

## Eğitim Fakülteleri Yönetiminde Kadın Temsilinin İncelenmesi

Gülçin Terzi<sup>\*1</sup> ve Levent Deniz<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı gelecek nesilleri şekillendirecek öğretmenleri yetiştiren eğitim fakültelerinin yönetim kademelerindeki cinsiyet dağılımının genel tarama modeli kullanılarak incelenmesidir. Bu kapsamda Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi birim istatistikleri taranarak devlet üniversitelerinin bilgilerine ulaşılmıştır. Ulaşılan 80 eğitim fakültesinin (77 eğitim fakültesi ve üç eğitim bilimleri fakültesi) dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, ana bilim dalı başkanı bilgileri betimsel olarak analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, erkek dekan oranının kadın dekan oranından yaklaşık beş kat, erkek dekan yardımcısı oranının kadın dekan yardımcısı oranından ise 2.5 kat fazla olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle eğitim fakültelerinin üst yönetim kadrolarında kadın akademisyenlerin varlığının göze çarpan bir oranla azınlıkta kaldığı, orta seviye yönetim kadrolarında da durumun pek de iyimser olmadığı görülmektedir. Çalışmadan elde edilen diğer bir bulgu ise özellikle Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi, Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi ile Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümlerinde kadınların yönetim pozisyonlarındaki sınırlı temsildir. Çalışmanın son bölümünde akademik yönetimde kadın temsilinin iyileştirebilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur.

### Anahtar Sözcükler

Akademik yönetim  
Eğitim fakülteleri  
Kadın akademisyenler  
Kadın yöneticiler

### Makale Hakkında

**Gönderim Tarihi**  
26 Ocak 2022  
**Kabul Tarihi**  
07 Haziran 2022  
**Makale Türü**  
Araştırma Makalesi

## Women's Representation in the Management of Faculties of Education

### Abstract

This study aims to examine gender distribution by using survey method at the management levels of faculties of education that train teachers who will form future generations. The information of public universities was obtained from the statistics of the Higher Education Information Management System. A total of 80 faculties of education (77 faculties of education and three faculties of educational sciences) were analyzed descriptively according to the data of the dean, vice dean, department chair, and program head. The results have revealed that the number of men in dean position is about five times higher than the number of women, and the number of men as vice deans is 2.5 times higher than that of women. Based on these results, presence of women academics in the senior management positions of the faculties of education remains strikingly minority, and the situation is not very optimistic in the middle-level management positions. Another result is the limited representation of women in management positions in departments of Mathematics Science Education, Turkish Social Science Education and Computer and Instructional Technology Education. In the last part of the study, practical implications were presented to improve the representation of women in academic management.

### Keywords


Higher education management  
Faculties of education  
Women academics  
Female managers


### Article Info

**Received**  
January 26, 2022  
**Accepted**  
June 07, 2022  
**Article Type**  
Research Paper

*Atf:* Terzi, G. ve Deniz, L. (2022). Eğitim fakülteleri yönetiminde kadın temsilinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(2), 116-132. <https://doi.org/10.12984/egcedf.1063357>

\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

<sup>1</sup>  Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Türkiye, [glcenterzi@gmail.com](mailto:glcenterzi@gmail.com)

<sup>2</sup>  Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [ld Deniz@marmara.edu.tr](mailto:ld Deniz@marmara.edu.tr)



## Extended Abstract

### Introduction

Compared to the European Union countries, the number of women participating in academia in Turkey is quite high (Yenilmez, 2016). According to the data on YÖKSİS (2021a), 53% ( $n = 26.770$ ) of a total of 51.946 academics in all university types are women, 48% ( $n = 25.176$ ) are men. Accordingly, the entrance step of the academy is female-dominated. At first glance, quantitative data suggest that higher education is a paradise for women, but this covers up some facts about women, the fact that women are well-off compared to other fields in higher education does not mean that they do not face any discrimination (Poyraz, 2013). On the contrary, the high representation of women in academic employment is seen as a situational irony (Yenilmez, 2016). Approaches to the limited presence of women in the executive positions converge on sexist roles and social structure (Yıldız, 2018). By reinforcing the perception of gender with their own expectations, attitudes and behaviors, teachers influence the orientation of students to certain professions and the expectations of gender roles. For this reason, the most critical role models are teachers (Tan, 2007). The institutions that will develop a gender perspective for teacher candidates are universities (Taşkın ve Nayir, 2021). If teacher candidates are grown up in an environment where they cannot witness women's presence as well as men's at management levels, it is likely that they will raise future generations with this perception. From this point of view, the distribution of men and women in management positions in educational faculties that shape future generations is questioned.

There are studies that examine male-female representation in different dimensions in the literature (Adak, 2018; Aldırmaz, 2020; Ayyıldız-Ünnü, Baybars, & Kesken, 2014; Demir, 2018; Halifeoğlu, 2020; Hoştut, 2020; Negiz & Yemen, 2011; Öztürk, 2017; Şentürk, 2015; Yıldız, 2018). Since faculties of education are higher educational institutions that train teachers for various levels of the national education system and teacher candidates who are trained in these institutions will shape the new generations, it can be assumed that their experience of gender representation at the management levels implicitly (in the context of the hidden curriculum) may affect their subsequent professional and general attitudes and behaviors. Therefore, the difference of this study is that all public universities with a faculty of education in Turkey were included in the sample, and the representation of men and women in the management positions of these faculties were examined. In this context, the aim of this study is to reveal the status of male-female representation in the management positions of the faculties of education in state universities in Turkey.

### Method

This research was carried out with survey model. The general survey model aims to identify a situation as it is in order to generalize it to the population from which the sample was selected. The researcher can obtain the data from other sources (contacts, etc.) or interpret the data based on his/her own observations within a system by working on documents as well (Karasar, 2016). In this scope, it was aimed to reveal gender representation in the academic management of faculties of education by examining the information on their official websites. In the study, 77 faculties of education and three faculties of educational sciences reached on YÖKSİS (2021b) were included without any distinction. The study was carried out through the population. The researchers conducted a preliminary study on which units to scan, examined the available data and decided to examine the positions of dean, vice dean, department chair, and program head. The study was carried out between April-November 2021 according to the information obtained of the relevant positions. The data were then transferred to a statistical program and the frequency and percentages were computed.

### Findings

The findings revealed that in the dean position, the gender ratio is 16% ( $n = 13$ ) women and 84% ( $n = 67$ ) men; women make up only 28% ( $n = 43$ ) of vice deans, while men make up 72% ( $n = 108$ ); men outnumber women also in department chair position with a gender ratio of 64% ( $n = 649$ ) men and 36% ( $n = 363$ ) women. In other words, the proportion of men in the dean position (84%) is about five times higher than that of their female counterparts (16%), the proportion of female vice deans remains limited to 28%, and the proportion of male department chair is two times higher than that of females. When gender distributions in terms of units of the departments are examined, the gender ratio of program heads (PHs) is 70% ( $n = 45$ ) women and 30% ( $n = 19$ ) men in the Program of Preschool Education, while in Classroom Teaching it is 37% ( $n = 26$ ) women and 53% ( $n = 45$ ) men. In Foreign Languages Education Department, it is observed that the proportion of male PHs is higher except for the PHs of Teaching French. Similarly, in the Department of Turkish and Social Sciences Education, it is seen that the number of male PHs are sharply higher. In the department of Computer and Instructional Technology Education, men outnumber women with an average gender ratio of 82% ( $n = 18$ ) men and 18% ( $n = 4$ ) women. In the Department of Educational Sciences, except for the Program of Assessment and Evaluation in Education where 50% of PHs are women ( $n = 28$ ) and the Program of Educational Psychology (female PH in a total of 1 position),

male PHs seem to predominate. In the Department of Mathematics and Science Education, male PHs predominate sharply, in the Department of Physical Education and Sports, all PHs (100%,  $n = 3$ ) are male.

### Discussion and Conclusion

This study aims to reveal the status of male-female representation in management positions in faculties of education of state universities located in Turkey through a survey research. The results show that male academics predominate in dean and vice dean positions and that it is preferable for male academics to work with another male colleague in related positions. Also, there is a masculine dominance in the top management positions of the faculties of education. These results indicate the existence of a masculine dominance in the department chairs, just as in the dean and vice dean positions. However, in terms of the presence of women managers, when comparing middle-level and senior management positions, it can be said that there is a relatively better situation for women managers in middle-level management from an optimistic point of view. Despite this optimistic interpretation, it can be easily stated that women still remain in the minority in management positions of faculties of education. These results support the statement that “*the current structure and culture were created by men for men*” (O'Connor, 2018, p. 29).

In parallel with the findings of other studies (Aldırmaz, 2020; Hostut, 2020; Negiz & Yemen, 2011; Öztürk, 2017), it is seen that despite the numerical superiority of women in the entry step to higher education, their presence in senior management positions of educational faculties is quite limited. In addition, women academics remain in the critical minority in the management representations of some department chair positions. Although the proportion of female professors in scientific fields (such as STEM) that are traditionally dominated by men in higher education is quite high (Sağlamer et al., 2018), the fact that the number of female managers in these fields remains in a critical minority can be interpreted as a contradictory situation. The limited presence of female academics in the management of these programs can be studied in depth. A number of policies can be developed by legislators in order to eliminate the factors causing the limited existence of female leadership in the relevant fields. However, the way the relevant issue is addressed should not be reduced to the individual context of the female employee (Karakuş, 2021) and turned into a one-sided gender issue. According to the meta-evaluation study of Terzi and Deniz (2020), one of the obstacles for women to become managers is male employees. Accordingly, efforts to achieve gender equality should be focused on mobilizing men as well and it should be planned to achieve a change collectively (Subašić et al., 2018). The important point here is that corporate practices should be reorganized on the basis of law. In addition, these laws should be made and enacted to prevent and eliminate all forms of discrimination on a large scale (Yenilmez, 2016). The greater inclusion of women in management should not be seen as an aim to achieve equality only with the figures. In order to achieve the desired change, regulations should be made by the state and institutions, these should be implemented in a healthy way, male employees should also be included and those concerned should act collectively in order to ensure diversity, efficiency and transparency in management by participating the strengths of the sexes.

