

## SINIF ÖĞRETMENİ VE SINIF ÖĞRETMENİ ADAYLARININ OKUL YÖNETİCİLİĞİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞINA YÖNELİK TUTUM VE GÖRÜŞLERİ\*

*Yrd. Doç. Dr. Cemalettin İPEK*  
*Rize Üniversitesi-Türkiye*  
*cemalettinipek@yahoo.com*

*Arş. Gör. Seher YARAR*  
*Rize Üniversitesi- Türkiye*  
*seheryarar@gmail.com*

### Özet

Bu araştırmanın temel amacı, sınıf öğretmenleri ile sınıf öğretmeni adaylarının bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenleri konusundaki tutum ve görüşlerini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda, bu konudaki tutum ve görüşlerin, sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmış ve farklılaşmadığı test edilmiştir. Ayrıca bu konudaki tutum ve görüşlerin sınıf öğretmenleri ile aday sınıf öğretmenleri arasında ve birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ile dördüncü sınıflarda öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmış ve farklılaşmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Tarama modeline dayanan araştırmanın verileri Çayeli ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 114 sınıf öğretmeni ile aynı ilçede bulunan Rize Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programının birinci ve dördüncü sınıflarında öğrenim görmekte olan 192 sınıf öğretmeni adayından, Yazar ve İpek (2009) tarafından geliştirilmiş olan ölçme aracı ile toplanmıştır. Sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenleri konusundaki tutum ve görüşleri iki boyutta incelenmiştir. Sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin bu konudaki kişisel tutum ve görüşleri birinci boyutu, toplumsal tutum ve görüşleri ise ikinci boyutu oluşturmaktadır. Veri çözümü sonucunda, sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin bu konudaki hem kişisel hem de toplumsal tutum ve görüşlerinin cinsiyete ve konuma (öğretmen ve öğretmen adayı) bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Ayrıca cinsiyet ve konumun, kişisel tutum ve görüşler üzerindeki ortak etkisi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde gerçekleşirken, toplumsal tutum ve görüşler üzerindeki ortak etkisi anlamlı düzeyde çıkmamıştır. Araştırma sonucunda, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliği yapmaları konusunda erkek öğretmen ve öğretmen adayları kadar olumsuz tutum sahibi olmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının toplumda kendilerine biçilen cinsiyet rollerini, erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından daha çok benimsedikleri gözlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Cinsiyet ayrımcılığı, bayan yöneticiler, cam tavan sendromu.

### GİRİŞ

Günümüzün hızla akan iş hayatında yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler bireylerin yaşamlarını doğrudan etkilemektedir. Sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi alanlarda

\* Bu araştırma, 01-02 Mayıs 2010 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde* sözel bildiri olarak sunulmuştur.

gerçekleşen değişim, gelişim ve dönüşüm toplumu oluşturan tüm bireylerin nitelik ve etkililiklerinde olduğu gibi sorumluluklarında da bazı değişimlere yol açmıştır. Bu değişim sürecinde, iş hayatında kadınların da yer alması erkekler kadar doğal kabul edilmeye başlanmıştır (Yogev, 1983). İş yaşamında 20. yüzyılla birlikte yaşanan bu değişimde: Doğum kontrolünün kadınlara bırakılmaya başlanması; Kadın-erkek eşitliğinin her alanda yasal hale gelmesi; Büro/memur (white-collar) mesleklerinin çoğalması; Part-time (secondary earner) iş imkânlarının artması; Modern yaşam biçimlerine ilişkin tutum, değer ve tercihlerin ortaya çıkması. Gibi faktörler önemli rol oynamıştır (Hakim, 2006):

Kadınlar, 20. yüzyıldan sonra iş hayatında eskiye oranla daha fazla yer almaya başlamış olsalar da günümüzde erkeklerle karşılaştırıldığında hala kadınların iş hayatında yeterince yer almadıkları görülmektedir. Kadınların kariyer yapmalarını kısıtlayan bir takım sosyal ve ekonomik faktörler bulunmaktadır. He ne kadar dünyada kadınların kariyerlerinin önündeki sosyal engeller gitgide azalıyor olsa da (Hakim, 2006), Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturan kadınların ancak %30’unun çalışma yaşamında yer aldığı görülmektedir. Cinsiyet ayrımı endeksine göre 128 ülke arasında 123. sırada olan ülkemiz (Nişli ve Diğerleri, 2009), OECD ülkeleri arasında da en düşük kadın istihdam eden ülke konumundadır (Bakırcı, 2009).

Kadının çalışma hayatında giderek daha fazla bulunması, ülkelerin toplumsal ve ekonomik alanlardaki gelişme düzeylerinin önemli bir göstergesidir. Ancak, kadınlar iş hayatı içerisine girdiği andan itibaren birçok engel ve sorunla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu sorunlardan bir tanesi de kadınların iş hayatındaki kariyer/terfi sorunudur. Literatürde kadınların gerek çalışma hayatında gerekse yöneticiliğe yükselmeye karşılaştıkları sorunları konu alan birçok çalışma vardır. (Cited in Yogev, 1983; Arıkan ve Yıldırım, 1993; Brawn, 1996’dan akt. Boydak Özcan ve Akpınar, 2002; Kocacık ve Gökçaya, 2005; Güldal, 2006; Sezer, 2006; Priola, 2007; Thompson, 2007; İraz, 2007; Gürçay ve Çakır, 2009). Bu çalışmaların ortaya çıkardığı genel tablo, çalışma hayatında kadınların aleyhine cinsiyet ayrımcılığının yer alması ve bu ayrımcılığın özellikle yöneticiliğe atanmada yaşanıyor olmasıdır.

Kadınların iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaştıkları sektörlerden biri de diğer sektörlerde oranla daha fazla yer aldıkları eğitim sektörüdür. Bu araştırmada, bu sorunun ilköğretim düzeyinde görev yapmakta olan sınıf öğretmenleri ve bu mesleğe hazırlanmakta olan sınıf öğretmeni adayları örneğinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada, sınıf öğretmenleri ve sınıf öğretmeni adaylarının, kadınların okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenleri konusundaki tutum ve görüşleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın sınıf öğretmenleri ile sınıf öğretmeni adayları üzerinde yürütülmesindeki amaç, kadınların okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin görüşlerin, hizmet öncesi eğitimlerine yeni başlayan sınıf öğretmeni adayları ve bu eğitimin sonuna gelmiş olan öğretmen adayları ile görev yapmakta olan sınıf öğretmenleri arasında farklılaşım farklılaşmadığını tespit etmektir.

