

TÜRK EĞİTİM YÖNETİMİNDE KADININ ADI YOK

Aygül OCAK¹

ÖZET

Cinsiyet eşitsizliğinin çok daha az olduğu gelişmiş ülkelerde bile kadınların yöneticilik pozisyonlarında erkekler kadar yer almadığı/alamadığı görülüyor. Yönetimin cinsiyetinin olmaması gerekirken uygulamada, yönetim kademelerinde erkekler açık ara önde yer alıyor. Yasal hiçbir engel bulunmamasına rağmen Milli Eğitim Bakanlığı'nda (MEB) da kadınların yönetim kademelerinde çok az temsil edilmesi, çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Araştırma derleme şeklinde hazırlanmış, konu ile ilgili literatür incelenmiştir. Eğitim yönetiminde kadınların yer alma süreci ve sürece öncülük etmiş kadınlardan bahsedilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı yönetim kademelerinde görev yapan kadın sayıları araştırılmış, yönetim kademelerinde temsil edilememesinin nedenleri ve bu nedenlerin etkilerine yer verilmiştir. Araştırma sürecinde toplumsal cinsiyet eşitsizliği; cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu ve kadının kadına uyguladığı mobbing olarak ifade edilen pembe taciz kavramları ile karşılaşılmıştır. Araştırma ile kadınların yönetici olabilmelerinin tüm engellere rağmen mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmışsa da bu konuda çok da talepkâr olmadıkları tespit edilmiştir. Yasal düzenlemelerle güvence altına alınan kadın haklarının uygulamada eksik kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Kadın müdür, kadın yönetici, eğitim yönetimi, cinsiyet eşitsizliği, cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, pembe taciz.*

WOMEN HAVE NO NAME IN TURKISH EDUCATIONAL ADMINISTRATION

ABSTRACT

Even in developed countries where gender inequality is much less, it is observed that women do not / cannot take up managerial positions as much as men. While the gender of the administration should not exist, in practice, men are far ahead in management positions. Although there are no legal obstacles, the fact that women are underrepresented at the administrative levels in the Ministry of National Education was the starting point of the study. The research was prepared as a review and the literature on the subject was examined. The process of involving women in educational administration and the women who pioneered the process were mentioned. The number of women working in the administrative levels of the Ministry of National Education was investigated, the reasons for not being represented at the administrative levels and the effects of these reasons were included. During the research process, concepts of gender inequality, glass ceiling syndrome, queen bee syndrome and pink harassment expressed as mobbing applied by women to women were encountered. Although it is concluded with the research that it is possible for women to become managers despite all obstacles; it has been found that they are not very demanding in this regard. It was concluded that women's rights, which are guaranteed by legal regulations, are incomplete in practice.

Keywords: *Female manager, education management, gender inequality, glass ceiling syndrome, queen bee syndrome, pink abuse.*

Derleme Review

Basvuru/Submitted
8 Şub/Fab 2021

Kabul/Accepted
20 Şub/Fab 2021

Yayın/Published
10 May/May 2021

Atf/Cite: Ocak, A. (2021). Türk eğitim yönetiminde kadının adı yok. *Alanyazın-CRES Journal*, 2(1), 15-25.
<http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0201.15.25>

¹ Öğretmen, MEB, aygul.ocak@hotmail.com ORCID: 0000-0002-0435-5576

GİRİŞ

Ülkemizde kadınların eğitim alanında yer alması kuşkusuz öğretmenlik mesleği ile başlamıştır. Nakış dersleri dışında derslere giren ilk kadın öğretmenlerle ilgili bilgiler 1873 tarihine aittir. Osmanlı Devletinin resmi okulundan (Darümuallimat) yetişerek okullarda görev alan ilk kadın öğretmenler, Beşiktaş İnas (Kız) Rüştüye Mektebinde muallime-i evvel Fethiye Hanım, muallime-i sani Münire Hanım, riyaziye hocası Fatma Nigar Hanım'dır (Kurnaz, 1997, 26). Kadın öğretmenlerin erkek okullarında görevlendirilmeleri, 17 Mart 1918 tarihinde Maarif Nezaretinin yayımladığı bir kararla mümkün olmuştur (Koçer, 1972, 103). Karar, o günün şartlarında kadın erkek eşitliği açısından devrim niteliğinde görülmelidir. Kadınların eğitim yönetimi alanında var olmaya Beşiktaş İnas (Kız) Rüştüye Mektebine Fatma Hanım'ın müdire olarak görevlendirilmesiyle başladığı bilgisi yer almaktadır. Fatma Hanım'ın kız rüştüyelerinde yöneticilik yapan ilk kadın olduğu iddia edilmektedir (Kurnaz, 1997, 11). 1881 yılında ilk defa Fatma Zehra Hanım Darümuallimat okulunun müdürlüğüne atanmıştır (Öztürk, 1996, 11-12, akt. Aydın 2009). 1917 yılında ise Zekiye ve Zehra Hanımların İnas Darülfünü'nda müdür yardımcısı olarak çalıştıkları görülmektedir (Kurnaz, 1996, 23, akt. Aydın, 2009). Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği yapmasının geçmişi 1881 yılına kadar dayanmasına rağmen ilçe milli eğitim müdürlüğüne kadın müdür atanması, 1968 yılında Dane Carıllı'nın Adana Kadırlı ilçesine atanmasıyla gerçekleşmiştir. Kadınların günümüzde bile milli eğitim sistemi içerisinde üst kademelere gelemediği bir yapı içerisinde, 1968 Türkiye'sinde bir kadının ilçe milli eğitim müdürlüğü görevine atanması, 17 yıl kesintisiz görevini icra etmesi, eğitim tarihimiz açısından çok büyük bir değer taşımaktadır. Dane Carıllı, 40 yıl süren meslek hayatının 13 yılını okul müdürlüğü, 17 yılını ilçe milli eğitim müdürlüğü yaparak meslek hayatının 30 yılını yöneticilikte geçirmiştir. Kendisine bunu nasıl başardığı sorulduğunda ilkeli, kurallı ve disiplinli davranarak başarabildiğini ifade etmiştir. İl milli eğitim müdürlüğüne bir kadının il milli eğitim müdürü olarak atanması günümüzden 30 yıl önce, 1990 yılında Güler Karakulah'ın İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne atanmasıyla gerçekleşmiştir (Aydın, 2009, 34). Güler Karakulah, sekiz yıllık bakanlık

müfettişliğinin ardından dönemin Milli Eğitim Bakanı Avni Akyol'un teklifi ile bu göreve atanır. Müfettişlik görevinin verdiği disiplin ve kararlılıkla tüm işlerin mevzuata uygun yapılması için yeni bir düzen oluşturmaya çalışır. Kararlı, ilkeli duruşundan dolayı basın desteğini alır. Dokuz ay sonunda görevinden ayrıлып müfettişliğe geri döner. Güler Karakulah sistemli ve disiplinli görev anlayışıyla eşitlik ve hakkaniyet ilkelerinden ödün vermeyen bir eğitim yöneticisi olarak bu ülkenin eğitim tarihinde iz bırakmıştır. 2021 Nisan ayı itibarıyla 81 ilimizin il milli eğitim müdürlerinden sadece 3'ünün kadın olması (Muğla-Sakarya- Şırnak) aradan geçen uzun yıllara rağmen Milli Eğitim Bakanlığında kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince temsil edilemediğini göstermektedir. 2021 Türkiye'sinde 922 ilçe milli eğitim müdürlüğünün sadece 12'sinde (%1,3) kadın ilçe müdürünün görev yapıyor olması da durumu gözler önüne sermektedir.

