

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri

Aycan ÇİÇEK SAĞLAM*

Aynur B. BOSTANCI**

Özet

Çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında yönetim pozisyonlarında kadınların yer alma durumunu ortaya koyarak, kadınların yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin nedenleri ve yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde karşılaştıkları engelleri belirleyerek çözüm önerileri sunmaktır. Çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle kadınların Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları yönetim pozisyonlarında yer alma durumuna yönelik bakanlıktan istenen istatistiki veriler yorumlanmıştır. Daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerinde çeşit düzeylerde görev yapan 32 yöneticiye açık uçlu sorular sorulmuş ve cevaplar çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, eğitim yönetiminde kadınlar düşük düzeyde yer almaktadırlar. Özellikle üst yönetim kademelerine doğru gidildikçe kadınlara yönetim pozisyonlarında hiç yer verilmediği görülmektedir. Ayrıca araştırmada, kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısının kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çözüm yolu olarak, kadınların yönetim kademelerinde daha fazla sayıda temsil edilebilmeleri için öncelikle kadınların toplumdaki rollerine ilişkin geleneksel bakış açısının değişmesine ve örgütsel açıdan da kadınların yönetim kademelerine atanmasında öncelik sağlayacak düzenlemelere gidilebileceği belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetimde kadınlar, yönetim, eğitim yönetimi, kadınların istihdamı.

* Doç. Dr. Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aycancicek@hotmail.com.

**Yrd.Doç.Dr. Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aynur.bozkurt@usak.edu.tr

Administrators' Views Regarding the Level Of Women Being Represented in Administrative Positions in Central and Provincial Organizations of Ministry of Education

Abstract

The purpose of the study is to identify the obstacles that female administrators encounter in seeking managerial positions and the reasons why women are so under-represented in managerial positions. The study focuses on the situation of women in managerial positions at central and provincial organizations within Ministry of Education and offers potential solutions to their issues. In this study, qualitative research technique was used. First, statistical data regarding the state of women in managerial positions in central and provincial organizations of the Ministry of Education was interpreted. Next, 32 administrators working at different levels in central and provincial organizations of the Ministry of Education were asked open-ended questions and their answers were analyzed. According to the research findings, women enter educational management at low levels. The results indicate that especially when moving on to higher levels of administration, women have no access to administrative positions. Moreover, the study shows that although there are no legal barriers to women entering managerial positions, the excess burden of their duties and responsibilities within the family, traditional points of view about women's social position, and the male - dominated structure of the society prevent them from taking on managerial duties. As a solution, we suggest that some arrangements aimed at changing the traditional point of view pertaining to women's gender roles and giving priority to female appointments to managerial positions should be made in order for to facilitate better representation of women at administrative levels.

Key Words: Women at management, management, educational management, women's employment.

GİRİŞ

Toplumda bazı kesimler, istihdam olanakları, sağlık ve eğitim hizmetleri, kültürel faaliyetler, toplumsal ve kurumsal karar alma süreçlerine katılma gibi temel süreçlerden yoksun kalarak sosyal dışlanma olgusu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplumsal dışlanmışlığı, yaşamın her alanında en çok yaşayan grupların başında kadınlar gelmektedir

Dünyanın her yerinde ve her sektörde varlığını gösteren bu dışlanmışlık özellikle Türkiye açısından bakıldığında da, cinsiyete dayalı olarak daha belirgin olarak varlığını göstermektedir (Çakır, 2008; Kızıloluk,2007). Cinsiyete dayalı ayrımcılık, ne yazık ki kadınların işe alınmasından tutun da terfilerinde, özellikle de daha fazla sorumluluk gerektiren üst yönetim kademelerine yükselmelerinde belirgin olarak kendini göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşük kalmıştır (Çelikten, 2004; Kızıloluk, 2007). Türkiye’de kadınlar 3 Mart 1924 tarihinde Tevhid-i Tedrisat Kanunu’nun kabulü ile kamu yönetiminde görev yapma hakkını elde etmişlerdir. Türkiye’de ciddi anlamda yönetimde kadınların söz sahibi olmalarını sağlayan Atatürk olmuştur (Ergin &Çınkır, 2005) Eğitim yönetiminde de atama ve yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel olmamasına ve en az erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen kadınların eğitim yönetiminde üst kademelere gelemedikleri görülmektedir (Çelikten, 2004). Dünyada da hem kamu hem de özel kesimde görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunu kadınların oluşturmasına rağmen, eğitim yönetiminin her düzeyinde, liderlik pozisyonlarında kadınların oranının dikkat çekici düzeyde düşük olduğu görülmektedir (Campbell, 2010; Priola, 2007; Ryder, 1994; Tan, 2002; Zachry, 2009). Kadınların okul yönetiminde yer almasının tarihinin 1871-72 yıllarına kadar uzanmasına karşın, Türkiye’de ilçe milli eğitim müdürü olarak ilk defa bir kadının atanması 1968, il milli eğitim müdürlüğüne bir kadının atanması 1990 yılında gerçekleşmiştir (Aydın, 2009). Karşılaştırılabilir verilerin sağlandığı 1996 yılında Türkiye, on üç Avrupa ülkesi arasında İsviçre’den sonra kadın eğitim yöneticisi oranlarının en düşük olduğu ülkedir. Nisan 2002 verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez teşkilatında müsteşar, müsteşar yardımcısı ve kurul başkanı düzeyinde kadın yoktur. Genel müdürlük düzeyinde 3, daire başkanlığı düzeyinde 12 kadın yer almaktadır. Ayrıca, ülke genelinde milli eğitim müdürlüğü düzeyinde 2 ve milli eğitim müdür yardımcılığı düzeyinde 3 kadın yönetici yer almaktadır (Tan, 2002). 19 Nisan 2008 tarihinde dönemin Milli Eğitim Bakanı tarafından yapılan açıklamada, istatistiklere göre 81 ilin milli eğitim müdürü arasında hiç kadın yok iken 922 ilçe milli eğitim müdüründen de sadece 5’i kadındır. Bakanlıktaki müsteşar yardımcılarının tamamı erkektir. Bakanlığa bağlı 16 genel müdürlükten sadece kız teknik öğretim genel müdürü kadındır. Genel müdür yardımcılarında da durum farklı değildir. 40 genel müdür yardımcısından 3 ü kadındır. Bağımlı 77 Daire Başkanı