Kadının çalışma hayatına girmesi, iktisadi kalkınmanın gerçekleşmesi, gelir eşitliği, verimlilik ve benzeri birçok açıdan önemli bir konudur. Ancak, ekonomik, sosyal yapı ve kültürel değerler kadınların rollerinde önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Çalışan kadın ekonomik özgürlüğe ve toplumda artan bir değere sahip olmaktadır (Balcı İzgi, 2009). Ancak kadınlar iş yaşamında, cinsiyetlerine bağlı olarak, gerek aile ortamından kaynaklanan, gerekse iş ortamından kaynaklanan bir takım sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Kadınların iş yaşamlarını ve kariyerlerini olumsuz etkileyen aileye bağlı sorunların başında iş yaşamına ilişkin rollerle aileye ilişkin rollerin çatışması, ev işleri ve çocuk bakıcılığının kadınların sorumluluğunda görülmesi gelmektedir. İş ortamından kaynaklanan sorunlar ise eğitimde kadınların aleyhine olan cinsiyet eşitsizliği, iş bulma, terfi, ücretlendirme ve sosyal haklardan yararlanma gibi eşitsizlik sorunlarıdır (İraz, 2007).

Türk kadını, devlet memurluğuna ilk kez Osmanlı toplumunda öğretmen olarak girmiştir. Kadınların öğretmenlik mesleğindeki bu önceliği Cumhuriyet döneminde de devam etmektedir. Ancak kadınlara özgü olarak bilinen ve kadınların yeterince yer aldığı mesleklerde bile kadın yönetici oranının çok düşük seviyelerde olması yöneticilikte cinsiyet eşitsizliği sorununu ön plana çıkarmaktadır. İlk kadın yöneticilerin kamu sektörüne 1881’de ve sonrasında 1927’de yer almış olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, geçen yaklaşık bir asırlık sürede kamu sektöründe çalışan kadın sayısında yıllar itibariyle kayda değer bir artış olduğu görülmektedir. Ancak aynı artışın kadın yönetici sayılarında gözlenemediği çeşitli çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Durmuş, 2001; Durgun Şahin, 2002; Aycan, 2004; Karşı, 2005; Adak, 2007; Karaca, 2007).

Kadınların yönetici konumlarına yükselmelerine engel olabilecek kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Kadın sorunlarına yönelik yapılan çalışmalarda kadınların yöneticilik yapmama nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Wirth, 2001; Durgun Şahin, 2002; Yılmaz, 2005; Sezer, 2006; Örucü ve Diğerleri, 2007; Karaca, 2007; Güner, 2008):

- Kadınların erkekler kadar güvenilir işçi olmadıkları düşüncesi,
- Cam tavan sendromu,
- Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır gibi,
- Yönetici statüsündeki erkeklerin kendi cinslerini kayırmaları,
- Aile içinde iş bölümü, çocuk doğurma, çocuk bakımı gibi durumsal kısıtlamalar,
- Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili ön yargılar (kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin daha rasyonel ve daha hırslı olduğunun düşünülmesi),
- Kraliçe arı sendromu.

Kadınların, cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla hissedildiği alan olan terfilerdeki ayrımcılığı tanımlamak için 1970’li yıllarda ABD’de “cam tavan” kavramı ortaya çıkmıştır. Cam tavan kavramı, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmaktadır (Wirth, 2001). İş yaşamında kadınlar ile üst yönetim arasında bulunduğu varsayılan, kadınların başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engellediği düşünülen, görülmesi ve anlaşılması zor olan, gayri resmi terfi sınırı cam tavan olarak ifade edilebilmektedir (İraz, 2007). Cam tavan, kısaca kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki görünmez ve yapay her türlü engeller olarak açıklanmaktadır (Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Yapılan araştırmalar neticesinde kadınların belirli mesleklere daha eğilimli olup bazı meslekleri pek tercih etmedikleri; tercih ettikleri mesleklerde bile yöneticilik pozisyonlarında yeterince yer almamalarının meslek hayatında karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı sorunundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Başlangıç noktası ailelerin çocukları yetiştirme tarzları olan

bu cinsiyete dayalı ayrımcılık, meslek seçiminde de etkili olmaktadır. Toplumda kadınlara doğumlarından itibaren atfedilen roller onları hemşirelik, ebelik, sekreterlik, öğretmenlik, kütüphanecilik, rutin ofis işleri ve satış elemanı gibi kadın mesleklerine yönlendirmiştir (Durmuş, 2001; Kocacık ve Gökçaya, 2005; Karaca, 2007; Güner, 2008). Erkeklerle ise iddialı davranabilecekleri, üstünlük sağlayabilecekleri, yöneticilik ve bürokratlık gibi görevler uygun görülmektedir.

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet dengesizliği bütün toplumlarda bir rol ayırımına yol açmaktadır. Bu rol ayırımı nedeni ile kadının her toplumda ev ve özel yaşamla sınırlandırıldığı, erkeğin ise toplumda evin ekmeğini kazanan, aile gelirini temin eden, buna karşılık kararlarda söz sahibi olan bir güç olarak etkin bir rol oynadığı görülmektedir (Kocacık ve Gökçaya, 2005). Türkiye’de yapılan araştırmalar da bu bakış açısını yansıtmaktadır. Örneğin, Gürçay ve Çakır’ın (2009) çalışan ve çalışmayan annelerin üniversitede öğrenim gören çocukları üzerinde yaptıkları araştırmada kız ve erkek öğrencilerin kadının çalışmasına ilişkin tutumlarında farklılık olduğu ve öğrencilerin geleneksel toplumsal cinsiyet yargılarını sürdürdükleri gözlenmiştir. Buna karşılık, sağlık yüksekokulunda yürütülen bir başka çalışmada öğrencilerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin eşitlikçi tutuma sahip oldukları görülmüştür (Atış ve Diğerleri, 2009).

Durgun Şahin (2002) tarafından yapılan araştırmada, toplumumuzda ataerkil aile yapısı ile örgüt kültürünün kadınların yükselmelerini engelleyici bir faktör olduğu ve kadınların mesleklerinde cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaştıkları gözlenmiştir. “Cinsiyet temelli” ayrımcılığın yapılabilmemesi, kadın statüsünün belirlenmesinde en güçlü faktörlerden birisidir. Toplumsal cinsiyet: toplumun kadın ve erkeğe cinsiyet nedeni ile biçtiği rol ve beklentiler olarak tanımlanabilir (Akın, 2009). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin belirlenmesinde; kadın ve erkek arasında işgücüne katılım, ücret ve kariyer farklılıkları, kadın ve erkekler arasındaki eğitim düzeyi farklılıkları gibi değişkenler ele alınmaktadır (Yaprak, 2009). Kadın dışarıda ücretli bir işte istihdam ediliyor olsa bile evinin kadını olarak ev içinde yapılan her türlü işten ve hane içinde yaşayanların bakımından sorumludur. Ev işlerini gerçekleştiriyor olması yanı sıra anne olmak durumundadır. Anne olmak kadının statüsünü belirleyen en önemli faktördür (Yeşildal, 2009). Seçer (2009) çalışmasında anneliğin bir statü karakteristiği olarak değerlendirilmesi sayesinde çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığına yol açtığı yönündeki öngörüsünün destek bulunduğunu ifade etmiştir. Toplumumuzda hâkim olan kadın algısı ders kitaplarımıza bile yansımakta, ders kitaplarında kadınlar mutfak önlüğü ile yer almaktadır (Durgun Şahin, 2002). Yöneticilikte cinsiyet eşitsizliği konusunda yapılan araştırmalarda, bu eşitsizliğe yol açan nedenler sadece kadının dışında kalan faktörlerle (erkek egemen bir toplumda yaşıyor olmamız ve toplumumuzda kadınlara yüklenen sosyal rol ve sorumluluklar) açıklanamamakta; bu eşitsizliğe yol açan nedenlerden bazıları kadınların kendi özelliklerine (cam tavan, kraliçe arı sendromu ve kadınların kendi tercihleri) dayandırılmaktadır (Boydak Özan ve Akpınar, 2002).

Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi (kraliçe arı sendromu) ve kadınlar arasındaki kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması da kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesindeki en önemli engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü ve Diğerleri, 2007). Kadınların kendi kendilerine koyduğu kariyer engelleri ise şöyle sıralamaktadır; kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, kendine güven ve inanırlık azlığı gibi kişisel tercih ve algılardır (Karaca, 2007).

Eğitim sistemlerindeki temel insan gücü kaynakları arasında öğretmen ve okul yöneticileri başı çekmektedir. Türkiye’de kadın mesleği olarak kabul gören öğretmenlikte kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından fazla olduğu, ancak yöneticilikte erkek ve kadın yönetici sayıları arasında erkeklerin lehine adeta bir uçurum olduğu bilinmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010). Hâlbuki araştırmalar kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenler kadar yöneticiliği istediklerini ve yöneticilikte erkekler kadar başarılı olduklarını göstermektedir (Çelikten, 2004; Boydak Özcan ve Akpınar, 2002). Öğretmenlik mesleğinde, erkeklerden daha fazla yer alan kadınların, okul yöneticiliğinde neden bu kadar az yer aldıkları konusunda öğretmen ve öğretmen adaylarının düşüncelerinin tespit edilmesi araştırmaya değer bir konu olarak görülmektedir.

Türkiye’de okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, İnandı (2009) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler toplumsal cinsiyet kalıp yargılarını (stereotip) kadınların okul müdürü olmalarının önünde önemli bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada kadın öğretmenler ailevi nedenlerin ve toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kadınların müdür olmalarını engellediğine erkek öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır. Öte yandan, bazı araştırmalarda ailelerin bayan okul müdürü yerine erkek okul müdürlerini tercih ettikleri belirtilmektedir (Akt. İnandı, 2009). Söz konusu araştırma sonuçları Türkiye’de bayanların yöneticilik yapmalarına karşı toplumsal bir olumsuz tutumun olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ise sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının bayanların okul yöneticiliği yapmalarına karşı hem kendi düşünceleri, hem de toplumda olduğu varsayılan olumsuz tutumlara yönelik algıları belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmada, okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığının önemli bir sorun oluşturduğu ve sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının kadınların okul yöneticiliği yapmaları konusundaki düşüncelerini belirlemenin, bu sorunun açıklığa kavuşturulması açısından önem taşıdığı düşüncesinden hareket edilmiştir. Özetle araştırmada, sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmaları konusundaki tutum ve görüşleri kişisel ve toplumsal olmak üzere iki boyutta betimlenmeye çalışılmıştır. Kişisel tutum ve görüşler boyutu, öğretmenlerin kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmaları ile ilgili olarak kendi kişisel görüşlerini; toplumsal tutum ve görüşler boyutu ise öğretmen ve öğretmen adaylarının, kadın öğretmenlerin yöneticilik yapmaları konusunda, toplumumuzda var olduğunu düşündükleri toplumsal algılamalarını yansıtmaktadır.

Eğitim sistemimizde okul müdürlerinin cinsiyet dağılımına ilişkin veriler Tablo 1’de verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranı okul öncesi eğitim kademesinde % 96; ilköğretim kademesinde % 53; orta öğretim kademesinde % 45, genel toplamda ise % 53’tür. Buna karşılık okul yöneticiliğinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranı okul öncesi eğitimde % 64; ilköğretimde % 7; orta öğretimde % 10; genel toplamda ise % 9 dur. Tablo 1’de de görüldüğü gibi okul yöneticiliğinde kadın öğretmenlerin oranı sadece okulöncesi eğitimde erkeklerden daha yüksektir.

Bu çalışmanın yapıldığı Rize ilinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranı % 43,5 iken okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı pozisyonunda görev alan kadın öğretmenlerin oranının % 9,5 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü Çayeli ilçesinde ise bu oranların sırayla % 39 ve % 10 olduğu gözlenmiştir. Veri toplama aracı uygulanan dört ilköğretim okulu müdürlerinin hepsi erkektir. Bu okullarda müdür yardımcılığı görevini yürüten sekiz kişinin üçü (% 37) bayan, beş tanesi ise (% 63) erkektir.

Oysa öğretmenlerin cinsiyet dağılımlarına baktığımızda, toplam 161 öğretmenin %48'inin bayan, %52'sinin ise erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Türk Eğitim Sisteminde öğretmen ve okul yöneticilerinin cinsiyet dağılımları

Kademe	Öğretmen		Yüzde		Yönetici		Yüzde	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Okulöncesi	32.839	1.498	% 96	% 4	588	335	% 64	% 36
İlköğretim	205.758	184.620	% 53	% 47	2.748	35.118	% 7	% 93
Ortaöğretim	78.710	96.472	% 45	% 55	2.120	18.947	% 10	% 90
<b>TOPLAM</b>	<b>317.307</b>	<b>282.590</b>	<b>% 53</b>	<b>% 47</b>	<b>5.456</b>	<b>54.400</b>	<b>% 9</b>	<b>% 91</b>

**Kaynak:** Eğitim kurumu yöneticileri ile öğretmenlerin öğretim kademeleri bazında cinsiyete göre sayısal dağılımı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Bilişim Hizmetleri Dairesi Başkanlığının 02/06/2010 tarih ve 900-2107 sayılı yazısı.

Türkiye genelinde, hemen hemen her alanda olduğu gibi eğitim alanında da yöneticilikte cinsiyet dağılımında kadınların aleyhine büyük bir dengesizlik gözlenmektedir. Türkiye'de öğretmenlerin yarısını oluşturan kadın öğretmenlerin yöneticilikte neden bu kadar az yer aldıkları konusu araştırılmaya değer bir konu olarak gözükmektedir. Araştırmalar okul yöneticiliğinde erkek ve bayan yöneticiler arasında yetenek ve performans açısından herhangi bir farklılığın olmadığını göstermektedir (Boydak Özan ve Akpınar, 2002). Bayan yöneticilerin erkek yöneticiler kadar başarılı olduğunu gösteren bu araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, bayanların okul yöneticiliğinde yeterince görev almama nedenlerinin incelenmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızda bu sorun, şu anda görev yapmakta olan öğretmenler ve gelecekte öğretmen olacak aday sınıf öğretmenleri bağlamında Çayeli örneğinde ele alınmaktadır.