Öğretmenlik mesleği sadece ülkemizde değil, dünyanın genelinde kadın mesleği olarak görülmektedir. Öğretmenlik, kadınların asli görevi olarak kabul edilen çocuk bakımı, ev işi gibi yükümlülüklerine de zaman ayırıp yerine getirebildiği için toplum tarafından kabul görmektedir. Durum böyleyken iş kadın öğretmenlerin idareci olma isteklerine geldiğinde tersine bir durum görülmektedir. Ülkemizde devlet okullarında çalışan erkek ve kadın idareci sayıları da bu durumu gözler önüne sermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı resmi okullarında yasal ya da kurum mevzuatı açısından bakıldığında kadınların okul müdürü olmasını engelleyen bir durum bulunmamaktadır. Müdürlük, öğretmenlikten geçiş yapılan bir yönetim kademesi iken sayıları erkek öğretmenlerden daha fazla olan kadın öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığının sadece okullarında değil, teşkilatlanmanın daha üst yöneticilik pozisyonlarında da kendisine yer bulamamaktadır. Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'a MEB'e bağlı kurumlarda görev yapan kadın yöneticilerin sayısının sorulduğu soru önermesine verdiği yanıt şöyledir: "28.11.2019 tarihli MEBBİS veri tabanı kayıtlarına göre Bakanlığımızda 548.858 kadın (%53,5), 479.027 (%46,5) erkek personel görev yapmaktadır. Bakanlığımıza bağlı kurumlarda görev yapan kadın yönetici sayısı; daire başkanı 16, genel müdür 1, il milli eğitim müdürü 2, il milli eğitim

müdür yardımcısı 13, il milli eğitim müdürlüğü şube müdürü 25, ilçe milli eğitim müdürü 12, ilçe milli eğitim müdürlüğü şube müdürü 132, 2.904 eğitim kurumu yöneticisi (müdür), 13.291 eğitim kurumu yöneticisi (müdür yardımcısı) şeklindedir (TBMM, 2020).” MEB’de görev yapan erkek ve kadın personel sayılarına bakınca her 100 personelden 53’ü kadınlardan oluşuyor. Durum böyleyken MEB yönetim kademesindeki kadın temsil oranları verilerine bakıldığında kadının yönetim kademesinde çok az temsil edildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 1

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Üst Düzey Eğitim Yöneticisi Sayısı

Kadro adı	Norm Sayısı	Erkek	Kadın	Kadın Oranı (%)
Genel müdür	23	22	1	4,3
Daire başkanı	142	126	16	11
İl milli eğitim müdürü	81	78	3	3,7
İlçe milli eğitim müdürü	922	910	12	1,3

Not. 28.11.2019 tarihli MEBBİS veri tabanı kayıtlarına göre yazar tarafından oluşturulmuştur. Soru önermesine verilen cevabın ardından Şırnak İl MEM’e kadın yönetici atanmasıyla iki olan kadın il milli eğitim müdürlerinin –Muğla ve Sakarya- sayısı üçe yükselmiş, tabloda bu güncel veri kullanılmıştır.

Tablo 1’e bakıldığında MEB merkez teşkilatında görev yapan 23 genel müdürden sadece birinin kadın olduğu (Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürü: Burcu Eyisoy Dalkıran) görülmektedir. 142 daire başkanı olan merkez teşkilatında kadın sayısı sadece 16. MEB taşra teşkilatı il milli eğitim müdürlüğü görevinde, 81 ilin sadece üçünde kadın il milli eğitim müdürü görev yapmaktadır. Yine MEB taşra teşkilatı ilçe milli eğitim müdürlüğü görevinde, 922 ilçenin 12’sinde kadın ilçe milli eğitim müdürü görev yapmaktadır. İstanbul’da 39 ilçenin ilçe milli eğitim müdürlerinden yalnız üçünün (Adalar, Beşiktaş, Sancaktepe) müdürü kadındır.

Bakanlığa bağlı kurumlardaki toplam kadın personel sayısı 548 bin 858, toplam erkek personel sayısı 479 bin 27. Kadın öğretmenlerin sayısı erkek öğretmenlere göre daha fazla olmasına rağmen söz konusu müdürlük olunca bu sayının çok düşük olduğu görülüyor. Özetle kadınlar, MEB’de yönetici kademesi söz konusu olunca temsil

edilememekte, erkek egemenliği tartışmasız devam etmektedir. 2010 yılında gerçekleştirilen 18. Milli Eğitim Şurası kararlarından 34. maddede “Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı.” (MEB, 2010) kararı alınmışsa da aradan geçen on yıla rağmen kadınlar lehine bu yönde bir düzenlemenin yapılmadığı görülmektedir. Kadınların yönetici olmalarının önünde yasal bir engel yok gibi gözüküyorsa da literatür ve araştırmalar incelendiğinde kadınların yükselmelerine karşı oldukça karmaşık olan bir direnç sisteminin olduğu görülüyor.

Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği

Toplumsal cinsiyet eşitliği, bireylerin tüm kamusal alan ve özel yaşam alanlarında cinsiyet temelli ayrımcılığa uğramadan eşit yetkiye sahip olması, bu alanlara eşit katılımı ve bu alanlarda eşit seviyelerde görünür olması anlamına gelir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, toplumsal cinsiyet eşitliğinin tam tersi olarak ifade edilir (Akkaş, 2019, 110). “*Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının kuramsal altyapısında, cinsiyet (sex) ile toplumsal cinsiyet (gender) arasındaki ayırım kullanılmaktadır.*” (Esen-Yıldırım, Ergüt & Camkıran 2018:38). Cinsiyet, kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleri; toplumsal cinsiyet ise toplumun verdiği roller, görevler, sorumluluklar, toplumun bireyi nasıl gördüğü, algıladığı ve beklentileri ile ilgili bir kavramdır (Üner, 2008, 6). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığının toplumların çoğunda yüksek oranda kadınlara yönelik olduğu görülmektedir.