arasında ise kadın daire başkanı sayısı 8, Bakanlığa bağlı 422 Şube Müdürü'nün 354'ü erkek, 69'i ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır (www.aktifhaber.com,2010). 21. Yüzyılın başında elde edilen bu veriler, kadınların eğitim yönetimi alanında yer alamadıklarını açıkça göstermektedir. Araştırmalara göre her ne kadar, kamuda çalışan kadın sayısı yıllar bazında artmış olsa da kadın yönetici sayısındaki artış açısından aynı paralellikte gelişmemiştir. Kadınların mesleklerde % 0,8'lik oranla üst kademe yöneticiliği yapmaktadırlar (Ataklı vd. 2004; Duman, 2008). Gerni (2001) de kadınların Türk Eğitim Sistemi içindeki yerini araştırdığı çalışmasında gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ve ilkokullardan liselere doğru gidildikçe sistem içindeki kadın yöneticilerin oranının düştüğünü saptamıştır (Akt: Çelikten, 2004). 2002-2003 öğretim yılı verilerine göre okullarda yönetim kademelerinde bulunan kadın ve erkek yönetici sayıları arasında uçurum sayılabilecek farklar vardır. Buna göre okullardaki erkek müdürler % 94.73'lük bir oranda iken, kadın müdürler ancak % 5.27'lik bir orana sahiptir (Ergin & Çınkır, 2005). UNICEF'in "eğitimin toplumsal cinsiyet açısından incelenmesi Türkiye 2003" raporuna göre, kadın okul müdürlerinin eğitim alanında kapladıkları yer % 4'tür. İlköğretim müdürlerinin sayısı 16.454 iken bu rakamın sadece 477'si kadındır. Ortaöğretim kadrosunda ise kadın yönetici bulunmamaktadır (Duman, 2008). Sanayi çağı ile aynı zamanlarda ortaya çıkan ve 20. yüzyılın başlarında gelişmeye başlayan yönetim biliminin, erkek egemen bir bilim dalı olarak görülmüştür. Yüz yıllardır iş dünyasında erkek hâkimiyetinin olması ve iş dünyasının kurallarının ve yükselme ölçütlerinin erkekler tarafından konulması, bunun sonucu olarak da modellerin ve teorilerin ana görüşlerini erkeklerin beklentileri, memnuniyetleri ve üstünlükleri biçimlendirmesi yönetimde kadınların azlığına yol açan bir etken olmuştur (Gerni, 2001, Akt: Ergin & Çınkır, 2005). Hem kadınların hem de erkeklerin kabul ettikleri ve kadınların okul yönetimine katılmasını kısıtlayan inançlarda, yüzyıllar boyu süre gelen erkek egemenlik örüntülerinin uzantılarıdır. Yaşam alanlarını cinsiyet boyutunda soyutlayan geleneksel uygulamalar yanında kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan normlar, erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak toplumsal sorunlarla baş etme konusunda özel yeteneklerinin bulunduğu, kadınların iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları, hacim ve güç kısıtlarından kaynaklanan disiplin yetersizlikleri, mesleğe bağlanmışlıklarının evlilik ve çocuk gibi nedenlerle süreksizliği gibi ön yargılar mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olmuştur (Tan, 2002). Günümüzde üst yönetim