Bu araştırmada sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının kadın öğretmenlerin, okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenleri konusundaki tutum ve düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almadığı varsayımından hareketle, sınıf öğretmenleri ve sınıf öğretmeni adaylarının, kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olmalarının önündeki olası engeller konusundaki kişisel tutum ve görüşleri ile bu konudaki toplumsal tutum algıları tespit edilmeye çalışılmakta ve çeşitli değişkenler açısından da bu görüşler arasında bir farklılık olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır.

## YÖNTEM

Tarama modelinde yapılan bu araştırmanın verileri Çayeli ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 114 sınıf öğretmeni ile aynı ilçede bulunan Rize Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programında öğrenim görmekte olan 192 sınıf öğretmeni adayına uygulanan ölçme aracı ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, bayan öğretmenlerin yöneticilikte yeterince yer almama nedenlerini belirlemek üzere, Yarar ve İpek (2009) tarafından geliştirilmiş olan ölçek (Kadın Yöneticilere İlişkin Kişisel ve Sosyal Tutum Ölçeği) kullanılmıştır. 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş (1: katılmıyorum; 5: tamamen katılıyorum) olan ölçeğin taslak formunda kişisel tutum ve görüşleri belirlemeye yönelik 30;

sosyal tutum ve görüşleri belirlemeye yönelik ise 18 madde yer almıştır. Taslak ölçek için 120 sınıf öğretmeni adayı üzerinde ön uygulama yapılmıştır.

Ön uygulama ile toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle tespit edilmiştir. Test sonucunda KMO değeri .770; Bartlett kay kare sonucu ise 3292,420 (p= .000) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Kalaycı 2006). Taslak formda yer alan kişisel tutum ve görüşler ile sosyal tutum ve görüşleri belirlemeye yönelik maddelerin tek faktör altında toplanıp toplanamayacağını belirlemek amacıyla, faktör sayısı 1 girilerek, ayrı ayrı açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları ,30'un altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak ölçek, kişisel tutum ve görüşleri belirleme boyutunda 20, toplumsal tutum ve görüşleri belirleme boyutunda ise 11 olmak üzere toplam 31 maddeden oluşturulmuştur. Ölçeğin kişisel tutum ve görüşler boyutunun açıkladığı varyans ,43; sosyal tutum ve görüşler boyutunun açıkladığı varyans ise ,37 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda, güvenirlik (Cronbach Alpha) kat sayıları kişisel tutum ve görüşler boyutu için 0,93; sosyal tutum ve görüşler boyutu için 0,82 çıkarken, ölçeğin tamamı için 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Sonuçta, ölçekte kadınların meslek hayatlarında yöneticilik yapmalarının önündeki engellere yönelik iki ayrı boyutta ifadeler yer almış ve öğretmen ve öğretmen adaylarının bu ifadelere katılım düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek maddeleri şu şekilde ifadeleştirilmiştir: *Kadınların, yöneticilik becerilerine yeterince sahip olmamaları* (kişisel tutum ve görüşler boyutu); *Yöneticiliğe erkeklerin kadınlardan daha yatkın olmaları* (kişisel tutum ve görüşler boyutu); *Toplumumuzda kadınların yöneticilik yapmalarının uygun karşılanmaması* (toplumsal tutum ve görüşler boyutu); *Ataerkil bir toplumda yaşıyor olmamız* (toplumsal tutum ve görüşler boyutu).

Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde puan aralıkları 4/5 formülü ile hesaplanmıştır. Buna göre puan aralıkları *katılmıyorum* için 1,00-1,79; *çok az katılıyorum* için 1,80-2,59; *biraz katılıyorum* için 2,60-3,39; *oldukça katılıyorum* için 3,40-4,19; *tamamen katılıyorum* için ise 4,20-5,00 olarak belirlenmiştir.

Bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenleri konusundaki tutum ve görüşler kişisel ve toplumsal olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Bu görüşlerin cinsiyete bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile karşılaştırılırken, öğretmenlerle birinci ve dördüncü sınıflarda öğrenim görmekte olan öğretmen adaylarının görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, görüşler üzerinde konum (öğretmen, birinci sınıf öğrencisi, dördüncüsü sınıf) ve cinsiyetin ortak etkisinin olup olmadığını iki faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir.

## BULGULAR

Sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel ve toplumsal tutum ve görüşleri Tablo 2'de sunulmaktadır:

Tablo 2'de görüldüğü gibi, sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama 2,60; toplumsal tutum ve görüşlerini yansıtan

aritmetik ortalama ise 3,09 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç, sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almamalarında, kişisel tutum ve görüşlerden çok toplumsal tutum ve görüşlerin rol oynadığını düşündüklerini göstermektedir.

**Tablo 2.** Öğretmen ve aday öğretmenlerin bayanların yöneticilikte yeterince yer almama nedenlerine ilişkin tutum ve görüşleri

Boyut	N	$\bar{X}$	SS
Kişisel Tutum ve Görüşler	306	2,60	,871
Sosyal Tutum ve Görüşler	306	3,09	,850

Birinci ve dördüncü sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ile sınıf öğretmenlerinin bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel ve toplumsal tutum ve görüşleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmış ve analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmen ve aday öğretmenlerin bayanların yöneticilikte yeterince yer almama nedenlerine ilişkin tutum ve görüşlerinin karşılaştırılması.

Boyut	Sınıf	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Scheffe
Kişisel	1. sınıf	105	2,36	,820	10,061	,000	1. sınıf/4. Sınıf
	4. sınıf	87	2,91	,817			
	Öğretmen	114	2,59	,890			
	Toplam	306	2,60	,871			
Sosyal	1. sınıf	105	3,27	,859	3,594	,029	1. sınıf/Öğretmen
	4. sınıf	87	3,01	,844			
	Öğretmen	114	2,98	,826			
	Toplam	306	3,09	,850			

Tablo 3'te görüldüğü gibi, birinci ve dördüncü sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ile sınıf öğretmenlerinin bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin hem kişisel hem de toplumsal tutum ve görüşleri istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $F= 10,061$ ;  $p=,000$ ;  $F= 3,594$ ;  $p=,029$ ). İstatistiksel farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Scheffe analizi sonuçlarına bakıldığında, kişisel tutum ve görüşler açısından, dördüncü sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ile hem öğretmenler hem de birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları arasında farklılık olduğu gözlenmektedir. Dördüncü sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ( $\bar{X} = 2,91$ ), bayan öğretmenlerin yeterince yöneticilik yapmamalarına yol açan kişisel tutum ve görüşlere sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,59$ ) ve birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adaylarından ( $\bar{X} = 2,36$ ) daha üst düzeyde katılmışlardır. Scheffe analizi sonuçlarına bakıldığında, toplumsal tutum ve görüşlerde gözlenen farklılığın birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ile sınıf öğretmenleri arasında gerçekleştiği görülmektedir. Birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ( $\bar{X} = 3,27$ ) bayan öğretmenlerin yöneticilikte yeterince yer



almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşlere sınıf öğretmenlerinden ( $\bar{X} = 2,98$ ) daha fazla katılmışlardır.

