638-0450
emel.tuzel@gop.edu.tr

Temel ÇALIK

Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi
Prof. Dr., Gazi University, Gazi Faculty of Education
orcid.org/0000-0003-3656-6260
temelc@gazi.edu.tr

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 02.05.2019
Kabul Tarihi / Accepted : 28.06.2019
Yayın Tarihi / Published : 26.08.2019
Yayın Sezonu : Temmuz-Ağustos-Eylül
Pub Date Season : July-August-September

Atıf/Cite as: TÜZEL İŞERİ, E, ÇALIK, T. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (3), 1470-1503. Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/issue/47378/559985>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012- Karabük University, Faculty of Theology, Karabük, 78050 Turkey. All rights reserved.

Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları*

Öz

Bu çalışmanın amacı, kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerini, okul yöneticisi kadınların görüşleri doğrultusunda incelenmek ve karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerini yenmek için hangi yollara başvurduklarını ortaya koymaktır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili merkez ilçelerine bağlı okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri arasından maksimum çeşitleme yapılarak belirlenen 10 kadın okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerindenfenomenolojikullanılmıştır. Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin üst yönetimleve özellikle kadın öğretmenlerle çeşitli sorunlar yaşadıkları ortaya koyulmuştur. Bu sorunları çözmek için ise iletişim kurmaktan mahkeme yoluna gitmeye kadar uzanan bir çözüm sürecine başvurdukları belirlenmiştir.Katılımcıların tümünün, kadınların Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarını yetersiz bulduğu belirlenmiştir.Bu durumun ise sadece kadınların kendi bireysel çabaları ve isteklilikleri sonucunda ortadan kaldırılabileceğini belirttikleri ortaya koyulmuştur. Katılımcıların tamamına yakınına göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda kadınların okul yöneticiliğine seçilmesi sürecinde kadına yönelik pozitif ayrımcılık işlememekte, tersine erkeklere yönelik pozitif ayrımcılık bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Kadın Yöneticiler, Kadın Müdürler, Kariyer Engelleri, Kurumsal Kariyer Engelleri.

Corporate Career Barriers Faced by Women School Managers and Their Solutions to Overcoming These Barriers

Abstract

The purpose of this study is to examine corporate career barriers faced by women school managers according to their views and to reveal their solutions to overcoming these barriers. The study group consisted of 10 women school principals, who work in schools in affiliation with the central districts of the province of Ankara and who were determined using maximum variation. In the study, phenomenological approach which is among qualitative research designs was used. As a result of the study, it was determined that women school managers faced various problems with both senior management and especially with women teachers. In order to solve these problems, women school principals resorted to a solution process ranging from establishing communication to going to court. It was determined that all of the participants found women's rates of representation in management levels within the body of the Ministry of National Education insufficient; however, they believed that this condition could be fixed only through women's individual efforts and aspirations. According to nearly most of the participants, there is no positive discrimination against women in the process of selecting women as school managers in the Ministry of National Education. On the contrary, there are positive discrimination against men.

Keywords: School Management, Women Managers, Women Principals, Carrier Barriers, Corporate Career Barriers.

* Bu çalışma Tüzel'in (2014) Çalık danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.



1. Giriş

Yöneticilerin üzerinde en çok zaman harcadıkları işlerin başında insanları yönetmek ve insanlarla ilgili kararlar almak gelmektedir. Yöneticilerin örgütteki insanlara yönelik aldıkları terfi ve kadro kararları da bu kapsamda değerlendirilir ve etkileri bu denli uzağa giden veya geri döndürülmesi zor olan başka bir karar yoktur (Drucker, 2006, s. 69). Bu nedenle çalışmak için örgüte başvuranlar arasından önceden belirlenen ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip ve işin gerektirdiklerini en iyi biçimde karşılayabilecek olan adayın seçilmesi gerekir. Birden çok ardışık eylemden oluşan seçme işleminin her aşamasında belirlenen ölçütlerden bir bölümü aranır ve bu ölçütlere uymayan adaylar elenir. Elenen adaylara ise niçin seçilmediklerine dair çok net fakat onların kişiliklerini ve duygularını zedelemeyecek biçimde açıklama yapılır (Karlı, 2004, s. 112).

Kamu görevlileri özelinde incelendiğinde, bireyler arasında ayrımcılığı neden olan çeşitli kariyer engelleri ortaya çıkabilir. Bunlar (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006, s. 177):

1. Kamu görevlilerinin bir kariyere başlaması ve görevine devam etmesinde aşılması oldukça güç olan ve siyasetin yönetime müdahalesinden kaynaklanan politik engeller bulunabilir.
2. Kamu hizmetine giriş, yaş sınırlandırması, kamu görevlisi sayılarının beklenmedik sıklıkta değiştirilmesi gibi personel sisteminin bozukluğu kapsamında değerlendirilebilecek olan düzenlemeler bulunabilir.
3. Kamu görevlisinin kendisine yüklenebilecek nedenlerden ötürü yükselmesi engellenebilir şeklinde sıralanmaktadır. Ancak ülkelerin hukuk devleti olma ilkesinin gelişmişlik düzeyi arttıkça, yönetimde kişiselliğe ve kayırmacılığa sebep olan bu olumsuzluğun azaldığına da dikkat çekilmektedir.

Yukarıda sayılan ve bireyler arasında ayrımcılığa neden olan faktörlerin yanı sıra, bireylerin karşılaşılabilecekleri bir diğer ayrımcılık türü, cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkabilir. Niles ve Harris-Bolsbey (2002, s. 107), cinsiyet rollerindeki toplumsallaşmış bakış açısının, kadınların iş hayatında seçimi ve yükselmesi konularında sık sık ayrımcılık içeren uygulamalarla karşılaşmasına neden olduğuna dikkat çekmektedir.

Dünya'nın ABD, İngiltere, Japonya, Çin, Almanya, Malezya, Yunanistan, Tayvan, Kenya, Azerbaycan, Arabistan, Uganda, Güney Kore, Güney Afrika, Avustralya, Etiyopya, İsveç gibi birbirinden oldukça farklı ekonomik, sosyal ve kültürel yapıya sahip pek çok ülkesindeki kadınların çeşitli sektörler içerisinde yönetsel pozisyonlara ulaşması önündeki engelleri araştıran çok sayıda çalışma (Baxter ve Wright, 2000; Chou, Fosh ve Foster, 2005; Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001; Domenico ve Jones,



2006; Kang ve Rowley, 2005; Kauser ve Tlaiss, 2011; Kria ve Mukulu, 2002; Schein, 2001; Rowe, 1990; Oakley, 2000; Simpson, 2003; Subramaniam ve Arumugam, 2013) ve eğitim örgütlerinin çeşitli kademelerinde kadınların yönetici olmalarına ilişkin kariyer engellerini belirlemeye yönelik yapılan çeşitli araştırma çalışmaları (Batool ve Sajid, 2011; Joshi ve Bhogayata, 2003; Brown, 1996; Kaparou ve Bush, 2007; Mathipa ve Tsoka, 2001; McStravog, 2006; Moorosi, 2010; Moreau, Osgood ve Halsall, 2005; Onsongo, 2004; Oplatka, 2006; Panigrahi, 2013; Sharma, Sharma ve Kaustik, 2011) bulunmaktadır. Farklı sektörlerde ve ülkelerde kadınların kariyer engellerini belirlemeye yönelik olarak tamamlanan yüksek lisans ve doktora düzeyinde tez çalışmalarına da (Adair, 1999; Arttchariya, 1997; Back, 2007; Blasdel, 2010; Cosimini, 2011; Heine, 2008; Martin, 2010; Pillay, 2005; Schmidt ve Moller, 2011) rastlanmaktadır.

Türkiye’de çeşitli sektörlerde kadınların kariyer engellerinin neler olduğunun belirlenmesini amaçlayan ve bu engelleri çalışan görüşleri (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007), yönetici görüşleri (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden, 2011; Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010) ve yönetici ve çalışan görüşleri (Negiz ve Yemen, 2011) doğrultusunda ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çeşitli araştırmalar ve kadın istihdamı ve kadınların kariyer ilerleyişine ilişkin sorunları inceleyen kuramsal temelli (Arıkan ve Yıldırım, 1993; Aydın-Tükeltürk ve Şahin-Perçin, 2008; Başak, 2000; Çakır, 2008; Gül ve Oktay, 2009) çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ve kariyer engellerini işletme, siyaset ve sosyal bilimler, sağlık kurumları yöneticiliği, turizm gibi çeşitli sektörlerde inceleyen (Akdöl, 2009; Akçamete, 2004; Bilir-Güler, 2005; Çalışkan, 2012; Durgun-Şahin, 2002; Irmak, 2010; İnel, 2013, Karaca, 2007; Mayatürk, 2006; Sezen, 2008; Yoğun-Erçen, 2008; Zeybek, 2010) tez çalışmaları da bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde, örneklemelerinin çeşitli kamu kurumları ile özel sektörde yer alan tekstil, imalat sanayi, sağlık, ilaç, konaklama ve bankacılık sektörü gibi çeşitli istihdam alanlarında çalışan ve/veya yönetici konumundaki işgörenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Bir diğer ifade ile gerek Türkiye’de gerekse Dünya’nın birbirinden farklı diğer ülkelerinde kadınların cinsiyetlerine bağlı olarak karşılaştıkları kariyer engellerinin farklı disiplinlerdeki araştırmacıların dikkatini çeken ve üzerinde önemle durdukları konulardan biri olduğu söylenebilir.

Yapılan ilgili sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi ve kamu yönetimi literatürü ve araştırma sonuçlarını kapsayan detaylı inceleme çalışmaları sonucunda, “kariyer” ve “kadın ve kariyer” çalışmalarında kadınların kariyer gelişimlerine ilişkin karşılaştıkları sorunların, kariyer yapmaya istekliliğin önemi (Barutçugil, 2002; İnandı ve Tunç, 2012; Eryiğit, 2000; Taymaz, 2007) buna karşın kadınların kariyer yapma konusundaki isteksizlikleri (Altınışık, 1995; Arıkan, 1999; Palmer ve Hyman, 1993), cinsiyete yönelik stereotipler ve mesleki cinsiyet ayrımı (Arıkan, 1999; Akkök, Gökçe, İşsever, 1993; Mitchell ve Weber, 2002; Mullins, 2006; Oakley, 2000; Öğüt,



2006; Schein, 2001), toplumsal cinsiyet ve kariyer engelleri (Acker, 2009; Dedeoğlu, 2000; Dökmen, 2004; Kocacık ve Gökçaya, 2005; Önder, 2013; Türkkahraman ve Şahin, 2010;), örgütsel-kurumsal kariyer engelleri (Altınışık, 1995; Çalışkan ve Kuşak, 2004; Maddock, 1997; Mullins, 2006; Niles ve Harris-Bowlsbey, 2002; Oakley, 2000; Özdevecioğlu, Bulut, Tekçe, Çirli, Gemici, Tozal ve Doğan, 2003) üzerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları kurumsal ayrımcılıklar Çalışkan ve Kocakuşak (2004) tarafından: işe giriş emeklilik ve belirli işlere yönlendirilmesi, çalışma koşulları, ücret, izinler ve sosyal haklar, yükselme ve mesleki eğitimden yararlanma ve işyerinde cinsel tacize maruz kalma olarak sıralanmaktadır. Özdevecioğlu vd. (2003) ise çeşitli çalışmalarda kadınların yönetim kademelerinde ilerleyişini engelleyen faktörlerin, cinsiyet ayrımı, üstlerinin rehber ve destek olmayışı, kadınların iş dünyasında politik davranamamaları, kariyer stratejilerinden yoksun olmaları, yetiştirme tarzları, ailevi sorumlulukları, isteksizlikleri, kurumsal özellikler, toplumsal değerler olarak belirlendiğine dikkat çekmektedir. Buna göre, Türkiye gibi geleneksel cinsiyet anlayışının baskın olduğu toplumlarda kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmelerinin önünde de birçok engelle karşılaştıkları söylenebilir. "Kadın olmak" olgusunun varlığını sürdürdüğü bu yapıda, sistemdeki görevlerin ve sorumlulukların "eril" tanımlanması, özellikle kamu sektöründe kadın için dezavantajlı bir durum yaratmaktadır. Yönetici kadının durumu kamu ve özel sektör açısından değerlendirildiğinde özel sektörde daha iyi bir tablo ortaya çıkmakta iken, benzer bir iyimserlik kamu sektörü için söylenememektedir (Negiz ve Yemen, 2011).