## Giriş

Cinsiyet temelli ayrımcılık hemen hemen tüm ülkelerin tarihsel süreçlerinde kadınlara yaşatılan bir pratik olmuştur. Eğitim hakkına erişimden başlayarak kadınların istihdamlarında, kariyer gelişimlerinde, idari pozisyonlara terfilerinde ve karar mekanizmalarına katılımlarında bu eşitsizliğin iz düşümleri görülmektedir. Erkeklerden çok daha sonra eğitim hakkını kazanabilen kadınların eğitim gördükleri alanlar ise yükseköğretim özelinde, onlara yüklenen toplumsal cinsiyet rollerine uygun bazı bölümlerle sınırlandırılmıştır. Toplumsal cinsiyet rolleri kültürün ve dolayısıyla toplumun kadınlık-erkekliğe atfettiği anlamları ve beklentileri ifade etmektedir. Başka bir deyişle toplumsal cinsiyet, bireyleri erkeksi ya da kadınsı olarak kategorize eden psikososyal özelliklerdir (Vargel Pehlivan, 2017). Toplum tarafından belirlenen bu kadınlık ve erkeklik kalıpları, kadını ve erkeği birbirinden ayırmakla kalmamakta aynı zamanda onların sosyal kaynaklara ve deneyimlere erişimlerini büyük ölçüde farklılaştırmaktadır (Çobanoğlu, 2018). Toplumsal cinsiyet eşitliği ise cinsiyete bakılmaksızın eşit haklara, statüye ve fırsatlara sahip olmakla ilgilidir. Literatürdeki cinsiyet paritesi (eşitliği) genellikle kadınların topluma ait kurumsal yapılarında (yükseköğrenim kurumları dâhil) sahip oldukları güçlü pozisyonların oranının, erkeklerin sahip oldukları pozisyonların oranıyla aynı olması gerektiğine odaklanmaktadır (O'Connor ve Irvine, 2020). Ancak gerçekte arzulan durum, cinsiyet eşitliğini yalnızca rakamlarda yakalamak değildir (Arner, 2022).

Ülkemiz tarihi incelendiğinde kadınların yükseköğretim görmeleri hususunun II. Meşrutiyet'in ilanından sonra sıkça tartışılan konulardan biri olduğu fakat kadınların yükseköğretim görebilmelerinin ancak 1914 yılında İnas Darülfünunu ile gerçekleştiği görülmektedir (Akyüz, 2012). Yükseköğretimde kadınlara yönelik dersler ilk kez İstanbul Dârülfünunu'nda 5 Şubat 1914 tarihinde verilmiştir (Kurnaz, 1999). Daha sonraki yıllarda İnas Darülfünunu öğrencilerinin, kadınların eğitiminin erkeklerin eğitimiyle kıyaslandığında yetersiz kalması taleplerine istinaden, İnas Darülfünunu senato kararı ile kapatılarak tarihe karışmıştır (Arslan ve Akpınar, 2005). Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte de en temel söylemlerden biri kadınların eğitimi olmuştur (Yalçın, 2019). Bu dönemde kadınlar yükseköğrenime kabul edilme haklarını kullanarak akademik çalışma hayatına adım atmış, akademik ilerlemeler elde etmiş ve akademik yöneticiliğe atanmışlardır (Çağlayan, 2015). Bu gelişmelerin genel bir değerlendirilmesi yapıldığında Cumhuriyet döneminde uygulanan yükseköğretim reformlarının nitelikli Türk kadınlarının erkek egemen bölümlere ve meslek hayatına girişini desteklediği görülmektedir (Sağlamer ve diğ., 2018) ancak yine de bu gelişmelerin akademiye toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamakta yeterli olduğu söylenemez (Adak, 2018). Akademiye özellikle yönetici pozisyonlarında ve yükseköğretim kurumlarına ait idari karar mekanizmalarında kadın temsili hâlâ düşüktür (Yıldız, 2018).

Akademik çalışmaları basan yayınevi Elsevier'in, son 20 yıl içerisinde gelişmiş ülkelerde kadın akademisyenler ile kadın araştırmacılar tarafından 27 farklı alanda basılan akademik çalışmalar üzerine yaptığı araştırma raporuna göre kadın ve erkek araştırmacı ve akademisyenler arasındaki fark son 20 yılda %40 azalmıştır (T. C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). YÖKSİS (2021a) verileri incelendiğinde görülmektedir ki tüm üniversite türlerinde araştırma görevlisi kadrosunda yer alan toplam 51.946 akademisyenin %53'ü ( $n = 26.770$ ) kadın, %48'i ( $n = 25.176$ ) erkektir. Buna göre akademiye girişte niceliksel olarak kadınların üstünlüğünden bahsedilebilir. Akademik unvanların ileriki basamağı incelendiğinde tüm üniversite türlerinde görevli toplam 31.091 profesörden %33'ünün ( $n = 10.152$ ) kadın, %67'sinin ( $n = 20.939$ ) erkek olduğu görülmektedir. Bu durumda denilebilir ki kadın-erkek akademisyen arasındaki niceliksel fark, akademinin ilk basamağında kabul edilebilir görünmekle birlikte akademik unvanlar ilerledikçe kadın akademisyen oranında ciddi bir kayıp yaşanmaktadır. Söz konusu kayıplar üniversitelerde (toplumsal) cinsiyet eşitliğinin sağlanamıyor oluşu ile (Kara ve Kara, 2019; Rosa ve Clavero, 2022; Yıldız, 2018) ifade edilmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engelleri ifade eden metaforlar da literatürde yer almaktadır. Bu metaforlardan cam tavan sendromu kadınların akademiye girişte erkeklerden daha avantajlı bir konuma sahip olmalarına rağmen örgütsel, kültürel ve toplumsal pratikler ya da kişisel tercihler nedeni ile yönetim kademelerine yükselmelerinin önündeki engelleri ifade etmekte (Lufler ve McNulty, 2022; Öztürk, 2017; Tahtalıoğlu ve Özgür, 2020), kraliçe arı sendromu ise yönetici pozisyonlarındaki kadınların hemcinslerine uyguladıkları engelleri ifade etmektedir (Arvate, Galilea ve Todescat, 2018; Faniko, Ellemer ve Derks, 2020; Özkan, 2020).

Yönetim kadrolarında kadın temsiline düşüklüğünü örgütsel parametrelerle açıklamak da mümkündür. Ferguson'a (1984) göre bürokratik örgütlenme biçimi, kuruluşu ve doğası gereği masküldür. Diğer bir ifade ile bürokrasi, erkek örgütlenme biçiminin bir yansımasıdır. Halford, Savage ve Witz'e (1997) göre örgütler hâlihazırda cinsiyetlendirilmiş ekonomik, sosyal ve kültürel bir yapı içinde kurulur ve işlevlerini sürdürürler. Acker'a (1990) göre ise örgütlerin bu cinsiyetlendirilmiş yapısı kadın ve erkeklik cinsiyetinin inşası, sosyal-kültürel semboller, cinsiyetlendirilmiş sosyal yapılar, çalışma ortamına taşınan bireysel kimlik ve toplumsal cinsiyet dahil edilmeden tam olarak açıklanamaz. Bu yaklaşımlar, örgütlerin doğası gereği veya sonradan şekillenerek dönüştükleri eril hakimiyetli yapıları ortaya koymaktadır. Örgütlerin eril yapılarla yoğrulmuş olması ise kadın yöneticiler aleyhine oluşan güç dağılımlarını anlayabilmek açısından önemlidir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ile kadının her alanda güçlenmesi küresel bir öncelik olarak Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın en önemli hedeflerinden biridir ve yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizlik ve

dışlamanın azaltılmasında ülkeleri destekleme çalışmalarının her yönünün ayrılmaz bir parçasıdır (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2021). Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization [ILO] ve İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı [SIDA] ortak çalışması ile, toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımlarla ve aktif iş gücü piyasasında kadınların güçlendirilmesi hedefiyle Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ile birlikte Türkiye'nin ilk Kadın İstihdamı Eylem Planı hazırlanarak Kadınlar için Daha Çok ve Daha İyi İşler projesi geliştirilmiştir (ILO, 2014). Ayrıca işletmelerdeki çalışanlar için Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalığı eğitimleri (ILO, 2019a), toplumsal cinsiyet eşitliğinin ana akımlaştırılmasına katkıda bulunmak amacıyla Katılımcı Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Denetimi (ILO, 2019b), cinsiyete dayalı ücret açığının azaltılması amacıyla ILO-TUİK İş Birliği Protokolü yürütülmüştür (ILO, 2020). 2022 yılında ise Türkiye Ofisi ve Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu çalışma yaşamında cinsiyete dayalı şiddetle mücadele etmek, cinsiyet temelli şiddet ve tacizin önlenmesine ilişkin farkındalık yaratmak ve bu tür şiddete ya da tacize maruz kalanların destek mekanizmalarına erişebilmelerini sağlamak amacıyla iş birliği çalışmaları başlatmıştır (ILO, 2022). Öte yandan UNESCO Latin Amerika ve Karayipler Uluslararası Yükseköğretim Enstitüsü (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean [UNESCO-IESALC], 2021) raporunda yükseköğretimde toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin küresel bir sorun olmaya devam ettiği ortaya konulmuştur. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı kapsamında Pittsburg Üniversitesi tarafından 170 ülke üzerinde yapılan ilk kapsamlı araştırma sonucuna göre kadınların kamu yönetimindeki temsillerinde ilerleme kaydedilmesine rağmen kalıcı boşlukların devam ettiği ortaya konulmuştur (Pittsburg University, 2021). Aynı rapora göre kadınlar, COVID-19 süreci dâhil olmak üzere, en yüksek güç ve etki seviyelerindeki pozisyonlara ilerlemelerini engelleyen cam tavanlara ve cam duvarlara çarpmaya devam etmektedirler. Sabancı Üniversitesi bünyesinde yayımlanan Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Mekanizmaları (Göker ve Polatdemir, 2019) çalışmasına göre üniversitelerdeki toplumsal cinsiyet politikaları ve kadın çalışmaları uzmanlar tarafından değerlendirildiğinde ilgili alanda kayda değer çalışmalar yapıldığı fakat yine de yolun başında olduğu görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. Oysaki kamu yönetiminde kadın liderlerin varlığı, hükümetlerin daha duyarlı ve hesap verebilir olmasına katkı sağlamakta ve kamu hizmetlerinin niteliğini önemli ölçüde yükseltmektedir; bu sebeplerle toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak hesap verebilir ve kapsayıcı bir kamu yönetimi için zorunluluktur (Pittsburg University, 2021).

Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile kıyaslandığında Türkiye'de akademiye yer alan kadın sayısı oldukça yüksektir (Yenilmez, 2016). Öte yandan Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum, 2021) bünyesinde yayımlanan Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu'na göre ülkemiz cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında 156 ülke arasında 133. sıradadır. İlk bakışta nicel veriler incelendiğinde akademinin kadınlar açısından bir cennet olduğu varsayımı ortaya çıkmakla birlikte bu durum kadınlar aleyhine bazı gerçekleri bulanıklaştırmakta, diğer alanlara kıyasla kadınların akademiye varlıklarının rakamlar bazında iyi durumda olması, onların herhangi bir ayrımcılığa uğramadıkları anlamına gelmemekte (Poyraz, 2013), aksine akademik istihdamda kadınların yüksek temsili, durumsal bir ironi olarak görülmektedir (Yenilmez, 2016). Yönetici kademelerinde kadın liderlerin sınırlı varlığına yönelik yaklaşımlar ise cinsiyetçi roller ve toplumsal yapı üzerinde birleşmektedir (Yıldız, 2018). Cinsiyet algısını beklenti, tutum ve davranışlarıyla pekiştirerek öğrencilerin belirli mesleklere yönelmelerini ve cinsiyet rolleri beklentilerini etkileyen en önemli rol modeller ise öğretmenlerdir (Tan, 2007). Eğitim politikalarının eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik edecek şekilde düzenleniyor olması durumunda bile ana toplumsal değişim ajanları öğretmenlerdir (Esen, 2013). Öğretmen adayları için cinsiyet perspektifi geliştirecek kurumlar ise üniversitelerdir (Taşkın ve Nayir, 2021). Eğer öğretmen adayları yönetim kademelerinde erkekler kadar kadınların da var olduğuna tanık olamadığı bir ortamda yetişiyorsa gelecek nesilleri de bu algıyla yetiştiriyor olması muhtemeldir. Bu noktadan hareketle gelecek nesilleri şekillendiren eğitim fakültelerinin yönetim pozisyonlarında kadın-erkek dağılımının ne durumda olduğu merak edilmektedir.

Yönetim kademelerinde kadınların sınırlı bir biçimde var olması çeşitli kuramlarla açıklanmaya çalışılmış bir sorundur. Biyolojik kuram, kadın ve erkeğin doğuştan sahip olduğu biyolojik ve psikolojik farklılıklara vurgu yaparak liderlik pozisyonlarının doğaları gereği erkekler için ulaşılabilir olduğunu ima etmektedir. Buss'a (1995) göre kadınlar ve erkekler biyolojik farklılıkları nedeniyle farklı toplumsal rollere sahiptir. Toplumsal rollerine paralel olarak 'erkek' kaynak sağlayıcı (provider role), 'kadın' ise evle ilgilenen (homemaker role) rolleriyle bağdaştırılmaktadır (Keskin ve Ulusan, 2016). Bunun bir sonucu olarak kadınlar, kendilerine yüklenen toplumsal roller neticesinde ev içi işlerle ilgilenmiş ya da çalışma hayatında bakım ve hizmet görevlerine paralel işlerde var olabilmişlerdir. Dahası, bu erkek egemen toplumsal yapı her alanda olduğu gibi örgütsel alanda da baskın olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2020). Savran ve Demiryontan'a (2016) göre erkeğe iktidar ve egemenlik arayan gibi ifadeler atfedilirken kadına bağımlı, besleyici, duygusal gibi arka planda kalan ifadeler atfedilmektedir. Liderlik rollerinin iktidarla özdeşleştirilmiş olduğu düşünüldüğünde yönetici pozisyonlarının erkek erişimine daha açık olduğu yorumu yapılabilir. Beauvoir'ın "*kadınlar erkeklerin olumsuzudur, eril kimliğin kendisini farklılaştırırken karşısına aldığı eksidir*" (Butler, 2008, s. 56) deyişi, bu durumu destekler niteliktedir. Kadınların yüzyıllar boyunca kamusal alanın dışında kalarak özel alan içinde var olmaları, örgütlerin oluşumunda, yönetilmesinde ve şekillenmesinde erkeklerin rol oynamalarının birincil nedeni olarak görülmektedir (Çetinel ve

Yılmaz, 2016). Diğer bir ifade ile örgütsel kuram çerçevesinde, örgütler cinsiyetten arınmış yapılar değildir (Acker, 1990); yönetim kavramları, sistemleri ve yapıları cinsiyetlendirilmiştir (Ayyıldız Ünnü, 2015). Örgütlerin cinsiyetlendirilmesi ise cinsiyet eşitsizliklerini ve farklılıklarını meşrulaştıran semboller, imajlar, ideolojiler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Gherardi, 2005). Tüm bu etmenler sebebiyle kadınların güç dağılımının dışında bırakılması ise hem insan hakları bağlamında bir kayıptır hem de kadınların örgüt içi performanslarından ve örgüte katkılarında faydalanamamaktır ki bu durum örgütleri ileri taşımanın anahtarı olabilecek bir dizi değişkeni göz ardı etmek anlamına gelmektedir (Irefin, Ifah ve Bwala, 2012).

Alanyazın incelendiğinde akademik yönetimde kadın-erkek temsili farklı boyutlarıyla inceleyen çalışmaların olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmalarda cinsiyet temsili akademik unvanlar (Adak, 2018; Ayyıldız- Ünnü, Baybars ve Kesken, 2014; Demir, 2018; Halifeoğlu, 2020; Şentürk, 2015; Yıldız, 2018), dekanlık ve rektörlük gibi yönetim görevleri (Aldırmaz, 2020, Negiz ve Yemen, 2011) ile üniversite yönetim kurullarındaki durum (Hoştut, 2020) açısından incelenmiştir. Bir diğer çalışmada ise (Öztürk, 2017) yönetici pozisyonlarındaki akademisyenler ve üst düzey memurların daha bütüncül bir bakış açısıyla incelendiği fakat göller bölgesindeki üniversiteler ile sınırlı tutulduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalardan hareketle kadın-erkek temsili eğitim fakülteleri özelinde ele alınıp incelenmediği anlaşılmaktadır. Eğitim fakültelerinin millî eğitim sisteminin çeşitli kademelerine öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumları olması ve bu kurumlardan yetişecek öğretmenlerin yeni nesilleri şekillendirecek olmalarından hareketle, öğretmen adaylarının hizmet öncesinde örtük olarak (örtük program bağlamında) yönetim kademelerinde cinsiyet temsiliyle ilgili edindikleri yaşantıların daha sonraki mesleki, genel tutum ve davranışlarına etki edebileceği varsayılabilir. Bu sebeple araştırmanın eğitim fakülteleri özelinde yapılmasının ayrı bir önem taşıdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın alanyazındaki diğer araştırmalardan farkı Türkiye’de eğitim fakültesi bulunan tüm devlet üniversitelerinin araştırmanın örnekleme dâhil edilerek bahsi geçen fakültelerin yönetim pozisyonlarında (dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, ana bilim dalı başkanı) kadın-erkek temsili incelenmesidir. Bu bağlamda Türkiye’de bulunan devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerine ait yönetim pozisyonlarında kadın-erkek temsili ortaya çıkarmak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Türkiye’de devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerindeki yönetim pozisyonlarında kadın-erkek temsili konu alan bu araştırma, nicel yöntemlerden genel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Genel tarama modeli evren üzerinde veya evrenden alınan bir örneklem üzerinde genelleme yapmak amacıyla var olan durumu var olduğu hâliyle tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelidir. Tarama araştırmacısı, diğer kaynaklardan (kişiler vb.) yararlanabileceği gibi belgeler üzerinde de çalışarak verileri bir sistem içinde kendi gözlemlerine dayanarak yorumlayabilir (Karasar, 2016). Bu çerçevede bu araştırmada, üniversitelerin eğitim fakültelerine ait resmî internet sitelerinde yer alan bilgiler incelenerek yönetim pozisyonlarındaki kadın-erkek dağılımları tespit edilmeye çalışılmış ve eğitim fakültelerinin akademik yönetimlerinde cinsiyet temsili ne durumda olduğu yorumlanmıştır.

### Evren ve Örneklem

Türkiye’deki eğitim fakültelerinin yönetim kademelerinde kadın-erkek dağılımlarını incelemek üzere eğitim fakültesine sahip üniversite bilgileri, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (YÖKSİS, 2021b) üzerinden taranmıştır. Tarama sonucunda devlet üniversitelerine ait toplam 77 eğitim fakültesi ve üç eğitim bilimleri fakültesi olduğu belirlenmiştir. Belirlenen fakülteler çalışma kapsamına alınmıştır ve araştırma çalışma evreni üzerinden sürdürülmüştür. Çalışma kapsamında eğitim bilimleri fakülteleri ayırılmadan eğitim fakültesi olarak adlandırılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Eğitim fakülteleri yönetimine ait kadın-erkek dağılımını incelemek üzere hangi birimlerin taranacağı konusunda araştırmacılar bir ön çalışma yaparak ulaşılabilecek verileri incelemiş ve dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, ana bilim dalı başkanı pozisyonlarının irdelenmesine karar verilmiştir. YÖKSİS’ten elde edilen veriler doğrultusunda yönetim pozisyonlardaki kadın-erkek temsili dağılımları, 77 eğitim fakültesi ve üç eğitim bilimleri fakültesinin resmî internet sitesinde yer alan ilgili pozisyonlara ait bilgilere göre hazırlanmıştır. Resmî internet sitesinde yer almayan bilgiler için ilgili fakültelerin gerek sekreterliklerine gerekse araştırma görevlilerine bizzat e-posta yoluyla ulaşılmıştır. Ulaşılan veriler bir istatistik programına aktarılarak frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırma Nisan 2021-Kasım 2021 ayları arasında yapılmıştır.