Türkiye’de son yirmi yıldır Anayasa başta olmak üzere tüm mevzuatta cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadına karşı her alanda ayrımcılık yapılmasını önlemek için çok sayıda düzenleme yapılmıştır. Ülkemiz, kadın-erkek eşitliği alanında uluslararası düzeyde yasal açıdan bağlayıcılığı olan Birleşmiş Milletlerin Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesini (CEDAW) 1985 yılında imzalayarak taraf olmuş ve sözleşme 1986 yılında yürürlüğe girmiştir (KSGM, 2018, 16). CEDAW’ın 1. maddesi toplumsal cinsiyette eşitlik sağlanmasını ve ayrımcılık yasağını ortaya koymuştur. Sözleşmenin temel hedefi; toplumsal yaşamın her alanında kadın-erkek eşitliğini sağlamak amacıyla kalıplaşmış kadın-erkek rollerine dayalı önyargıların yanı sıra geleneksel ve benzer tüm ayrımcılık içeren uygulamaların

ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Sözleşme taraf ülkelerde kadınlara yönelik ayrımcılığı önlemek için var olan tek yasal ve bağlayıcı uluslararası dokümandır (KSGM, 2018, 27). CEDAW'ın 18. maddesi uyarınca taraf devletler her dört yılda bir dönemsel ülke raporlarını CEDAW Komitesine sunmak zorundadır. Bu çerçevede Türkiye, 7. Dönemsel Ülke Raporunu 2014 yılında Komite'ye iletmış, 2016 yılında savunmasını gerçekleştirmiştir (DİB, 2021, 15). Türkiye'de kadınların güçlenmesi konusunda yasal alanda pek çok kazanım elde edilmiş, çeşitli kurumsal mekanizmalar oluşturulmuş, mevzuatın uygulamaya yansımaları için ilgili kurumlarca çalışmalar yürütülmüştür. Tüm bu kazanımlar önemli olmakla beraber kadınların toplumsal yaşama tam ve eşit bireyler olarak katılımlarında karşılaştıkları engellerin aşılması ve buna yönelik tüm önlemlerin alınması ihtiyacı halen devam etmektedir (KSGM, 2018, 16). Türkiye'nin Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2020 sıralamasında (WEF The Global Gender Gap Index 2020 Rankings) 153 ülke arasında genel kategoride 130. sırada yer alması acı tabloyu apaçık gösteriyor (WEF, 2020). Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi cinsiyetler arası eşitliği dört temel kategori üzerinden inceliyor. Bunlar: "ekonomiye katılım ve fırsat eşitliği", "eğitim olanaklarına erişim", "sağlık ve yaşam süresi" ile "politikada kadınların yeri". Türkiye "ekonomiye katılım ve fırsat eşitliği" kategorisinde Tanzanya, Kamerun, Papua Yeni Gine, Çad, Togo, Butan ve Tacikistan gibi geri kalmış ülkelerin arkasında yer alarak 136. sırada yer aldı. Ekonomiye katılım ve fırsat eşitliği kategorisinde değerlendirme kriterlerinden biri de görevde yükselme farklılığı. Görevde yükselme farklılığı; hâkimler, üst düzey görevliler ve yöneticilerde kadınların erkeklere oranı ile niceliksel verilerden elde ediliyor. MEB'in üst düzey merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin arasında kadınların temsil edilme oranı çok düşük kalıyor. MEB'de 81 ilin il milli eğitim müdürlerinden sadece üçünün (Muğla, Sakarya ve Şırnak) kadın olması WEF raporuyla uyum göstermektedir. Bu durum sadece üst düzey kademeyle sınırlı kalmayıp tüm yönetim kademelerinde kadınların temsil edilme oranlarına bakınca MEB'in yönetim kademelerinde cinsiyet uçurumunu apaçık görebiliyoruz.

Raporun dikkat çektiği vahim gerçekler de şu şekilde ifade edilmiştir: "*Küresel anlamda kadın-erkek eşitliğinin şimdiki değişim hızıyla tam olarak*

99 yıl sonra hayata geçecek olması, kadınlarla erkeklerin çalışma ücretlerinin eşitlenebilmesi günümüzden 257 yıl sonra mümkün görünüyor." (WEF, 2020). Kadın-erkek fırsat eşitliğinin hayata geçirilmesinde tüm kurum ve kuruluşların eşitlik anlayışını kurum politikalarına ve uygulamalarına almaları gerekmektedir. Bir ülkenin kalkınabilmesi için kadınların her açıdan güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin hayatın her alanına sirayet etmiş olması gerekmektedir. Kadınların eşitsizlik yaşadığı sorunların farklı alanlarla ilintili olması eşitsizlik/ayrımcılık konusunun bütüncül yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı toplumsal dilde de kendine fazlasıyla yer bulmuştur. Birçok meslekte erkek sayısı daha fazla olduğu ve o mesleklere erkekler yakıştırıldığı için mesleklerin önüne hiç gerekmediği halde "kadın" vurgusu yapılabilmektedir. Kadın başbakan, kadın yönetici, kadın milletvekili, kadın yazar, kadın gazeteci ifadelerinde olduğu gibi (O'Neil, Şimşek & Koçer, 2017, 2).

Kadınların yönetici olmalarının önündeki en büyük engellerden birinin cinsiyet ayrımcılığı olduğu söylenebilir. Yaşanılan bu durum literatüre "cam tavan sendromu" olarak girmiştir.

Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, görevlerinde yükselmek isteyen kadınların yükselmelerini engelleyen görünmez yapay barikatları anlatmak için kullanılan bir metafordur. Uçan bir kuşun temiz bir camı fark edemeyip cama çarpıp durması ve artık o camın uçuşması için bir engel halini alması durumu da denebilir. Kadınlar için de cam metaforu kariyer yapmak yükselmek isteyen kadınlar için görülemeyen ancak görülemese de sezinlenebilen engelleri ifade etmektedir (Tanrısevdi, 2015, 21). Cam tavanın, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının uzantısı olduğu kabul edilir (Wirth, 2001). Kadınlar için gayri-resmi terfi sınırı olarak da ifade edilebilmektedir. Çünkü cam tavan kurumların yazılı resmi belgelerine geçen veya açıkça konuşulup tartışarak üzerinde karar alınan bir durum değildir. Tam aksine konuşulamayan, görülemeyen ve gizli bir olgudur (Tanrısevdi, 2015, 23).

