

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Üst Yönetiminde Kadın Temsili

Hacı Hüseyin Taşar, Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

ORCID: 0000-0001-9563-0440

E-posta: hhtasar@gmail.com

Özet

Bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimlerinde kadın temsili konusu çalışılmıştır. Çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimleri ve bu birimlere bağlı daire başkanlıklarında kadın temsili belirlenmektedir. Bu amaca bağlı olarak araştırmanın ana problemini “Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimlerinde kadın temsili ne durumdadır?” sorusu oluşturmaktadır. Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı bakan yardımcılarında kadınların temsil durumu ne düzeydedir? Millî Eğitim Bakanlığı genel müdür kadrolarında kadınların temsil durumu ne düzeydedir? Millî Eğitim Bakanlığı kurul başkanlıklarında kadınların temsil durumu ne düzeydedir? Millî Eğitim Bakanlığı ana hizmet birimlerine bağlı daire başkanları arasında kadın temsili ne düzeydedir? Sorularına cevap aranmıştır. Çalışmaya ilişkin veriler Millî Eğitim Bakanlığı resmî web sitesinden elde edilmiştir. Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı web sitesinde yer alan merkez teşkilatı üst yönetim kadrolarında bulunan bakan yardımcısı, genel müdür, kurul başkanı ve daire başkanı kadrolarındaki yöneticilerin sayılarını ve cinsiyetlerini belirlemek amacıyla 01- 10 Mart 2021 tarihleri arasında Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) resmî web sitesi incelenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ana hizmet birimlerinde görevli üst yönetici isimleri ve temsil ettikleri kadrolara ilişkin veriler içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetiminde 3 bakan yardımcılığı, 21 ana hizmet birimi (genel müdürler, kurul başkanları) ve bu birimlere bağlı 140 daire başkanlığı olmak üzere toplam 164 üst yönetici kadrosunun bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmada MEB merkez teşkilatı üst yönetim kadrolarında bulunan yönetici isimlerinden hareketle kadın, erkek sayıları ve oranları belirlenmiştir. Yapılan çözümlenmeler sonucunda Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında bulunan 3 bakan yardımcılığı kadrolarının tümüne, 17 genel müdürlük kadrolarının 16’sına, talim ve terbiye kurulu başkanlığı, teftiş kurulu başkanlığı, iç denetim birimi başkanlığı, strateji geliştirme başkanlığı kadrolarının ise tamamına erkeklerin atandığı belirlenmiştir. Ana hizmet birimleri bünyesinde yer alan 140 daire başkanının 124’üne erkek, 16’sına ise kadın yönetici atanmıştır. Daire başkanları arasında kadın yönetici oranı %11,4’te kalmıştır. Merkez teşkilatı ana hizmet

birimleri içerisinde en fazla kadın daire başkanı 3 kişiyle üst yöneticisi kadın olan “Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğünde” bulunmaktadır. Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimlerinde kadın temsiline oldukça az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Millî Eğitim Bakanlığı, Merkez Teşkilatı, Üst Yönetim, Kadın, Üst Yönetimde Kadın Temsili

Representation of Women in the Top Management of the Central Organization of the Ministry of National Education

Abstract

In this study, the issue of women’s representation in the central organization of the Ministry of National Education was studied. In the study, it is aimed to determine the representation of women in the central organization of the Ministry of National Education, the top management units and the departments affiliated to these units. Adhering to this purpose, the main problem of the research is “How is the representation of women in the central organization of the Ministry of National Education?” poses a question. In the research; What is the level of representation of women in the cadres of deputy ministers of the Ministry of National Education? What is the level of representation of women in the general manager positions of the Ministry of National Education? What is the level of representation of women in the Ministry of National Education’s board presidencies? What is the level of female representation among the heads of departments affiliated to the main service units of the Ministry of National Education? Answers to their questions were sought. The data related to the study were obtained from the official website of the Ministry of National Education. In the research, the top management staff of the central organization on the website of the Ministry of National Education; The official website of the Ministry of National Education was examined between 01-10 March 2021 in order to determine the number and gender of the managers in the positions of deputy minister, general manager, chairman of the board and head of department. The data on the names of top managers and the staff they represent in the main service units of the central organization of the Ministry of National Education were analyzed by content analysis technique. As a result of the examinations, in the top management of the central organization of the Ministry of National Education; It has been determined that there are a total of 164 senior management staff, including 3 deputy ministers, 21 main service units (general managers, chairman of the board) and 140 departments affiliated to these units. In the research, the numbers and ratios of women and men were determined based on the names of the managers in the top management staff of the central organization of the Ministry of National Education. As a result of the analyzes made, it was determined that men were appointed to all of the 3 deputy

ministerial staff in the central organization of the Ministry of National Education, 16 of the 17 general directorate staff, the head of the board of education and training, the head of the inspection board, the head of the internal audit unit, and the head of strategy development. Out of 140 department heads within the main service units, 124 men and 16 women managers were appointed. The rate of female managers among department heads remained at 11.4%. Among the main service units of the central organization, the highest number of female department heads are in the “General Directorate of European Union and Foreign Relations”, whose top manager is female. In the research, it was concluded that the representation of women in the central organization of the Ministry of National Education is very low.