## Bulgular

Devlet üniversitelerine ait eğitim fakültelerinin yönetim pozisyonlarda kadın-erkek temsiliini ortaya koymak amacıyla yürütölen bu çalışmada dekanların, dekan yardımcılarının, bölüm başkanlarının ve ana bilim dalı başkanlarının cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*Dekan, Dekan Yardımcıları, Bölüm Başkanları ve Ana Bilim Dalı Başkanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı*

| Yöneticiler            | <i>n</i> | %   |
|------------------------|----------|-----|
| Dekan                  |          |     |
| Kadın                  | 13       | 16  |
| Erkek                  | 67       | 84  |
| Toplam                 | 80       | 100 |
| Dekan Yardımcısı       |          |     |
| Kadın                  | 43       | 28  |
| Erkek                  | 109      | 72  |
| Toplam                 | 152      | 100 |
| Bölüm Başkanı          |          |     |
| Kadın                  | 167      | 31  |
| Erkek                  | 380      | 69  |
| Toplam                 | 547      | 100 |
| Ana Bilim Dalı Başkanı |          |     |
| Kadın                  | 363      | 36  |
| Erkek                  | 649      | 64  |
| Toplam                 | 1012     | 100 |

Not: Bir üniversitenin resmî internet sitesinde sadece dekan bilgilerinin yer alması nedeni ile diğer veriler 79 fakülte üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 1’e göre eğitim fakültelerindeki kadın dekan oranı %16 ( $n = 13$ ), erkek dekan oranı ise %84 ( $n = 67$ )’tür. Tabloda kadın dekan yardımcılarının oranının %28 ( $n = 43$ ), toplam erkek dekan yardımcılarının oranının ise %72 ( $n = 108$ ) olduğu görölmektedir. Kadın bölüm başkanı oranı %31 ( $n = 167$ ), erkek bölüm başkanı oranı ise %69 ( $n = 380$ )’dur. Yine Tablo 1’e bakıldığında kadın ana bilim dalı başkanı oranının %36 ( $n = 363$ ), erkek ana bilim dalı başkanı oranının ise %64 ( $n = 649$ ) olduğu görölmektedir. Bu rakamlar, yöneticilik pozisyonu yükseldikçe kadınların temsil edilme oranlarının düştüğünü ortaya koymaktadır.

Eğitim fakültelerindeki dekan yardımcılığını pozisyonlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

*Dekan Yardımcılığı Pozisyonlarının Cinsiyete Göre Dağılımı*

| Cinsiyet       | <i>n</i> | %   |
|----------------|----------|-----|
| Yalnızca Kadın | 2        | 2   |
| Kadın-Kadın    | 6        | 8   |
| Kadın- Erkek   | 29       | 37  |
| Yalnızca Erkek | 4        | 5   |
| Erkek-Erkek    | 38       | 48  |
| Toplam         | 79       | 100 |

Tablo 2’ye göre eğitim fakültelerindeki toplam dekan yardımcılığı pozisyonları (1. ve 2. dekan yardımcıları) cinsiyet dağılımları açısından irdelendiğinde yalnızca kadın olarak görev yapmakta olan dekan yardımcısı oranının %2 ( $n = 2$ ) kadın-kadın olarak görev yapmakta olan dekan yardımcısı oranının %8 ( $n = 6$ ), yalnızca erkek olarak

görev yapmakta olan dekan yardımcısı oranının %5 ( $n = 4$ ) (toplam 1 dekan yardımcısı pozisyonunda), erkek-erkek olarak görev yapmakta olan dekan yardımcısı oranının %48 ( $n = 38$ ) olduğu görülmektedir.

Ana bilim dalı başkanlarının, ana bilim dallarına göre cinsiyet dağılımları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

*Ana Bilim Dalı Başkanlarının, Ana Bilim Dallarına Göre Cinsiyet Dağılımı*

| Ana Bilim Dalı Başkanlığı                          | Cinsiyet $n$ (%) |         |          |
|--|------------------|---------|----------|
|  | Kadın            | Erkek   | Toplam   |
| TE Okul Öncesi Öğretmenliği                        | 45 (70)          | 19 (30) | 64 (100) |
| TE Sınıf Öğretmenliği                              | 26 (37)          | 45 (63) | 71 (100) |
| YD Almanca Öğretmenliği                            | 6 (40)           | 9 (60)  | 15 (100) |
| YD Fransızca Öğretmenliği                          | 6 (55)           | 5 (45)  | 11 (100) |
| YD Arapça Öğretmenliği                             | 1 (20)           | 4 (80)  | 5 (100)  |
| YD İngilizce Öğretmenliği                          | 21 (44)          | 27 (56) | 48 (100) |
| YD Japonca Öğretmenliği                            | -                | 1 (100) | 1 (100)  |
| ÖE Zihin Engelliler Öğretmenliği                   | 10 (33)          | 20 (67) | 30 (100) |
| ÖE Özel Yetenekliler Eğitimi                       | 4 (50)           | 4 (50)  | 8 (100)  |
| ÖE İşitme Engelliler                               | 3 (60)           | 2 (40)  | 5 (100)  |
| ÖE Otizm Spektrum Bozukluğu Eğitimi                | 2 (100)          | -       | 2 (100)  |
| ÖE Görme Engelliler                                | 2 (100)          | -       | 2 (100)  |
| ÖE Üstün Zekalılar                                 | -                | 1 (100) | 1 (100)  |
| GS Resim-İş Öğretmenliği                           | 24 (67)          | 12 (33) | 36 (100) |
| GS Müzik Öğretmenliği                              | 16 (46)          | 19 (54) | 35 (100) |
| TS Coğrafya Öğretmenliği                           | 5 (38)           | 8 (62)  | 13 (100) |
| TS Sosyal Bilgiler Öğretmenliği                    | 13 (21)          | 49 (79) | 62 (100) |
| TS Tarih Öğretmenliği                              | 1 (9)            | 10 (90) | 11 (100) |
| TS Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği             | 3 (21)           | 11 (79) | 14 (100) |
| TS Türkçe Öğretmenliği                             | 14 (22)          | 50 (78) | 64 (100) |
| TS Felsefe Grubu Öğretmenliği                      | 1 (33)           | 2 (67)  | 3 (100)  |
| BÖT Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi    | 4 (18)           | 18 (82) | 22 (100) |
| EB Eğitim Programları ve Öğretim                   | 21 (31)          | 46 (69) | 67 (100) |
| EB Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi | 12 (18)          | 55 (82) | 67 (100) |
| EB Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme                 | 28 (50)          | 28 (50) | 56 (100) |
| EB Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık             | 23 (34)          | 45 (66) | 68 (100) |
| EB Eğitimin Felsefi Sosyal ve Tarihi Temelleri     | 3 (25)           | 9 (75)  | 12 (100) |
| EB Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi Programı | 6 (40)           | 9 (60)  | 15 (100) |
| EB Öğretim Teknolojileri                           | -                | 6 (100) | 6 (100)  |
| EB Eğitimin Felsefi, Sosyal ve Tarihi Temelleri    | 2 (33)           | 4 (66)  | 6 (100)  |
| EB Eğitim Psikolojisi                              | 1 (100)          | -       | 1 (100)  |
| MF Biyoloji Öğretmenliği                           | 6 (37)           | 10 (63) | 16 (100) |
| MF Fen Bilgisi Öğretmenliği                        | 21 (32)          | 45 (68) | 66 (100) |
| MF Fizik Öğretmenliği                              | 3 (20)           | 12 (80) | 15 (100) |
| MF Kimya Öğretmenliği                              | 5 (31)           | 11 (68) | 16 (100) |
| MF Matematik Öğretmenliği                          | 18 (32)          | 39 (68) | 57 (100) |
| MF İlköğretim Matematik                            | 7 (39)           | 11 (61) | 18 (100) |
| BE Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği              | -                | 3 (100) | 3 (100)  |

Tablo 3'e göre eğitim fakültelerinde bulunan ana bilim dalı başkanlıklarına göre cinsiyet dağılımları irdelendiğinde, Temel Eğitim Bölümü Okul Öncesi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nda kadın başkan oranının %70



( $n = 45$ ), erkek başkan oranının %30 ( $n = 19$ ) olduğu; Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nda ise kadın başkan oranının %37 ( $n = 26$ ), erkek başkan oranının ise %53 ( $n = 45$ ) olduğu görülmektedir. Yabancı Diller Eğitimi Bölümünde Fransızca Öğretmenliği Ana Bilim Dalı haricinde erkek başkan oranının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Benzer biçimde Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümüne bakıldığında erkek ana bilim dalı başkanlarının oransal olarak daha keskin bir biçimde yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümünde erkek ana bilim dalı başkanı oranı %82 ( $n = 18$ ), kadınların oranı %18'dir ( $n = 4$ ). Eğitim Bilimleri Bölümünde ise Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Ana Bilim Dalı'nda kadın başkan oranı %50 ( $n = 28$ )'dir ve Eğitim Psikolojisi Ana Bilim Dalı (toplam 1 pozisyonda kadın başkan) haricinde erkek başkanların baskın olduğu dikkat çekmektedir. Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Bölümünde erkek ana bilim dalı başkanı oranı keskin bir biçimde baskındır. Beden Eğitimi ve Spor Bölümünde ise ana bilim dalı başkanlarının tamamı (%100,  $n = 3$ ) erkektir.

### Sonuç ve Tartışma

Türkiye'de bulunan devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerine ait yönetim pozisyonlarında cinsiyet temsiline ne durumda olduğunu belirlemek amacıyla genel tarama yöntemi ile yürütülen bu araştırmada dekanlık pozisyonu cinsiyet dağılımları irdelendiğinde ulaşılan bulgulara göre erkek dekan oranının (%84) kadın dekan oranından (%16) yaklaşık beş kat fazla olduğu görülmektedir. Nealy'e (2008) göre kurumların üst düzey yönetimlerindeki cinsiyet çeşitliliğinin sağlanamayışı, kısmen cam tavan etkilerinin bir sonucudur: Kadınlar akademiye rakamsal olarak erkeklerden daha avantajlı bir konumda başlamalarına rağmen kariyer basamaklarının ileriki kadroları kadınlar için hâlâ neredeyse erişilemezdir (Williams, 2014). Bu durum akademiye cinsiyet ayrımının bulunduğu ya da cam tavan engellerinin varlığına işaret edebilir. Nitekim Suğur ve Cangöz'ün (2016) çalışmasında akademinin cinsiyet-yansız olarak işleyen alanlar olmadığı ortaya konulmuştur.

Devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerindeki toplam dekan yardımcılığı pozisyonları (1. ve 2. dekan yardımcıları) cinsiyet dağılımları açısından irdelendiğinde ulaşılan bulgulara göre 1. ve 2. dekan yardımcılığı pozisyonlarında kadın-erkek olarak görev yapmakta olan akademisyenlerin oranında %37'lik bir dağılım söz konusu iken erkek-erkek olarak görev yapmakta olan akademisyenlerin oranı %48'dir. Öte yandan 1. ve 2. dekan yardımcılığı pozisyonlarında kadın-kadın olarak görev yapmakta olan akademisyenlerin dağılımı %8 olarak kalmaktadır. Buradan hareketle dekan ve dekan yardımcılığı pozisyonlarında erkek akademisyenlerin baskın olduğu ve erkek akademisyenlerin ilgili pozisyonlar için bir başka erkekle çalışmasının tercih edildiği görülmektedir ki bu durum kadın yöneticilere dair ön yargıların varlığına işaret edebilir. Nitekim Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (United Nations Development Programme [UNDP] (2020) Toplumsal Cinsiyet Normları Endeksi Raporu'na göre dünya çapında erkeklerin ve kadınların neredeyse %90'ı kadınlara karşı ön yargılıdır ve kadın hakları gelişimindeki onlarca yıllık ilerlemeye rağmen Fas, Gürcistan, Türkiye, Güney Afrika, Romanya, Hindistan, İsveç gibi ülkelerde cinsiyet eşitliğine karşı ön yargı artmaktadır. Kark ve Eagly'nin (2010) çalışmasına göre stereotipler ve kadın yöneticilere karşı ön yargılar, kadınların yönetimde yetersiz temsillerinin ardındaki nedenlerden biri olarak gösterilebilir. Nitekim Korkmaz'ın (2016) çalışmasına göre kadınların üst yönetimde başarılı olmayacağına dair ön yargılar, kadınlarla iletişim kurmanın zorluğuna inanılması ve erkeklerin gücü kendi ellerinde tutma isteği, erkek yöneticiler tarafından konulan en önemli engellerdir.

Toplam dekan yardımcılığı pozisyonları cinsiyet dağılımları açısından irdelendiğinde ise toplam erkek dekan yardımcılığı oranının %72 olduğu, toplam kadın dekan yardımcılığı oranının %28'le sınırlı kaldığı ve aradaki farkın 2.5 kat olduğu görülmektedir. Buna göre eğitim fakültelerinin tepe yönetim pozisyonlarında eril hakimiyet söz konusudur. Bölüm başkanlığı ve ana bilim dalı başkanlığı pozisyonları cinsiyet dağılımları açısından irdelendiğinde ise kadın bölüm başkanı oranı (%31) ile erkek bölüm başkanı oranı (%69) arasında aynı şekilde; ana bilim dalı başkanlığı pozisyonlarında da kadın ana bilim dalı başkanı oranı (%36) ile erkek ana bilim dalı başkanı oranı (%64) arasında iki kat fark olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar da bölüm ve ana bilim dalı başkanlığı seviyelerinde tıpkı dekan ve dekan yardımcılığı olduğu gibi, eril bir hakimiyetin varlığını ortaya koymaktadır. Ancak kadın yöneticilerin varlığı hususunda, orta seviye yönetim ile üst seviye yönetim pozisyonları kıyaslandığında orta seviye yönetimde, kadın yöneticiler için, iyimser bir bakış açısıyla, görece daha iyi bir durumun varlığından söz edilebilir. Bu iyimser yoruma rağmen devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerine ait yönetim pozisyonlarında kadınların hâlâ azınlıkta kaldığı rahatlıkla ifade edilebilir. Bu sonuçlar O'Connor'ın (2018) "*mevcut yapının ve kültürün erkekler tarafından erkekler için yaratıldığı*" (s. 29) ifadesini destekler niteliktedir. Nitekim Aktaş'ın (2020) yönetici kadın akademisyenlerle çalıştığı araştırmasına göre kadın akademisyenler yöneticiliği erkek egemen alanda deneyimlenen bir pratik olarak anlamlandırmakta ve yöneticilik deneyimlerini erkek egemen bir alanda varoluş mücadelesi hâliyle yaşamaktadırlar. Yine aynı çalışmaya göre yönetim kademesine yükselebilen kadınlar ise yöneticilik sürecinde karşılaştıkları sorunlara bir çözüm üretmek motivasyonu ile erkek yardımcı seçerek erkeklerin lobisine dolaylı yollardan girmeye çalışmaktadırlar.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular akademik üst yönetimde kadınların sınırlı temsiline işaret etmektedir. Öztürk'ün (2017) çalışmasına göre ülkemizde 2017 yılında üst düzey yönetici kadın oranı %13 olarak ifade edilmektedir; akademik yönetimde ise hemen hemen %15'in altında bir dağılım söz konusudur. Türkiye'de 2018

yılında kadın liderlerin söz konusu sınırlı temsillerini iyileştirmek adına yayınlanan On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023 çerçevesinde kadın liderliğinin teşviki ve güçlendirilmesi için politik adımlar atılması kararlaştırılmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Artar ve Fildiş'in (2021) çalışmasına göre, kadın-erkek cinsiyet eşitliğini sağlamada Türkiye özelinde hazırlanan programlar, eylem planları ve eğitimler azımsanmayacak sayıdadır. Ancak tam bu noktada Türkiye'de cinsiyet eşitliğine ilişkin uygulama ve kanunların varlığına karşın pratikte yeterli etkiyi sağlayamaması sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Şu an gelinen güncel nokta değerlendirildiğinde ise Yükseköğretim Kurulu Akademide Kadın Çalışmaları Birimi tarafından yayımlanan Türkiye'de Akademide Kadın başlığındaki Sayısal Veriler Raporu'na (Yüksek Öğretim Kurulu [YÖK], 2020) göre yükseköğretimde üst pozisyonlarda liderlik yapan kadın akademisyen oranı %14'tür. Öte yandan aynı rapora göre AB'de yükseköğretimde üst pozisyonlarda liderlik yapan kadın akademisyen oranı %22'dir. Buna göre Türkiye, Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında, kadınların akademik karar alma düzeylerinde temsil edilmelerinde önemli ölçüde geride kalmaktadır (Sağlamer ve diğ., 2018). Özellikle rektörlük, dekanlık gibi yüksek düzey karar verme mekanizmalarında, kadının sınırlı varlığı dikkat çekici bir husustur (Yıldız, 2018). Oysaki Türkiye'de akademiye giriş seviyesindeki kadınların sayısı AB ülkelerine kıyasla yüksektir fakat kadın akademisyenlerin çoğu zirveye ulaşmamaktadır; bu durum ise akademik mesleğin cinsiyet ayrımcılığına karşı bağışık olmadığına bir göstergesidir (Yenilmez, 2016). Ocak'ın (2021) çalışmasına göre yasal hiçbir engel bulunmamasına rağmen Türkiye'de eğitim yönetimi pozisyonlarında kadınların temsili çok düşüktür ve kadınların yükselmelerinin önünde oldukça karmaşık olan bir direnç sistemi bulunmaktadır. Çalışmaya göre kadınlar yönetim kademelerine ulaşmak konusunda çok da talepkâr değillerdir. Aslında kadınlar yönetim kademelerine erişimde yasal engellerle karşılaşmamasına rağmen (Ocak, 2021) birtakım örgütsel, ailevi ve bireysel engellere takılmaktadırlar (Kılıç ve Bektaş, 2021; Noronha ve Aithal, 2020). Bu engeller literatürde *cam tavan* olarak adlandırılmaktadır (Karakuş, 2021; Lufler ve McNulty, 2022; Öztürk, 2017; Shah ve diğ., 2022; Tahtaloğlu ve Özgür, 2020). Cam tavan, kadınların yükselmelerinin önündeki görülemeyen ve aşılamayan engelleri temsil eden bir metaforudur. Toplumsal cinsiyet faktörleri bağlamında kadına biçilen roller ve bireysel olarak kadının üstlendiği çoklu roller, yetiştirilme tarzı, stereotipler gibi kültürel faktörler, kadınların hâlihazırda var olan rollerinin getirdiği sorumluluklara yenilerini eklemek istemeyişi gibi kişisel faktörler, eril tabanlı kurum kültürleri ve pratikleri, erkek çalışanların tutumu, mentor ya da rol model eksikliği, kadınlar arası rekabeti ifade eden kraliçe arı sendromu gibi örgütsel faktörler, cam tavana neden olan ve dolayısıyla kadınların yönetim pozisyonlarında erkeklerle eşit şekilde temsil edilmelerine engel olan etmenler olarak gösterilebilir. Kadınların kariyerleri boyunca belli bir kademedен sonrasına yükselmeyişleri durumu, alanyazında ayrıca sızdıran boru hattı (Adak, 2018; Almukhambetova, Torrano ve Nam, 2021; Ysseldyk ve diğ., 2019), yapışkan zemin (Shah ve diğ., 2022; Yılmaz, 2020) metaforları ile de tanımlanmaktadır.