Genel olarak bakıldığında da cam tavan, işyerindeki görünmez ve aşılması zor engeller olup, kadınların çalıştıkları kurumda yükselmeleri

üzerinde sınırlandırıcı bir etkiye sahip olduğu, temelinde ön yargı ve cinsiyetçi yaklaşım bulunmaktadır (İpçiolu, Eğilmez, & Şen, 2018). Kavram ilk defa Wall Street Journal'da 1986 yılında iki gazeteci tarafından yazılan bir makalede gündeme getirilmiştir. Gazeteciler bir işyerinde kademeli olarak yükselen kadınların bile sonunda görünmez bir engele çarptığını, yönetici pozisyonuna gelmeye ramak kala cam tavanı geçemediklerini ileri sürmüşlerdir (Hymowitz & Schellhardt, 1986. akt. Ece, 2020).

Cam tavan ile ilgili literatür incelendiğinde cam tavan engellerinin değişik biçimlerde sınıflandırıldığı görülüyor. Bütünleyici bakış açısıyla cam tavan engelleri: bireysel engeller, örgütsel engeller ve toplumsal engeller olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 2

Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri Sınıflandırması

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu Rol Üstlenme Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Örgüt Kültürü Örgüt Politikaları Mentor Eksikliği İnformal İletişim (Networklara) Ağlarına Katılmama	Mesleki Ayrım Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Kaynak: Mizrahi ve Aracı, 2010, 150, akt. Eroğlu ve İrdem, 2016, 24.

Bireysel faktörlerden olan çoklu rol üstlenme, kadın hangi pozisyonda çalışırsa çalışsın anne, ev hanımı ve eş rollerini yüklenmekte, bu konuda yeterince destek görmemektedir. Çoklu rol üstlenmenin sonucu olarak kadınların gerilim ve çatışma yaşamaları kaçınılmaz hale gelmektedir. Zaman baskısı, rol çatışması çalışan kadınlar üzerinde gerilime sebep olmaktadır. Tüm bu sebepler kadınların yöneticilik kademesine geçmesini kısıtlamakta ve cam tavan engeli oluşturmaktadır. Kadınların bizzat kendi tercihlerinden kaynaklanan engeller de cam tavan engellerindendir. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, kararsızlık, özgüven eksikliği, kariyer isteği olmamak, mobbing ile başa çıkamama gibi sebepler sayılabilir.

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin cam tavan oluştuğusunun altında cinsiyet sebebiyle mesleki ayrım yapılması ve cinsiyetle bağdaştırılan stereotipler yatmaktadır. Yöneticilik mesleği gerek Türkiye'de gerekse dünyada bir erkek mesleği olarak görülmektedir. Bu durumun altında yatan sebep ise yöneticilerde olması gereken; "inisiyatif alabilme, otoriterlik, cesaret, rekabete yatkınlık gibi özelliklerin erkeklerde kadınlardan daha fazla bulunduğuna yönelik

algıdır" (Ağiroğlu-Bakır, Uğurlu, Köybaşı ve Özyazıcı, 2017, 1).

Toplumun cinsiyete dayalı yerleşik değerleri çalışma hayatındaki işlerin cinsiyetlere göre algılanmasına sebep olmuştur. Yöneticilik, müfettişlik, mühendislik, şoförlük gibi mesleklerin erkek işi olarak görülmesi; öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi mesleklerin de kadın işi gibi görülmesi bu algılardan sadece birkaçına örnek olarak verilebilir.

Tablo 3, iş hayatında birebir aynı davranışları gösterecekler bile cinsiyetlerinden dolayı kadınların nasıl algılandıklarını göstermektedir. Bazı psikologlar tarafından 'sosyal toksinler' olarak da adlandırılan stereotipler en çok cinsiyet, ırk ve yaş kategorilerinde görülmektedir. Cinsiyet stereotipleri üzerinde en çok araştırma yapılan kategoridir. Toplumlar arasında cinsiyetler arası eşitlik sağlanmadığı sürece stereotiplerin de kaybolmayacağı söylenebilir.

Tablo 3*İşyerinde Cinsiyete Göre Oluşan Algı (Stereotipler)*

İşyerinde Erkeklere Karşı Algı	İşyerinde Kadınlara Karşı Algı
Aile fotoğrafı erkeğin masasında: <i>-Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!</i>	Aile fotoğrafı kadının masasında: <i>-Ailesi mesleğinden önde geliyor!</i>
Erkeğin masası çok dağınık: <i>-Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam!</i>	Kadının masası çok dağınık: <i>-Mutlaka düzensiz bir kadın.</i>
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor: <i>-Mutlaka işteki son değişiklikler ile ilgili konuşuyordur.</i>	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor: <i>-Mutlaka kaynatıyordur.</i>
Erkek yerinde yok: <i>-Bir toplantıda olmalı.</i>	Kadın yerinde yok: <i>-Mutlaka alışverişe gitmiştir!</i>
Erkek patronu tarafından eleştirildi: <i>-Bu onun performansını arttıracak.</i>	Kadın patronu tarafından eleştirildi: <i>-Bu durumdan o çok üzülecek.</i>
Erkek evleniyor: <i>-Daha düzenli ve kararlı olacaktır.</i>	Kadın evleniyor: <i>-Hamile kalıp işi bırakacaktır.</i>
Erkek iş seyahatine çıkacak: <i>-Kariyeri için iyi bir fırsat!</i>	Kadın iş seyahatine çıkacak: <i>-Acaba kocası ne der?</i>
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor: <i>-Fırsatları iyi değerlendiriyor!</i>	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor: <i>-Kadınlara güvenilmez!</i>

Kaynak: Josefowitz, 1980; Blau ve Ferber'den, 1986, akt. İnel, Garayev ve Bakay, 2014, 4.

Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engeller üzerine yapılan araştırmalarda, kadınların idarecilik makamlarına zorlukla gelebildiği ve bu süreçte çeşitli psikolojik baskılara maruz kaldığı görülmüştür (Alican ve Çelik, 2017 akt. Ekşi, 2018). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri ile ilgili yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (13 erkek eğitim yöneticisi, 12 kadın okul müdürü) erkek eğitim yöneticileri yönetimin erkeklere daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir (Kirişçi ve Can, 2020, 618). Kadınların çoklu rolleri nedeniyle yöneticilikteki iş yükü ve uzun mesailerinden dolayı yönetici olmak istemedikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların tamamı kadınların yönetim kademesinde temsil edilmediğini ifade etmişlerdir. Kadın öğretmenleri yöneticiliğe yükselmekten alıkoyan tam gün mesai ve yıpratıcı çalışma koşullarıdır. Öğretmenlik yaz tatillerinin uzunluğu, yarım gün mesai hatta bazı branş öğretmenlerinin boş günleri olabilmesi gibi nedenlerle tercih sebebi olabilmektedir. Aynı çalışma şartları yöneticilikte yoktur. Kadınlar ailelerine ve ev işlerine vakit ayırabilmek için kariyer yapmak yerine öğretmen olarak kalmak istemektedir. Ayrıca kadın öğretmenler rol model eksikliği de yaşamaktadır (Kirişçi ve Can, 2020, 628). Okul müdürlüğünün uzun mesaisi ve zor çalışma şartlarına rağmen maddi getirisinde öğretmenliğe göre çok az fark olması da kadınların okul müdürlüğünü tercih etmeme sebeplerinden biridir (Meriçelli, 2017, 47).