04.08.2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nce (Resmi Gazete, 2013), okul müdürü olarak atanmak için Türkçe dil bilgisi, yönetimde insan ilişkileri ve iletişim, okul yönetimi ve geliştirme, eğitim-öğretim liderliği, eğitim ve yönetimde etik, Türk idare sistemi, protokol kuralları, Atatürk ilkeleri ve inkılâp tarihi ve genel kültür konularını içeren yazılı sınavın %70; il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısı başkanlığında, iki millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü, bir ilçe millî eğitim müdürü ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından okul müdürü veya daha üst görevlerde bulunan Bakanlık personeli veya üniversite öğretim elemanları arasından görevlendirilecek bir kişinin katılımıyla beş asıl üyeden oluşan "Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu" tarafından yapılacak olan sözlü sınav sonucunun %30'u ve eğitimler, ödüller ve cezalar, kariyer, ek puan ve hizmet puanlarının tamamı hesaplanarak atama puanı belirlenmektedir. Müdür yardımcılığı için ise, yapılacak olan yazılı sınav sonucunun değerlendirileceği belirtilmektedir. Buna göre, kadınların okul yöneticisi olarak atanmalarının önünde herhangi bir yasal engel olmadığı görülmektedir. Ancak ilgili yönetmelikte yer aldığı şekliyle, okul müdürü



olarak atanmada sözlü puan uygulamasının yer alması, çeşitli sendikalar tarafından yönetici atanması hususunda adaylar arasında ayrımcılık ve kayırmaya sebep olabileceği şeklinde eleştirilmiş (Türk Eğitim-Sen, 2013a, s. 7) ve yönetmeliğin keyfi uygulamalara sebep olabileceği belirtilerek iptaline yönelik çeşitli davalar açılmıştır (Eğitim Sen, 2013; Türk Eğitim-Sen, 2013b).

Turgoose, Hall, Carter ve Stride (2006) özellikle erkek işi olarak görülen mesleklerde, kadınların işe alım uygulamalarında daha fazla teşvik ihtiyacı duyduklarını, yapılan teşvik ve özendirme ise uygulamalarda daha esnek çalışma saatleri ve aile dostu politikalarla desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre çoğunlukla erkek işi olarak karakterize edilen yöneticilik mesleğinin kadınlar tarafından daha fazla tercih edilmesini sağlamak açısından çeşitli teşvik ve özendirmelerde bulunulmasının, kadınların yönetici olmaya ilişkin istekliliğini arttıracığından bahsedilebilir. 2010 yılında gerçekleştirilen 18. Milli Eğitim Şurası kararları içerisinde de, "Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalıdır." şeklinde bir karar alınmıştır (MEB, 2010).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılımları değerlendirildiğinde, hem güçlü ekonomik faktörleri hem de kültürel faktörleri içeren çok boyutlu bir yapıda olduğu görülmektedir. Kadınların işgücüne katılımları, standart nicel araştırmalar ile ölçülemeyen ve temsil edilmesi mümkün olmayan bir dizi sosyal ve ekonomik unsuru da içermektedir. Bu nedenle tipik olarak kullanılan araştırma yöntemleri yerine, araştırılan konuya ilişkin daha derinlemesine bir bakış açısı koyan nitel çalışmaların yürütülmesi de önemli görülmektedir (Dünya Bankası, 2009). Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışmada, eğitim örgütleri özelinde kadınların yönetici olmaları sürecinde karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerinin neler olduğunun detaylı bir biçimde incelenmesi amaçlanmıştır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı kadınların okul yöneticisi olmaları sürecinde karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerini, okul yöneticisi kadınların görüşleri doğrultusunda incelenmek ve kadın okul yöneticinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerini yenmek için hangi yollara başvurduklarını ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Halen ilköğretim okullarında görev yapmakta olan kadın okul yöneticilerinin cinsiyetlerine bağlı olarak algıladıkları kurumsal kariyer engelleri nelerdir?
2. Bu kariyer engellerine ilişkin çözüm yolları nelerdir?

2. Yöntem

Okullarda kadınların kariyer ilerleyişi ve okul yöneticisi olmaları önündeki kariyer engellerini okul yöneticilerinin (Çelikten, 2004; Aksu, Çek ve Şenol, 2013; Çetin ve Atan, 2012), öğretmenlerin (Gündüz, 2010), hem öğretmen hem de okul yöneticisi (İnandı, 2009; Can, 2008) ve merkez ve taşra teşkilatı



Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları

yöneticilerinin (Çiçek-Sağlam ve Bostancı, 2012) görüşleri kapsamında inceleyen çeşitli araştırmalar ile bazı kuramsal çalışmaların (Altınışık,1995) gerçekleştirildiği görülmektedir. Nitel araştırma modelinin kullanıldığı bu araştırmada ise veri kaynaklarını araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da grupların oluşturduğu fenomenoloji deseni (Yıldırım ve Şimşek, 2011) kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni farkında olunan ancak tam olarak anlamlandırılmayan ve hakkında yüzeysel bilgiye sahip olunan fenomenlerin derinlemesine incelemesini sağlar (Creswell, 2012). Fenomenolojik çalışmalar, birden fazla kişinin bir fenomene veya kavrama dair yaşadıkları deneyimlerinin ortak anlamını tanımlamayı amaçlar (Creswell, 2015). Kullanılan desen aracılığıyla halihazırda karşılaşmış oldukları kariyer engellerini aşarak yönetici koltuğuna oturmuş olan kadın yöneticilerin, kariyer ilerlemeleri sürecinde karşılaştıkları engellerin neler olduğunu ve bunları nasıl aştıklarını, kendi deneyim ve yaşantıları doğrultusunda detaylı bir biçimde açıklamaları sağlanmıştır.

Katılımcılar: Ankara ili merkez ilçelerinde, 2013-2014 eğitim öğretim yılı itibarıyla Altındağ: 5, Çankaya:13, Etimesgut: 2, Keçiören:2, Mamak:11, Sincan:2 ve Yenimahalle:6 olmak üzere toplam 41 kadın okul müdürünün ilköğretim okullarında görev yaptığı belirlenmiştir. Çalışmada Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan kadın okul müdürlerinin %25'ine ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını bu okul yöneticileri arasından maksimum çeşitleme yapılarak belirlenen 10 kadın okul müdürü oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme amacını, görece olarak daha küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklem içinde probleme taraf olabilecek katılımcıların maksimum düzeyde çeşitliliğini sağlamak şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.108). Araştırmada maksimum çeşitleme örnekleme bağı olarak, evli, bekâr, dul ve boşanmış katılımcılardan en az bir ve bununla birlikte ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim almış en az bir katılımcının da çalışma grubunda yer alması sağlanmıştır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ait demografik değişkenler Tablo 1'de verilmiştir.

Yönetici Kodu	Yaş	Müdürlük Kıdemi	Müdür Yrd./Baş Yrd.Kıdemi (yıl)	Eğitim Durumu	Medeni Durum
Y1	55	9	21	Lisans	Evli
Y2	41	3	6	Dokt. terk(EYD)	Boşanmış
Y3	55	17	4	Lisans	Boşanmış
Y4	41	6	5	Y.Lis.terk(EYD)	Evli



Y5	42	10	2	Y. Lis.terk(EYD)	Evli
Y6	63	25	-	Ön lisans	Evli
Y7	51	3	6	Y. Lisans (EYD)	Dul
Y8	43	10	6	Y. Lisans (EYD)	Boşanmış
Y9	39	7	8	Lisans	Evli
Y10	45	18	3	Lisans	Bekâr

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan katılımcıların yaşlarının 39 ile 63; okul müdürlüğündeki kıdemlerinin 3 ile 25 yıl; müdür yardımcılığı/ başyardımcılığı kıdemlerinin ise müdür yardımcılığı yapmamış bir okul müdürü hariç 3 ile 25 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların biri ön lisans, dördü lisans mezunu olup, ikisi yüksek lisans mezunu, ikisi yüksek lisansı yarıda bırakmış ve biri ise doktora eğitimini yarıda bırakmıştır. Medeni durumları incelendiğinde, beşi evli, üçü boşanmış, biri bekâr, biri ise duldur.

Veri Toplama Aracı: Kadın okul yöneticilerinin okul yöneticisi olmaları sürecinde karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerinin neler olduğu ve bu kariyer engelleri ile nasıl başa çıktıklarını ortaya koymaya yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu ile toplanmıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yaklaşımında soruların nasıl ifade edileceği önceden yapılandırılmış olup, tüm katılımcılara aynı sorular sorulur, ancak katılımcıların sorulara verecekleri cevaplar açık uçludur. Standartlaştırılmış açık uçlu sorular, araştırmanın konu hakkında daha detaylı bilgi alabilecekleri sondalama soruları sorulmasına izin verdiği için, araştırmaya önemli katkı sağlar (Turner, 2010, s. 756). Görüşme formunun ilk kısmında çalışma grubunda yer alan kadın okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik kişisel bilgiler formu yer alırken, ikinci kısmında ise,

1. Kadınların okul yöneticisi olma sürecinde cinsiyetlerine bağlı olarak karşılaştığı kurumsal kaynaklı kariyer engellerini nasıl değerlendirirsiniz?
2. Siz (varsa) karşılaştığınız bu kurumsal kariyer engellerini nasıl aşıyorsunuz? soruları yer almaktadır.

Görüşmeler esnasında katılımcılara yukarıda bahsedilen iki soru yazılı olarak verilmiş, araştırmacı ise Tüzel (2014) tarafından geliştirilen "Kurumsal Kariyer Engelleri Ölçeği"nde yer alan "Üstlerle ilişkiler ve sosyal kabul", "Temsil ve özendirme" ve "Resmi engeller, fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık" boyutlarının değerlendirilmesine yönelik olarak oluşturulan;



- Üst makamlarla ilişkiler-sosyal kabul
- Diğer okul yöneticileri ve öğretmenlerle ilişkiler-sosyal kabul
- Temsil edilme ve özendirme
- Fırsat eşitliği
- Pozitif ayrımcılık
- Resmi engellersonda sorularının da yer aldığı araştırmacı formu kullanmıştır.