Özkanlı'nın (2010) Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeler Raporu'na göre, üst yönetim pozisyonlarına ulaşmanın önündeki engeller olarak Türkiye'deki kadın akademisyenler, özellikle ailenin destek yetersizliğini, üst yönetim ekibi ile üniversitedeki diğer kadın meslektaşlarının muhalefetini belirtmektedirler. Manfredi, Clayton-Hathway ve Cousens (2019) tarafından yürütülen çalışmada ise alanyazından elde edilen temel bulguların, kadınların kariyer ilerlemesini etkileyebilecek çeşitli yapısal sorunları vurgulamakta olduğu ifade edilmiştir. Bunlar arasında cinsiyete dayalı örgüt kültürleri ve liderlik idealleri, kadın ve erkek yetkinliklerinin çifte değerlendirme standartları, birçok kurumsal norm ve uygulamayı etkileyen kalıcı bir homososyal kültürün varlığı sayılabilir. Nitekim kurum kültüründen kaynaklanan yükseköğretim kurumlarının cinsiyetlendirilmiş doğasının ve hizmet kültürü olarak kadınlardaki liderlik algısının, kadın liderliğini olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur (Moodly ve Toni, 2017). Öte yandan kurum kaynaklı cinsiyetçi yaklaşımlar kadın çalışanın bireysel bağlamına indirgenerek genel olarak çalışma yaşamındaki cinsiyetçilik problemine işaret etmek yerine tekil olarak bireyin sorunlarıyla ilişkilendirilerek bireyselleştirilmektedir (Karakuş, 2021). Bu duruma paralel olarak O'Connor'ın (2018) çalışmasına göre kadın bedeni, kıyafetleri ve bakım sorumlulukları, yönetici seçimi söz konusu olduğunda onları 'dışarıda kalan' olarak etiketlenmeye mahkûm kılmaktadır ve üst düzey atamalar cinsiyetlendirilmektedir. O hâlde denilebilir ki mevcut çabalar 'kadınları düzeltmek' yerine kurumları dönüştürmelidir ve "*üniversiteler cinsiyet eşitliğini ve çeşitliliğini teşvik etmede çok önemli bir rol oynamakta olduğu için bu dönüşümde etkili bir güce sahiptir*" (Rosa, Drew ve Canavan, 2021, s. 1).

Akademideki ana bilim dallarının yönetim pozisyonlarına göre cinsiyet dağılımları irdelendiğinde bu araştırmadan elde edilen bulgular Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü, Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi bölümleri, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümlerine ait tüm ana bilim dallarında erkek akademisyenlerin baskın olduğunu göstermektedir. Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021) Eğitim Raporu'na göre tüm OECD ülkelerinde erkekler, bilgi ve iletişim teknolojileri, mühendislik, inşaat ve üretim alanlarına hâlâ güçlü bir şekilde hâkimdir ve yükseköğretime yeni giren erkekler ilgili bölümlerin sırasıyla en az %70'ini ve %61'ini temsil etmektedir. Perez-Felkner'in (2018) çalışmasına göre ise STEM (fen, teknoloji, mühendislik ve matematik) alanlarındaki kadınlar sistematik ve kalıcı ön yargılar ve zorluklar yaşama eğilimindedir. Oysaki OECD 2021 Eğitim Raporu'na göre tüm OECD ülkelerinde kadınların yükseköğretime giriş oranı (%57) erkeklere (%45) göre daha yüksektir ve bu cinsiyet farkı kadınlar

lehine değişmektedir. Buna rağmen eğitim düzeyi arttıkça kadınların ve erkeklerin giriş oranı arasındaki fark azalmakta ve bu fark doktora düzeyinde ortadan kalkmaktadır. Öte yandan kadın doktora mezunlarında bir artış görülmesi disiplinlerarası yatay cinsiyet ayrımının devam etmekte olduğu gerçeğini değiştirmemektedir (Thomson ve diğ., 2021). Kadınların akademiye niceliksel bir üstünlükle başlamalarına rağmen ilerleyen basamaklarda kayıplar yaşamaları; akademiye girilme hakimiyet, gizil ayrımcı kurum pratikleri, kadınların var olan toplumsal rollerinin getirdiği sorumluluklardan ötürü akademik kariyer basamaklarının bir yerinde takılı kalmaları, kariyer gelişimlerine destek olabilecek mentor eksikliği ile açıklanabilir.

Kadınların eğitimde temsili-özellikle yükseköğretimde- daha geniş toplumsal cinsiyet eşitliği tartışmalarının önemli bir parçasıdır (Aktaş ve diğ., 2019). Richardson, Mittelmeier ve Rienties'in (2020) çalışmasına göre cinsiyetle ilgili olarak, erkekler ve kadınlar arasındaki kazanım farkı önceki 50 yılda tersine dönüşmüştür: 1990 yılına kadar erkeklerin kadınlardan daha iyi derecelerde elde etme olasılıkları daha yüksekken 1990'dan beri kadınlar erkeklerden daha iyi derecelerde elde etmektedir. Diğer bir ifade ile eğitimde toplumsal cinsiyet dengesizliği yeni bir konu değildir ve Türkiye de istisna değildir. Aslında bu, tüm dünyada yıllardır süregelen bir tartışmanın konusu olmuştur. Dünyanın dört bir yanından hükümetler, ekonomik, sosyal, iş vb. gibi konunun diğer yönleriyle birlikte eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliğini arttırmaya çalışmaktadır (Aktaş ve diğ., 2019). Ayrıca üniversiteler, yalnızca yükseköğretim bağlamında değil, bir bütün olarak toplumda da toplumsal cinsiyet eşitliğini, çeşitliliğini ve kapsayıcılığını teşvik etmek için güçlü kurumlar olarak görülebilir (Rosa ve Clavero, 2022). Çünkü ancak devlet üniversitelerinin birden fazla paydaşın çelişkili beklentilerine ve hesap verebilirlik konusunda artan baskıya maruz kaldığı bağlamlarda, cinsiyet yanlılığından arınmış bir üniversite ile mükemmellik kavramı yakalanabilir (Nielsen ve diğ., 2017; akt. O'Connor ve diğ., 2017). Öte yandan Çakıroğlu Çevik ve Gündüz Hoşgör'ün (2020) çalışmasına göre son 100 yılda Türkiye'deki kurumların genişlemesine ve sosyo-ekonomik dönüşümlere rağmen yükseköğretimdeki kadın profilinde bu kadar büyük bir dönüşüm olmamıştır. Yaşanan gelişmelere rağmen kadınların lider olarak temsillerinde istenilen gelişmeler kaydedilememektedir. Bilhassa fen, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi alanlarda kadın temsiline erkeklerle göre büyük bir fark yaşanmaktadır. Oysaki küresel bir ekonomide rekabetçi kalabilmek için bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarında iş gücünün çeşitlendirilmesinin gerekli olduğu konusunda artan bir fikir birliği bulunmaktadır (Pereira ve diğ., 2021). Öte yandan Nielsen ve diğerlerinin (2017) çalışmasına göre bilim alanında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek, bilimsel kuruluşların daha akıllı, daha yaratıcı ekiplerin oluşmasına katkı sağlayan ve dolayısıyla yeni keşiflere kapı açan bir inovasyon temettüsü (kazancı) elde etmelerini sağlamaktadır. Bunu sağlayabilmek içinse yükseköğretim kurumları da dâhil toplumsal ve kurumsal yapılarda kadınlar için toplumsal cinsiyet eşitliği yaratmak amacıyla toplumsal cinsiyet ilişkilerini ve davranış biçimlerini, görevleri, gücü ve diğer kaynakları tahsis etme ve değer verme yollarını yeniden biçimlendirerek bu kurumların yapısını ve kültürünü dönüştürmek gerekmektedir (O'Connor ve Irvine, 2020). Kadınları iş gücü içinde güçlendirmeden milli ya da küresel anlamda bir ilerlemeden bahsedilemez. Bunun bir parçası da toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanabilmesidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği yakalama çabası ise bütüncül ve ortak bir eylemi gerektirmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında ilgili konudaki diğer çalışmaların (Aldırmaz, 2020; Hoştut, 2020; Negiz ve Yemen, 2011; Öztürk, 2017) bulgularına paralel olarak görülmektedir ki kadınların akademiye giriş basamağındaki sayısal üstünlüklerine rağmen Türkiye'deki eğitim fakültelerinin üst yönetim pozisyonlarında varlıkları oldukça sınırlıdır. Kadınlar akademiye erkeklerle eşit konumda başlarken yönetim kademelerinde verilen kayıplar dikkat çekicidir. Bu konunun nedenleri derinlemesine araştırılabilir. Ayrıca kadın akademisyenler bazı bölüm başkanlıkları ve ana bilim dalı başkanlıklarında yönetim temsillerinde kritik azınlıkta kalmaktadır. Özellikle Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi, Türkçe ve Sosyal Bilimleri Eğitimi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümlerinde kadın yöneticilerin temsili oldukça sınırlıdır. Yükseköğretimde geleneksel olarak erkeklerin egemen olduğu bilimsel alanlarda (STEM gibi) kadın profesörlerin oranı oldukça yüksek olmasına (Sağlamer ve diğ., 2018) rağmen paralel alanlarda kadın yönetici sayısının kritik azınlıkta kalması ise çelişkili bir durum olarak yorumlanabilir. Kadın akademisyenlerin bu bölümlerin yönetimindeki sınırlı varlığı derinlemesine araştırılabilir. İlgili alanlarda kadın liderliğin varlığını etkileyen etmenlerin ortadan kaldırılabilmesi için yasa koyucular tarafından birtakım politikalar geliştirilebilir. Örgütler tarafından kadın yöneticileri idari pozisyonlarda çalışmaya teşvik edecek düzenlemeler yapılabilir. Fakat ilgili konunun ele alınma şekli yalnızca kadın çalışanın bireysel bağlamına indirgenerek (Karakuş, 2021) tek taraflı bir cinsiyet meselesine dönüştürülmemelidir. Terzi ve Deniz'in (2020) meta değerlendirme çalışmasına göre kadınların yönetici olmaları önündeki engellerden biri de erkek çalışanlardır. Buna göre cinsiyet eşitliğini sağlama çalışmaları erkekleri de harekete geçirmeye odaklanmalı ve değişimin ortak bir şekilde sağlanması planlanmalıdır (Subašić ve diğ., 2018). Bu çerçevede erkek akademisyenlere yönelik farkındalığı artırıcı ve değişime teşvik edici çalışmalar, kurumlar özelinde planlanabilir. Bu değişimi gerçekleştirebilmek için ise kurumların mevcut bütçeleri yeniden yapılandırılarak cinsiyete duyarlı bütçeleme tasarlanabilir (Lamprey ve diğ., 2015). Burada dikkate alınması gereken önemli nokta ise kurumsal pratiklerin hukuka dayalı olarak yeniden düzenlenmesi gerektiğidir. Ayrıca bu yasalar geniş çapta her türlü ayrımcılığa müdahale etmek üzerine dengelenmelidir. Aksi durumda sosyal ve ev içi yapılardaki dönüşümün yavaş

gerçekleşmesi nedeni ile yalnızca kadının kurumsal ve akademik düzeninde değişiklikler yapmak kendi başına kurumsal ayrımcılığı iyileştirmede etkili olmamaktadır (Yenilmez, 2016).