kademelerinde kadın oranlarının hala düşük olması akla iki olasılığı getirmektedir. Birincisi kadınların bu kadrolarda çalışmaya muktedir olmadıkları ve ekonomik verimliliği düşürdükleri, ikincisi erkeklerin kadınlara karşı tutumlarının henüz yeterli düzeyde değişmediğidir. Birinci olasılık verilerle çürütüldüğüne göre ikinci olasılık üzerinde durulabilir. W. S. Ogburn, yeterli kişisel ve ekonomik şartlar oluştuğu halde kadınların üst yönetim kadrolarında yer almamalarını, aile kurumunu ve toplumsal cinsiyet rollerini ilgilendiren normlar ve değerlerdeki yeterli düzeyde ve hızda gelişme olmamasına bağlamaktadır (Arıkan & Yıldırım, 1993, Akt: Naisbitt vd. 1992). Ataklı, Yertutan ve Ekinci (2004) tarafından üniversite son sınıf öğrencilerinin “çağdaş kadın” üzerine görüşleri konusunda yapılan araştırma bulguları da cinsiyete dayalı ayrımcılığı ortaya koymaktadır. Bu araştırma bulgularına göre, kadına en az uygun görülen mesleklerden biri de yöneticiliktir. 1990 ve 1992 yıllarında özel sektörde yapılan iki geniş kapsamlı araştırmaya göre, üst düzey yönetimde kadınların oranı ise %4’tür (Aycan, 2010). Bu günden yaklaşık otuz yıl önce eğitim yönetiminde kadınların erkeklere denk oranda yer almaları hayal olarak değerlendirilmiş ve kadınlarla erkeklerin yönetimde eşit biçimde yer almamaları, kişisel ve sosyal roller, kişiden ve aileden kaynaklanan zorluklar ile eğitim, ücret ve terfi konularında kadınların aleyhine olan koşullar olmak üzere üç faktöre bağlanmıştır (Weber, Feldman & Poling, 1981). Günümüzde kadınların eğitim yönetiminde geçmişe göre daha fazla yer alsalar da ne yazık ki hala belirtilen faktörler varlığını sürdürmekte ve kadınlar eğitim yönetiminin üst pozisyonlarında yeterli düzeyde temsil edilememektedirler. Eğitimin güç sorunlarla karşılaştığı ve büyük sorumluluklar yüklendiği günümüzde etik değerlere dayanan, personeli destekleyen ve özsaygılarını güçlendiren, eğitsel ve demokratik ilkeleri bütünleştiren bir yönetim biçimi giderek daha çok önem kazanmıştır. Böylesi bir yönetim dili ve biçimi kadınların daha çok sahip olduğu özelliklere göndermede bulunmaktadır. Eğitim yöneticisi kadınlar üzerindeki uluslararası çalışmalar, kadın liderlik söyleminin daha demokratik olduğunu, öğretmenlerle daha iyi ilişki kurduklarını, daha esnek ve duyarlı göründüklerini, daha az baskıcı bir beden dili kullandıklarını göstermektedir (Ozga, 1993, Akt: Tan 2002). Durrah’ın (2009) yöneticilerin liderlik biçimleri konusunda yaptığı çalışmasında kadın ve erkek yöneticilerin liderlik biçimlerinin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre öğretmenler, erkek yöneticileri risk almaktan korkmayan olarak tanımlarken, kadın yöneticileri çalışma arkadaşlarıyla takım ruhu oluşturan, başarıları onlarla birlikte kutlayan ve samimi lider olarak

görmektedirler. Porat (1991) kadınlar tarafından yönetilen okulların, erkekler tarafından yönetilen okullardan daha başarılı olduğunu, kadın yöneticili okullarda öğrencilerin öğrenme kalitesi ve öğretmenlerin profesyonel performansının daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Akt: Grove & Montgomery, 2001). Pacis (2008) eğitim liderliğinde kadınların sesinin duyulmamasına ilişkin araştırmasında cinsiyetin önemli olmadığını belirtirken, Young vd. (2003) de araştırmalarında cinsiyetin geleneklerde, uygulamalarda ve eğitim liderliğinde bir sembol olarak önemini koruduğunu vurgulamaktadırlar (Akt: Heslinga, 2009). Bu bağlamda, kadınların eğitim yönetimi pozisyonlarında yer almamalarının nedenlerinin saptanması ve bunları giderici çözüm yollarının belirlenmesi kadınların da eğitim lideri olarak alanda kendilerini gösterebilmeleri açısından önemli görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, MEB merkez ve taşra teşkilatı ile okullarda yönetim pozisyonlarında kadınların yer alma durumunu ortaya koymak, kadınların yönetim pozisyonlarında çok az sayıda temsil edilmelerinin nedenlerini, yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde karşılaştıkları engelleri saptayıp bu doğrultuda ne gibi çözümler getirilebileceğini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Kadınların MEB merkez, taşra teşkilatları ve okul yönetim pozisyonlarında yer alma düzeyleri nedir?
2. Kadınların yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin nedenleri nelerdir?
3. Kadınların yönetim pozisyonuna gelme sürecinde karşılaştıkları engeller nelerdir?
4. Kadınların yönetim pozisyonlarında daha çok sayıda temsil edilebilmeleri için neler yapılabilir?

YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Öncelikle MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından 2010-2011 eğitim-öğretim yılı itibariyle merkez ve taşra teşkilatlarında yönetim kademelerinde görev yapan erkek ve kadın yöneticilerin sayısal durumunu gösteren veriler elde edilmiştir. Veriler sağlandıktan sonra amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşit örnekleme yöntemi ile eğitim örgütlerinde çeşit düzeylerde görev yapan 6 kadın ve 26 erkek olmak üzere toplam 32 yöneticiye açık uçlu sorular sorulmuş ve yazılı olarak alınan cevaplar daha sonra araştırmacılar tarafından okunarak çözümlenmiştir. Görüşlerine başvuru yapılan yöneticilerin ikisi ilçe milli eğitim müdür yardımcısı, üçü ilçe milli eğitim müdürlüğünde şube müdürü, on biri bakanlık merkez teşkilatında şube müdürü ve on altısı çeşitli düzeylerde okul yöneticilerinden oluşmaktadır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçlarındaki sıralamaya uygun şekilde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Kadınların, MEB merkez ve taşra teşkilatları yönetim pozisyonlarında yer alma düzeylerine yönelik ;

Tablo 1. Bakanlık Merkez Teşkilatındaki Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Pozisyon	Erkek	Kadın
Genel Müdür	15	1
Genel Müdür Yardımcısı	30	4
Daire Başkanı	71	9
Şube Müdürü	283	58

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010.

Tablo 1 de görüldüğü gibi MEB merkez örgütünde yönetici konumunda görev yapan erkek ve kadın yöneticilerin sayılarına bakıldığında, genel müdürlük düzeyinde 15 erkek, bir kadın yönetici, genel müdür yardımcılığı düzeyinde 30 erkek, 4 kadın yönetici, daire başkanlığı düzeyinde 71 erkek, 9 kadın yönetici, şube müdürlüğü düzeyinde ise 283 erkek, 58 kadın yönetici olduğu görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda bakanlık merkez teşkilatında üst düzey yöneticiliklerde kadınlara pek yer

Aycan ÇİÇEK SAĞLAM, Aynur BOZKURT BOSTANCI 147
verilmediği söylenebilir.

Tablo 2. Bölgelerde Cinsiyete Göre Taşra Teşkilat Yöneticilerinin

Dağılımı

Bölge Adı	İl		İl M. E. Md.		İl M. E. Şb. Md.		İlçe M. E.		İlçe M. E. Şb. Md.	
	Md.		Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Akdeniz	8	-	27	-	29	-	66	1	92	5
Doğu Anadolu	12	-	38	-	40	-	58	-	67	3
Ege	7	-	33	-	23	3	96	3	153	7
G.Doğu Anadolu	9	-	30	-	31	2	40	-	70	-
İç Anadolu	12	-	52	2	61	-	127	-	155	9
Karadeniz	16	1	50	-	58	-	128	-	150	3
Marmara	11	0	48	1	38	1	135	1	227	15
Genel Toplam	75	1	278	3	280	6	650	5	914	42

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010.

Tablo 2'ye göre İl milli eğitim müdürlüğü görevinde 75 erkek yöneticiye karşılık bir kadın yönetici görülürken, ilçe milli eğitim müdürlüğü görevinde ise 650 erkek yönetici görev yaparken kadın yöneticilerin sayısı 5'tir. Bu durum il ve ilçe milli eğitim müdür yardımcılığı ve şube müdürlükleri düzeyinde de farklı değildir.

Tablo 3. Bölgelere Göre Okul Öncesi, İlköğretim ve Orta Öğretim Kademeleri Toplamında Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Bölge	Müdür		Müdür Yrd.		Baş Müdür Yrd.	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Akdeniz	2725	156	440	24	4507	524
Doğu Anadolu	1933	77	459	13	2947	176
Ege	2892	207	435	40	4258	686
Güneydoğu Anadolu	1780	42	326	12	3317	212
İç Anadolu	3499	186	510	39	5923	762
Karadeniz	2949	138	482	30	4612	416
Marmara	3987	361	910	133	7369	1494
TOPLAM	19765	1167	3562	287	32933	4270

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010.

Tablo 3 den anlaşılacağı üzere, bölgelere göre okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında toplamda 19765 erkek, 1167 kadın yöneticinin görev yaptığı görülmektedir. Okullardaki müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı pozisyonları için de erkek yönetici sayısının fazlalığı geçerliliğini

korumaktadır. Sonuç olarak, Türkiye geneli için okullarda görev yapan yöneticilerin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu söylenebilir. Bölgelere göre bakıldığında Marmara bölgesi, Ege bölgesi, İç Anadolu bölgesi, Akdeniz ve Karadeniz bölgesinde kadın yöneticilerin sayısının Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerine göre daha fazla olduğu da dikkat çekmektedir (Tablo 3).