Üst makamlarla ilişkiler ve sosyal kabule yönelik olarak kadın yöneticilerin bağlı oldukları Milli Eğitim Müdürlükleri ve diğer üst makamlar ile olan ilişkilerinin; diğer okul yöneticileri ve öğretmenlerle ilişkiler-sosyal kabulüne yönelik olarak çeşitli sosyal ortamlar ve resmi ilişkileri kapsamında bir araya geldikleri Milli Eğitime bağlı diğer okulların yöneticileri ve birlikte çalıştıkları öğretmenlerle olan ilişkilerinin; temsil ve özendirme kapsamında kadınların eğitim örgütlerinde kadın yönetici olmaya özendirilmeleri ve cinsiyetlerinin yönetim kademesinde temsil edilmesine yönelik görüşlerinin; fırsat eşitliğine yönelik olarak kadınların yönetici olmalarına yönelik fırsat eşitliğine sahip olup olmadıklarının; pozitif ayrımcılık konusunda kadınların yönetici olmaları hususunda pozitif ayrımcılık uygulamalarına yönelik görüşlerinin neler olduğunun ve kadınların yönetici olmalarıönünde resmi bir engel algılayıp algılamadıklarının ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Katılımcıların görüşlerini araştırmada yer alan herhangi bir kurumsal kariyer engeli kısıtlaması olmaksızın bildirmeleri; bununla birlikte eğer araştırmannın esas aldığı Kurumsal Kariyer Engelleri Ölçeği'nde yer alan boyutlara ilişkin görüş bildirmediler ise araştırmacının görüşme esnasında yönelttiği sonda sorular ile bu kapsamda da değerlendirme yapmaları sağlanmıştır. Diğer yandan, Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 142-145)'in dikkat çektiği biçimde, görüşme soruları katılımcıya yöneltilirken akışa göre gerekli değişikliklerin yapılmasına, katılımcıların daha rahat cevaplar verebilmeleri açısından olabildiğince günlük iletişim tarzına yakın ifadeler kullanılmasına, gerektiğinde katılımcıların ek bilgiler vermesi yönünde teşvik edilmesine dikkat edilmiş olup, görüşme sürecinin ilgili konu kapsamında devam etmesi için konu sapmaları halinde ilgili sorunun bir başka şekilde tekrar ifade edilmesine dikkat edilmiştir. Ayrıca konunun tarafsız olarak ele alındığı ve var olan durumu betimlemek amacıyla bu görüşmenin yapıyor olduğu da görüşme başlangıcında katılımcılara belirtilmiştir.

Verilerin Toplanması: Araştırma verileri Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan yasal izin belgesi ile çalışma grubuna dâhil edilen kadın yöneticilerin okullarında gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alması uygun görülen katılımcılara, görüşmeler öncesinde telefon ile ulaşılarak tahmini görüşme süresi belirtilmiş ve uygun görüşme saatleri belirlenerek randevu alınmıştır.



Görüşme başlangıcında, katılımcılara görüşmelerin bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı, kimliğinin gizli tutulacağı ve araştırma raporunda isminin şifrelenerek takma isim ile anılacağına ilişkin bilgi verilmiş, elde edilen ses kayıtlarının diğer yönetici, üst yönetici ve öğretmenler ile paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce, biri katılımcıda diğeri ise araştırmacıda kalmak üzere iki nüsha halinde hazırlanan “Görüşme Sözleşme Formu” imzalanmıştır. Görüşme yapılan 10 katılımcıların 9’u görüşme sözleşme formunu imzalamış, biri imzalamak istememiştir. Bununla birlikte tüm katılımcılara araştırmacı tarafından imzalanan görüşme sözleşme formu nüshası verilmiştir. Görüşmeler esnasında not tutulmuş ve katılımcılardan izin istenerek ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Beş katılımcı ses kayıt cihazı kullanılmasına izin vermiş olup, geriye kalan beş katılımcı ise ses kayıt cihazı kullanılmasını istemediklerini belirtmiştir.

Verilerin Analizi: Araştırmanın kapsamında yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından dinlenerek deşifre edilmiş ve birebir kâğıda dökülmüştür. Deşifre işlemleri sonucunda elde edilen yazılı doküman bir yandan ses kayıtları dinlenerek tekrar gözden geçirilmiş ve eksik ve hatalı yazımlar olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ses kaydı yapılmasını istemeyen katılımcılara ait veriler ise yapılan görüşmeler esnasında not tutularak elde edilmiştir. Burada katılımcıların birebir ifadelerinin not edilmesine dikkat edilmiş ve tutulan notlarda yer alan ifadeler görüşme esnasında tekrarlanarak katılımcıların onayı alınmıştır.

Araştırma betimsel analiz ve içerik analizinin bir arada kullanıldığı iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kadın yöneticilerin karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerine ilişkin elde edilen doküman, analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi aşamalarını kapsayan (Yıldırım ve Şimşek, 2011) betimsel analiz tekniğine uygun şekilde Tüzel (2014) tarafından geliştirilen “Kurumsal Kariyer Engelleri Ölçeği”nin alt boyutları (“Üstlerle ilişkiler ve sosyal kabul”, “Temsil ve özendirme” ve “Resmi engeller, fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık”) birer tema olarak ele alınmıştır.

Diğer taraftan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinde birbirine benzeyen verilerin belli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir form kapsamında düzenlenerek yorumlanması amaçlanmaktadır (Creswell, 2012). Katılımcıların önceden belirlenmiş olan kurumsal kariyer engelleri temaları altında karşılaştıkları sorunlar verdikleri yanıtlar doğrultusunda öncelikle alt kodlar halinde yazılarak sıralanmıştır. Benzer alt kodlar bir araya getirilerek, temalar altında yer alan alt temalar belirlenmiştir. Böylelikle önceden belirlenen temaların, katılımcıların görüşleri doğrultusunda alt kodlar ve alt temalar oluşturularak daha detaylı bir biçimde ortaya koyulması sağlanmıştır.



Analizin ikinci aşamasında ise kadın okul yöneticilerinin her bir alt temada karşılaştıkları kariyer engellerini nasıl yendikleri yine tüm katılımcılara ait dokümanların birlikte değerlendirilmesi ve karşılaştıklarını ifade ettikleri kariyer engeli alt teması altında hangi çözüm yollarını uyguladıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Katılımcıların her bir sorun alt temasının çözümüne yönelik ifadeleri bir arada değerlendirilmiş ve çözüm yolu kodları oluşturulmuştur. Aynı alt tema altındaki sorunları çözmeye yönelik çözüm kodları bir arada verilmiştir.

Betimsel analizin bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2011) aşamasına uygun olarak, katılımcıların örnek ifadelerine de bulgular kısmında yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlilik: Araştırmada inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik yoluyla geçerlik ve güvenirliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. İnandırıcılık (iç geçerlik) veri toplama aracı olarak kullanılan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formunun kapsam geçerliliğinin sağlanması yoluyla elde edilmiştir. Betimsel analiz tekniğine uygun olarak önceden kabul edilmiş olan kurumsal kariyer engelleri temaları Tüzel (2014)'ün geliştirdiği "Kurumsal Kariyer Engelleri" ölçeği alt boyutları temel alınarak oluşturulmuştur. Tüzel (2014) kadınların karşılaştıkları kurumsal kariyer engellerine yönelik kapsam geçerliliği ve kullanılabilirlik açısından dört eğitim yönetimi ve denetimi alan uzmanı, bir psikolojik danışma ve rehberlik alan uzmanı ve bir ilköğretim bölümü sınıf öğretmenliği alan uzmanının görüşlerine başvurmuştur. Bu çalışmada ise, belirtilen ölçekte yer alan alt boyutlar temel alınarak oluşturulan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formunun geçerliliğini sağlamak amacıyla biri ölçme ve değerlendirme alanında, ikisi eğitim yönetimi ve denetimi alanında ve biri ise kadın okul yöneticisi olmak üzere dört uzmanın görüşleri doğrultusunda soru formuna nihai hali verilmiştir. Görüşme esnasında meydana gelebilecek olası kesintileri ortadan kaldırmak ve elde edilen verilerin geçerlik ve güvenirliliğini sağlamak açısından ses kaydı alınması istenmiştir. Beş katılımcı ses kaydı alınmasına izin verirken, beşi ise ses kaydını kabul etmemiştir. Yine güvenirliliği sağlamak açısından ses kaydı istemeyen katılımcıların ifadeleri birebir not edilmiş ve görüşme sonucunda oluşturulan notlar katılımcılara okutularak varsa gerekli düzeltmeleri yapmaları ve yanlış ifade edilmiş olan kısımları düzeltmeleri istenmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların maksimum çeşitlemeye dayalı olarak farklı demografik değişkenlere sahip kadın yöneticiler arasından seçilmesi yoluyla geçerliliğin (aktarılabirlik) sağlanmasına çalışılmıştır. Ayrıca araştırma raporunda araştırma süreci ayrıntılı bir biçimde betimlenerek aktarılabirliğin sağlanması amaçlanmıştır.

İç güvenirliliği (tutarlılık) sağlamak amacıyla ise ses kayırlarının birebir deşifresi sonucunda elde edilen ham veriler bir ve analizler sonucu oluşturulan tema, alt tema ve kodlar ise iki eğitim yönetimi alan uzmanının



görüşlerine sunulmuş, alınan uzman görüşleri doğrultusunda tutarlılık incelemesi yapılmıştır.