Keywords: Ministry Of National Education, Central Organization, Senior Management, Women, Women’s Representation in Senior Management

Giriş

Kadınların çalışma hayatına katılımı I. ve II. Dünya Savaşlarına denk gelmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005). “Savaş nedeniyle erkeklerin silah altına alınmaları kadın işgücüne olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir” (Altan ve Ersöz, 1994: 32). Bu dönemde kadınlar vatmanlık, taksi şoförlüğü, asansörcülük ve sayaç okuyuculuğu gibi işlerde çalışmaya başlamışlardır. Savaş sonrasında ise kadınların bazı işlerde/mesleklere çalışmaları engellenmiştir (Çitçi, 1982: 83).

Toplumsal cinsiyet algısının kadına atfettiği ev işleri, ne yazık ki kadın istihdamı önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır (Sar, 2021). “Kadınları meslek tercihlerinde yönlendirmek, ev, iş veya çocuk sebebiyle onların çalışmalarına engel olmak, kadınların hem sosyal hem de ekonomik alanda yer almalarını sağlayacak” politikaların geliştirilememiş olması (Çakır, 2011: 75), kadının işgücü istihdamında gerçek yerini bulamamasında önemli bir sorun teşkil etmektedir. İstihdam olanakları ve meslekler, toplumun oluşturduğu cinsiyet kalıplarına göre şekillenmektedir (Kahraman vd., 2015). Dünyada kadın-erkek nüfusunun oransal olarak birbirine yakın olmasına rağmen, kadınların işgücüne katılımı erkeklere oranla düşük düzeydedir. Bu durum dünya nüfusunun hemen hemen yarısını oluşturan kadınların, toplumların refah düzeyinin artırılması sürecine katkılarını olumsuz etkilemektedir. Kadınların işgücüne yeterli düzeyde katılımına yer vermeyen toplumların milli gelirlerinde önemli kayıplar meydana gelmektedir. Uluslararası Para Fonu’nun (IMF) 2017 raporuna göre, “Türkiye, kadınların işgücüne tam olarak katılmamasından dolayı kişi başına düşen milli gelirden kaybı en çok olan ülkeler arasında yer almaktadır” (Seçkin-Halaç ve Meşe, 2021: 256-257).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 2015 yılı verilerine göre küresel bağlamda,

kadınların işgücüne katılım oranı %46 düzeyindedir (ILO, 2015). Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı %34,5’tir (TÜİK, 2020). Türkiye nüfusunun %49,8’inin kadın olduğu dikkate alındığında, kadınların işgücüne katılım oranı düşük düzeydedir. Ülkemizde işgücüne katılım ve üst yönetim pozisyonlarında kadın temsili konusunda eşitliğin sağlandığını söylemek mümkün olmamaktadır.

Bu çalışmada, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez teşkilatı üst yönetim kademelerinde görev yapan yöneticiler arasında kadın temsiline belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada MEB merkez teşkilatı resmi internet sitesi incelenerek ana hizmet birimleri (bakan yardımcılığı, genel müdürlük, kurul başkanlığı) ve bu birimlere bağlı daire başkanları kadrolarındaki kadın yöneticilerin sayıları belirlenmiş ve elde edilen veriler yüzdesel olarak sunulmuştur. Araştırmanın ana problemini “Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimlerinde kadın temsili ne durumdadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu ana probleme bağlı olarak, Millî Eğitim Bakanlığı bakan yardımcısı kadrolarında kadın temsili ne düzeydedir? Millî Eğitim Bakanlığı genel müdür kadrolarında kadın temsili ne düzeydedir? Millî Eğitim Bakanlığı kurul başkanlıkları kadrolarında kadın temsili ne düzeydedir? Millî Eğitim Bakanlığı ana hizmet birimlerine bağlı daire başkanlarında kadın temsili ne düzeydedir? gibi alt problemlere yanıt aranmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada çalışma evreni olarak MEB merkez teşkilatında bulunan üst yönetim birimleri belirlenmiştir (Tablo 1). Araştırmada iki akademisyenin görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen “veri toplama formu” kullanılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı web sitesinde bulunan merkez teşkilatı ana hizmet birimlerinde görevli üst düzey yöneticilerin isimleri ve temsil ettikleri kadrolar cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ana hizmet birimlerinde görevli üst yönetici isimleri ve temsil ettikleri kadrolar içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. İçerik analizi tekniği, basılı ve elektronik (bilgisayar tabanlı ve internet erişimli) belgelerin incelenmesi ve değerlendirilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2006; Balcı, 2013) çalışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. İçerik analizi nitel araştırmalarda, veri analizinin son basamağı olup tema ve betimsel analiz işlemlerini kapsamaktadır. İçerik analizi sürecinin birinci aşamasında temalandırma, ikinci aşamasında anlamlandırma, son aşamasında ise karşılaştırma işlemleri yapılmaktadır (Bowen, 2009; Karasar, 2005 aktaran Sak vd., 2021).

Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı web sitesinde yer alan merkez teşkilatı üst yönetim kadrolarında bulunan bakan yardımcısı, genel müdür, kurul başkanı ve

daire başkanı kadrolarında görev yapan yöneticilerin sayılarını ve cinsiyetlerini belirlemek amacıyla 01-10 Mart 2021 tarihleri arasında (araştırma bulguları bu tarihlerde elde edilen verilerle sınırlıdır) MEB resmî web sitesi (<https://www.meb.gov.tr>) incelenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim kadrolarında bulunan yönetici isimlerinden hareketle kadın, erkek sayıları ve oranları belirlenmiştir (Tablo 1). Ülkemizde; Yaşar, Özen, Öznur, Suna, Günay, İlkey, İsmet, Beraat, Ufuk, Yüksel ve Ender gibi adlar hem kadın hem de erkek için kullanıldığından (Hoşnut, 2020: 261) bu tür isimleri taşıyanların cinsiyetlerini belirlemek için ilgili birimle iletişim kurularak teyit edilmiştir.