Kadınların yönetim pozisyonlarında az sayıda temsil edilmelerinin nedenlerine ilişkin olarak; çeşitli düzeylerde yöneticilik yapan 32 katılımcıdan elde edilen görüşlere genel olarak bakıldığında, katılımcılardan 16'sı kadınların yönetim görevlerinde yer almamalarının nedenini *kadının ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı* olarak görmektedirler. Ayrıca, belirtilen sorumlulukları nedeniyle *kadınların daha fazla sorumluluk almaktan kaçındıklarını* ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 9'u ise *toplumun erkek egemen bir toplum olduğunu, kadınların da bunun farkında olduğunu bu nedenle yönetim görevi istemediklerini* dile getirmiştir. Yine bakanlık yöneticilerinden biri *"merkezdeki iş ve işlemlerin fazla olmasından dolayı kadınların merkezde çalışma konusunda kendilerine güvenleri azdır"* ifadesini kullanmıştır. Okul yöneticiliği yapan kadın katılımcılardan birinin görüşleri kendi ifadeleri ile şöyledir: *Kadınların aile içindeki görev ve sorumlulukları çok fazladır. Yönetici olmak artı bir sorumluluk getirmektedir. Yöneticinin daha fazla zamanını iş yerinde geçirmesi gerekmektedir. Bu nedenle kadınlarımız ikisini bir arada yürütmek konusunda sıkıntı yaşadıkları için yönetici olmaktan istekli değillerdir.* Yine okul yöneticiliği yapan diğer bir kadın yönetici de kadınların yönetim kademesinde yer almamalarının nedenini şu şekilde ifade etmiştir: *Kadın evinde otursun. Yönetim, liderlik erkeğin işidir şeklinde bir önyargı vardır toplumda. Bu düşüncenin yaygın olması ve kadınların da farkında olmadan bunu zihinlerine yerleştirmiş olmaları kadınları yönetim görevi almaktan alıkoymaktadır.* İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yöneticilik yapan erkek yöneticilerden birinin görüşleri ise şöyledir: *Toplumumuzda kadın hala evinin kadını olarak görülür, ev işi, çocuk bakımı gibi işler hala kadını beklemektedir. Erkek de kadını hala evinin kadını olarak görmekte ve erkek-kadın görevleri ayrımı yapılmaktadır. Kısacası, eğitim eksikliği, gelenek ve göreneklerin bunu desteklemesi kadınların yönetim görevi almamasında etkilidir.* Sonuç olarak, kadınların ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı ve kadına toplumsal bakış açısının kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoyan bir faktör olduğu söylenebilir.

Kadınların yönetim pozisyonuna gelme sürecinde karşılaştıkları engellerin neler olduğuna ilişkin soruya; 32 katılımcıdan 18'i hiçbir engel

olmadığını, kendilerinin tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazıları açıklama getirerek aşırı sorumluluk nedeniyle kadınların kaygı ve korku duyduklarını bu nedenle tercih etmek istemediklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin ikisi *“bayan olmam konusunda bir sıkıntı yaşamadım. Hatta olumlu bakıldı”* şeklinde görüş belirtirken diğer ikisi *kadınların istemesi önemli, her hangi bir engelle karşılaşacaklarını sanmıyorum”* şeklindedir. Erkek yöneticilerden ikisi görüşünü şu cümlelerle dile getirmiştir: *Hukuksal olarak hiçbir engel yoktur. Bütün yönetmeliklerde şartlar aynıdır. Kadınlar evdeki sorumluluklarının üstüne aşırı sorumluluk yüklenmekten kaçıyorlar. Sınavlarla yapılan atamalarda hiçbir engel yoktur. Kadınlar, yönetim görevini aşırı sorumluluğu nedeniyle almak istemiyorlar. Katılımcıların çoğunluğunun aksine erkeklerden üçü kadın yöneticilerden talimat almanın erkeklere ağır geldiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan biri bu konudaki görüşlerine şöyle ifade etmiştir: *Bayan amirden talimat almak erkeklerin ağırlığına gidiyor. İdareci olarak erkekler, erkekleri tercih ediyorlar. Diğer iki erkek yönetici ise kadınların yönetim pozisyonlarında yer almamalarının nedenlerini şu cümlelerle belirtmişlerdir: *Toplumda erkeklerin egemen olması, geleneksel bakış açısı, üst düzey yöneticilerin bakış açılarının etkili olması ve onların da erkek olması etkilidir. Kadınları atayacak olanların da erkek olması ve yöneticiler genelde erkek olduğundan kadının başarılı olup olamayacağı konusunda var olan ön yargıları bir engeldir. Görüşme sonuçlarına göre kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engelle karşılaşmalarına rağmen aile içindeki görev ve sorumlulukları ile kadına yönelik geleneksel bakış açısının kadınları yönetim görevi almaktan alıkoyduğu söylenebilir.***