3. Bulgular

Araştırmanın alt problemleri “Halen ilköğretim okullarında görev yapmakta olan kadın okul yöneticilerinin algıladıkları kurumsal kariyer engelleri nelerdir? ve “Bu kariyer engellerine ilişkin çözüm yolları nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemlerin çözümlenmesi amacıyla, Tüzel (2014) tarafından geliştirilen “Kurumsal Kariyer Engelleri Ölçeği”nde yer alan her bir alt boyut ve destekleyici sorular birer tema olarak ele alınmış ve yapılan içerik analizi sonucunda her bir tema altında ortaya çıkan kurumsal kariyer engellerine ilişkin kodlar ve ilgili kodlardaki kurumsal kariyer engellerinin çözüm yollarına ilişkin alt kodlar belirlenmiştir. Nitel veriler araştırılan konu ile ilgili olarak okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle nitel verinin ayrıntılı ve belirli bir derinliğe sahip olması büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda katılımcılardan elde edilen tüm veriler detaylı biçimde incelenmiş, birden çok defa ifade edilen tema, alt tema veya kodların yanı sıra, sadece birer katılımcı tarafından ifade edilen içeriğe de bulgularda yer verilmiştir. Böylelikle ilerleyen araştırmalarda elde edilen bu verilerin de göz ardı edilmeden incelenmesine olanak sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında belirlenen temalar ve bu temalara ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

1. Üst Makamlarla İlişkiler ve Sosyal Kabule Yönelik Bulgular

Katılımcıların “üst makamlarla ilişkiler ve sosyal kabul” temasına ilişkin vermiş oldukları cevapların içerik analizi sonucunda ortaya çıkan kurumsal kariyer engellerine ilişkin alt temalar, bu temalara ilişkin alt kodlar ve ilgili alt kodlardaki çözüm yollarına ait kodlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Üst Makamlarla İlişkiler ve Sosyal Kabul Temasında Ortaya Çıkan Kurumsal Kariyer Engelleri ve Çözüm Yolları

Kurumsal Kariyer Engelleri - Alt Temalar	Kurumsal Kariyer Engelleri- Alt Kodlar	Çözüm Yolları - Kodlar
✓ Öğretmenlerle cinsiyete bağlı sorun yaşama (n=7)	<p><u>Kadın öğretmenlerle yaşanan sorunlar</u></p> <p>✓ Çekememezlik (n=2),</p> <p>✓ Kıskançlık(n=2),</p> <p>✓ Düşmanca davranma (n=2)</p> <p>✓ Dedikodu (n=1),</p> <p>✓ Lakaytlık (n=1),</p>	<p>✓ Tavrı ve davranışlarıyla kendini tanıtmaya çalışma (n=4)</p> <p>✓ Alttan alma (n=1)</p> <p>✓ Başarılı olduğunu kanıtlama (n=1)</p> <p>✓ Görmezden</p>



Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları

	✓ Hafife alınma (n=1)	gelme(n=1)
	✓ Kadından yönetici olmayacağı önyargısı (n=1)	✓ Mahkeme yoluna gitme (n=1)
	<u>Erkek öğretmenlerle yaşanan sorunlar</u>	
	✓ Kadından yönetici olmayacağı önyargısı (n=1)	
	✓ Hafife alınma (n=1)	
	✓ Kabullenilmeme (n=1)	
✓ Üst makamlarla cinsiyete bağlı sorun yaşama (n=6)	✓ Erkek yöneticilerle aralarında ayrımcılık yapılması (n=2)	
	✓ Cinsel içerikli rahatsızlık/ima duyma (n=2)	
	✓ Kendisine cephe alınması (n=1)	✓ Dik duruş sergileme (n=4)
	✓ Hafife alınma (n=1)	
	✓ Ezmeye çalışma (n=1)	
	✓ İnfomal ilişkilerdeki sıkıntılar (n=1)	
✓ Kendi okuldaki diğer yöneticiler ile cinsiyete bağlı sorun yaşama (n=1)	✓ Kabullenilmeme (n=1)	✓ Dik duruş sergileme (n=1)
✓ Diğer okul yöneticileri ile cinsiyete bağlı sorun yaşama (n=1)	✓ Ciddiye alınmama(n=1)	✓ Empati kurma (n=1)
	✓ Kadından yönetici olmayacağı önyargısı (n=1)	✓ Daha fazla çalışıp kendini kabul ettirme (n=1)

Tablo 2 incelendiğinde, üstlerle ilişkiler ve sosyal kabul teması altında yer alan kurumsal kaynaklı kariyer engellerinin “öğretmenlerle cinsiyete bağlı sorun yaşama”, “üst makamlarla cinsiyete bağlı sorun yaşama”, “kendi okulundaki diğer yöneticiler ile cinsiyete bağlı sorun yaşama” ve “diğer okul yöneticileri ile



cinsiyete bağlı sorun yaşama” olmak üzere dört alt tema altında toplandığı görülmektedir.

Öğretmenlerle Cinsiyete Bağlı Sorun Yaşama Alt Teması: Kadın okul yöneticilerinin en fazla algıladığı kurumsal kaynaklı engellerin birlikte çalıştığı öğretmenlerle ilgili olduğu, bununla birlikte öğretmenlerle yaşanan sorunların ise erkek öğretmenlerle yaşananlardan daha çok kadın öğretmenlerle yaşandığı görülmektedir. Kadın öğretmenlerle yaşanan sorunlar çekememezlik, kıskançlık, düşmanca davranma, dedikodu, lakaytlık, hafife alınma ve kadından yönetici olmayacağı önyargısı olarak belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerle yaşanan sorunlar ise kadından yönetici olmayacağı önyargısı, hafife alınma ve kabullenilmeme olarak sıralanmaktadır. Kadın okul yöneticilerinin öğretmenleri ile karşılaştığı bu sorunları çözümleme de ise tavır ve davranışlarıyla kendini tanıtmaya çalışma, alttan alma, başarılı olduğunu kanıtlama, görmezden gelme ve mahkeme yoluna gitme yollarını seçtiği görülmüştür. Bu tema altında görüş bildiren Y2 kodlu katılımcının örnek ifadesi:

“Şimdi, bir kere bir okula ilk başladığımızda kadın olmanız bir dezavantaj oluyor. Yani sizin kadın olduğunuz kadın öğretmen arkadaşlarda bir lakaytlık yaratıyor. “Aa kadın! Kadından müdür mü olur? Senin işin gücün yok mu? Bu erkek işi.” gibi hani. Kafalarımızda hep bir yöneticiliğin erkek işi olduğuna dair önyargılar var. Ve bunu kırmak için erkeklerden çok kadın öğretmen arkadaşlarımla mücadele etmek zorunda kaldım. Kendimi daha iyi ifade etme ihtiyacı duydum.” şeklindedir.

Üst Makamlarla Cinsiyete Bağlı Sorun Yaşama Alt Teması:Kadın okul yöneticilerinin cinsiyetlerine bağlı olarak öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara ilişkin kurumsal kariyer engellerini, üst yönetim ile yaşadıkları kurumsal kaynaklı kariyer engellerinin izlediği görülmektedir. Bu sorunlar erkek yöneticilerle aralarında ayrımcılık yapılması, cinsel içerikli rahatsızlık/ima duyma, kendisine cephe alınması, hafife alınma, informal ilişkilerdeki sıkıntılar ve ezmeye çalışma olduğu görülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin bu sorunları yenmek için ise dik duruş sergileme yolunu vurguladığı görülmektedir. Benzer biçimde kendi okullarında görev yapmakta olan diğer yöneticilerle, kabullenilmeme sorunu yaşayan bir kadın yöneticinin de dik duruş sergileme yoluna başvurduğu görülmektedir. Y3 kodlu katılımcının örnek ifadesi şu şekildedir:

“Bir şey yapılacağı zaman, komisyon oluşturulacağı zaman genelde erkekleri alıyorlar. Bayanları pek almıyorlar. Ben bunun mücadelesini aslında çok verdim. ... Örneğin ehliyet sınavında gözetmen veya komisyon üyeliği. Yazıyı hep erkeklerde dolaştırıyorlar. “Benim ehliyetimde var, ben de araba kullanıyorum. Niçin bayanlara sormuyorsunuz bunu?” dedim, “Bayanlar yapamaz.” dediler, “Ne münasebet, benim adımla yazacaksınız. Ben gireceğim.” ... Tabi ben böyle zorlayınca benim adımla yazmak zorunda kaldılar. O zaman ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürleri bana çok kötü davrandılar. Yani “Sen bayansın, burada ne işin var? Sen yapamazsın bunu.” dediler. “Hayır yaparım. Niye? Siz farklı bir şey mi yapıyorsunuz?” dedim ve girdim. B ehliyetim var benim. Beni yıldırım için



özellikle tuttular kamyon, otobüs verdiler. Ben otobüs şoförlüğünden anlar mıyım? Anlamam. Ama sırf bıktırmak için bunu yaptılar. Ama asla bıkmadım. Kamyonun tepesine de çıktım. Otobüse de bindim. Hiç bir şekilde de taviz vermedim.”

Kendi Okuldaki Diğer Yöneticiler İle Cinsiyete Bağlı Sorun Yaşama Alt Teması: Kendi okulundaki diğer yöneticilerle cinsiyetine bağlı sorun yaşadığını ifade eden Y9 kodlu katılımcı “Okula ilk atandığımda iki erkek muavin vardı kabul etmediler beni. Hem okulda daha eski hem de yaşça benden büyüklerdi. Kendilerince bir düzenleri vardı. Çatışmalar yaşadık.” ifadesini kullanmış, kabullenilmediğini ancak sonunda kendini kabul ettirdiğini belirtmiştir.

Diğer Okul Yöneticileri İle Cinsiyete Bağlı Sorun Yaşama Alt Teması: Diğer okul yöneticileri ile cinsiyete bağlı sorun yaşadığını belirten bir katılımcının ise *ciddiye alınmama* ve *kadıncı yönetici olmayacağı önyargısı* ile karşılaştığını belirttiği, bu önyargıları ise *empati kurma* ve *daha fazla çalışıp kendini kabul ettirme* ile yendiğini belirttiği görülmektedir. Katılımcının konuya ilişkin ifadesi şu şekildedir:

“...diğer müdürlere gelince, en basiti okul müdürlerinin periyodik toplantıları olur. O toplantılara katıldığımda başlangıçta erkek, yaşı benden daha büyük daha deneyimli müdür ağabeylerim dediğim, onlarla ilk ilişkilerimde kesinlikle beni ilk başta ciddiye almıyorlardı. Nöbetçi öğrenci gibi davranıyorlardı. “Ne haber kız ufaklık?” diye bana dokunan, saçımı okşayan, böyle daha çok öğrenci-öğretmen, baba-kız ilişkisi kuran müdür arkadaşlarımız bile vardı. ... Madem kadın olmaktan kaynaklı bana bir önyargı var, o zaman bunu kırmanın en doğru yollarından biri mevzuatta ve okulda yaptığım uygulamalar noktasında.” diye düşündüm ve boş zamanlarımda olabildiğince mevzuata hâkim olmaya, okuldaki işleri daha sistemli yapmaya başladım. Böylece “Bak işte kadın beceremiyor bu işleri.” gibi açıkları vermemek için daha fazla çalıştım.” (Y2).”

2. Temsil ve Özendirmeye Yönelik Bulgular

Katılımcıların “temsil ve özendirme” temasına ilişkin vermiş oldukları cevapların içerik analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar ve kurumsal kariyer engellerine ilişkin çözüm yollarına ait alt kodlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Temsil ve Özendirme Temasında Ortaya Çıkan Kurumsal Kariyer Engelleri ve Çözüm Yolları

Kurumsal Kariyer Engelleri –Alt Temalar	Çözüm Yolları - Kodlar
✓ Kadınların MEB bünyesinde yönetim kademelerinde temsili yetersiz (n=10)	✓ Bireysel çaba ve isteklilik (n=3)



✓ Yöneticiliğe Özendirilme:	✓ Çalışma koşullarının kadına göre düzenlenmesi (n=2)
Kadınlar için yöneticiliğe özendirme yok (n=7)	✓ Kadının cinsiyet rollerine ilişkin toplumsal bakış açısını değiştirme (n=1)
	✓ Kişisel isteklilik (n=2)
✓ Yöneticiliğe Özendirilme:	✓ Üst yönetim desteği (n=3)
Kadınlar yöneticiliğe özendiriliyor (n=3)	✓ Sendika desteği (n=1)
	✓ Akademisyen desteği (n=1)

Tablo 3 incelendiğinde tüm katılımcıların *kadınların MEB bünyesinde yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmediğini* ifade ettiği ancak yeterince temsil edilmenin ise *kadınların kişisel çaba göstermeleri ve istekli olmalarına bağlı olduğunu* belirttikleri görülmektedir.