Sınıf öğretmeni ve aday sınıf öğretmenlerinin bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel ve toplumsal tutum ve görüşlerinde konum (öğretmen adayı veya öğretmen) ve cinsiyetin ortak etkisinin olup olmadığını belirlemek için iki yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Bayanların yöneticilikte yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlerin konum ve cinsiyete göre karşılaştırılması

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Konum	9,522	2	4,761	10,198	,000	1. sınıf/4. Sınıf 4. sınıf/Öğretmen
Cinsiyet	67,461	1	67,461	144,501	,000	Kız öğrenci/Erkek öğrenci Erkek öğrenci/Bayan öğretmen
Konum*cinsiyet	6,955	2	3,478	7,449	,001	Kız öğrenci/Erkek öğretmen Bayan öğretmen/Erkek öğretmen Kız öğrenci/ Bayan öğretmen
Hata	140,057	300	,467			
Toplam	231,460	305				

Tablo 4’de görüldüğü gibi bayanların yöneticilikte yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlerin konum ve cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaştığı, ayrıca konum ve cinsiyetin bu tutum ve görüşler üzerinde ortak etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $F= 7,449$ ;  $p= ,001$ ). Konuma ve cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkların kız öğrenciler ile erkek öğrenci ve kız öğrenciler ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında; bayan öğretmenler ile erkek öğrenciler ve bayan öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Tablo 4’de konum ve cinsiyete bağlı olarak gözlenen ortak etkiyi daha ayrıntılı olarak incelemek amacıyla, kişisel tutum ve görüşler cinsiyete bağlı olarak öğretmenlerin kendi aralarında, öğrencilerin kendi aralarında ve toplamda t-testi ile karşılaştırılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5’te görüldüğü gibi, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşler sadece erkek öğrencilerle erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Tablo 5’te dikkat çeken en önemli husus, gerek bayan öğretmenlerin, gerekse kız öğrencilerin bu konudaki kişisel tutum ve görüşlere ilişkin puanları erkek öğretmen ve erkek öğrencilerin bu konudaki puanlarından daha düşük çıkmasıdır. Bir başka ifadeyle, bayan öğretmenlerle kız öğrenciler bayanların okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlere erkek öğretmen ve erkek öğrencilerden daha az katılmışlardır. Örneğin, bu konuda erkek öğretmenlerin kişisel tutum ve görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama 3,01; erkek öğrencilerin kişisel tutum ve görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama 3,20 düzeyindedir. Buna karşılık, bayan öğretmenlerin bu konudaki kişisel tutum ve görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama 1,93; kız öğrencilerin kişisel tutum ve görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama ise 2,20 düzeyinde gerçekleşmiştir. Tablo 5’te dikkat çeken bir başka bulgu ise bu

konudaki kişisel tutum ve görüşlerin bayan öğretmenlerle kız öğrenciler arasında da istatistiksel olarak farklılaşmış olmasıdır ( $t = -2,242$ ;  $p = ,026$ ). Kız öğrenciler, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlere bayan öğretmenlerden daha çok katılmışlardır.

**Tablo 5.** Kişisel görüşlerin öğrenci ve öğretmenler arasında cinsiyete göre karşılaştırılması

Konum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Bayan öğretmen	45	1,93	,625	-7,841	,000
Erkek öğretmen	69	3,01	,773		
Kız öğrenci	115	2,20	,703	-9,546	,000
Erkek öğrenci	77	3,20	,720		
Kız öğrenci	115	2,20	,703	-2,242	,026
Bayan öğretmen	45	1,93	,625		
Erkek öğrenci	77	3,20	,720	-1,522	,130
Erkek öğretmen	69	3,01	,772		
Kız öğrenci	115	2,20	,703	7,290	,000
Erkek öğretmen	69	3,01	,772		
Erkek öğrenci	77	3,20	,720	-9,829	,000
Bayan öğretmen	45	1,93	,625		
Kız/Bayan Toplam	160	2,13	,691	-11,967	,000
Erkek Toplam	146	3,11	,749		

Bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşler üzerinde konum (öğretmen aday ve öğretmen) ve cinsiyetin ortak etkisinin olup olmadığını belirlemek için iki yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Bayanların yöneticilikte yeterince yer almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşlerin konum ve cinsiyete göre karşılaştırılması

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Konum	1,669	2	,835	1,254	,287	-
Cinsiyet	11,627	1	11,627	17,475	,000	Kız öğrenci/Erkek öğrenci Kız öğrenci/Erkek öğretmen Bayan öğretmen/ Erkek öğretmen
Konum*cinsiyet	3,016	2	1,508	2,266	,105	Bayan öğretmen/ Erkek öğrenci
Hata	199,593	300	,665			
Toplam	220,556	305				

Tablo 6'da, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşlerin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $F = 17,475$ ;  $p = ,000$ ); buna karşılık bu görüşlerin konuma (öğretmen aday-

öğretmen) bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $F= 1,254$ ;  $p= ,287$ ) görülmektedir.

Tablo 6'da görülebileceği gibi, öğretmen adayı ve öğretmenlerin bu konudaki toplumsal tutum ve görüşleri üzerinde konum ve cinsiyetin herhangi bir ortak etkisinin olmadığı ( $F= 2,266$ ;  $p= ,105$ ) gözlenmektedir. Bununla birlikte, konum ve cinsiyete göre gruplar arasında bire bir karşılaştırma yapıldığında, kız öğrencilerle erkek öğretmenlerin bu konudaki toplumsal tutum ve görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir.

Bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşler üzerinde konum ve cinsiyetin ortak etkisini belirlemek üzere yapılan iki yönlü varyans analizi sonucunda gözlenen anlamlı farklılıkları daha ayrıntılı olarak incelemek amacıyla t testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Toplumsal tutum ve görüşlerin öğrenci ve öğretmenler arasında cinsiyete göre karşılaştırılması

Konum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Bayan öğretmen	45	3,38	,827	4,362	,000
Erkek öğretmen	69	2,74	,727		
Kız öğrenci	115	3,28	,888	2,608	,010
Erkek öğrenci	77	2,96	,781		
Kız öğrenci	115	3,28	,888	,604	,547
Bayan öğretmen	45	3,38	,826		
Erkek öğrenci	77	2,96	,781	-1,522	,130
Erkek öğretmen	69	2,74	,726		
Kız öğrenci	115	3,28	,888	7,290	,000
Erkek öğretmen	69	2,74	,726		
Erkek öğrenci	77	2,96	,781	2,790	,006
Bayan öğretmen	45	3,38	,826		
Kız/Bayan Toplam	160	3,31	,870	4,869	,000
Erkek Toplam	146	2,85	,762		

Tablo 7'de görüldüğü gibi, bayan öğretmenlerin yeterince yöneticilik yapmama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşlerin kız öğrencilerle bayan öğretmenler ve erkek öğrencilerle erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Buna karşılık, kız öğrencilerle ( $\bar{X} = 3,28$ ) bayan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,38$ ) bu konudaki tutum ve görüşlerini yansıtan aritmetik ortalamaların erkek öğrencilerle ( $\bar{X} = 2,96$ ) erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı şekilde ( $\bar{X} = 2,74$ ) daha yüksek düzeyde gerçekleştiği gözlenmektedir. Bir başka ifadeyle, kız öğrencilerle bayan öğretmenler, bayan öğretmenlerin yeterince yöneticilik yapmama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşleri yansıtan ifadelerle erkek öğrencilerle erkek öğretmenlerden daha çok katılmışlardır.