Kadınların yönetim pozisyonlarında daha çok sayıda temsil edilebilmeleri için neler yapılabileceğine ilişkin olarak; katılımcılarından 20 kişi öncelikle toplumsal sorumluluklarının azaltılması için kadınların bu konularda desteklenmesi gerektiğini ve bazı kolaylıklar sunulması gerektiğini dile getirmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda sıralanmıştır: *“Öncelikle çocuklarım var, eşim problem yaratıyor, ev işleri beni bekliyor gibi konulardan kadınların kendilerini kurtarmaları ve kendilerine güven duymaları gereklidir. Değişmeye kendilerinden başlamalı ki, diğerlerini de değiştirebilsinler. Toplumun gereksiz erkek egemen yapısını kıracak kültürel bir değişim gereklidir. Kadınların yönetim kademelerine talip olmaları özendirilmeli, gerekirse eşit ölçüde kota kullanılmalıdır. Saçı uzun, aklı kısa zihniyetinin değişmesi lazım. Çağdaşlık ve bilimsel düşüncenin kafalara yerleştirilmesi gerekir. Bayanların mesleklerini birinci plana almaları gerekmektedir. Bütün şartlar eşittir. Kadınların fedakârlık etmeleri gereklidir. Atamalarda cinsiyetten çok liyakatin ön*

plana alınması gerekir. Tüm kurumlarda kadınlar için zorunlu kontenjan verilebilir". Görüleceği üzere kadınların yönetim pozisyonlarında daha çok yer alabilmeleri için neler yapılabileceğine yönelik katılımcılar, kadınların aile içindeki iş yükünün azaltılması, kadınların rollerine geleneksel bakış açısının değişmesi, kadınların yönetim kademelerine atanmasında kota uygulanması ve kadınların kendilerinin zorlukları göze alarak cesur davranmaları gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, MEB merkez, taşra teşkilatı ve okulların yönetim pozisyonlarında kadınların yer alma durumunu ortaya koyarak, kadınların yönetim pozisyonlarında çok az sayıda temsil edilmelerinin nedenlerini ve yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde karşılaştıkları engelleri saptayarak getirilebilecek çözümlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, MEB merkez teşkilatında üst yönetim kademelerinde kadınlar yer almamaktadır. Şube müdürlüğü düzeyindeki kadrolarda ise erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların sayısının çok düşük olduğu görülmektedir. İl milli eğitim müdürlüğü ile müdür yardımcılığı pozisyonlarında kadınlara yer verilmemektedir. İl milli eğitim şube müdürlüklerinde de kadınlar yok denecek kadar azdır. İlçe milli eğitim müdürlüğü pozisyonunda kadın yöneticiler yer almamaktadır. İlçe milli eğitim şube müdürlüğü pozisyonlarında da kadınlar çok az sayıdadır. Türkiye genelinde okul yöneticilerinin durumuna bakıldığında erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilerden belirgin şekilde fazla olduğu görülmektedir. Çelikten (2004) ve Tan (2002) da Türkiye’de eğitim yönetimi kademelerinde kadınların atanmasına engel bir hukuksal düzenlemenin olmamasına rağmen kadınların sayısının çok düşük düzeyde olduğuna dikkat çekmişlerdir. Diğer ülkelerde de çeşitli kaynaklar (Campbell 2010; Priola 2007; Ryder 1994; Zachry 2009) kadınların eğitim yönetiminde yetersiz düzeyde temsil edildiklerini ortaya koymaktadır. MEB’in çeşitli kademelerinde yöneticilik yapan katılımcıların görüşlerine göre, kadınların ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı ve kadına yönelik toplumsal bakış açısı, erkek egemen toplum yapısı kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoymaktadır. Örucü vd (2007) “kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller” konusundaki araştırmalarında, toplumsal olgular çerçevesinde kadına biçilen rolde ailevi sorumlulukların fazla olmasının kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilediği konusunda katılımcıların % 74’ü “katılıyorum” yönünde görüş