Kadınların MEB Bünyesinde Yönetim Kademelerinde Temsili Alt Teması: Kadınların MEB bünyesinde yeterli sayıda temsil edilmediğini belirten Y5 kodlu katılımcının örnek ifadesi şu şekildedir:

“Kadın erkek ayrımı gibi bir şeyi benim beynim kabul etmiyor. Evet azınlıkta kadınlar. Ama bunu da sağlayacak olanlar kadınlar. Kadınların bir şey yapması gerekiyor. Hiç kimse onlara haklarını vermeyecek. Ama şu an ki duruma bakın, koşullara bakın. Zaten kadın hazır kazanmış olduğu hakları kaybetmek üzere. Hiç kimsenin de “Gık!” dediği yok. Kendileri çabalamak zorunda... Kadınlara “Buraya gelmeyeceksiniz.” denmiyor. Çalışacaklar. Konularını kendileri düzelterekler.”

Kadınların Yöneticiliğe Özendirmesi Alt Teması: Kadınların MEB bünyesinde yöneticiliğe ne derecede özendirildiğine ilişkin cevaplar incelendiğinde ise, *kadınların yöneticiliğe özendirilmediğine* ilişkin katılımın, *kadınların yöneticiliğe özendirildiğini* düşünen katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiliğe özendirildiğini belirten katılımcıların, *üst yönetim desteği, sendika desteği ve üniversitede birlikte çalıştığı akademisyen desteği* gördüğünü belirttiği görülmektedir. Kadınların yöneticiliğe özendirilmesinde, *çalışma koşullarının kadına göre düzenlenmesi gerektiğinin, kadının cinsiyet rollerine ilişkin toplumsal bakış açısını değiştirilmesinin ve kadının kişisel istekliliğinin* önemini vurgulayan katılımcı görüşleri de bulunmaktadır. Konuya ilişkin özendirilmenin bulunmadığını ifade eden Y9 ve özendirmede destek gördüğünü belirten Y2'nin örnek ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Kadınlar yönetici olsun diye bir özendirme çalışması yok. “Öncelikle bayan öğretmenler yöneticiliğe başvursun, sizi de aramızda görmek isteriz.” diye bir şey yok. Neticede sınava döndü bu işler. Ama gerek sendikalar olsun gerek üst yönetim olsun hiçbir toplantıda kadın öğretmenlerin yöneticiliğe yönlendirildiğini görmedim. “Kadınlar da yönetime gelsin.” denmedi hiçbir zaman. İlk kez ilçe milli eğitimde duydum. Müdür “Kadın Türkiye'nin yükselen değeri. Kız çocuklarını okutmak, topluma kazandırmak lazım” dedi. Kadınlı ilgili bu konuyu konuştu. Ama



Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları

bunun dışında kimseden duymadım. Görev yaptığım diğer illerde de, Kocaeli’de, İzmir’de de çalıştım, oradaki il ve ilçe milli eğitimlerde de böyle bir konu gündeme gelmedi. Asla kadınla ilgili bir şey duymadım. Türkiye’de erkek hegemonyası var zaten. Erkek baskın bir ülke.”(Y9).

“Özendirilme konusunda annemin desteğini gördüm. Onun dışında uzun zamandır sendikacılık yapıyorum. Sendikadaki arkadaşlarımın ve yüksek lisans ve lisans dönemimde birlikte çalıştığım üniversitedeki öğretim üyelerinin kesinlikle bu konuda “Yönetici olabilirsin.” şeklinde desteğini gördüm. MEB bünyesinden, çalışma arkadaşlarımdan, üst makamlardan görmedim. Bakanlığın kadınlar için bir özendirme politikası olduğunu düşünmüyorum.” (Y2).

3.Resmi Engeller, Fırsat Eşitliği ve Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Bulgular

Katılımcıların “resmi engeller, fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık” temalarına ilişkin vermiş oldukları cevapların içerik analizi sonucunda ortaya kodlar ve çözüm yollarına ilişkin alt kodlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Resmi Engeller, Fırsat Eşitliği ve Pozitif Ayrımcılık Temalarında Ortaya Çıkan Kariyer Engelleri ve Çözüm Yolları

Kurumsal Kariyer Engelleri - Temalar	Kurumsal Kariyer Engelleri – Alt Temalar	Çözüm Yolları - Kodlar
Resmi Engeller	✓ Resmi engel bulunmuyor (n=10)	-
	✓ Mülakatlarda erkeklerin tercih edilmesi (n=1)	-
Fırsat Eşitliği	✓ Fırsat eşitliği sağlanıyor (n=5)	✓ Daha fazla çaba harcama (n=1)
	✓ Erkeklerle daha fazla avantaj sağlanıyor (n=3)	✓ Ataerkil bakışı kabullenme (n=1)
	✓ Eşitlik olmadığı hissettiriliyor (n=2)	-
Pozitif Ayrımcılık	✓ Kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık bulunmuyor (n=8)	✓ Tesadüfi yönetici olma (n=2)
	✓ Erkeklerle yönelik pozitif ayrımcılık yapılıyor (n=2)	✓ Çalışarak yönetici olma (n=1)
	✓ Gerektiğinde yapılabilir (n=1)	-



Tablo 4 incelendiğinde tüm katılımcıların *kadınların yönetici olmalarına ilişkin resmi engel bulunmadığını* belirttikleri, buna karşın bir katılımcının *mülakatlarda erkeklerin tercih edileceğini* düşündüğü görülmektedir.

Resmi Engeller Alt Teması: Katılımcıların tümü yönetici olma konusunda herhangi bir resmi engel bulunmadığını ifade etmiş olup, örnek ifade şu şekildedir:

“Yok. Resmi engel bulunmuyor. Tamamen bayanların tercihine kalmış.”(Y10).

Fırsat Eşitliği Alt Teması: Katılımcıların kadınlara yönetici olmada fırsat eşitliği sağlanmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların yarısının *fırsat eşitliği sağlandığını* düşündüğü görülürken, bu konuda *erkeklerle daha fazla avantaj sağlandığı* ve *eşitlik olmadığının hissettirildiğini* belirten görüşler de bulunmaktadır. Bu konudaki engelleri yenmede ise *daha fazla çaba harcama* ve *ataerkil bakışı kabul ederek durumdan rahatsız olmama* şeklinde görüş belirtildiği görülmektedir. Fırsat eşitliğinin sağlandığını belirten Y8 ve erkeklerle daha fazla avantaj sağlandığını belirten Y6 kodlu katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda verilmiştir:

“Fırsat eşitliği konusunda hiçbir engel yok. Ancak şöyle bir sıkıntımız oluyor: Daha iyi bir okula geçmek için diyelim ki iki kişi var elinizde, biri erkek biri bayan. Bayan daha pasifte kalıyor. Bayan geride kalıyor, çünkü erkek ilişkilerini biraz daha iyi kullanıyor. Biz, bizi buraya getirecek insanlarla ilişkilerimizi iyi kurmaya kalktığımızda yanlış anlaşılıyor. Ya da hakkımızda yanlış düşünülüyor.” (Y8).

“Yine de erkekler öncedir. Sadece Türkiye’de değil, dünyanın her yerinde öyle diye düşünüyorum. Evde de ataerkil. Babamlardan da öyle gördüm. Garipsemiyorum ama bu durumu. Anneden, yetişme tarzından ne gördüysem o. Biz böyle yetiştik diyorum” (Y6).

Pozitif Ayrımcılık Alt Teması: Katılımcıların kadınların yönetici olmalarında pozitif ayrımcılık görüp görmedikleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde, tamamına yakınının *kadına yönelik pozitif ayrımcılık olmadığını* belirttiği, bununla birlikte tam tersine *erkeklerle pozitif ayrımcılık yapıldığını* belirten görüşler de olduğu görülmektedir. Bir katılımcının ise pozitif ayrımcılıkla karşılaşmamış olmakla beraber *gerektiğinde kadına pozitif ayrımcılık yapılmış olabileceğini* belirttiği görülmektedir. Yönetici olmada pozitif ayrımcılık görmemekle birlikte, *tesadüfi* olarak yönetici olduğunu belirten ve *çalışarak yönetici olduğunu* belirten katılımcı görüşleri bulunmaktadır. Kadına yönelik pozitif ayrımcılık olmadığını belirten Y8, gerektiğinde kadına pozitif ayrımcılık yapılabileceğini belirten Y4 ve tesadüfi yönetici olduğunu belirten Y1’in örnek ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Hiç alakası yok. Bir pozitif ayrımcılık olduğunu düşünmüyorum. Sadece gösteriş açısından “Bakın burada kadın var.”. Siyasi partilerde de aynı şey geçerlidir, diğerlerinde de. “Bakın bizde de kadın var, biz aydınız.” demek için oraya iki üç tane göstermelik serpiştirilmiş kadın koyuyorlar. Kadınlara çok da değer verildiğini, önemsendiğini asla düşünmüyorum.” (Y8).



"Uygulamada ben hiç pozitif ayrımcılık görmedim. Seçilirken de neyse o. Ama belki şöyle olabilir: Seçileceğiniz yerdeki konumunuz değerlendirilerek. Yapılmışsa bir istatistiki veri, orada da bir bayanın olması gerekip de seçilmişsek, orada belki bir pozitif ayrımcılık yapılmıştır. Ama bunu da çok size söylemezler." (Y4).

"Ben hiç görmedim. Türkiye'de de yok. Tesadüf olduk yönetici." (Y1).

Tartışma ve Sonuç

Homans (1950), örgüt içerisindeki bir grubun üyeleri arasındaki etkileşime ilişkin olarak, eğer iki veya daha fazla sayıda birey arasındaki etkileşim yoğun olursa, bu bireyler arasında birbirlerine karşı sempatinin artacağını belirtmektedir (Aydın,2005, s. 287).Buna karşın araştırma bulguları insan ilişkilerinin en yoğun olduğu ortamlardan biri olan okullarda, kadın okul yöneticileri ile daha çok kadın öğretmenler olmak üzere olumsuz bir iletişimin varlığını ortaya koymaktadır.Halen okul yöneticiliği yapmakta olan kadın katılımcıların okul yöneticiliği sürecinde algıladıkları üstlerle ilişkiler ve sosyal kabul kapsamındaki kurumsal kariyer engellerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, çoğunluğunun bir kadın yönetici olarak üstlerle sosyal ilişkileri ve sosyal kabullerine değinmeden önce, kadın öğretmenlerin kendilerini sosyal kabulüne ilişkin çekememezlik, kıskançlık, düşmanca davranma, dedikodu, lakaytlık, hafife alma ve kadından yönetici olmayacağı önyargısı olarak sıraladıkları çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirttikleri dikkat çekmektedir.