Yönetimde Kadın Temsili

Ülkemizde kadının çalışma yaşamına girişi, Tanzimat döneminde başlayan modernleşmeyle kendini göstermiştir. Cumhuriyetle birlikte kadınların hangi alanlarda ve kadrolarda istihdam edilecekleri bakanlıkların inisiyatifine bırakılmıştır (Aslan, 2006). Bu düzenleme kadınların kamu hizmetlerine girmelerinin yasal dayanağını oluşturmuştur.

Kadının işgücüne katılım oranına ilişkin sorunlar, yönetimde temsil durumlarına da yansımaktadır. Dünya genelindeki kadınların temsil durumları incelendiğinde 126 ülke içerisinde; Jamaika, %59,3 oranı ile kadın yöneticilerin en çok olduğu ülke konumundadır. Kolombiya, %53,1 ile ikinci sırada yer almaktadır. Saint Lucia ise %52,3 ile üçüncü sırada yer almaktadır. ABD ise %43'lük oranla listenin 15'inci sırasında yer almaktadır. Listenin en altında ise Cezayir (%4,9), Pakistan (%3) ve Yemen (%2,1) yer almaktadır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından 2020 yılında yapılan bir araştırmada 4690 kadroda bulunan üst düzey yöneticinin %88,62'sinin erkek, %11,38'inin ise kadın olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada kadınların bürokrasi içerisinde; genel müdür, genel müdür yardımcısı, başkan, başkan yardımcısı, daire başkanı, kaymakam, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı gibi üst düzey karar verici kadrolardaki oranının oldukça düşük düzeyde kaldığı bulgulanmıştır.

Kadınların yönetimde eşit düzeyde temsili konusundaki engeller hem ülkemizde hem dünya genelinde benzer özellikler taşımaktadır (Yaylı ve Eroğlu, 2015). "Kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, kadının ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısı kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoymaktadır" (Sağlam ve Bostancı, 2012: 140). Cumhurbaşkanlığı kabinesinde ise kadınların temsil oranının %5,55

olduğu görülmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2021). Toplam 18 olan kabine üyesinden sadece 1'i kadındır. 2013 yılında kadın bakan oranı İsveç'te %54,2 ve Norveç'te %50'dir (Savaşkan, 2019). Kadın temsiline ilişkin durum Türkiye Büyük Millet Meclisinde ve yerel yönetimlerde de çok farklı değildir. Türkiye'de kadın seçmen oranı (%50,7) erkeklere oranla daha yüksek olmasına rağmen, Büyük Millet Meclisinde kadın temsil oranı oldukça düşük düzeydedir. 24 Haziran 2018 yapılan 27. Dönem Milletvekili Genel Seçimleri sonucunda cinsiyete göre meclisteki temsil oranı erkeklerde %82,68 iken kadınlarda %17,32'de kalmıştır (TBMM, 2020). Kadın Adayları Destekleme Derneğinin hazırlamış olduğu 2019 yılı raporuna göre, yerel yönetim seçimlerinde "30 büyükşehir belediye başkanından 3'ü (%10), 51 il belediye başkanından 1'i (%2), 519 büyükşehir ilçe belediye başkanından 25'i (%5), 788 ilçe ve belde belediye başkanından ise 12'si (%2) kadındır" (KA.DER, 2019). Gerek genel gerekse yerel yönetim seçimleri aday belirleme sürecinde kadınlara erkeklere oranla düşük düzeyde yer verilmesi, yönetimde kadın temsiliyi düşüren temel etkenlerin başında gelmektedir. Kadınların parlamentoda yeterli düzeyde temsil edilmesi, kadınlara ilişkin sorunların daha sık gündeme gelmesine (Gençkaya, 2011) ve çözümüne katkı sağlayabilir.

Kadınların siyasal yaşamda eksik temsil edilmelerinin nedenleri arasında; toplumun kültürel yapısı, eğitim sorunu, ekonomik bağımsızlık, siyasi partilerden kaynaklanan sorunlar ve kadınların siyasete olan ilgisizliği ilk sıralarda yer almaktadır. Eğitime erişim, sağlık, ücret politikaları, istihdama katılım ve ekonomik fırsatlar gibi sorunlar da yönetimde kadın temsiliyi düşüren (Hoştut, 2020) faktörler arasında yer almaktadır.

Literatürde "Kadın İstihdamı ve Yönetimde Kadın Temsili" konusunda çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bir kısmına ilişkin bulgu ve sonuçlar aşağıda kısaca verilmiştir. Bu kapsamda Acuner ve Sallan (1993)'ın yapmış oldukları çalışmada, kamu ve özel sektörde kadın yönetici oranının çok düşük düzeyde kaldığı bulgulanmıştır. Bayrak ve Mohan (2001)'ın yapmış oldukları benzer çalışmada ise kadınların, üst yönetim kademelerine çıkıldıkça temsil oranının düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. "Avrupa'daki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranı %20'lerde olmasına rağmen üst liderlik pozisyonlarında kadın oranının çok daha gerilerde olduğu, kadın CEO'ların oranının %6, kadın yönetim kurulu başkanlarının oranının ise %3 olduğu görülmektedir" (YASED, 2016: 19).