## TARTIŞMA

Bu araştırmada, eğitim sistemimizde bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenleri kişisel tutum ve görüşler ile toplumsal tutum ve görüşler olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Kişisel tutum ve görüşler boyutu, öğretmen adayları ve öğretmenlerin, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yer almama nedenleri ile ilgili kendi düşüncelerini yansıtacak ifadelerden oluşmaktadır. Toplumsal tutum ve görüşler boyutu ise, toplumumuzda bayanlar için öngörülen ve onların yöneticilik yapmalarının önünde engel olarak algılanan asli rollere ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının toplumsal tutum ve görüşleri yansıtan ifadelere kişisel tutum ve görüşleri yansıtan ifadelerden daha üst düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliği yapmalarının önündeki engelleri fazla benimsemediklerini, ancak toplumumuzda bayanlara biçilen rollerin onların yöneticilik yapmalarının önünde engel oluşturduğu düşüncesini daha çok benimsediklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, bu sonuç, öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almalarının önünde, kişisel tutum ve görüşlerden çok toplumsal tutum ve görüşleri bir engel olarak algıladıklarını göstermektedir. Araştırmada ulaştığımız bu sonuç, Can (2008) tarafından yapılan ve Türkiye'deki ilk ve ortaöğretim kurumlarında bayan yöneticilerin az olmasına yol açan nedenlerin başında toplumsal ve kültürel yapının geldiğini ortaya koyan araştırma sonucunu desteklemektedir. Ulaştığımız sonuç ayrıca bayanların yöneticiliğe terfi etmelerinin önündeki engellerden birinin bizzat kendilerinin olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir (Çelikten, 2004; Karaca, 2007).

Toplumumuzda kadınların çalışma yaşamında karşı karşıya kaldıkları kadın-erkek eşitsizliğinin genel olarak ailelerin ataerkil yapısında n ve geleneksel olarak kadına atfedilen (anne, eş, ev hanımı) toplumsal rollerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Durmuş, 2001; Durgun Şahin, 2002; Karaca, 2007). Öte yandan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki görünmez ve yapay engeller cam tavan sendromu olarak tanımlanmaktadır (Öncü, Kılıç ve Kılıç, 2007). Kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan engelini oluşturan faktörler ise bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Kadınların iş dışında da birçok rol üstlenmiş olmaları ve yöneticilikle ilgili kendi kişisel tercih ve algıları bireysel; örgüt kültürü ve politikaları örgütsel; mesleklerin cinsiyete göre ayrıştırılması ve toplumdaki kadın stereotipi ise toplumsal faktörler arasında gösterilmektedir (İraz, 2007). Bu araştırmada, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlerinin olumsuz olmamasına rağmen, bu konudaki olumsuz toplumsal tutum ve görüşleri paylaşıyor olmaları, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının toplumumuzda söz konusu cam tavan sendromunu hissediyor olduklarını göstermektedir. Bu sonuç Örucü ve Diğerleri (2007) ile Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından yapılan ve toplumumuzda kadına biçilen rollerin kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilediğini ortaya koyan araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırmada, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin olarak, birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adaylarının kişisel tutum ve görüşleri dördüncü sınıfta öğrenim gören sınıf öğretmeni adaylarından daha düşük, toplumsal tutum ve görüşleri ise daha yüksek çıkmıştır. Bu dikkat çekici bir durumdur.

Bu sonuçlar, öğretmen adaylarının üniversite öğrenimine başladıklarında, bayanların okul yöneticiliği yapmaları konusunda kişisel olarak daha az olumsuz tutuma sahip olduklarını, ancak bu konudaki olumsuz tutumlarının öğrenim gördükleri sürede azalacağı yerde arttığını göstermektedir. Buna karşılık öğretmen adaylarının, üniversiteye başladıklarında toplumumuzda bayanlara biçilen rolleri daha çok benimsedikleri, ancak gördükleri öğrenim süresinde, aynı zamanda bayanların yöneticilik yapmalarının önünde engel oluşturan bu rolleri daha az benimsedikleri görülmektedir. Araştırmada ulaştığımız bu sonuç, Can (2008) ve Çelikten (2004) tarafından yapılan ve toplumumuzda yöneticiliğin erkek mesleği olarak kabul ediliyor olmasının kadınların okul yöneticiliği yapmalarının önündeki engellerden biri olduğunu gösteren araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada ulaşılan dikkat çekici bir başka sonuç öğretmen ve öğretmen adaylarının kişisel tutum ve görüşleri ile toplumsal tutum ve görüşlerinin cinsiyet ve konuma göre karşılaştırılmasında elde edilmiştir. Bu amaçla iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, konum ve cinsiyetin öğretmen ve öğretmen adaylarının kişisel tutum ve görüşleri üzerinde ortak etkisi olduğu gözlenirken, konum ve cinsiyetin toplumsal tutum ve görüşler üzerinde herhangi bir ortak etkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırmada, bayan öğretmenlerle bayan öğretmen adaylarının, bayanların okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlere, erkek öğretmen ve erkek öğretmen adaylarından daha az katılmışlardır. Bu sonuç bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının bayanların okul yöneticiliği yapmaları konusunda erkek öğretmen ve öğretmen adayları kadar olumsuz tutum sahibi olmadıklarını göstermektedir. Buna benzer bir sonuç daha önce Örucü ve Diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada elde edilmiştir. Söz konusu araştırmada kadınların kariyer yapmalarının önündeki engellerden birinin kadınların yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması fikrine erkeklerin kadınlardan daha fazla katıldığı gözlenmiştir. Ancak literatürde bu araştırmada ulaştığımız sonuçla örtüşmeyen ve kadın ve erkek yöneticilerin, yöneticilikte cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının farklılaşmadığını gösteren araştırma sonuçlarına da rastlanmaktadır (Dalkıranoglu ve Gül Çetinel, 2008).