Kalıp yargılar ve önyargılar kişilerin diğerlerine ilişkin özel duygu ve düşüncelerine açıklamalarından çok, kişilere dair kalıp yargılar ve önyargılardan kaynaklanan varsayımların kişiye dair alınan kararları ve bu kararlara ait önemli sonuçları etkilemesinden dolayı önemli görülmektedir (Bodenhausen ve Richeson, 2010). Bazı belirgin sosyal kategorilerin, kişilerin diğerlerine karşı algılarını, tutum ve görüşlerini yapılandığı ve cinsiyet değişkeninin de, bu belirgin sosyal kategorilerden bir tanesi (Abrams, 2010, s. 23) olduğu bilinmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, aslında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı kalıp ve önyargılara sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Kadın okul yöneticilerinin kadın öğretmenlere görece erkek öğretmenlerin kendilerini sosyal kabullerine ilişkin daha az sorun ile karşılaştığı, bunları ise kadından yönetici olmayacağı önyargısı, hafife alınma ve bir kadın yönetici olarak kabullenilmeme olarak sıraladıkları görülmektedir. Buna göre, kadın okul yöneticilerinin üst yönetim ile aralarındaki sosyal kabulden ziyade, öncelikle okul içerisindeki kadın öğretmenlerle aralarında yaşanan çeşitli sorunları daha önemli buldukları söylenebilir. Diğer taraftan literatürde okul ve eğitim yönetimi (Baştuğ ve Çelik, 2011; Negiz ve Yemen, 2011) ve farklı sektörlerde (Cortis ve Cassar, 2005; Balgiu, 2013) erkek çalışanların kadın yöneticiye ilişkin tutumlarının kadın çalışanlardan daha olumsuz olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları da bulunmaktadır.



Literatürde kadın yöneticilere ilişkin çalışanların görüşlerini inceleyen farklı araştırmalarda, kadın yöneticilere yönelik çeşitli olumsuz çalışan algılarının yer aldığı görülmektedir. Örneğin Aktaş, Algür ve Cengiz (2009)'ün turizm sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmasında erkek yöneticiler, kadın yöneticilerle kıyaslandığında kadın yöneticilerle ilgili "Daha duygusaldır, kaprislidir, soğukkanlı değildir, iş yaşamına odaklanamazlar, narindirler, liderlik özellikleri sınırlıdır, hırsları gerginlik yaratır, iş ve özel hayatlarını ayrı tutamazlar, fazla detaycılardır" şeklinde olumsuz görüş bildirmişlerdir. Benzer bir bulgu da İraz (2009) tarafından yapılan Konya ilindeki kamu ve özel bankalarda çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerindeki çalışmasında ortaya koyulmuş ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla kadın yönetici ve çalışanlara karşı daha olumsuz tutuma sahip olduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Negiz ve Yemen (2011) tarafından kadınların yönetsel görevlere gelmelerinde ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlar ve yönetsel görevlerde başarılı olup olmadıklarını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre de, kadın yöneticilerin birlikte çalıştıkları personelin görüşlerine göre, kadınların yöneticiliği konusunda genel olarak olumsuz bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir.

Kadın okul yöneticilerinin okul içerisindeki sosyal kabul edilmelerine ilişkin yaşadıkları sorunları ortadan kaldırmak için başvurdukları çözüm yollarını ise tavır ve davranışları ile kendini tanıtmaya çalışma, alttan alma, başarılı olduğunu kanıtama, görmezden gelme ve mahkeme yoluna başvurma olarak belirttikleri görülmektedir.

Bireylerin bir diğer kişiye karşı tutumlarının o kişi ile yaşadıkları çeşitli deneyimler sonucunda ortaya çıktığı, olumsuz deneyimlerin ise, o kişiye karşı oluşan olumsuz tutumların kaynağını oluşturduğu bilinmektedir (Hitt, Miller ve Collelaa, 2006). Aaltio-Marjosola, ve Kocalainen (2001) ise insanın önemli bir faktör olarak yer aldığı örgütlerin, içerisinde yer alan bireylerin kişiliklerine ve duygularına bağlı olarak ortaya çıkan irrasyonel ve karanlık bir yüzü olduğunu belirtmektedir. Her örgüt gibi, okulların da havasında hissedilen kendine has bir kişiliği oluştuğu (Bursalıoğlu, 1976) göz önüne alındığında, kadın okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda özellikle kadın öğretmen-kadın yönetici arasında meydana gelen olumsuz iletişimin, kadın okul yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları karanlık yönlerden biri olduğu söylenebilir.

Mullins (2006, s. 143), iş hayatının başlı başına maskülen bir çizgide olması nedeniyle, kadınların iş yaşamında örgütlerin objektif olmalarıyla çelişen çeşitli cinsiyet ayrımcılığı içeren uygulamalarla karşı karşıya kaldıklarını, bu uygulamaların ise, istihdam ve işe seçme süreçlerinde, informal iletişim süreçlerinde, kadınlara karşı tutumlarda ve kariyer gelişimi sürecinde görülebileceğini belirtmektedir. Bu araştırmanın sonuçları da kadın okul yöneticilerinin okul içinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara ek olarak, kadın okul yöneticilerinin yarıdan fazlasının üst makamlarla cinsiyetlerine bağlı olarak sorunlar yaşadığını dile getirdiği, bu sorunların erkek



yöneticilerle kadın yöneticiler arasında ayrımcılık yapılması, kendisine cephe alınması, hafife alınma, cinsel içerikli rahatsızlık/imada bulunma, ezmeye çalışma ve informal ilişkilerde yaşadıkları çeşitli sıkıntılar şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre, kadın okul yöneticilerinin gerek öğretmenlerle, gerekse üst yönetimde yer alan diğer yöneticilerle ilgili karşılaştığı sorunların kapsamı incelendiğinde, ilgili literatürde çoğunlukla dikkat çekilen kadın yöneticilerin üst yönetim kadrolarının sosyal ortamlarına girememesi, mentorluk hizmeti alamama veya atanma sırasında kadınlar yerine erkeklerin tercih edilmesinin ötesinde, aslında çok fazla dile getirilmeyen daha farklı ve derin boyutlarda sorunlarla başa çıkmaya çalıştığı görülmektedir (Altınışık, 1995; Çelikten, 2004; Mullins, 2006; Niles ve Harris-Bowlsbey, 2002; Özdevecioğlu vd., 2003; Palmer ve Hyman 1993).

Kadınlar ve cinsiyetin örgüt literatürüne Rosebeth Moss Kanter'ın 1977 yılında yayınlanan "Şirketlerde Erkekler ve Kadınlar" adlı kitabıyla girdiği söylenebilir (Acker, 1990) Kanter, büyük Amerikan şirketlerinde cinsiyetçiliği ele aldığı kitabında, çalışma ortamında görmezden gelinen ve istekleri kısıtlanan kadınların şirket amaçlarına karşı yönde çalışan nasıl bir negatif alt kültür geliştirdiklerini ve bu şirketlerdeki baskın grup olan beyaz erkeklerin kurumsal yapıyı, yönetim süreçlerini ve şirket kültürünü nasıl belirlediklerini ortaya koyan ilk kişidir. Daha da önemlisi, bu erkek ağırlıklı kültürün işe alma, terfi ve ödüllendirme ölçütlerini de saptamakta olduğuna ve kadın ve erkeklerin yeterliliği, karar alışı ve yetenekleri konusunda bazı toplumsal önyargıları da dayatmakta olduğuna dikkat çekmektedir (Maddock, 1997). Ayrıca, kadınlara yönelik kurumsal ayrımcılık uygulamalarının sadece kadınların yükselmesini sınırlandırmadığı, bunun yanı sıra kadınların mesleki ilerlemeleri için gerekli mentörlük hizmetlerini sosyal ağların çoğunlukla erkeklerden oluşması ve kadınların ise bu informal iletişim ağlarından dışlanmaları sebebiyle alamamalarına neden olduğu bilinmektedir (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2002). Örneğin, Palmer ve Hyman (1993) kimi kadın yöneticilerin diğer erkek yöneticiler tarafından kahve veya bar dedikodularından dışlandıkları için örgütsel politikaların dışında bırakıldığını, bu erkeklerle kendilerini sosyal ağa dâhil edecekleri bağları kuramadıklarını ve bu nedenle de kendilerini grup üyesi olarak göremediklerini vurgulamaktadır. Bir yöneticinin örgüte katkıda bulunan başarılı bir üye olabilmesi için, örgüt içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşam ağına katılarak, bu ağın bir parçası olması gerektiği (Palmer ve Hyman, 1993) göz önüne alındığında, kadın yöneticilerin birlikte çalıştığı öğretmenler ve üst yönetim ile olan olumsuz ilişkilerinin başarılı bir yönetim tarzı sergilemelerini olumsuz yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Can (2008)'a göre, kadınların toplumsal ve kültürel yapının zorlama ve engellemelerine karşı kendilerini güçsüz ve dirençsiz hissetmeleri ve toplumsal algılamlarda kadın ve erkek mesleklerinin ayrımının yapılarak yöneticiliğin erkek mesleği olarak görülmesi de kadınların okul yöneticisi



olmaları önünde sıralanan bir engeldir. Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıklarını belirttikleri kariyer engellerine ilişkin sorunların içeriği incelendiğinde, zihinsel olarak küçümsenmek, aşağılanmak, cinsel tacize uğramak (Keashly ve Jagatic, 2003) gibi çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalmakla açıklanan “mobbing” kavramı ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin okul içinde öğretmenlerce ve diğer yöneticilerce mobbinge uğradıklarını ortaya koyan çeşitli çalışmalar da bulunduğu göz önüne alındığında, (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Toker-Gökçe, 2012) bu bulgunun ileriki araştırma süreçlerinde daha detaylı olarak incelenebilecek bir araştırma problemini açığa çıkardığı da söylenebilir.

Araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin tamamına yakınının belirtilen sorunlar karşısında dik duruş sergileyerek bu sorunların üstesinden geldiklerini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde kendi okulundaki diğer yöneticiler tarafından bir kadın yönetici olarak kabullenilmediğini belirten bir katılımcı da yine dik duruş sergileme yoluna başvurduğunu belirtmiştir. Kadın okul yöneticilerinin diğer okul yöneticileri ile cinsiyetlerine bağlı olarak yaşadıkları sorunları ise, ciddiye alınmama ve kadından yönetici olmayacağı önyargısı olarak sıraladığı; bu sorunları yenmede ise empati kurmaya çalışma ve daha fazla çalışarak kendini kabul ettirme çözüm yolunu seçtikleri ortaya koyulmuştur. Buna göre, kadın okul yöneticilerinin genellikle daha güçlü görünmeye çalışarak bu sorunları yenmeye çalıştıkları söylenebilir. Benzer bir bulgu Yoğun Erçen (2008) tarafından kadınların cam tavanı aşarak yönetim kademelerine ulaşmak için kullandıkları en etkin stratejileri belirlemeye yönelik olarak yapılan Financial Times Europe 500'e giren 11 Türk işletmesinde görev yapmakta olan en az bir defa terfi alan kadınlar üzerindeki araştırma sonucunda da ortaya koyulmuştur. Yoğun Erçen (2008), Türkiye'de kadınların en sık kullandıkları kariyer ilerletme stratejisini yüksek performans gösterme olarak belirlemiştir.