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) tarafından yapılan çalışmada üniversite yönetim kurullarında kadın oranının düşük düzeyde kaldığı saptanmıştır. Üst yönetim

kademelerinde kadın temsil oranının yükseltilmesi için kadınların işgücüne katılım oranlarının artırılması kaçınılmaz görünmektedir. “Kadınların eşit düzeyde istihdam edilmeleri ve üst düzey pozisyonlara gelebilmelerinin önündeki engellerin kaldırılması cinsiyet eşitliği açısından” (Şahin vd., 2015: 1150) büyük önem arz etmektedir.

Sağlam ve Bostancı (2012) tarafından yapılan çalışmada; eğitim kurumlarının yönetiminde kadınların düşük düzeyde temsil edildiği ve üst yönetim kademelerine gidildikçe kadınlara yönetim pozisyonlarında hiç yer verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığa rağmen iş alanlarında kadın iş gücüne yeterince yer verilmediği (Ulucan, 2013) gözlenmektedir. Kadınlar istihdam sonrasında da çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlardan en önemlisini “cam tavan” oluşturmaktadır. Cam tavan sendromu, kadınların iş yerlerinde bir üst pozisyona yükselmelerinde karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir. Cam tavan sendromu, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez örgütsel engeller olarak tanımlanmaktadır (Wirth, 2001).

Tahtalıoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında çalışan kadınlar üzerinde Cam Tavan Sendromunun var olduğu bulgulanmıştır.

Üst seviye yönetim pozisyonlarında görülen cinsiyet dengesizliğine ilaveten, üst yönetim kademelerine yükselebilmiş kadınların belirli yönetim fonksiyonlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu fonksiyonlar insan kaynakları, halkla ilişkiler, iletişim, finans ve idari görevler olup, piramitte yan roller olarak kalmakta, bu durum ise kadınların basamakları belli bir seviyeye kadar tırmanabilmelerine izin vererek cam tavan olgusunu ortaya çıkarmaktadır. (YASED, 2016: 12)

Kadınların erkeklerle eşit düzeyde istihdam edilmesinin ve yönetimde kadın temsilinin tam olarak sağlanabilmesi için toplumların “**toplumsal cinsiyet ana akımlaştırması**” (gender mainstreaming) stratejisini temel almaları gerekmektedir. **Toplumsal cinsiyet ana akımlaştırması** stratejisi “eşitliğe entegre bir yaklaşım” ya da “cinsiyetlerle ilgili ayrıştırılmış bir yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, politika süreçlerinin tüm evrelerinde ve tüm düzeylerinde, erkeklerle kadınlar arasındaki eşitlik prensibinin temel alınarak süreçteki tüm eylem alanlarında uygulanmasını öngörmektedir (Erkan vd., 2021).

Tunç (2016) tarafından yapılan çalışmada devlet üniversitelerinin yönetim

kademelerinde kadın sayısının çok düşük düzeyde kaldığı görülmüştür. Üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenlerin yüzde olarak oranı 44,39 olmasına rağmen üniversite yöneticilerin ancak yüzde 16,15'i kadın akademisyenlerden oluşmaktadır (Kaygısız, 2018). Hoştut (2020) tarafından yapılan benzer çalışmada ise kadın akademisyenlerin, devlet üniversitelerinde ve bu üniversitelere bağlı fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar ve meslek yüksekokullarında karar verici pozisyonlarda temsilinin düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir.

Kadınların üst düzey yönetimlerde temsil edilmemesi iki temel faktöre dayanmaktadır. Bu faktörlerden biri birey diğeri ise çevre kaynaklıdır (Bozdoğan, 2021). İşgücü istihdamı ve meslek seçiminde toplumun kültürel değerleri (Kahraman vd., 2015) ve toplum bireylerinin sahip olduğu cinsiyet normları ve değerleri, yönetimde kadın temsili ve istihdamı konusunda büyük önem taşımaktadır (Tuncer, 2019). Yöneticilik, toplumumuzda erkek rolüyle özdeşleştirilen ve erkeğe atfedilen bir görev (Kaygısız, 2018) olarak görülmektedir. Türkiye'de kadınlar daha çok toplum tarafından kendilerine atfedilen geleneksel roller çerçevesinde öğretmenlik, hemşirelik gibi meslekleri tercih etmektedirler (Sar, 2021).

Türkiye'de son yıllarda kamu ve özel sektörde kadın çalışanların sayısında bir artış gözlenmesine rağmen yönetim kademelerinde kadınlara, erkeklere oranla daha az görev verildiği görülmektedir (Kaygısız, 2018: 7). Millî Eğitim Bakanlığının 2019-2020 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre kadınların öğretmen sayısı içindeki oranı; okul öncesi eğitim kurumlarında %94, ilkokullarda %63,6, ortaokullarda %58,4, liselerde ise %50,8 (MEB, 2019) olmasına rağmen, MEB üst yönetiminde kadın temsili son derece az olduğu bu araştırmanın verileriyle de desteklenmiştir.

Bulgular ve Sonuçlar

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı, 10.7.2018 tarihli Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (CK-1, 2018) ile "Bakanlık Makamı, Bakan Yardımcıları ve Ana Hizmet" birimlerinden oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı üst yönetim birimleri Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,

Personel Genel Müdürlüğü, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı birimlerinden oluşmaktadır.