belirtmişlerdir (Akt: Mercanlioğlu, 2009). Demiriz ve Yaşar (2009) araştırmalarında çalışan kadın, kadının öncelikli sorumluluğunu aile olarak tanımlayan geleneksel bakış açısının etkisinde kalarak ileriye yönelik hedeflerini de buna bağlı olarak şekillendirdiği ve ertelediği ortaya çıkmıştır. Skinner (2009) de kadınların çocuklarını belli bir yaşa getirinceye kadar yönetim görevi almadıklarını, yöneticilik mesleğine ilerleyen yaşlarda girdiklerini ve kariyerlerini ertelediklerini buna karşın erkeklerin ise daha ilk çalışma yıllarında okul yönetiminde görev aldıklarını belirtmektedir. Ataklı vd. (2004) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre de, erkek öğrenciler, yöneticilik mesleğini kadına yaraşır bir meslek olarak kabul etmemişlerdir. Araştırmada kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde aile içindeki aşırı görev ve sorumlulukları nedeniyle kaygı ve korku duydukları bu nedenle de yönetim görevi almak istemedikleri yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Birkaç erkek yönetici ise erkeklerin kadınlarla çalışmayı tercih etmediklerini yönünde görüş ortaya koymuştur. Mercanlioğlu (2009) da, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki en önemli engelin kendi kendine yarattığı özgüven eksikliği, nasılsa başaramayacağı ön yargısı ile oluşan hırs eksikliği, bedellerini ödemeye hazır olmadığı için yükselmeyi tercih etmemesi, toplumun kadından beklediği rolleri sorgulamadan içselleştirmesi engeller olduğunu belirtmektedir. Hale (1999) erkeklerin gücü paylaşmaya isteksiz olduklarını ve kadınlarla çalışmaktan rahatsız olduklarını ortaya koyan birçok araştırmanın varlığına dikkat çekmiştir (Akt: Mercanlioğlu 2009). Aytaç (1999), kadınların yönetici ve üst kademelere yükselmelerinin engellenmesini açıklarken “şeffaf tavan” kavramından faydalanarak bu engelleri “görünmeyen-gayri resmi” engeller olarak tanımlamaktadır. Aytaç’a göre erkeklerin yönetim kadrolarında kadınların yer almalarını istememesi diğer taraftan aynı ataerkil kültürü içselleştirmiş, geleneksel rollerini benimsemiş olan kadınların da bu konuda isteksiz davranmaları cinsiyet ayrımcılığının sürmesine yol açmaktadır. Barutçugil (2002)’in benzer araştırmasında da görüşülen kadın yöneticilerin çok büyük bir bölümü, çalışma yaşamında yaşadıkları sorunların asıl kaynağını erkek egemen ideoloji ve önyargılar olarak ifade etmişlerdir (Akt: Demiriz & Yaşar, 2009). Bonawitz ve Andel (2009) tarafından Amerikan akademik çevrelerinde kadınların terfi ve görev sürelerinde karşılaştıkları engeller konusunda yapılan çalışmada da kadınlar, erkeklerle benzer alanlarda aynı oranda terfi ettirilmemekte ve görev süreleri uzatılmamaktadır denilmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarında daha çok yer

alabilmeleri için katılımcılar, kadınların aile içindeki iş yükünün azaltılması, kadınların rollerine ilişkin geleneksel bakış açısının değişmesi, atamalarda cinsiyetten çok liyakatin ön plana çıkarılması, kadınların yönetim kademelerine atanmasında kota uygulanması ve kadınların kendilerinin bu konuda zorlukları göze alarak cesur davranmaları gerektiği yönünde öneriler getirilmiştir. Van Eck, Volman ve Vermeulen (1996) tarafından yapılan araştırmada, okul yönetiminde kadınların yetersiz düzeyde temsil edilmelerinin hemen hemen bütün Avrupa ülkelerinde bir sorun olduğu belirtilmiş ve bu konuda bir politika geliştirilmesi önerilmektedir. Hollanda'da kadınların eğitim yönetiminde daha fazla temsil edilebilmeleri 1985 yılından itibaren hükümet politikası konusu olmuş ve kişisel faktörlere (istihdam koşulları ile ilgili tedbirlerin alınması, doğum izni ve çocuk bakım birimlerinin koşullarında iyileştirme, yönetim pozisyonlarını kadınlar için daha çekici hale getirme gibi) odaklanılmıştır. 1990-1995 arasında ise hükümet politikası olarak okul müdürlerinin seçilmesinde ve işe alınmasında kadınlar için özel işe alma ajansları tahsis edilmiş ve kurslar düzenlenmiştir. Kadınların yönetim pozisyonlarına katılmalarını arttırmak için anlaşmalar yapılmış ve yetişkin eğitimi sektöründe ve mesleki eğitimde finansal teşvikler önerilmiştir (Van Eck vd. 1996). Demiriz ve Yaşar (2009) de kadın yöneticiler konusunda yaptıkları çalışmalarında yönetici kadın sayısının artabilmesi için eğitim sisteminin değişmesi, cinsiyet ayrımının ortadan kalkması, kadınların daha fazla bilinçlenmesi ve kadınların üst kademelerde yer almayı istemeleri gerektiğini belirtmektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında, yönetimdeki başarıları, ortaya koydukları liderlik davranışları açısından anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koyan birçok araştırma (Antonaros, 2010; Campbell, 2010; Mesutoğlu, 2009; Özan vd. 2002; Turan vd. 2002) vardır. Bu durumda kadınların yönetim pozisyonlarında az sayıda bulunmalarının nedeni onların yönetim görevinde başarılı olamayacakları şeklindeki inanç değildir. Bu araştırmada kadınların yönetimde yer almamalarının nedeni olarak kadınların aile içi rollerinin fazlalığı, kadına yönelik geleneksel bakış açısı ve erkek egemen yapının hâkim olması gösterilmektedir. Türkiye açısından bakıldığında geleneksel yapının bu konuda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü ev işleri, çocuk bakımı, eş sorumluluğu kadının birinci görevi olarak kabul edilmekte ve bu görevlerini aksatması durumunda kadının çalışmasına olumlu bakılmamaktadır. Yani kadın aşırı sorumluluklarına çalışarak birini eklerken, yönetim görevi üstlendiği takdirde bu sorumluluklarını daha da arttırmış olacaktır. Bundan dolayı kadınların