Kadın yönetici sayılarının azlığından kaynaklı kadın öğretmenlerin rol model sayısı az olmakta ve kadın yöneticilerin bu durumda erkek yöneticileri örnek olarak erkeksi tavırlar sergilediği görülmektedir. Bu tür bir karmaşaya girmek istemeyen kadın öğretmenlerin de yöneticiliği tercih etmediği görülmüştür. Tüm bunların sonucunda kadın yöneticiler, erkek yönetim tarzını model alarak erkeksi yönetim kültürünü ve tarzının yeniden üretilmesine ön ayak olmaktadır (Ekşi, 2018). Atay'ın 2001 yılında ilköğretim okul müdürlerinin davranışları konusunda yaptığı bir araştırmada, kadın yöneticilere yönelik ön yargıların boyutunu ortaya çıkarması açısından önemlidir. Katılımcıların kadın yöneticileri tanımlamak için kullandıkları cümleler şu şekildedir: "Kariyerlerine erkekler kadar bağlı değillerdir, çok çalışmak istemezler, yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir, mesai saatleri dışına çıkmak istemezler, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar" (Çelikten, 2004, 96 akt. İmamoğlu, 2019, 77). Karşıt bir görüş olarak kadınların günümüz örgütlerini özellikle de okulları yönetmeye daha uygun olduğu görüşünü savunanların iddiası, kadınların "androjen yönetimde" yani hem erkeksi hem de kadın özellikleri bir arada kullanarak bir yönetim tarzı geliştirmekte daha başarılı olduğudur (Taş, 2017, akt. Ekşi, 2018). Bu iddia incelendiğinde, erkeklerin yöneticilikte eril özelliklerini koruduğu; fakat kadın yöneticilerin hem eril hem dişil

özellikler kullandığında daha başarılı olduğu algısı ortaya çıkmaktadır (Eksi, 2018).

Cam tavanın oluşumunda rol oynayan etmenlerden biri de “kraliçe arı sendromu” dur. Kavram, kadınların iş hayatında birbirlerini çekememeleri olarak da bilinir (Ludwig, 2011, akt. İnel, Garayev& Bakay, 2014, 3).

Kraliçe Arı Sendromu

Bu olgu, diğer kadınlardan uzaklaşarak, eril kültüre adapte olmuş ve erkek egemen iş ortamlarında bireysel başarı elde eden kadınlara atfedilmektedir. Arı kovanında tek hâkimin kraliçe arı olması gibi, iş hayatındaki kraliçe arılar da tek olmak istemektedir. Hemcinslerini kendilerine karşı rakip olarak görebilmektedir. Daha da vahim olanı ise kendi varlıkları için diğer kadın çalışanları tehdit olarak görüp, bu düşünce doğrultusunda davranışlarını şekillendirebilmektedir (Tanrısevdi, 2015, 47).

Sahip oldukları konuma gelebilmek için onlarca barikatı aştığını düşünen yönetici kadınlar, iş yerlerinde olumsuz bir tutum içerisine girmeyi kendilerine bir hak olarak görebilmekte ve astlarına baskı uygulayabilmektedir (Gerni, 1999, akt. Tanrısevdi, 2015, 48). Bazen de yönetici koltuğundaki kadınlar astlarına uyguladıkları otokratik, kırıcı davranışları farkında olmayabilmektedir.

Literatürde kraliçe arı fenomenine son yıllarda ağırlık verildiği, araştırmaların “sosyal kimlik teorisi”ne dayandığı görülmektedir. Sosyal kimlik teorisi açısından bakıldığında kraliçe arı sendromu, kadın cinsiyetinin değersiz, erkeklerin ise egemen olduğu geleneksel yapıdaki örgütlerde, yönetim pozisyonuna yükselmeyi başarmış kadının kendisini grubun geri kalanıyla karşılaştırması ve toplumsal cinsiyet kalıp yargıları nedeniyle olumsuz değerlendirilen kadın grubundan ayrılarak olumlu olan erkek grubuna girmeye çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ellemers vd., 2004, akt. Kızıldağ, 2018, 60). Bu konuda yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre “kadın çalışanların kendilerini diğer kadın çalışanlardan izole ederek farklılaştırmaya çalışmalarının altında genel bir tutum olarak kadınları küçük görmeleri veya beğenmemeleri yatmadığı, iş hayatında daha önce yaşadıkları cinsiyet odaklı olumsuz deneyimler yüzünden ait oldukları cinsiyet grubundan kendilerini ayırıştırmayı başarı olma yolunda daha

anamlı bir strateji olarak kabullenmeleri yatmaktadır (Derks vd., 2001, akt. Baykal, 2018, 164).”

Kraliçe arı sendromu, örgütlerde çalışan kadınların birbirlerine destek vermemeleri, istememeleri sonucunda kadın liderlerin kadın astlarına bile isteye olumsuz davranışlar sergilemesi ve kadın yöneticilerin hemcinslerinden kasıtlı olarak uzaklaşmaları olarak ifade edebilir (Cevher ve Öztürk, 2015, 872, akt. Karaoğlu, 2020, 12).

Kraliçe arıların bir kadın olarak hemcinsleri olan kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayılarını artırmaya yönelik beklentiler doğrultusunda ataerkil düzene ve erkek egemen yönetime meydan okuması beklenirken, kendilerini diğer kadınlardan ayırarak kadınların yönetim pozisyonlarında kaydettiği ilerlemeyi baltalayarak toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına katkıda bulunacak şekilde davranması bir tezat oluşturmaktadır (Mavin vd., 2014, akt. Kızıldağ, 2018, 59-60). Bu duruma siyasetin en etkili kadınlarından İngiltere’nin ilk kadın başbakanı Margaret Thatcher örnek verilebilir. Thatcher’a İngiliz basını kraliçe arı yakıştırması yapmıştır. İnatçılığı ve sert tavırlarından dolayı “Demir Leydi” olarak da anılır. Thatcher’ın kendi döneminde kabinede kadınlara hiç yer vermediği bilinmektedir. Elindeki yetkiye rağmen kadınlara yönelik bu tutumu sert tepkiler almasına neden olmuştur. Seçmenlere ulaşmak ve daha etkili olabilmek adına erkekler kulübünde yer aldığı da iddialar arasındadır (Kızıldağ, 2018, 60).