Tablo 1: Araştırmanın ana ve alt problemlerine ilişkin bulgular

MEB Merkez Teşkilatı Üst Yöneticileri	Cinsiyet		Daire Başkanları	Cinsiyet	
	K	E		K	E
Bakan Yardımcıları		✓✓✓			
Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürü	✓		Avrupa Birliği ve Projeler Koordinasyon Daire Başkanı	✓	
			İdari ve Mali İşler Daire Başkanı	✓	
			İkili İlişkiler Daire Başkanı		✓
			İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
			Uluslararası Anlaşmalar ve Burslar Daire Başkanı		✓
			Uluslararası Kuruluşlar Daire Başkanı	✓	
			Yurt Dışı Teşkilatı Daire Başkanı		✓
			Ara Toplam	3	4
Bilgi İşlem Genel Müdürü	✓		Bilişim Altyapı Sistemleri ve Destek Hizmetleri Daire Başkanı		✓
			Eğitim Bilgi Sistemleri Daire Başkanı		✓
			İnternet Hizmetleri Daire Başkanı		✓
			Yönetim Bilgi Sistemleri Daire Başkanı		✓
			Yönetim Hizmetleri ve Bilgi Güvenliği Daire Başkanı		✓
			Ara Toplam		5

Destek Hizmetleri Genel Müdürü	✓	Ders Kitapları ve Yayınlar Daire Başkanı		✓
		İdari İşler Daire Başkanı		✓
		İşyeri Sağlık ve Güvenlik Birimi Daire Başkanı		✓
		Mali Hizmetler Daire Başkanı		✓
		Satın Alma Daire Başkanı		✓
		Sosyal Tesisler ve İşletmeler Daire Başkanı		✓
		Taşıma Hizmetleri Daire Başkanı		✓
Ara Toplam		7		
Din Öğretimi Genel Müdürü	✓	Araştırma-Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Eğitim Ortamlarının ve Öğrenme Süreçlerinin Geliştirilmesi Daire Başkanı		✓
		Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Öğrenci İşleri ve Sosyal Etkinlikler Daire Başkanı		✓
		Programlar ve Öğretim Materyalleri Daire Başkanı		✓
		Uluslararası Eğitim ve Öğretim Daire Başkanı		✓
Ara Toplam		7		
Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürü	✓	Açık Öğretim Daire Başkanı		✓
		Araştırma, Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		Göç ve Acil Durumlarda Eğitim Daire Başkanı	✓	
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Programlar ve Öğretim Materyalleri Daire Başkanlığı		✓
		Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Daire Başkanı	✓	
Ara Toplam	2	6		

Hukuk Hizmetleri Genel Müdürü	✓	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		Hukuk Davaları Daire Başkanı		✓
		İdari Davalar Daire Başkanı	✓	
		Mevzuat Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam	1	3
İç Denetim Birimi Başkanı	✓			
İnşaat ve Emlak Genel Müdürü	✓	Araştırma Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Emlak Daire Başkanı		✓
		İzleme, Değerlendirme ve Koordinasyon Daire Başkanı		✓
		Yapı İşleri Daire Başkanı		✓
		Yatırımlar ve Kamu Özel İş Birliği Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam		5
Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürü	✓	Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		Programlar ve Öğretim Materyalleri Daire Başkanı		✓
		Eğitim Ortamlarının ve Öğrenme Süreçlerinin Geliştirilmesi Daire Başkanı		✓
		Sosyal Ortaklar ve Projeler Daire Başkanı	✓	
		Öğrenci İşleri ve Sosyal Etkinlikler Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Kalite Geliştirme Daire Başkanı		✓
		İşyeri Tabanlı Mesleki Eğitim Daire Başkanı		✓
Ara Toplam	1	7		

Ortaöğretim Genel Müdürü	✓	Araştırma-Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Eğitim Ortamları, Öğrenme Süreçleri, Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Daire Başkanı		✓
		Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Öğrenci Pansiyonları ve Burslar Daire Başkanı		✓
		Öğretim Programları ve Ders Kitapları Daire Başkanı		✓
		Öğrenci İşleri ve Sosyal Etkinlikler Daire Başkanı		✓
		Öğretim Materyalleri ve İçerik Geliştirme Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam		9
Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürü	✓	Araştırma Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		Mesleki Gelişimi Destekleme ve İzleme Daire Başkanı	✓	
		Öğretmene Hizmet, Sosyal ve Kültürel Faaliyetler Daire Başkanı		✓
		Öğretmen Yeterlikleri ve Kalite Geliştirme Daire Başkanı		✓
		Öğretmen Yetiştirme ve Yükseköğretim Kurumları ile İlişkiler Daire Başkanı		✓
Ara Toplam	1	5		

Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürü	✓	Araştırma-Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Baskı ve Sevk Hizmetleri Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Hizmetleri Daire Başkanı		✓
		Sınav Güvenliği ve Sınav Yönetimi Daire Başkanı		✓
		Sınav Yönetimi, Moral Motivasyon ve Rehberlik Daire Başkanı		✓
		Soru Oluşturma ve Geliştirme Daire Başkanı	✓	
		Veri Analizi, İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı	✓	
		Ara Toplam	2	6
Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürü	✓	Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		Programlar ve Öğretim Materyalleri Daire Başkanı		✓
		Özel Eğitim ve Kaynaştırma Daire Başkanı		✓
		Özel Yeteneklilerin Geliştirilmesi Daire Başkanı		✓
		Rehberlik Hizmetleri Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Araştırma-Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam		7

Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürü	✓	Eğitim Politikaları Daire Başkanı	✓
		Okullar Daire Başkanı	✓
		Yaygın Eğitim ve Barınma Hizmetleri Daire Başkanı	✓
		Trafik ve Sürücü Eğitimleri Daire Başkanı	✓
		Araştırma, Geliştirme, Projeler ve Öğrenci İşleri Daire Başkanı	✓
		Öğretim Programları Daire Başkanı	✓
		İzleme, Denetim ve Hukuk İşleri Daire Başkanı	✓
		Ara Toplam	7
Personel Genel Müdürü	✓	Öğretmen Atama Daire Başkanı	✓
		Veri Analizi ve Politikalar Daire Başkanı	✓
		Özlük ve Kadro Daire Başkanı	✓
		Merkez Atama Daire Başkanı	✓
		Eğitim Daire Başkanı	✓
		İdari İşler ve Sosyal Ortaklar Daire Başkanı	✓
		Disiplin Daire Başkanı	✓
		Ara Toplam	7
Teftiş Kurulu Başkanı	✓	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı	✓
		İnceleme ve Soruşturma Daire Başkanı	✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı	✓
		Kalite Standartları ve Projeler Daire Başkanı	✓
		Maarif Müfettişleri Eğitim ve Koordinasyon Daire Başkanı	✓
		Rehberlik ve Denetim Daire Başkanı	✓
		Ara Toplam	6

Strateji Geliştirme Başkanı	✓	Ar-Ge, Kalite ve İzleme Daire Başkanı		✓
		Bütçe Daire Başkanı		✓
		İç Kontrol Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		İstatistik ve Performans Yönetimi Daire Başkanı		✓
		Koordinasyon Daire Başkanı		✓
		Stratejik Planlama ve Yönetim Daire Başkanı		✓
		Yatırım Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam		8
Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı	✓	Ders Kitapları ve Öğretim Materyalleri Daire Başkanı		✓
		Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		Elektronik Eğitim İçerikleri Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Kurul ve Şûra İşleri Daire Başkanı	✓	
		Öğretim Programları Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam	1	6

Temel Eğitim Genel Müdürü	✓	Araştırma- Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı	✓	
		Eğitim Ortamlarının ve Öğrenme Süreçlerinin Geliştirilmesi Daire Başkanı		✓
		Eğitim Politikaları Daire Başkanı		✓
		Erken Çocukluk Eğitimi Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı	✓	
		Öğrenci İşleri ve Sosyal Etkinlikler Daire Başkanı		✓
		Programlar ve Öğretim Materyalleri Daire Başkanı	✓	
		Yurtlar ve Pansiyonlar Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam	3	6
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürü	✓	Eğitim Bilişim Sistemleri Daire Başkanı	✓	✓
		Eğitim Yayınları ve İçerik Yönetimi Daire Başkanı		✓
		Eğitim Teknolojileri Geliştirme ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Eğitim Teknolojileri ve Teknik Destek Hizmetleri Daire Başkanı		✓
		İletişim Daire Başkanı		✓
		İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		Sistem Yönetimi Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam		7

Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürü	✓	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı		✓
		İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanı		✓
		Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanı		✓
		Sosyal Ortaklar ve Projeler Daire Başkanı		✓
		Yurt Dışı Eğitim ve Öğretim Daire Başkanı	✓	
		Yükseköğretim Daire Başkanı		✓
		Ara Toplam		2
Toplam	1	23	16	124
Genel Toplam	24		140	

Tablo 1’de yer alan verilerde görüldüğü gibi, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetimi; 3 bakan yardımcılığı, 21 ana hizmet birimi (genel müdürler, kurul başkanları) ve bu birimlere bağlı 140 daire başkanlığından oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, MEB merkez teşkilatında toplam 164 üst yönetici kadrosu bulunmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda MEB merkez teşkilatında bulunan 3 bakan yardımcısının tamamı ve 21 ana hizmet birimi üst yöneticisinin 20’si (%95) erkeklerden oluşmaktadır. Ana hizmet birimi üst yöneticilerinden sadece 1’i (%5) kadındır. Söz konusu ana hizmet birimi “Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü” dür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında toplam 21 ana hizmet birimi bulunmaktadır. Ana hizmet biriminin 11’inde daire başkanlarının tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ana hizmet birimleri bünyesinde bulunan 140 daire başkanının 124’üne erkek, 16’sına ise kadın yönetici atanmıştır. Daire başkanları arasında kadın yönetici oranı %11,4’tür. Araştırmanın bulgularına göre MEB merkez teşkilatında yer alan bakan yardımcılığı ve ana hizmet birimleri (genel müdürlük ve kurul başkanlıkları) ve bu birimlere bağlı daire başkanlıkları kadrolarında kadın temsili oranının oldukça düşük düzeyde kaldığı görülmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı taşra örgütleri ve bu örgütlere bağlı alt kurumların yönetiminde kadın temsilinin durumu, MEB merkez teşkilatı üst yönetim birimlerinden çok farklı değildir. Sağlam ve Bostancı (2012) ile Şentürk (2015) tarafından yapılan iki farklı araştırmada, MEB'in taşra örgütlerinde ve bünyelerinde yer alan eğitim kurumlarının yönetiminde kadın temsil oranlarının düşük düzeyde kaldığı, üst yönetim kademelerine doğru gidildikçe kadınların yönetim pozisyonlarında hemen hemen hiç yer almadığı ortaya çıkmıştır.