yönetim görevini kendilerinin de istemediğini söylemek doğrudur. Ancak, böyle davranıldıkça bu bir gelenek halini almakta ve kadın gittikçe iş yaşamında geri planda kalmaktadır. Bu nedenle ilk yapılması gereken belki de bu bakış açısını ortadan kaldırmaya çalışmak olmalıdır. Yönetimde kadınlar için kota uygulamasına gitmek ya da biçimsel bazı düzenlemeler yapmak gibi sorunu temelinden çözemeyecek önlemler yerine, okulöncesi eğitimden yükseköğretime kadar her bir eğitim kademesinde toplumsal cinsiyet eşitliği bilincinin oluşmasını sağlayacak, kadına yönelik geleneksel bakış açısını kırarak uygun dersler konulması daha yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- Antonaros, M. E.(2010). Gender differences in leadership style: a study of leader effectiveness in higher education. PhD Thesis. The University of Michigan. UMI Number: 3406225. Dissertation Publishing.
- Arıkan, G. &Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan toplumunda kadınların yönetim kadrolarında yer alma koşulları". Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 10 (2): 45-53.
- Ataklı, A.,Yertutan, C. & Ekinci, S. (2004). Bir grup üniversite öğrencisinin 'çağdaş kadın' üzerine görüşleri. Aile ve Toplum, Eğitim-Kültür ve Araştırma Dergisi, 2 (7): 43-56.
- Aycañ, Z. (2010). Kadınların iş hayatında başarılarını etkileyen faktörler 12.Lojistik Yönetimi Zirvesi 07-08 Nisan, İstanbul.
- Aydın, İ.(2009). Türk eğitim yönetiminde öncü kadınlar-1. Ankara: Pegem Akademi.
- Bonawitz, M. & Andel, N. (2009). The glass ceiling is made of concrete: the barriers to promotion and tenure of women in american academia . Forum on Public Policy. Pennsylvania Üniversitesi, ABD.
- Campbell, S.B. (2010). A comparative study of educational leadership behavior by gender and race. PhD Thesis. Saint Louis University. UMI Number: 3397566. Dissertation Publishing.

- Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de kadının çalışma yaşamından dışlanması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 31: 25-47.
- Çelikten, M. (2004).Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 17 (2): 91-118.
- Demiriz, G. & Yaşar, H.(2009). Kadın yönetici olmanın anlamı: Aydın’da bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi (05-07 Mart), Kongre Bildirileri I. Cilt, Sakarya Üniversitesi.
- Duman, N. (2008). Yönetim ve kadın. Politika Dergisi (10): 38-39.
- Durrah, T.M. (2009). A study of gender based school leadership and its perceived influence on the school climate. PhD Thesis. Union University. UMI Number: 3394945. Dissertation Publishing.
- Ergin, A. & Çınkır, Ş. (2005). Eğitim yönetiminde kadınlar. Eğitim Araştırmaları. Eurasian Journal of Educational Research. Anı Yayıncılık, (18): 84-96.
- Grove, R. & Montgomery,P. (2001). Women and the leadership paradigm: bridging the gender gap. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal 17(4). <http://www.nationalforum.com/> (24.03.2011).
- Heslinga, V. R. (2009). Lifa experiences and perceptions of female educational leader: a hermeneutic phenomenological study. PhD Thesis. University of Phoenix. UMI Number: 3405276, Dissertation Publishing.
- Kızılloluk, H. (2007). Toplum bilim yazıları. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete dayalı eşitsizlik: kadın yöneticilerin iş ve özel hayatlarını dengeleme zorlukları ve bedelleri. Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi (05-07 Mart), Kongre Bildirileri I. Cilt, Sakarya Üniversitesi.
- Mesutoğlu, N. (2009). Bilfen’in yönetiminde kadınlar ağırlıkta. İş’te İnsan <http://www.isteinsan.com.tr> (18.01.2009).

Özan, M. B.& Akpınar, B.(2002).Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 12 (2): 219-234.

Priola, V.(2007). Being Female doing gender. narratives of women in education management . Gender and Education. 19 (1): 21-40.

Ryder, M. (1994). Women in educational administration. Thrust for Educational Leadership. 23 (7): 28-34.

Skinner, Tracy Shook (2009). Exploration of barriers and solutions for women in the pathway to the high school principalship. PhD Thesis, Old Dominion University, UMI Number: 3393000, Dissertation Publishing.

Tan, M.(2002). Eğitim yönetiminde kadınlara yer/gerek var mı?. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları (191): 37-46.

Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N.(2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (31): 444-458.

Van Eck, E., Volman, M.& Vermeulen, A. (1996). The management route: analysing the representation of women in educational management . European Journal of Education. 31 (4): 403-417.

Weber, M.B., Feldman J. R. & Poling, E.C. (1981). Why women are underrepresented in educational administration. Educational Leadership 38 (4): 320-322.

Zachry, C. A.R. (2009). Breaking the glass ceiling from the top in what ways do women county superintendents support and encourage women in educational leadership. PhD Thesis. University of California Davis, UMI Number: 3376012, Dissertation Publishing.

<http://www.aktifhaber.com/922-yoneticinin-sadece-5i-kadin-165699h.htm>
(Erişim tarihi: 30.06.2010).