Kadın çalışanların kadın yönetici ile çalışma tercihlerini inceleyen en eski araştırmalardan biri, Kanter’in ‘Men and Women of the Corporation’ isimli kitabında yer almaktadır. Kanter (1993, 201), 1942 yılında Donald Laird tarafından 521 kadın çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarını aktarmıştır. Bu çalışmada kadın çalışanların yüzde 99,8’i, kadın yöneticilerin çok kıskanç olduğu, her şeyi çok kişisel aldıkları, sağduyulu olmadıkları, etkililikle ve rutin detaylarla aşırı ilgilendikleri, sistemin kölesi oldukları, ufak detaylara takılıp kaldıkları, yakından denetledikleri, çok fazla hata buldukları, aşırı eleştirel oldukları, kendilerinin önemli bir birey olduğunu göstermek için astlarına bağırdıklarına inandıklarını ve bu nedenlerle erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticilere yönelik bu kalıp yargıları Laird ‘aşırı tepki’ olarak değerlendirirken

Kanter ‘düşmanca’ bulduğunu ifade etmiştir (Tolay,2020).

“Kraliçe arı sendromu” bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre destek teması altındaki görüşler incelendiğinde, kadın öğretmenlerin görüşlerinin büyük oranda olumsuz olduğu (%75) görülmüştür. Okul ortamında birden fazla kadın idareci olmasına da yöneticiler arasında güç çatışması yaşanacağı ve bir yarış ortamı içerisine girileceği için yine olumsuz yanıt verilmiştir. İkinci tema olan mizaç-karakter ile ilgili görüşlerde kadın öğretmenler kadın yöneticilere sırasıyla kıskançlık-çekememezlik, kaprisli, olumsuz açıdan duygusal ve önyargılı olma, kindarlık, acımasızlık, dedikodu yapmak ve bencillik (%90,7) gibi olumsuz özellikler atfetmiştir. Araştırmanın üçüncü teması olarak yeterlilik teması belirlenmiştir. Yeterlilik teması altında görülen ifadelerle göre kadın çalışanlar kadın yöneticilerin tecrübesiz olduklarını, kararlarında duygusallığın ön planda olduğunu ve otorite sağlayamadıklarını aktarmışlardır. Araştırma sonucunda kadın yöneticilere yönelik olumsuz bir tutumun olduğu tespit edilmiştir (İmamoğlu-Akman, ve Akman, 2016).

Tüm bu sonuçlara bakıldığında umulanın tam tersi yüksek oranda kadın çalışanların diğer kadın çalışanları desteklemedikleri tespit edilmiştir. Bunun yerine kadınları engelleyerek, mutsuz ederek ve bezginlik yaratacak rahatsız edici davranışlar gösterebilmektedirler. Kadınların işyerlerinde birbirlerine karşı bu tutumları, yani kadının kadına uyguladığı mobbing olarak tanımlanan “pembe taciz” kavramının ayrı olarak ele alınması yararlı olacaktır.

Kadının Kadına Uyguladığı Mobbing: Pembe Taciz

80’li yıllarda, iş yaşamında “mobbing” kavramını ilk kez kullanan (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, 4, akt. Kasapoğlu-Turhan, 2013, 91) Heinz Leymann’ın mobbing tanımının literatürde en çok atıf yapılan tanım olduğu görülüyor. İsveç’te yaşayan Alman asıllı endüstri psikoloğu Leymann’a göre çalışma hayatında psikolojik taciz (mobbing), bir veya birden fazla kişi tarafından, sistematik olarak genellikle bir kişiye yöneltilen ve bu kişiyi çaresiz ve savunmasız bir duruma iten, hasmane, ahlak dışı ve süreklilik arz eden eylemler

aracılığıyla kurulan iletişim biçimidir. Leymann buna “psikolojik terör” de demektedir (Leymann, 1996, 168, akt. Kasapoğlu-Turhan, 2013, 91).

Doktrinde bu kavramı Türkiye’ye tanıtan kişi ise çalışma psikoloğu olan Prof. Dr. Pınar Tınaz’dır. Tınaz’ın bu çalışmalarından birinde işyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramını “işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır. Tınaz’a göre işyerinde psikolojik taciz kavramı, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreci ifade etmekte olup sistematik bir şekilde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet ve aşağılama gibi davranışları kapsar (Tınaz vd., 2008, 7, akt. Kasapoğlu-Turhan, 2013, 91). Doktrinde psikolojik tacizin, çalışanlara sadece üstleri tarafından değil, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından da yapılabileceği kabul edilmektedir (Tınaz vd., 2008, 7, akt. Kasapoğlu-Turhan, 2013, 96). Türk Dil Kurumu “mobbing” kelimesinin karşılığı olarak “bezdiri” kelimesini kullanmış ve “bezdiri”yi ise “işyerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2012, akt. Kasapoğlu-Turhan, 2013, 91).

Turhan’ın 2013 yılında yaptığı çalışmada mobbing konusunu kamu görevlileri açısından ele alması bakımından incelemeye değer bir çalışmadır. Çalışmada kamu sektöründe mobbing riskinin, özel sektöre kıyasla daha fazla olduğu “2005 Avrupa Çalışma Koşulları Anketi” sonuçlarına dayandırılarak verilmiştir. Ankete göre, işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddetle karşılaşma riski özel sektörde çalışanlarda (%4), kamu sektöründe çalışanlarda (%6) çıkmış, bunun sebepleri arasında da kamu sektöründe işten çıkarılma riskinin az olması ve çalışanların işlerini kolay kolay terk edememeleri sayılmıştır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010, 17).

Kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yaptıkları mobbingin (pembe taciz) şiddetinin daha ağır olduğu da iddia edilmektedir. Pembe taciz uygulayan kadın yöneticiler hemcinslerine yönelik cinsiyetçi söylemlerde bile bulunabilmektedirler. Eril dili kadın hemcinslerine kullanmaktan çekinmeyen kadın yönetici mobbing gibi çalışanlar için ağır bedelleri olan bir duruma sebebiyet

vermektedir. Sonuç olarak kadınlar da yüksek oranda yöneticilerinin kadın olmasını istememektedirler. Bu durum kadın aleyhinde sonuçlar doğurmaktadır. Zaten yönetim alanında kendine çok az yer bulabilen kadınlar için bu alan iyice daralabilmektedir (Çamurcuoğlu, 2019).