Kadın ve erkek ayrımcılığını ortadan kaldırmaya ve cinsler arası eşitliği sağlamaya yönelik politikalar içinde, iş hayatında kadınların karşılaştıkları ayrımcılığın önlenmesi çalışmaları ayrıca önemli bir yere sahiptir. Dünyadaki pek çok ülkede istihdamda fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik hukuki düzenlemeler ve kanunlar çıkartılırken, kanunların uygulama aşamasında takibini sağlayacak ulusal düzeyde kurumlar, bakanlıklar arası komisyonlar, işçi-işveren, hükümet ve kadın temsilcilerinden oluşan farklı kesimlerden katılımcıların da yer aldığı konseylerin oluşturulması gibi kurumsal yapılanmalara gidilmektedir (Koray, 1992). Buna karşın araştırma sonucunda halen okul yöneticiliği yapmakta olan kadın katılımcıların tümünün, kadınların MEB bünyesinde yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarını yetersiz bulduğu ancak bu durumun ancak kadınların kendi bireysel çabaları ve isteklilikleri sonucunda ortadan kaldırılabileceğini belirttikleri ortaya koyulmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun kadınların yöneticiliğe yeterince özendirilmediğine dikkat çekerken, kadınları yöneticiliğe özendirmenin çalışma koşullarını kadınlara göre düzenleme, kadının cinsiyet rollerine



ilişkin toplumsal bakış açısını değiştirme ve kadınların kişisel istekliliğini arttırma ile mümkün olacağına vurgu yaptıkları görülmektedir. Benzer bir çalışmada Çelikten (2004) de devlet okullarında görev yapan kadın okul müdürlerinin sayıca az olmasının sebeplerini ortaya koymayı amaçlamış ve kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıklarını belirlemiştir. Bu bağlamda "Aile dostu politika" uygulamalarının ve özellikle medyada ve eğitim kurumlarında yapılacak olan cinsiyet eşitliğine duyarlı çalışmaların kadınların yöneticiliği tercih etmelerine ve mesleklerini sürdürmelerine yardımcı olabileceği söylenebilir.

Kendi kişisel deneyimleri kapsamında kadınların yöneticiliğe özendirildiğini belirten katılımcıların ise daha çok üst yönetim desteği aldıklarını ifade ettikleri, bununla birlikte sendika ve akademisyen desteği gördüğünü belirten katılımcıların da olduğu görülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin tümünün kadınların okul yöneticisi olmalarına ilişkin resmi engel bulunmadığını belirttiği, diğer yandan bir katılımcının resmi engel bulunmamakla birlikte mülakatlarda erkeklerin tercih edilmesinin söz konusu olabileceğine dikkat çektiği ortaya koyulmuştur. MEB'de kadına yönelik pozitif ayrımcılık ve yöneticiliğe özendirme uygulamaları değerlendirildiğinde, 2008-2010 yılları arasında yürürlüğe giren çeşitli yönetmeliklerde kadın öğretmenlere yatılı ilköğretim bölge okulları (YİBO)'nda daha fazla hizmet puanı verilmesi, YİBO'lara kadın müdür yardımcılarının atanması, YİBO'lara müdür ve müdür yardımcısı olarak atamada kadın adaylara 15 ek puan verilmesi şeklinde uygulanan hükümler olduğu görülmektedir (Türk Eğitim-Sen, 2012). Bununla birlikte benzer uygulamaların tüm eğitim kurumları ve kademelerinde de yaygınlaştırılmasının, kadınların okullarda yönetici koltuğunda daha fazla yer almaları için destekleyici olacağı söylenebilir.

Katılımcıların yarısı kadınlara fırsat eşitliği sağlanıyor görüşünde iken, diğer yarısı yönetici olma hususunda erkeklere daha fazla avantaj sağlandığı ve eşitlik olmadığını hissettirildiğini belirtmiştir. Buna göre, kadın okul yöneticilerinin çalışma hayatında kadına ilişkin yapılan uluslararası düzenlemelerde, son yıllarda "kadının korunması" ifadesinin yerini alan "fırsat ve muamele eşitliği sağlanması" gerekliliğinin (Altan-Aslan, 2002, s. 29) aslında tersi biçimde erkekler lehine işlediğini düşündüğünü göstermektedir. Kadın okul yöneticilerinin bu kapsamdaki sorunları çözümlenmeye yönelik ise daha fazla çaba harcadığını veya ataerkil bakışı kabul ettiğini belirten katılımcı görüşleri olduğu belirlenmiştir.

Belirli bir iş için, erkeklerden daha düşük bilgi ve beceriye sahip bir kadının işe alınmasını değil, aynı işe başvuran ve çok benzer niteliklere sahip kadın ve erkekler arasından seçim yapılırken seçimin kadınlardan yöne yapılmasını ifade eden pozitif ayrımcılık uygulamalarının (Özar, 2006, s.5),



kadın okul yöneticilerinin tamamına yakınına göre, MEB bünyesinde kadınların okul yöneticiliğine seçilmesi sürecinde işlemediği; tersine erkeklere yönelik pozitif ayrımcılık olduğu görüşünü ortaya koyan katılımcılar olduğu görülmektedir. Buna göre aslında kadınların yönetici olmalarını destekleyen bir kurumsal bakış açısının olmasının tersine, kadının aleyhine cinsiyet ayrımcılığından bahsedilebilecek bir seçim sisteminin var olduğu şeklinde bir algıdan söz edilebilir. Diğer taraftan kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür (Resmi Gazete, 2010). Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.” hükmü yer almaktadır. Buna göre, kadınlara yönelik iş yaşamında yapılacak olan her türlü ayrımcılığın anayasa önünde suç teşkil ettiği görülmektedir. Anayasadaki eşitlik ilkesine ek olarak, 10. 06. 2003 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 4857 sayılı İş Kanunu’nun “eşit davranma ilkesi” çerçevesinde yer alan 5. Maddesine göre de “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.” hükmünün kadınlara yönelik ayrımcılığın önüne geçmede bir önlem olarak yer aldığı görülmektedir (Resmi Gazete, 2003b). Ayrıca kadın-erkek arasında fiili olarak eşitliğin sağlanması açısından ulusal hukukta ve uluslararası belgelerde yer bulan ve demokratikleşmenin önemli bir adımı olarak kabul edilen kadına yönelik pozitif ayrımcılığın (Dinçkol, 2005, s.103-115) kadınların okul yönetimine daha fazla katılmalarını sağlayacak olan etkili bir araç olarak kullanılmasının, yönetim kademelerindeki kadın ve erkek açısından temsil edilme dengesini sağlamada etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Bununla birlikte araştırma sonucunda, hiçbir şekilde pozitif ayrımcılık görmemesine rağmen çalışarak veya tesadüfi yönetici olduğunu belirten katılımcı görüşleri de bulunmaktadır. Kadınların yönetici atanması sürecinde okulun sosyo-ekonomik ve bölgesel değişkenlerine bağlı koşullar gerektiğinde pozitif ayrımcılık yapılmış olabileceğini belirten bir katılımcı ise kadına pozitif ayrımcılık yapılmış olsa bile bunun dile getirilmeyeceğini düşündüğünü belirtmiştir.

Öneriler

Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin gerek birlikte çalıştıkları öğretmenler gerekse üst yönetim kademelerinde yer alan diğer yöneticiler ile cinsiyetlerine bağlı olarak çeşitli sorunlar yaşadıklarını ortaya koymuştur. Kadınların yaşadıkları bu sorunların temelinde, kadına atfedilen cinsiyet rolleri ile çelişen yöneticilik mesleğini yapıyor olmaları gösterilebilir. Bu bağlamda karşılaşılan bu kariyer engellerini önleyecek birincil önlemin toplumsal cinsiyete dair kalıp yargıların toplumun tamamında kırılmasına yönelik bir bilinçlendirme yapılması olduğu söylenebilir. Bu ise ancak eğitim sisteminin kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rollerini kadının



kariyer gelişimi ve yükselmesi önünde bir engel oluşturmayacak biçimde ele alması ile mümkündür denilebilir.

Araştırma bulgularına göre kadınların okul yöneticisi olmaları yönünde resmi bir engel bulunmadığı ancak uygulamada ortaya çıkan ve fırsat eşitliğine aykırı olarak kadınları ikinci plana düşüren erkek egemen bakış açısının bulunduğunu göstermektedir. Bu bakış açısının kırılması ve kadın-erkek eşitliğine önem veren nesillerin yetiştirilmesinde ise öğretmenlerin önemli bir görev üstleneceği söylenebilir.

Bunun yanı sıra, kadın okul yöneticilerinin okul yöneticisi olma sürecinde büyük oranda eşlerinin ve ailelerinin desteğine ihtiyaç duydukları da belirlenmiştir. Kadınların okul yönetiminde yer almaları üzerinde de kısıtlayıcı bir etkiye sahip olan ve toplumun geniş bir kesiminde kabul görmüş olan geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin, toplum nezdinde kadın-erkek eşitliğini vurgulayan ve toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine duyarlı bir gündem oluşturulması yoluyla ele alınması önemli görülmektedir. Bu açıdan, MEB ve medya işbirliği ile hazırlanacak olan projeler, kampanyalar ve kamu spotları, ülke çapında toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat çekecek ve kadının toplum içindeki konumunu güçlendirme yönünde önemli katkılar sağlayacaktır denilebilir.

Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin erkek egemen üst yönetim kademeleri ve birlikte çalıştıkları öğretmenler ile ilişkilerinde çoğunlukla psikolojik yıldırma temelli çeşitli sıkıntılar yaşadıkları belirlenmiştir. Bu açıdan MEB bünyesinde bir mobbing ofisinin açılmasının, özellikle kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları belirlemeye ve ortadan kaldırmaya yönelik çözümler ortaya koyması ve kadın yöneticilerin çok fazla dillendiremedikleri ancak karşı karşıya kaldıkları bu üstü örtülü sorunlar konusunda onlara destek olması açısından önemli görülmektedir.

Kaynakça

Aaltio-Marjosola, I. & Kocalainen, A. (2001). Personality. Wilson, E. M. (Ed.). In *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*. London :Sage Publications. pp. 17-36.

Abrams, D. (2010). *Processes of prejudice: Theory, evidence and intervention. Equality and Human Rights Commission Research Report No: 56*, Manchester: Centre for the Study of Group Processes, University of Kent.

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51, 199-217.

Adair, C. K. (1999). *Cracking the glass ceiling: Factors influencing women's attainment of senior executive positions*. Doctor of philosophy dissertation. Fort Collins, Colorado: Colorado State University. <http://www.bookpump.com/dps/pdf-b/1120648b.pdf> adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.



Akçamete, C. (2004). *Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık: İlaç sektöründe bir sınıflandırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Bölümü, İşletme Anabilim Dalı.

Akkök, F., Gökçe, S. ve İşsever, A. (1993). Kadın makine mühendislerinin mesleki-sosyal durumları ile ilgili belirlemeler. İçinde II. *Ulusal Makine Mühendisliği ve Eğitimi Sempozyumu rapor ve bildiriler kitabı*. 79-96, Yayın No: 153.

Aktaş, A., Algür, S. ve Cengiz, F. (2009). Turizm sektöründeki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu açısından değerlendirilmesi: Antalya'da bulunan konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, (s.270-276).

Altan-Aslan, Ş. (2002). Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliği. *Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi*, 11-12, 29-32.

Altınışık, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(3), 333-334.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.

Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan toplumunda kadınların yönetim kadrolarında yer alma koşulları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), 45 -53.

Arıkan, S. (1999). Yönetimsel kademelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), 147-154.

Arttchariya, P. (1997). *Women managers in Thailand: Cultural, organizational and domestic issues*. PhD dissertation. United Kingdom: University of Warwick.

Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aydın-Tükeltürk, Ş. ve Şahin-Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*6(2), 113-128.

Back, D. P. (2007). *Perceptions and reactions to career barriers among women in executive leadership roles at community colleges*. PhD dissertation. Greensboro: The University of North Carolina, The Faculty of The Graduate School.



<http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/umi-uncg-1290.pdf> adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Balgiu, B. A. (2013). Perception of women as managers. The difference of attitudes between employees and non-employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,78, 330-334.

Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. (Birinci basım). İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başak, S. (2009). Cam tavanlar. *Kök Araştırmalar Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 119-132.

Baştuğ, Ö. Y. Ö. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.

Batool, S. Q. & Sajid, M. A. (2011). *Women in management*. 14th International Business Research Conference, 28-30 April, Dubai.

<http://www.wbiconpro.com/461-Syeda.pdf> adresinden 21.11.2012 tarihinde erişilmiştir.

Baxter, J. & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

Bilir-Güler, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.

Blasdel, E. S. (2010). *A phenomenological study of barriers for women in federal law enforcement*. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.

http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2652996481/fmt/ai/rep/NPDF?_s=aWvs0qWJhAN0Y8s2ZcfG3ZDQScM%3D adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Bodenhausen, G. V. & Richeson, J. A. (2010). Prejudice, stereotyping, and discrimination. In Baumeister, R. F. & Finkel, E.J. (Eds.), *Advanced social psychology: The state of the science*. (pp. 341-383). United Kingdom: Oxford University Press.



Brewer, N., Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.

Brown, M. (1996). Barriers to women managers' advancement in education in Uganda. *International Journal of Educational Management*, 10(6), 18-23.

Bursalıoğlu, Z. (1976). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlar No: 60.

Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve müdürlerin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig*, 46, 67-86.

Chou, W. G., Fosh, P. & Foster, D. (2005). Female managers in Taiwan: Opportunities and barriers in changing times. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 251-266.

Cortis, R. & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes, *Women In Management Review*, 20(3), 149-164.

Cosimini, S. H. (2011). *Female administrators in higher education: Victories, broken barriers and persisting obstacles*. Unpublished dissertation. Johnson & Wales University. Dissertation & Theses Collection. Paper AAI3456113.

<http://scholarsarchive.jwu.edu/dissertations/AAI3456113> adresinden 25.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Cotter, D. A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682.

Creswell, J. W. (2012). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4nd ed.). United States: Pearson Education Limited.

Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal.

Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.

Çalışkan, A. (2012). *Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Çalışkan, M. ve Kocakuşak, N. (2004). *Çalışma yaşamında kadın*. Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK) Kadın Kurultayı. 22-24



Ekim 2004.<http://eski.bianet.org/2004/10/21/45622.htm> adresinden 12.03.2012 tarihinde alınmıştır.

Çarıkçı, İ.H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2010). İş-aile yaşam çatışması: Türkiye'deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65.

Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.

Dedeoğlu, S. (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye'de aile ve kadın emeği. *Toplum ve Bilim*, 86, 139-170.

Dinçkol, B. (2005). Kadın-erkek eşitliği için pozitif ayrımcılık. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (8), 101-117.

Domenico, D. M. & Jones, K. H. (2006). Career Aspirations of Women in the 20th Century. *Journal of Career and Technical Education*, 22(2),

<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JCTE/v22n2/pdf/domenico.pdf> adresinden 25.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Dökmen, Z. (1991). Bem cinsiyet rolü envanterinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ankara Dil ve Tarif-Coğrafya Fakültesi Dergisi*,35(1), 81-89.

Drucker, P. (2006). *Klasik Drucker*. (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

Durgun-Şahin, N. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı.

Dünya Bankası (2009). *Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı: Eğilimler, belirleyici faktörler ve politika çerçevesi*. Washington, DC.

Eğitim Sen (2013).*Yönetici atama yönetmeliğinin bazı maddelerinin iptali istemiyle dava açtı*. Eğitim Sen Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası. http://www.egitimsen.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=20062&sube=0#. UuA5p9JajIU adresinden 22.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1).

Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,12(19), 421-436.

Heine, A. (2008). *A model for managing the barriers of introducing women into a mining industry*. Magister commercii, Human Resources Management. South Africa: University of Pretoria.



Hitt, M. A, Miller, C. C. and Colella, A. (2006). *Organizational behavior: A strategic approach*. USA: John Willey & Sons, INC.

İrmak, R.(2010). *Cam tavan sendromu- bir hastane uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı.

İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*,2(2), 203-222.

İnel, M. (2013). *Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege bölgesi kurumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez. İzmir: Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İraz, R.(009). Çalışma yaşamında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. (s.277-284).

Joshi, B. & Bhogayata, C. (2003). Barriers faced by women educational managers at an Indian University. *Sanshodhan Multi Disciplinary, Multi lingual Quarterly Research e – Journal*, 4.

<http://www.sanshodhan.net/barriers%20faced%20by%20women%20educational%20managers.pdf> adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Kang, H-R. & Rowley, C. Women in management in South Korea: Advancement or retrenchment?. *Asia Pasific Business Review*, 11(2), 213-231.

Kaparou, M. & Bush, T. (2007). Invisible barriers: The career progress of women secondary school principals in Greece. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 37(2), 221-237.

Karaca, A.(2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kauser, S. & Tlaiss, H. (2011). The Arab women manager: Participation barriers, and future prospects. *Journal of International Business and Economy*, 12(1), 35-56.

Keashly, L. & Jagatic K. (2003). By another name. American Perspectives on workplace bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper. C.L. (Eds.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. London: Taylor & Francis Group.

Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.



Koray, M. (1992). Çalışma yaşamında kadın gerçekleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 93-122.

Maddock, S. (1997). Cinsiyet kültürü, stres ve kamu kesiminin yeniden yapılanması. *Çalışma Ortamı Dergisi*, 30, 1-2.

Martin, M. (2010). *The glass ceiling: An analysis of women working for federal agencies*. Master of Public Administration Thesis. Georgia: Kennesaw State University.

Mathipa, E. R. A. & Tsoka, E. M. (2001). Possible barriers to the advancement of women to leadership positions in the education profession. *South African Journal of Education*, 21(4), 324-331.

Mayatürk, E. (2006). *Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilir Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

McStravog, D. (2006). *Barriers to female progression to senior positions within the 26 district councils in Northern Ireland*. Women's Development Steering Group, Reino Unido. <http://www.womeninlocalcouncils.org.uk/research> adresinden 22.12.2011 tarihinde erişilmiştir.

MEB (2010). 18. Milli Eğitim Şurası kararları.

http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2010/ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf adresinden 23.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Moorosi, P. (2010). South African female principals' career paths: understanding the gender gap in secondary school management. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 547-562.

Moreau, M-P., Osgood, J. & Halsall, A. (2005). *The career progression of women teachers in England: A Study of barriers to promotion and career development: Final report of the women teachers' careers and progression project*. London: Metropolitan University.

http://londondietetics.co.uk/library/c51886_3.pdf adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organizational behaviour*. England: Pearson Education Limited.

Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.

Niles, S. G. & Harris-Bowlsbey, J. (2002). *Career development interventions in the 21st century*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.



Oakley, A. (2005). *The Ann Oakley reader: Gender, women and social science*. United Kingdom: The Policy Press.

Onsongo, J. (2004). *Factors affecting women's participation in university management in Kenya*. Gender Issues Research Report Series, No. 22. Ethiopia: Organisation for Social Science Research in Eastern and Southern Africa (OSSREA).

<http://www.ossrea.net/publications/images/stories/ossrea/girr-22.pdf>
adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604-624.

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 56-78.

Önder, N. (2013). Türkiye'de kadın işgücünün görünümü. *ÇSGB, Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 36-61.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.

Özar, Ş. (2006). Erkek egemen toplum ve kadın istihdamı. *Toprak İşveren Dergisi*.<http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2006-69-semsaozar.pdf>
adresinden 02.05.2019 tarihinde erişilmiştir.

Özdevecioğlu, Ö., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 124-138.

Palmer, M ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. (Çev. Vedat Üner). 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.

Panigrahi, M. R. (2013). Perception of secondary school stakeholders towards women representation in educational leadership in Harari Reion Of Ethiopia. *International Women Online Journal of Distance Education*, 2(1), 27-43.

Resmi Gazete (2010). 5982 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun. 13.05.2010 tarih ve 27580 sayılı Resmi Gazete.

Resmi Gazete (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. 04.08.2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete.



**Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya
Yönelik Çözüm Yolları**

Resmi Gazete (2003b). 4857 Sayılı İş Kanunu. 10.06.2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete.

Pillay, S. (2005). *A study of the barriers to career progress of women in an organization*. Unpublished dissertation. Degree of Master of Business Administration at the Nelson Mandela Metropolitan University.

<http://dspace.nmmu.ac.za:8080/xmlui/bitstream/handle/10948/822/Dissertation%20%20MBA%20pdf.pdf?sequence=1> adresinden 26.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Rowi, M. P. (1990). Barriers to equality: The Power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.

Schmidt, T. M. & Møller, A. L. (2011). *Stereotypical Barriers for Women in Management*.

http://pure.au.dk/portal/files/36185535/opgave_til_nettet.pdf adresinden 25.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

Schein, E.V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-688.

Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: Orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Sharma, A., Sharma, S. & Kaustik, N. (2011). An exploratory study of glass ceiling in Indian education sector. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(8), 73-82.

Simpson, R. (1997). Have times changed? Career barriers and the token woman manager. *British Journal of Management*, 8, 121-130.

Subramaniam, I. D. & Arumugam, T. (2013). Barriers to women managers' career progressions in Malaysian government link companies (Glcs). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2), 248-256.

Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Toker-Gökçe, A. (2012). Mobbing: İşyerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Turgoose, C., Hall, L., Carter, A. & Stride, C. (2006). *Encouraging an increase in the employment of women returners in areas of skill shortage in traditionally male industries*. The University of Sheffield.
<http://www.dti.gov.uk/files/file28572.pdf> adresinden 23.01.2014 tarihinde erişilmiştir.
- Turner, D. W. III. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Türk Eğitim-Sen (2012). *Çalışma hayatında kadın sorunları ve Türk Eğitim-Sen*. Ankara: Sistem Ofset.
- Türk Eğitim-Sen (2013a). Ucube yönetici atama yönetmeliğini protesto ettik. *Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Genel Merkezi Aylık Haber Bülteni*, Mart 2013, 108, 7-10.
- Türk Eğitim-Sen (2013b). Ucube yönetici atama yönetmeliğini protesto ettik. *Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Genel Merkezi Aylık Haber Bülteni*, Mart 2013, 108, 7-10.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Tüzel, E. (2014). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği), (Yayınlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara-Türkiye.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoğun-Erçen, A. E. (2008). *Kadınların cam tavan aşma stratejileri: Büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı.