Hoştut (2020) tarafından yapılan araştırmada ise devlet üniversitelerinin yönetim kurullarındaki üyelerin %83'ünün erkeklerden, %17'sinin ise kadınlardan oluştuğu bulgulanmıştır. Aynı araştırmada yakın zamanda kurulmuş 21 devlet üniversitenin yönetim kurullarının tamamının erkeklerden oluştuğu, kadınlara hiç yer verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan toplam öğretim elemanlarının %39'unun kadın olmasına (Sar, 2021) rağmen, bu oranın yönetimde kadın temsiline yansımadığı görülmektedir.

Kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilememesi sorunu, toplumsal değerler ve kadın çalışanlara yönelik algılarla (Adak ve Cömertler, 2005; Adak, 2018; Acar, 1998; Tuncer, 2019; Utma, 2019) açıklanmaktadır. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller kadınların işgücüne katılımını olumsuz (Çelikten, 2004) etkilemektedir. Bu değerleri Acuner ve Sallan (1993); bireyin içinde bulunduğu toplum yapısı ve toplumun sahip olduğu değerler, aile yapısı ve yetişme tarzı, siyasal ilgi ve çevre, inançlar ve dini değerler, ahlaki değerler, iletişim becerileri, eğitim türü ve düzeyi, kişilik yapısı, şeklinde sıralamaktadırlar. Kadınların üst yönetim pozisyonlarında yer almamalarına ilişkin engellerin bir kısmı toplumsal alandaki eksiklik ve dayatmalardan, bir kısmı ise kişisel algılardan, geri kalanı ise kamu kurum ve şirket uygulamalarından kaynaklanmaktadır (YASED, 2016).

Yönetimde kadın temsiline ilişkin sorunların çözümünü sağlamak amacıyla kadınların niteliksiz ve ucuz işçi konumundan yöneticilik konumuna geçmesini (Tok ve Yalçın, 2017) sağlayacak daha etkili politikaların uygulamaya konması kaçınılmaz görünmektedir. Kadın temsiline ilişkin olarak yapılan araştırmaların bulgularına (Toksöz, 2011; Yaman Öztürk, 2010) göre iş yerlerinde kadınların, genellikle statüsü düşük ve yükselme imkânı az olan kadrolarda çalıştırıldıkları gözlenmektedir. Çalışma hayatında yükselme olanaklarının erkekler kadar kadınlara da tanınması (Dezsö ve Ross, 2012; Ryan ve Haslam, 2007; Tunç, 2016; Kaygısız, 2018) insan hakları ve demokrasinin işleyişi (Yeşilorman, 2001) açısından büyük önem arz etmektedir.

Sonuç

Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimlerinde kadın temsiline oldukça az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetim birimlerine yapılan atamaların ağırlıklı olarak erkek yöneticiler arasında yapıldığı belirlenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında bulunan bakan yardımcılığı, talim ve terbiye kurulu başkanlığı, teftiş kurulu başkanlığı, iç denetim birimi başkanlığı, strateji geliştirme başkanlığı kadrolarının tamamına erkek yöneticilerin atandığı saptanmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ana hizmet birimleri bünyesinde yer alan 140 daire başkanının 124'üne erkek, 16'sına ise kadın yönetici atanmıştır. Ana hizmet birimlerine bağlı daire başkanları arasında kadın yöneticilerin oranı %10'dur. Yönetimde kadın temsiline erkeklerle oranı dünya genelinde gözlenen bir sorundur. Bu kapsamda Catalyst (2013) tarafından yapılan çalışmada, üst düzey yönetimde kadınların yüzdesi bölgesel olarak; ASEAN (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği) %32, Avrupa, Nordic Bölgesi hariç %25 Avrupa, Kuzey Bölgesi %24, Latin Amerika %23, Kuzey Amerika %21 olarak tespit edilmiştir (Savaşkan, 2019: 7).

Yönetimde kadın temsiline oranını yükseltmek amacıyla kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması ve uygulama sonuçlarının takip edilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre sayısının/ oranının bütün eğitim kademelerinde yüksek olmasına rağmen Millî Eğitim Bakanlığı; merkez, yurt dışı, taşra örgütlerinde (il, ilçe eğitim örgütleri ve okul yönetimi) kadın temsiline oranın az olması üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Kaynakça

Acar F (1998). Türkiye Üniversitelerinde Kadın Öğretim Üyeleri. A B Hacimirzaoglu (der), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*. Tarih Vakfı, İstanbul, 313–321.

Acuner S ve Sallan S (1993). Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), 77-92.

Adak N (2018). Akademide Kadınlar: Yükseköğrenime Giriş ve Kariyerde İlerleme. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, Sayı 1, 23-38.

Adak N ve Cömertler N (2005). Türkiye'de Akademide ve Akademik Yönetimde Kadınlar. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 5-22.

Altan Ş ve Ersöz A (1994). Kadının Çifte Yükümlülüğü, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni, Sayı: 2, 32.

Aslan O E (2006). Cumhuriyet ve Kadın Memurlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (4): 117-

149.

Balcı A (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayınları.

Bayrak S ve Mohan Y (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.

Bowen G A (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Bozdoğan S (2021). 1997'den bu yana ne değişti acaba kadınlar yönetmek istemiyor mu?. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(1), 17-28.

Cumhurbaşkanlığı Kabinesi. <https://www.tccb.gov.tr/kabine.html>. Son erişim tarihi, 16.12.2021

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

Çitçi O (1982). *Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Dezsö C L ve Ross D G (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

Erkan B vd. (2012). Dünyada ve Türkiye'de Sosyal Bütçeleme (Cinsiyete Duyarlı Bütçe) Yaklaşımı. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 9.