Kadın okul müdürlerinin gerek öğretmenler tarafından gerekse üst yönetim tarafından mobbinge maruz kaldığını gösteren araştırmalar vardır. Tüzel-İşeri ve Çalık (2019) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin erkek egemen üst yönetim kademeleri ve birlikte çalıştıkları öğretmenler ile ilişkilerinde çoğunlukla psikolojik yıldırma temelli çeşitli sıkıntılar yaşadıkları belirlenmiştir (Tüzel-İşeri & Çalık, 2019, 1494). 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 (Tüzel-İşeri & Çalık 2019, 1483).

TARTIŞMA SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma ile kadın öğretmenlerin müdür olabilmelerinin tüm engellere rağmen mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmışsa da bu konuda çok da talepkâr olmadıkları tespit edilmiştir. Müdür olmuş kadınların da cinsiyetlerinden dolayı gerek üstlerinin gerekse astlarının basmakalıp yargılarından dolayı (stereotipler) sıkıntılar yaşadıkları literatürdeki araştırmalarla ortaya konmuştur. Kadın müdürlerin tüm bu handikaplara rağmen fırsat verildiğinde son derece başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

Kamu sektöründe göreve alınma ve yükselmede kadın lehine pozitif ayrımcılık yapılması bir zorunluluk olmuştur. Kamuda yapılacak böyle bir düzenleme, özel sektörün de kadın lehine kararlar almasında etkili olabilecektir. Yönetim kademelerine kadınların da erkekler kadar yer alması, cinsiyetlerin sayısal olarak eşitlenecek olmasından dolayı ön yargı ve ayrımcılığı da azaltabilecektir. Çünkü birçok araştırma göstermiştir ki, ülkemizde kadına karşı ayrımcılık erkeklerin sayısal olarak fazla olduğu mesleklerde daha çok yaşanmaktadır. Avrupa ülkelerinde kanunlarda yapılan pozitif ayrımcılık düzenlemeleri ile istenilen hedeflere büyük ölçüde

ulaşabildikleri görülmektedir. Ülkemizde de gerek anayasada, gerekse mevzuatta kadınlar lehine önlemler alınmıştır. Bakıldığında bunların bir kısmının pozitif ayrımcılık niteliğinde olduğu görülüyor. Türkiye’de kadın erkek eşitliği ilkesi; 2001 yılında Anayasa’nın 41’inci ve 66’ncı maddeleri, 2004 yılında 10’uncu ve 90’uncu maddeleri, 2010 yılında ise yine 10’uncu maddesinde yapılan değişikliklerle güçlendirilmiştir (KSGM, 2018, 23).

Anayasanın 10. Maddesine: “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür” hükmü eklenmiştir. 2010 yılında 10’uncu maddenin ikinci fıkrasının sonuna “... bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz.” ibaresi eklenmiştir. Yapılan bu değişikliklerle devlet cinsiyete dayalı ayırım yapmamanın ötesinde, kadınlara erkeğin her alanda eşit haklara, eşit imkânlarla kavuşması için düzenlemeler yapmak, gerekli tedbirleri almakla yükümlü kılınmıştır ve pozitif ayrımcılığın önü açılmıştır (DİB, 2021, 5).

2001 yılında Anayasanın 41’inci maddesine “Aile Türk toplumunun temelidir.” ifadesinden sonra gelmek üzere “ve eşler arasında eşitliğe dayanır.” hükmü eklenmiştir (KSGM, 2018, 23). 2004 yılında 90. maddeye “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası anlaşmalarla ulusal kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi durumunda çıkabilecek ihtilaflarda milletlerarası anlaşma hükümleri esas alınır.” hükmü eklenmiş, bu çerçevede İstanbul Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) de dâhil olmak üzere, temel hak ve özgürlükleri hedef alan uluslararası anlaşmalar, ulusal düzenlemelerle uyumsuzluğu durumunda öncelikli konuma getirilmiştir (KSGM, 2018, 24, akt. Oluk, 2019, 130).

7 Mayıs 2010 tarih ve 5982 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile Anayasa’da değişiklik yapılarak “Herkes, Anayasa’da güvence altına alınmış temel hak ve özgürlüklerinden, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi kapsamındaki herhangi birinin kamu gücü tarafından ihlal edildiği iddiasıyla Anayasa Mahkemesine başvurabilir.” hükmü düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler sonucunda,

cinsiyet ayrımcılığına maruz kalınması durumunda Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru yapılabilecektir (DİB, 2021, 6).

Anayasada yapılan tüm bu düzenlemelerle kadınların kamuda görevlerinde yükselbilmeleri için kota uygulamasının önü de açılmıştır. Almanya ve Fransa kota uygulaması ile kamuda kadın yönetici sayısını artırabilmiştir. Türkiye'nin taraf olduğu ve taraf devletleri bağlayıcı bir sözleşme olan CEDAW, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılması için görevler vermiştir.

Sadece yasal düzenlemelerle, kotalar getirilerek kadın-erkek eşitsizliğinin giderilmesi pek mümkün görülmemektedir. Bunun için toplumdaki resmi-özel-sivil tüm kurumların koordineli bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Farkındalık oluşturmak için kamu spotları hazırlanabilir. Kadın-erkek eşitliği için toplumda bir bilinç oluşturulması zorunludur. Bu bilinç aileden başlamalı, okullarda da süregelmelidir. Okul ders kitapları anne mutfakta yemek pişiren, baba koltukta gazete okuyan olarak resimlendirilmemeli, her işi beraber yaptıkları resimlerle güncellenmelidir. Çocukların toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bireyler olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bunun için çocukların ve gençlerin düzeyine uygun eğitimler yapılmalıdır. Medyada kadınlara ilgili kullanılan dil ayrımcılık içermemelidir. Sunulan program, dizi ve filmler yayımlanmadan önce denetlenmelidir. Bunun için zorunlu denetim mekanizmaları kurulmalıdır. Akademisyenler toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili çalışmalara daha fazla yer vermeli, bu yönde kamuoyunu bilinçlendirmelidirler. Kadın yöneticilerin daha esnek çalışabilmelerine olanak verilmelidir. Bazı işleri evde internet üzerinden yapabilmeleri gibi. Mobbing konusunda farkındalık oluşturulmalı, çalışanlara ve yöneticilere eğitim verilmelidir. Türk eğitim sisteminde zoru başarıp üst yönetim kademesine gelebilmiş kadınların tanıtılması çalışmaları yapılabilir. Nitekim yazar, devlet okullarında geçen 23 yıllık çalışma hayatına rağmen bu araştırmayı yapana kadar Dane Carilli (Türkiye'nin ilk kadın ilçe milli eğitim müdürü) ismini hiçbir platformda duymamıştır. Bu durum yöneticilik için rol model ihtiyacı duyan kadın öğretmenlerimiz için büyük bir eksiklik. Araştırma sürecinde MEB'de kadın yönetici sayılarını tespit etmede zorluk yaşanmıştır. 2019