Araştırmada ulaşılan sonuçlarda dikkat çeken bir başka husus, erkek öğrencilerle erkek öğretmen adaylarının bu konudaki kişisel tutum ve görüşleri istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmazken, bayan öğretmenlerle bayan öğretmen adaylarının bu konudaki kişisel tutum ve görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaşmış olmasıdır. Bayan öğretmen adayları, bayanların okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine yönelik kişisel tutum ve görüşlere bayan öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır. Öte yandan, erkek öğretmen adaylarının bu konudaki tutum ve görüşleri erkek öğretmenlerin tutum ve görüşlerinden, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, göreceli olarak daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, gerek erkek, gerekse bayan öğretmen adaylarının, öğrencilik yıllarında bayanların okul yöneticiliği yapmaları konusunda daha olumsuz tutuma sahip olduklarını, göreve başladıklarında ise bu konudaki tutumlarının daha olumlu yönde değiştiğini göstermektedir.

Bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayanların okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşleri yansıtan ifadelerle erkek öğrencilerle erkek öğretmenlerden daha çok katılmış olmaları dikkat çekici bir sonuçtur. Çünkü bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayanların okul yöneticiliği yapmalarına engel oluşturan toplumsal tutum ve görüşleri, erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından daha çok benimsediklerini göstermektedir. Bu sonuç, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının

toplumda kendilerine biçilen rolleri, erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından bile daha çok benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifadeyle, her ne kadar bir tezat ve sorgulanması gereken bir durum olarak görülsede, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının toplumumuzda var olan kültürel yapıya erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından daha çok sahip çıktıkları söylenebilir. Bu sonuç, kadınların kariyerlerini engelleyen faktörlerden birinin kadınların bizzat kendileri olduğuna vurgu yapan araştırmalarla (Çelikten, 2004; Karaca, 2007) paralellik göstermektedir.

Öğretmenliğin kadınlara erkeklere daha uygun bir meslek olduğu düşüncesinin altında da aslında kadınlara toplumsal olarak yüklenen çocuk bakıcılığı rolünün yatmakta olduğu belirtilmektedir (Priola, 2007). Belki de okullarda kadınların yöneticiliğe layık görülmemelerinin önünde yatan engellerden biri de bu düşüncedir. Bir başka ifadeyle, kadınların öğretmenliği erkeklerden daha iyi yapacağına inanıldığı için, hep öğretmen olarak kalmaları tercih edilmektedir.

Özetle bu araştırmada, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının bayanların okul yöneticiliği yapmaları konusunda erkek öğretmen ve öğretmen adayları kadar olumsuz tutum sahibi olmadıkları gözlenmiştir. Bununla birlikte, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayanların okul yöneticiliği yapmalarına engel oluşturan toplumsal tutum ve görüşleri, erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından daha çok benimsedikleri görülmüştür. Bu sonuç, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının toplumda kendilerine biçilen rolleri, erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından bile daha çok benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmalar, Türkiye’de mesleklerin kadınlara ve erkeklere uygun meslekler olarak ayrılması düşüncesinin benimsendiğini, yöneticiliğin erkeklere daha uygun olduğu ve kadınların yöneticilik konumuna gelebilmeleri için erkeklerden çok daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği düşüncesinin ön plana çıktığını göstermektedir (Durgun Şahin, 2002). Benzer şekilde, araştırmalar, kadın yöneticilerin aynı zamanda iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir yönetici olacaklarına inandıklarını, ancak erkek yöneticilerin bu konuda kararsız olduklarını (buna yeterince inanmadıklarını) göstermektedir (İraz, 2007). Bu araştırmada, erkek öğretmen ve öğretmen adaylarının, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlerinin bayan öğretmen ve öğretmen adaylarında n daha yüksek çıkması, İraz (2007) ve Sezer (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar İnandı (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunu da desteklemektedir. İnandı (2009) tarafından yapılan araştırmada, kadın öğretmenlerin ailevi nedenlerin ve toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kadınların müdür olmalarını engellediğine erkek öğretmenlerden daha fazla katıldıkları gözlenmiştir. Aynı araştırmada, kadınların ev hanımlığı rolünü mesleki rollerinden daha önemli gördükleri, öte yandan öğretmen olmanın kendileri için müdür olmaktan daha uygun olduğunudüşündükleri görülmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar üzerine inşa edilen öneriler, bu çalışmada cevap aranan araştırma sorularına paralel olarak şöyledir.

Sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin toplumsal tutum ve görüşleri bu konudaki kişisel tutum ve görüşlerinden daha yüksek çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, öğretmen ve öğretmen adayları bayanların yöneticilikte yeterince yer almamalarına, kişisel engellerden çok toplumsal engellerin yol açtığını ifade etmişlerdir. Buna göre, ilköğretimden başlayarak, çocuklara sunulan geleneksel cinsiyet rolleri gözden geçirilmelidir.

Dördüncü sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları, bayanların okul yöneticiliğinde yeterince yer almamalarına ilişkin kişisel tutum ve görüşlere birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ve görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerinden daha fazla katılmışlardır. Birinci sınıfta öğrenim görmekte olan sınıf öğretmeni adayları ise bu konudaki toplumsal tutum ve görüşleri görev yapmakta olan öğretmenlerden daha çok benimsemişlerdir. Buna göre, öğretmen yetiştirme programlarında cinsiyet ayrımcılığı konusuna önem verilmelidir. Diğer yandan, Eğitim Fakültelerinde öğrenim görmekte olan öğretmen adaylarını bu konuda bilinçlendirmek için onlara bu konuda proje ve araştırma konuları verilmelidir.

Erkek öğretmen ve öğretmen adayları, bayanların okul yöneticiliğinde yeterince yer almamalarına ilişkin kişisel tutum ve görüşleri bayan öğretmen ve öğretmen adaylarından daha fazla paylaşırlarken; bayan öğretmen ve öğretmen adayları bu konudaki toplumsal tutum ve görüşleri erkek öğretmen ve öğretmen adaylarından daha çok benimsemişlerdir. Bayan öğretmen adayları, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin kişisel tutum ve görüşlere bayan öğretmenlerden daha çok katılmışlar; ancak bu konudaki toplumsal tutum ve görüşlerde bayan öğretmen adayları ile bayan öğretmenler arasında herhangi bir fark gözlenmemiştir. Bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almama nedenlerine ilişkin hem kişisel hem de toplumsal tutum ve görüşlerde erkek öğretmen adayları ile erkek öğretmenler arasında her hangi bir farklılık gözlenmemiştir. Buna göre, cinsiyet ayrımcılığı konusunda, eğitimin en alt kademesinden en üst kademesine kadar ayrıntılı araştırmalar yapılarak, ayrımcılık konusunda gerekli önlemlerin bu eğitim kademelerinde alınması sağlanabilir. Bu konuda yapılacak araştırmalarda, eğitimin farklı kademelerinde okutulan ders kitapları, öğrencilere kazandırılması amaçlanan cinsiyet rolleri açısından değerlendirilebilir. Bu konuda yapılacak araştırmalarla, yöneticilikte cinsiyet faktörünün motivasyon, stres, iş doyumunu, performans, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi unsurlar üzerindeki etkileri incelenmelidir.