Gençkaya Ö F (2011). Kadın Milletvekillerinin Yasama ve Denetim Faaliyetleri ve Roller. *Yasama Dergisi*, 18, 5-34.

Hoştut S (2020). Türkiye'de Devlet Üniversitelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Temsili. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 3(2), 250-269.

İstatistikler. <https://ailevecalisma.gov.tr/cgm/istatistikler>. Html. Son erişim tarihi, 05.03.2021.

KA.DER (Kadın Adayları Destekleme Derneği) (2019). 2019 Yerel Seçimlerine Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifinden Bakmak. http://ka-der.org.tr/wp-content/uploads/2020/12/KA.DER_Sivil-Dusun_Kitapcik.pdf. html. Son erişim tarihi, 10/01/2021.

Kahraman A B vd. (2015). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Hemşirelik Bölümünde Öğrenim Gören Erkek Öğrencilerin Mesleğe Yönelik Algıları. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 108-144.

Karasar N (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karatepe S ve Nalcı Arıbaş N (2017) "İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye için bir Değerlendirme." *Yasama Dergisi*, 31: 7-23,

Kaygısız E (2018). Devlet Üniversitelerinde Kadın Yöneticiler. İçinde: R A Wolff vd. (der),

Taşar H H (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Üst Yönetiminde Kadın Temsili. *813 Mülkiye Dergisi*, 46(3), 794-815.

Kadın Çalışmalarında Güncel Konular, Giresun: Eğitim Yayınevi, 429-440.

Kocacık F ve Gökkaya V B (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 195, 196, 201.

MEB (Millî Eğitim Bakanlığı) (2015). Millî Eğitim Bakanlığının Kısa Tarihçesi, <http://www.meb.gov.tr/milli-egitim> bakanliginin-kisa-tarihcesi/duyuru/8852. Html. Son erişim tarihi, 10/05/2021.

MEB (Millî Eğitim Bakanlığı) (2019). Strateji Geliştirme Başkanlığı. Resmî İstatistikler Raporu. <http://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/icerik/64>. Html. Son erişim tarihi, 05.01.2020.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2020). Kadın İstihdam Oranları, <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=64196#>. Html. Son erişim tarihi, 10/01/2021.

Örücü E vd. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117- 135.

Ryan M K ve Haslam S A (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.

Sağlam A Ç ve Bostancı A B (2012). Milli Eğitim bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2),140-155.

Sak R vd. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-256.

Sar E (2021). Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı ve Türkiye’de Yansımaları. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 20-40.

Savaşkan E (2019). Kadın yöneticiler açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2).

Seçkin-Halaç D ve Meşe G (2021). Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısından Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin Durumu. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 68. 255-270.

Şahin K vd. (2018). Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici Temsili: Türkiye’de Yönetim Kurulları Yapısının Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 1147-1166

Şentürk B (2015). Çokuz Ama Yokuz: Türkiye’deki Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Analiz. *ViraVerita E-Dergi*, 2, 1-22.

Tahtalıoğlu H (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt IX, sayı 2,101.

- Tok T N ve Yalçın N (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 28(28):353-366
- Toksöz G (2011). *Kalkınmada Kadın Emeği*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Tuncer S (2019). Cinsiyetlendirilmiş Bir Kurum Olarak Akademi: Türkiye’de Akademinin Cinsiyet Kültürüne Bakmak. *Kültür ve İletişim*, 22(44), 173-208.
- Tunç A (2016). Türk Kamu Personel Yönetiminde Yönetici Kadınların Oranı: Devlet Üniversiteleri Açısından Bir İnceleme. *Yasama Dergisi*, (32), 64-80.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) (2020). İstatistiklerle Kadın. Ankara: TÜİK.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı (2018). Cumhurbaşkanlığı teşkilatı hakkında cumhurbaşkanlığı kararnamesi (Kararname Numarası: 1), Resmî Gazete, 30474 (11.12.2020).
- Ulucan D (2013). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı: Özel S., ss. 369-383.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2016). Yeni ILO Raporuna Göre Küresel İşgücü Piyasasındaki Büyük Cinsiyet Açığı Sürüyor. https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_458132/lang-tr/index.html. Son erişim tarihi, 14/03/2021.
- Utma S (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58.
- Wirth L (2001). Breaking through the glass ceiling: Women in management. 1st ed. Geneva: International Labour Office.
- Yaman-Öztürk M (2010). Ücretli İş ve Ücretsiz Bakım Hizmeti Ekseninde Kadın Emeği: 1980’lerden 2000’lere, S Dedeoğlu ve M Yaman-Öztürk (der), *Kapitalizm, Ataerkillik ve Kadın Emeği: Türkiye Örneği*. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı.
- YASED (2016). *Kadınların üst yönetimde temsilinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler*. <https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASEDKadinRaporu.pdf>, Son erişim tarihi, 18.12.2017.
- Yaylı H ve Eroğlu G (2015). Yerel Katılım Bağlamında Türkiye’de Kadın Temsili. *International Journal of Science Culture and Sport*, Özel Sayı 3: 504-524.
- Yeşilorman M (2001). Toplumsal Eşitsizlikte Kör Nokta: Kadın Eşitsizliğine Genel Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2.
- Yıldırım A ve Şimşek H (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.