yılında sorulan yazılı bir soru önergesi araştırmaya kısmen katkı sağlamıştır. Soru önergesinde sadece kadın yönetici sayıları verilmiş, toplam sayılar vermediği için oran hesabı yapılırken zorluk çekilmiştir. İşin ilginç olan yanı da bu soru önergesi olmasaydı MEB'in hiçbir kaynağında bu sayıların yer almaması olmuştur. Bunun için MEB'in merkez teşkilat sayfasına girilip tek tek saymak suretiyle veri elde edilmeye çalışılmıştır. Genel müdür ve daire başkanlarının toplam sayıları elde edilmiş, bazı verilere hiç ulaşılamamıştır. İl MEM toplam şube müdürü sayıları, İlçe MEM toplam müdür sayıları gibi. Elde edilen verilerle kadınların oran olarak yönetimde ne kadar yer aldıkları hesaplanmıştır. Bu araştırma ile MEB'in istatistiki bilgilerinin çok daha geniş kapsamlı yapıp yayımlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anayasanın 11. Maddesi “*Anayasa hükümleri, yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarıdır.*” diyerek toplum içinde hukuki anlamı olan her düzenlemenin Anayasaya uygun olmasını zorunlu kılmıştır. Anayasada kadın lehinde yapılan tüm düzenlemelerin bağlayıcılığı olduğuna göre bunları somut olarak hayata geçirmek tüm makam, kuruluş ve kişilerin yükümlülüğüdür. MEB de bu doğrultuda kadınlar lehine düzenlemeleri bir an önce hayata geçirmelidir.

KAYNAKÇA

- Ağiroğlu-Bakır, A., Uğurlu, C. T., Köybaşı, F. & Özyazıcı, K. (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Curr Res Educ*, 3(1), 1-14.
- Akkaş, İ. (2019). Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları çerçevesinde ortaya çıkan toplumsal cinsiyet ayrımcılığı. *Ekev Akademi Dergisi ICOAEF Özel Sayısı*, (23) 97-118. <https://doi.org/10.17753/Ekev1038>
- Akman, G. & Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763. <https://doi.org/10.14686/buefad.v5i3.5000195251>
- Aydın, İ. (2009). *Türk eğitim yönetiminde öncü kadınlar*. Pegem Akademi Yayınları.
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16). 159-176.
- Çamurcuoğlu, G. (2019). *Pembe taciz: Kadının kadına uyguladığı mobbing* [Öz]. Uluslararası Kadın ve Hukuk Sempozyumunda sunulan bildiri. Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.

- <http://www.kadinvehukuksempozyumu.com/bildiriozeti/G%C3%BClden%20%C3%87amurcuo%C4%9Flu.pdf>
- DİB, (t.y.). *Ailenin korunması ve kadına yönelik şiddetin önlenmesinde din görevlilerinin katkısının sağlanması* https://webdosyasp.diyaret.gov.tr/muftuluk/UserFiles/corum/ilceler/sungurlu/UserFiles/Files/4.Kitap_1b021b0f-86a2-4679-9261-6646d17b4b99.pdf
- Ece, S. (2020). *Emekçi kadınlar ve cam tavan sendromu*. Gazi Kitabevi.
- Ekşi, A.İ. (2018). *Eğitim yönetiminde çağdaş yaklaşımlar eğitim sektöründeki kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunlar ve çözüm yolları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, F. & İrdem, Ş. (2016). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve yönetim kademelerindeki yansımaları. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 11-35. 10.5505/piby.2016.70288
- İmamoğlu, D. (2016). *Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi, İstanbul.
- İnel, M., Garayev, V., & Bakay, A. (2014). Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege bölgesi kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 1-14.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö. & Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709. <https://doi.org/10.20875/makusobed.460894>
- İzmir, G. & Fazlıoğlu, A. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, 6(17) Nisan 2011. http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf
- Karaoğlu, Z. (2020). *Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2). <http://yad.baskent.edu.tr/tr/index.html>
- Kirişçi, G. & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636 <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>
- Koçer, H. (1972). Türkiye'de kadın eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 5(1), 81-124. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000335
- KSGM (2018). *Kadının güçlenmesi strateji belgesi ve eylem planı (2018-2023)*. Ankara-2018. <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/6315/kad%C4%B1n%C4%B1n-gue%C3%A7lenmesi-strajesi-belgesi-ve-eylem-plan%C4%B1-2018-2023.pdf>
- Kurnaz, Ş. (1997). *Cumhuriyet öncesinde Türk kadını (1839-1923)*. İstanbul: MEB Yayınları, No: 2422. http://www.ceidizleme.org/ekutuphanerem/dosya/792_1.pdf
- MEB (2010). 18. Milli Eğitim Şurası kararları. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/291702_22_18_sura.pdf
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı (t.y.). Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2019-2020. http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/041448_12_meb_istatistikleri_organ_egitim_2019_2020.pdf
- Meriçelli, F. (2017). *Kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engeller* (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Oluk, F. (2019). *Denizli'de kadına yönelik şiddet konusunda evli çiftlerle niteliksel bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- O'Neil, M.L., Şişmanoğlu-Şişmek, Ş. & Koçer, S. (2017). *Toplumsal cinsiyete duyarlı bir yazım rehberi*. Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Merkezi. Erişim adresi: file:///C:/Windows/system32/config/systemprofile/Deskto p/toplumsal-cinsiyete-duyarli-yazim-rehberi-tr.pdf
- Tanrısevdi, F., Yengin Sarpkaya, P. & Sarpkaya, R. (2015). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın. <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/handle/11607/3034>
- TBMM (2020). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurumlarda görev yapan kadın yönetici sayısı*. 27/3 dönemi-yılı ve 7/21364 esas numaralı yazılı soru önermesine ilişkin bilgi. https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/yazili_sozlu_soru_sd.sorgu_baslangic
- Tolay, E. (2020). Kadın astların perspektifinden kadın yöneticiler: hiyerarşik ilişkiler bağlamında nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2276-2296.
- Turhan-Kasapoğlu, M. (2013). Kamu görevlileri bakımından işyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki korunma yolları. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi* (105).
- Tüzel-İşeri, E. & Çalık, 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. <https://doi.org/10.15869/itobiad.559985>
- Üner, S. (2008). *Toplumsal cinsiyet eşitliği*. <https://www.ilkadim.bel.tr/yerel-esitlik/9.pdf>
- WEF (2020). *Global gender gap report 2020*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Genova: International Labor Office. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf
- Yıldırım, İ., Ergüt, Ö., & Camkıran, C. (2018). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusundaki farkındalığın belirlenmesine yönelik akademisyenler üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi* 1(2), (37-46). <https://doi.org/10.26695/mukatcad.2018.10>