Yükseköğretimde toplumsal cinsiyet eşitliğine giden yol basit ve tekdüze değildir. Cinsiyete duyarlı bir üniversite kültürü oluşturmak; veri toplama, durumu izleme, değerlendirme yoluyla ve eğitim, liderlik, ağlar, sinerjiler aracılığıyla sağlanacak hem davranışsal hem de tutumsal değişimi gerektirmektedir. Bu değişim süreci ise öncelikle değişime olan inanç ve yenilikçi düşünce ile desteklenerek yasal çerçeveler kılavuzluğunda yapılmalıdır (Rosa ve diğ., 2021). Bu amaçla kadınların yönetime daha fazla dâhil edilmesi yalnızca rakamlarla bir eşitlik yakalamak gayesi olarak görülmemelidir. Arzu edilen değişimin sağlanabilmesi için devlet ve kurumlar tarafından düzenlemeler yapılmalı, bu düzenlemeler sağlıklı bir şekilde uygulamaya konulmalı, erkek çalışanlar da sürece dâhil edilerek ortak bir çaba dahilinde cinsiyetlerin güçlü yanlarının yönetime katılarak yönetimde çeşitlilik, verim ve saydamlığın sağlanması amacıyla hareket edilmelidir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarlar bu çalışmayı etkileyebilecek mali olan ya da olmayan herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmişlerdir.

### **Mali Destek**

Yazarlar bu çalışma için hiçbir kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluştan mali destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

---

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Bu araştırmada, üniversitelerin erişime açık resmî internet sitelerinde yer alan bilgiler kullanıldığından etik kurul iznine başvurulmamıştır.*

**Kaynakça / References**

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. doi: 10.1177/089124390004002002
- Adak, N. (2018). Akademide kadınlar: Yükseköğrenime giriş ve kariyerde ilerleme. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 1(1), 23-38.
- Aktas, S. G., Kumtepe, E. G., Kantar, Y. M., Ulukan, I. C., Aydın, S., Aksoy, T., & Er, F. (2019). Improving gender equality in higher education in Turkey. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 12(1), 167-189. doi:10.1007/S12061-017-9235-5
- Aktaş, Z. (2020). Yükseköğretimde kadın akademik yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1(64), 269-300.
- Akyüz, Y. (2012). Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Türkiye'de toplumsal değişim ve kadın eğitimi. Tunçoku, M (Ed.), *Toplumsal Gelişimde Türk ve Japon Kadınının Eğitimi* içinde (ss. 1-59). Çanakkale: Türk-Japon Vakfı Yayını.
- Aldırmaz, Y. (2020). Türkiye'de akademide cinsiyet eşit(siz)liği raporu: 2020. [https://www.researchgate.net/publication/342511353\\_Turkiye'de\\_Akademide\\_Cinsiyet\\_Esitsizligi\\_Raporu\\_2020\\_Gender\\_Inequality\\_Report\\_at\\_the\\_Academy\\_in\\_Turkey\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/342511353_Turkiye'de_Akademide_Cinsiyet_Esitsizligi_Raporu_2020_Gender_Inequality_Report_at_the_Academy_in_Turkey_2020) adresinden elde edildi.
- Almukhambetova, A., Torrano, D. H., & Nam, A. (2021). Fixing the leaky pipeline for talented women in STEM. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 1-20. doi: 10.1007/s10763-022-10261-x
- Arner, L. (2022, January). The problem with parity: Women faculty and English doctoral programs in Canada. In *Women's Studies International Forum*, 90(102531), 1-9. doi: 10.1016/j.wsif.2021.102531
- Arslan, A. ve Akpınar, Ö. (2005). İnas Darülfünunu (1914-1921). *Osmanlı Bilimi Araştırmaları*, 6(2), 225-234.
- Artar, T. ve Fildiş, A. T. (2021). Türkiye'de cinsiyet eşitliği söylemi ve uygulamaları: Karşılaştırmalı analiz. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-18. doi: 10.29228/mukatcad.1
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The Queen Bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.03.002
- Ayyıldız Ünnü, N. A. (2015). Yönetim erkeklerin yönetimi mi? Yönetim bilimlerine eleştirel bir yaklaşım. O. Sürgevil-Dalkılıç (Ed.). *ÇalışAnne: Kadın akademisyenlerin kaleminden çalışma yaşamında annelik* içinde (ss. 215-246.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., Baybars, M. ve Kesken, J. (2014). Türkiye de kadınların üniversiteler bağlamında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 121-134.
- Buss, D. M. (1995). Psychological sex differences: Origins through sexual selection. *American Psychologist*, 50(3), 164-168. doi: 10.1037/0003-066X.50.3.164
- Butler, J. (2008). *Cinsiyet belası*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Çağlayan, K. (2015). Üniversitede kadın akademisyenlik. *TÜRKTOB Dergisi*, 4(16), 22-23.
- Çakıroğlu Çevik, A. ve Gündüz Hoşgör, A. (2020). Women in higher education in Turkey: What has changed in 100 years? *Journal of Higher Education & Science*, 10(1), 45-55. doi: 10.5961/jhes.2020.366
- Çelik, D. (2020). Feminist örgüt kuramları. *International Journal of Academic Value Studies*, 6(3), 231-243. doi: 10.29228/javs.45673
- Çetinel, E., ve Yılmaz, S. E. (2016). Feminist teori: Yönetim ve organizasyon alanına eleştirel bir yaklaşım. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 119-148.
- Çobanoğlu, F. (2018). Gender equality in Turkish higher education. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 97-113. doi:10.5430/ijhe.v7n5p97
- Demir, S. (2018). Akademide kadın: Farklı disiplinlerden kadınların akademideki yeri ve aile yaşamlarıyla etkileşimi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 6(1), 187-210. doi: 10.14782/marusbd.412643
- Esen, Y. (2013). Gender discrimination in educational processes: An analysis on the experiences of studentship. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 757-782.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2020). The Queen Bee phenomenon in academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399. doi: 10.1111/bjso.12408

- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Gherardi, S. (2005). Feminist theory and organization theory: A dialogue on new bases. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*, (pp. 210-236)., Newyork, NY: Oxford University Press.
- Göker, Z. G. ve Polatdemir, A. (2019). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliği mekanizmaları: Bir temel değerlendirme çalışması. SU Gender & Research Worldwide Istanbul. [https://research.sabanciuniv.edu/37976/2/univ\\_toplumsal\\_cinsiyet\\_raporu\\_30nisan.pdf](https://research.sabanciuniv.edu/37976/2/univ_toplumsal_cinsiyet_raporu_30nisan.pdf) adresinden elde edildi.
- Halford, S., Savage, M., & Witz, A. (1997). *Current developments in banking, nursing and local government*. London: Macmillan Press.
- Halifeoğlu, M. (2020). Akademinin habitusu ve toplumsal cinsiyeti: Kadın akademisyenler. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, 5 (2), 167-181.
- Hoştut, S. (2020). Türkiye’de devlet üniversitelerinin yönetim kurullarında kadın temsili. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 3(2), 250-269. doi: 10.33708/ktc.781912
- Irefin, P., Ifah, S. S., & Bwala, M. H. (2012). Organizational theories and analysis: A feminist perspective. *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 1(1), 71-97.
- Kara, T. D., ve Kara, M. (2019, Nisan). Toplumsal cinsiyet ve Türkiye’de maden mühendisliği bölümlerinde kadın akademisyen olmak (Gender and being a woman academiian in mining engineering departments in Turkey). *Türkiye 26. Uluslararası Madencilik Kongresi ve Sergisi (IMCET 2019)*, Antalya.
- Karakuş, E. (2021). Türkiye’de iş hayatında yönetimde kadın olmak: Cam tavan ve cam uçurum kavramları üzerine nitel bir araştırma. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 4(2), 244-264. doi: 10.33708/ktc.913033
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the Labyrinth. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of Gender Research in Psychology* (pp. 443-468). New York, NY: Springer.
- Keskin, F. ve Uluşan, A. (2016). Kadının toplumsal inşasına yönelik kuramsal yaklaşımlara dair bir değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 26, 47-68. doi: 10.31123/akil.438558
- Kılıç, A., & Bektaş, F. (2021). Women as school administrators: Problems and expectations (The case of Kilis province). *International Journal of Scholars in Education*, 4(2), 205-227. doi: 10.52134/ueader.974566
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu. *Alternatif Politika*, Özel sayı II, 95-112.
- Lamprey, A., Gaidzanwa, R. B., Mulugeta, E., Samra, S., Shumba, O., Assie-Lumumba, T. ... Sunnari, V. (2015). *A guide for gender equality in teacher education policy and practices*. UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231646/PDF/231646eng.pdf.multi>.
- Lufler, R. S., & McNulty, M. A. (2022). The glass ceiling thickens: The impact of COVID-19 on academic medicine faculty in the United States. *Medical Education Online*, 27(1). doi: 10.1080/10872981.2022.2058314
- Manfredi, S., Clayton-Hathway, K., & Cousens, E. (2019). Increasing gender diversity in higher education leadership: the role of executive search firms. *Social Sciences*, 8(6), 168. doi: 10.3390/socsci8060168
- Moodly, A., & Toni, N. M. (2017). Accessing higher education leadership: Towards a framework for women’s professional development. *South African Journal of Higher Education*, 31(3), 138-153. doi: 10.20853/31-3-917
- Nealy, M. (2008, February 7). *ACE: Significant efforts needed to improve diversity in college presidency ranks*. Retrieved from <https://www.diverseeducation.com/leadership-policy/article/15086637/ace-significant-efforts-needed-to-improve-diversity-in-college-presidency-ranks>
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 195-214.
- Nielsen, M. W., Alegria, S., Börjeson, L., Etkowitz, H., Falk-Krzesinski, H. J., Joshi, A., ... Schiebinger, L. (2017). Opinion: Gender diversity leads to better science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(8), 1740-1742. doi: 10.1073/pnas.1700616114