## Kaynaklar

- Adak, N. (2007). Kadımların ikilemi: iş ve aile yaşamı, *Sosyoloji Dergisi*, *Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (hakemsiz)*, 137-152.
- Akın, A. (2009). Dünyada ve Türkiye'de toplumsal cinsiyet ve kadın sağlığı. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 34.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
- Arıkan G. ve Yıldırım Ş. (1993). Amerikan toplumunda kadımların yönetim kadrolarında yer alma koşulları, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 45-53.
- Atış, F. ve Diğerleri, (2009). Çukurova üniversitesi adana sağlık yüksekokulu ebelik/ hemşirelik 1. ve 4. sınıf öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarının belirlenmesi. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 178.

- Aycan, Z. (2004). Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim kime, neden engel oluyor? [Internet-11.06.2010] <http://www.anneyiz.biz/haber/kadin-kariyer-gelisiminin-onundeki-engeller-abs1809.html>.
- Bakırcı, K. (2009). Kadınların eşitliği önündeki hukuksal bir engel: kadınlara ilişkin çalışma yasakları. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 299.
- Balcı İzgi, B. (2009). İstihdama katılımda kadının yeri: Gaziantep ili imalat sanayi ve hizmetler sektörlerinde bir uygulama. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 62.
- Boydak Özan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (7. Baskı), Ankara: PegemA Yayıncılık
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri, *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Çakar Mengü, S., Ilgaz Büyükbaykal, C. Ve Mavnacioğlu K. (2009). Kadınların eşitliği önündeki hukuksal bir engel: Kadınlara ilişkin çalışma yasakları. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 316.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğunda oturan kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Dalkırançoğlu, T. ve Gül Çetinel, F. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-297.
- Durgun Şahin, N. D. (2002). Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş, A. E. (2001). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güldal D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güner, A. (2008). *Üniversitede çalışan kadınların “kadının çalışma yaşamındaki sorunları”na yönelik algıları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürçay, C. ve Çakır, Ö. (2009). Toplumsal cinsiyet bağlamında kadının çalışmasına yönelik tutumlar üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 441.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294.
- İnanlı, Y. (2009). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmaları önündeki engeller [The barriers hindering female teachers from becoming school principals]. *Eğitim Araştırmaları - Eurasian Journal of Educational Research*, 36, 161-178.
- İraz, R. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaca A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karslı F. Ş. (2005). *Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler*, Dönem projesi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kocacık, F. ve Gökçaya, V. B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2010). Eğitim kurumu yöneticileri ile öğretmenlerin öğretim kademeleri bazında cinsiyete göre sayısal dağılımı, MEB Personel Genel Müdürlüğü Bilişim Hizmetleri Dairesi Başkanlığının 02/06/2010 tarih ve 900-2107 sayılı yazısı.
- Nişli, G. ve Diğerleri, (2009). Türkiye’de kadın, bilim ve teknoloji. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 222.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.



- Priola, V. (2007). Being female doing gender. Narratives of women in educational management. *Gender and Education*, 9(1), 21-40.
- Seçer, H. Ş. (2009). Çalışan annelere yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve ayrımcılığa tepki olacak kariyer yönelimi tercihi beklenti durumları teorisi ve tercih teorisi açısından bir değerlendirme. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 226.
- Sezer, R. S. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Thompson B. (2007). "Working Beyond The Glass Ceiling: Women Managers In Initial Teacher Training In England", *Gender and Education*, 19 (3); 339-352.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office.
- Yaprak, Ş. (2009). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve Türkiye'nin görünümü. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 578.
- Yarar, S. ve İpek, C. (2009). Okul yöneticiliğinde cinsiyet dengesizliği: Kadınlar yöneticiliği istemiyorlar mı yoksa engelleniyorlar mı? Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 500.
- Yeşildal, H. (2009). Toplumsal gerçekçi sinemada aile ideolojisi ve kadının konumu. Uluslar arası Multidisipliner Kadın Kongresi Özetleri, 13-16 Ekim 2009, İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 252.
- Yılmaz, E. (2005). *Akademik hayatta kadınların statüsü, istihdamı ve sorunları (ODTÜ-SDÜ karşılaştırması)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yogev, S. (1983). Judging the Professional women: changing research, changing values. *Psychology of Women Quarterly*, 7(3), 219-234.

## **THE ATTITUDES AND VIEWS OF TEACHERS AND PRE-SERVICE TEACHERS RELATED TO THE GENDER DISCRIMINATION IN SCHOOL LEADERSHIP**

*Assis.Prof.Dr.Cemalettin İPEK  
Rize University-Turkey  
cemalettinipek@yahoo.com*

*Res. Ass.Seher YARAR  
Rize University-Turkey  
seheryarar@gmail.com*

### **Abstract**

Women are underrepresented in leadership positions in Turkish work life as well as in other countries. There are some social and personal barriers preventing women from managerial positions. One of the area in which women are underrepresented is school leadership. The main purpose of this study is to describe the attitudes and the views of the primary teachers and primary pre-service teachers related to the barriers preventing female teachers from attaining leadership positions in schools. In accordance with the main purpose of the study it was investigated whether there were any differences between the attitudes and the views of the primary teacher and the primary pre-service teachers. The attitudes and the views about the barriers facing female teachers in school leadership were also compared according to gender and the grades of the primary pre-service teachers. Data were collected from 114 primary teachers working in primary schools in Çayeli district and 192 primary pre-service teachers attending primary school teacher training program in the Faculty of Education in Rize University.

The attitudes and the views of the primary teachers and primary pre-service teachers related to the barriers preventing female teachers from attaining leadership positions were described in two dimensions, personal attitudes and views, and social attitudes and views. Study results revealed that the attitudes and views differentiated significantly due to gender and position (teacher or pre-service teacher) in both dimensions. Moreover, it was indicated that gender and the position of the primary teachers and the primary pre-service teachers have significant joint effects on the personal attitudes and views whereas joint effects of the gender and positions on the social attitudes and views were not observed at statistically significant level. As a conclusion, study results indicated that female primary teachers and female primary pre-service teachers have not negative attitudes and views for female promoting to school leadership as much as their male counterparts. However, female primary teachers and female primary pre-service teachers seemed to accept voluntarily the social female roles more than male primary teachers and male primary pre-service teachers.

In accordance with the study results some suggestions were developed. First of all, it was proposed that traditional gender roles should be redefined in Turkish Educational System.



Secondly, gender discrimination subject might take place in teacher training programs. Moreover, further gender studies were recommended in terms of motivation, stress, work satisfaction, work performance, work commitment and organizational culture.

**Key words:** Gender discrimination, female leaders, glass ceiling.