- Noronha, S. D., & Aithal, P. S. (2020). Work-life balance issues encountered by working women in higher education sector. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 7(5), 72-87. doi: 10.19085/sijmd070501
- Ocak, A. (2021). Türk eğitim yönetiminde kadının adı yok. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 2(1), 15-25.
- O'Connor, P. (2018). Gender imbalance in senior positions in higher education: What is the problem? What can be done? *Policy Reviews in Higher Education*, 3(1), 28-50. doi: 10.1080/23322969.2018.1552084
- O'Connor, P., & Irvine, G. (2020). Multi-level state interventions and gender equality in higher education institutions: The Irish case. *Administrative Sciences*, 10(4), 1-21. doi: 10.3390/admsci10040098
- O'Connor, P., López, E. M., O'Hagan, C., Wolfram, A., Aye, M., Chizzola, V., ... Çağlayan, H. (2017). Micro-political practices in higher education: A challenge to excellence as a rationalising myth? *Critical Studies in Education*, 1-17. doi: 10.1080/17508487.2017.1381629
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2021). Education at a glance 2021: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. Retrieved from [https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021\\_b35a14e5-en#:~:text=The%202021%20edition%20includes%20a,of%20birth%20and%20regional%20location](https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en#:~:text=The%202021%20edition%20includes%20a,of%20birth%20and%20regional%20location)
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 127-138. doi: 10.37991/sosdus.826813
- Özkanlı, Ö. (2010). *Türkiye ve Avustralya'da yükseköğretim kurumlarında üst düzey kadın yöneticilerin durumu*. Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projeler Raporu. <https://berita.giveaway.my.id/host-https-dspace.ankara.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12575/68700> adresinden elde edildi.
- Öztürk, U. C. (2017). Akademideki topuk sesleri: Cam tavan perspektifinde göller bölgesi üniversitelerinin betimsel analizi. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 202-213. doi: 10.25272/j.2149-8385.2017.3.4.17
- Pereira, R., Borges, C., Williams, B., Coutinho, F., Soares, F., Vaz, G., ... Meireles, M. J. (2021, June). Women and STEM: A methodology for studying factors affecting attractiveness. In *2021 4th International Conference of the Portuguese Society for Engineering Education (CISPEE)* (pp. 1-5). doi: 10.1109/CISPEE47794.2021.9507243
- Perez-Felkner, L. (2018). Conceptualizing the field: Higher education research on the STEM gender gap. *New Directions for Institutional Research*, 2018(179), 11-26. doi: 10.1002/ir.20273
- Pittsburg University (2021, July 8). *Global report on gender equality in public administration*. United Nations Development Programme. Retrieved from <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration>
- Poyraz, B. (2013). Akademi kadınların cenneti mi? Ankara Üniversitesi örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18. doi: 10.1501/sbeder\_0000000057
- Richardson, J. T. E., Mittelmeier, J., & Rienties, B. (2020). The role of gender, social class and ethnicity in participation and academic attainment in UK higher education: An update. *Oxford Review of Education*, 46(3), 1-17. doi: 10.1080/03054985.2019.1702012
- Rosa, R., & Clavero, S. (2022). Gender equality in higher education and research. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 1-7. doi: 10.1080/09589236.2022.2007446
- Rosa, R., Drew, E., & Canavan, S. (2021). An overview of gender inequality in EU universities. In E. Drew & S. Canavan (Eds.), *The gender-sensitive university. A contradiction in terms?* (pp. 1-15). London: Routledge.
- Sağlamer, G., Tan, M. G., Çebi, P. D., Çağlayan, H., Gümüsoğlu, N. K., Poyraz, B., ... Kahraman, S. Ö. (2018). Gendered patterns of higher education in Turkey: Advances and challenges. *Women's Studies International Forum*, 66, 33-47. doi: 10.1016/J.WSIF.2017.11.002
- Savran, A. G. ve Demiryontan, T. N. (2016). *Kadının görünmeyen emeği*. İstanbul: Yordam Kitap.
- Shah, C., Tiwana, M. H., Chatterjee, S., Jain, M., Lemanowicz, O., Tiwana, S., ... Khosa, F. (2022). Sticky floor and glass ceilings in academic medicine: Analysis of race and gender. *Cureus*, 14(4). doi: 10.7759/cureus.24080

- Subašić, E., Hardacre, S., Elton, B., Branscombe, N. R., Ryan, M. K., & Reynolds, K. J. (2018). "We for She": Mobilising men and women to act in solidarity for gender equality. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 707-724. doi: 10.1177/1368430218763272
- Suğur, S. ve Cangöz, İ. (2016). Üniversite yönetiminde kadınların eksik temsili üzerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 1-15. doi: 89-115. 10.26695/mukatcad.2017.0
- Şentürk, B. (2015). Çokuz ama yokuz: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. *ViraVerita E-Dergi*, (2), 1-22.
- Tahtaloğlu, H. ve Özgür, H. (2020). Türkiye'nin yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin idari görevleri açısından cam tavan algisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(41), 166—190. doi: 10.30794/pausbed.655549
- Tan, M. (2007). *Eğitimde cinsiyetçilik: Farkında mıyız?* Ankara: Desen.
- Taşkın, P., & Nayir, F. (2021). Does university effect gender perceptions of teacher candidates in Turkey?: Reasons and implications. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 10(3), 258-278. doi: 10.17583/generos.5573
- T. C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). *On birinci kalkınma planı (2019-2023): Kadının kalkınmadaki rolü özel ihtisas komisyonu raporu.* <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KadınınKalkınmadakiRoluOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf> adresinden elde edildi.
- Terzi, G. ve Deniz, L. (2020). Türkiye'de cam tavan üzerine yapılan lisansüstü tezlere yönelik bir meta-değerlendirme. *Kesit Akademi Dergisi*, 6(25), 423-452.
- Thomson, A., Palmén, R., Reidl, S., Barnard, S., Beranek, S., Dainty, A. R. J., & Hassan, T. M. (2021). Fostering collaborative approaches to gender equality interventions in higher education and research: The case of transnational and multi-institutional communities of practice. *Journal of Gender Studies*, 1-19. doi: 10.1080/09589236.2021.1935804
- Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO]. (2014). *Kadınlar için daha çok ve daha iyi işler: Türkiye'de kadınların insana yakışır işlerle güçlendirilmesi.* [https://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS\\_380372/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS_380372/lang--tr/index.htm) adresinden elde edildi.
- Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO]. (2019a, Kasım 1). *ILO eğitimleri işletmelerdeki çalışanlar için toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı yaratıyor.* [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_726180/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_726180/lang--tr/index.htm) adresinden elde edildi.
- Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO]. (2019b, Nisan, 26). *ILO, katılımcı toplumsal cinsiyet eşitliği denetimi eğitimi yoluyla toplumsal cinsiyet eşitliğinin ana akımlaştırılmasına katkıda bulunuyor.* [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_701390/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_701390/lang--tr/index.htm) adresinden elde edildi.
- Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO]. (2020, Ocak 24). *Türkiye'de cinsiyete dayalı ücret açığının azaltılması amacıyla ILO-TUIK işbirliği protokolü imzalandı.* [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_735150/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_735150/lang--tr/index.htm) adresinden elde edildi.
- Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO]. (2022, Nisan 14). *ILO ve Türkiye kadın dernekleri federasyonu çalışma yaşamında cinsiyete dayalı şiddetle mücadele için güçlerini birleştiriyor.* [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_842543/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_842543/lang--tr/index.htm) adresinden elde edildi.
- United Nations Development Programme [UNDP]. (2020, March 6). *Gender social norms index.* Retrieved from <https://www.undp.org/trinidad-and-tobago/news/gender-social-norms-index>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean [UNESCO-IESALC]. (2021, March 8). *Women in higher education: Has the female advantage put an end to gender inequalities?* Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182>
- Vargel Pehlivan, P. (2017). Toplumsal cinsiyet bağlamında kuramsal yaklaşımlar: Bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 497-521.
- Williams, D. A. (2014). Organizational learning as a framework for overcoming glass ceiling effects in higher education. *New Directions for Institutional Research*, 2013(159), 75-84. doi: 10.1002/ir.2005
- World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report.* Geneva: World Economic Forum. Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)



- Yalçın, H. (2019). *Cumhuriyet dnemi kadın imajı inşası (1928-1938)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yenilmez, M. İ. (2016). Women in academia in Turkey: Challenges and opportunities. *Journal of Administrative Sciences*, 14 (28), 289-311.
- Yıldız, S. (2018). Türkiye’de kadın akademisyen olmak. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(1), 29-40. doi: 10.5961/jhes.2018.245
- Yılmaz, E. (2020). Eğitim kurumlarındaki kadınların idari pozisyonlarda başarısızlık algısını yaratan yapıy engeller. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 310-333.
- YK Akademiye Kadın Çalışmaları Birimi. (2020). *Türkiye’de “Akademide kadın” başlığında sayısal veriler-2020*. Yükseköğretim Kurulu. <https://kadincalismalari.yok.gov.tr/Sayfalar/DuyuruDetay.aspx?did=13> adresinden elde edildi.
- Ysseldyk, R., Greenaway, K. H., Hassinger, E., Zutrauen, S., Lintz, J., Bhatia, M. P., ... Vera, T. (2019). A leak in the academic pipeline: Identity and health among postdoctoral women. *Frontiers in psychology*, 10, 1-17. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01297
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2021a). *Birim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden elde edildi.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2021b). *zet đretim elemanı sayıları raporu*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden elde edildi.
- Yükseköğretim Kurulu [YK]. (2020). *Türkiye’de “Akademide kadın” başlığında sayısal veriler-2020*. Akademiye Kadın Çalışmaları Birimi. <https://kadincalismalari.yok.gov.tr/Sayfalar/DuyuruDetay.aspx?did=13> adresinden elde edildi.